



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KARLA EMANUELLE LEAL ARAGÃO SOUTO

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAS NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO: Um estudo em uma Indústria de Polpa de Frutas**

João Pessoa
2014

KARLA EMANUELLE LEAL ARAGÃO SOUTO

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO: Um estudo em uma Indústria de Polpa de Frutas**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado

JOÃO PESSOA
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S726u	Souto, Karla Emanuelle Leal Aragão. A utilização das ferramentas gerenciais no processo de decisão: um estudo em uma indústria de polpa de frutas./ Karla Emanuelle Leal Aragão. – João Pessoa: UFPB, 2014. 55f.:il Orientador(a): Profº. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – UFPB/CCSA. 1. Contabilidade gerencial. 2. Ferramentas gerenciais. 3. Tomada de decisão. I. Título. UFPB/CCSA/BS CDU: 657.1(043.2)
-------	---

KARLA EMANUELLE LEAL ARAGÃO SOUTO

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAS NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO: um estudo em uma Indústria de Polpa de Frutas**

Esta Monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado (Orientador)
Instituição: UFPB

Membro: Prof. Ms. Christiano Coelho
Instituição: UFPB

Membro: Prof. Dr. Rommel Santana Freire
Instituição: UFPB

João Pessoa, 06 de março de 2014

Este trabalho é dedicado a meus pais, minhas irmãs, meus cunhados e meu esposo. A vocês, que sempre estiveram presentes em todos os momentos de minha vida, dizendo palavras de amor, determinação e confiança. Muito Obrigada!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a **Deus** por mais esta conquista em minha vida profissional, porque sem ele não teria conseguido. Por cada palavra escrita, determinação, paciência e força.

Aos meus **pais**, pelo apoio e compreensão nas horas de dificuldade, por terem acreditado em mim e apostado suas esperanças.

Ao meu esposo **Paulo**, que sempre está comigo em todos os momentos de minha vida, abdicando de muitos momentos juntos, para que esse projeto pudesse vir a ser concluído, e quem amo muito.

As minhas irmãs **Mychelle e Gabryelle** por compartilhar todos os momentos da minha vida, sem vocês eu nada seria.

Não poderia de deixar de agradecer as minha amigas(o) de faculdade que juntas(o) passamos por muitas dificuldades, alegrias, dúvidas, conquistas, todas nós somos vencedoras porque chegamos até aqui. Este também é dedicado a vocês, **Ismênia, Rozangela, Janaina, Landualdo, Márcia, Celi, Suzany**, entre tantos outros que dedicaram um bom tempo de seus dias para a conclusão desse curso.

A minha amiga e sogra **Rossicler**, que abriu as portas de seu escritório para que eu pudesse colocar em prática todos os ensinamentos aprendidos na Universidade. Pode ter certeza que você sempre será o início da minha vida profissional, pois sem sua oportunidade eu nada saberia.

A todos que fazem parte da Indústria de Polpa de Frutas, pela oportunidade de realizar esse trabalho, de ter aberto as portas da empresa para que essa pesquisa fosse realizada, muito obrigada!

E por último, porém não menos importante, ao professor e mestre **Aldo Callado**, pela sua disponibilização, determinação, orientação nada disso seria possível. Obrigada professor, por cada reunião, cada e-mail, cada ensinamento, cada dica. Tenha certeza que cada palavra serviu como uma grande lição, para que eu possa evoluir e conquistar todos os meus objetivos profissionais e de vida.

“Intenção + Ação = Resultado”

(Fátima Marques)

RESUMO

A contabilidade gerencial é uma importante ferramenta que auxilia os gestores no controle, planejamento e no processo de tomada de decisão de organizações de diferentes ramos de atividades, objetivando um crescimento econômico-financeiro. O objetivo do presente trabalho consiste em verificar se uma Indústria de Polpa de Frutas localizada em João Pessoa-PB, utiliza as ferramentas gerenciais em sua gestão, de forma a auxiliar em seu processo decisório. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho consistiu, inicialmente, em uma pesquisa bibliográfica, com o auxílio de uma abordagem qualitativa. O procedimento adotado foi o Estudo de Caso. Para fins de coleta de dados, foi aplicado um questionário semiestruturado e a técnica adequada para obtenção dos dados foi através de uma entrevista realizada pela própria pesquisadora. Através da pesquisa, pode-se observar que a Indústria de Polpa de Frutas utiliza algumas ferramentas gerenciais que os auxiliam no processo decisório possibilitando aos gestores subsídios que possibilitam melhor controle de seu patrimônio, gerando resultados que refletirão no controle financeiro e operacional, orçamento anual, controle interno, na formação do preço de venda, planejamento estratégico e relatórios gerenciais. São ferramentas consideradas relevantes na empresa, pois sua utilização geram informações úteis e em tempo hábil a tomada de decisão. Ferramentas estas que, associadas à tecnologia e a usuários capacitados para manuseá-las, são de grande relevância no funcionamento da Indústria, possibilitam aos gestores da empresa a segurança da informação necessária no processo decisório.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial- Ferramentas gerenciais- Tomada de decisão.

ABSTRACT

Managerial accounting is an important tool that assists managers in control, planning and in the process of decision making in different branches of organizations, aiming at an economic and financial growth. The objective of this study is to verify if an Industry Fruit Pulp located in João Pessoa -PB uses management tools in their management in order to assist in its decision making process. The methodology used to develop the initial work consisted of a literature search, with the help of a qualitative approach. The procedure adopted was the case study. For purposes of data collection, a semi-structured questionnaire and the proper technique for data collection was through an interview conducted by the researcher. Through research , we can observe that the Industry Fruit Pulp uses some management tools that assist in the decision making process enabling managers subsidies which enable better control of its assets, generating results that reflect the financial and operational control, annual budget, internal control, training of the sales price, strategic planning and management reports. These are tools considered relevant to the company, since its use generate useful information and timely decision making. These tools, which together with technology and trained users to handle them are of great importance in the functioning of the industry, they can enable to the company's managers information security required in decision-making.

Keywords: Managerial Accounting - Managerial Decision - Making Tools.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01- Funções da informação gerencial contábil.....	18
QUADRO 02- Contabilidade financeira X Contabilidade gerencial.....	20
QUADRO 03- Características dos relatórios Gerenciais.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01- Utilização e Aplicabilidade das ferramentas Gerenciais na Industria de Polpa de Frutas.....	38
GRÁFICO 02- Grau de relevância das ferramentas Gerenciais consideradas pelos gestores.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS

SICG - Sistema de Informação Contábil Gerencial

BP - Balanço Patrimonial

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

FP - Formação de preço

PCGA's - Princípios Contábeis Geralmente Aceitos

SAD - Sistema de Apoio a Decisão

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1.1 – Objetivos	13
1.1.1 - Objetivo Geral	13
1.1.2 - Objetivo Específicos	14
1.2 – Justificativa	14
1.3 – Estrutura do Trabalho	15
2-CONTABILIDADE GERENCIAL	17
2.1 – Conceito	17
2.2 – Função.....	18
2.3 – Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira	19
2.4 – O contador e as áreas abrangidas pela Contabilidade Gerencial dentro de uma organização	21
2.5 –FERRAMENTAS GERENCIAIS	23
2.5.1 – Controle Interno	23
2.5.2 – Planejamento e Controle	24
2.5.3 – Formação de preço de vendas	26
2.5.3.01– Decisões sobre o <i>mix</i> dos produtos	28
2.5.4 – Sistema de Informação: Auxílio na Tomada de Decisão	30
2.5.5 – Relatórios Gerenciais	32
3-PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1.1 – Instrumento de Coleta de Dados	35
3.1.2 – Técnica de Coleta de Dados.....	35
3.1.3 – Sujeito da Pesquisa	36
3.2 – Método de Análise dos Dados	36
4-ESTUDO DE CASO.....	37
4.1 – Apresentação da Empresa e perfil do entrevistado	37
4.2 – Aspectos da utilização das ferramentas gerenciais	38
4.3 – A importância atribuída as ferramentas gerenciais.....	42
5-CONCLUSÃO	45
5.1 –Considerações Finais	45
5.2 – Limitações da pesquisa	46
5.3 – Sugestões de Futuras pesquisas	46
REFERÊNCIAS	48
ANEXO 01	51

INTRODUÇÃO

A contabilidade é um importante instrumento de controle econômico e financeiro do patrimônio das empresas. A contabilidade gerencial surgiu com a função de auxiliar esse controle, fornecendo ferramentas que auxiliam no processo de tomada de decisão.

Com o avanço da tecnologia e a competitividade do mercado, a maioria das empresas vêm buscando aprimorar-se investindo em tecnologia que os auxiliem no processo decisório de forma segura e em tempo hábil.

Apesar dos fatos e de que toda empresa necessita de uma contabilidade ativa e fidedigna, nem todas aplicam em sua gestão ferramentas derivadas da contabilidade, o que muitas vezes dificulta que o gestor tenha um melhor controle e planejamento das atividades que deseja executar dentro de sua entidade.

Segundo Matos (2010, p. 25), “[...] a contabilidade deve ser tratada como um importante instrumento na orientação das decisões presentes e futuras, acordando para a criação de uma estrutura organizacional que permita um melhor controle gerencial”.

A contabilidade gerencial é uma ciência que auxilia na tomada de decisão, desta forma, ela não é apenas uma disciplina no âmbito acadêmico, é necessário que a utilização de suas ferramentas sejam aplicadas em diferentes entidades como forma de demonstrar a sua eficiência, sempre com o monitoramento de uma pessoa capacitada para tal execução.

Segundo Cabrelli e Ferreira (2007, p. 65) “[...] a contabilidade gerencial deve fazer a conexão entre ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar”.

Independente de qual ramo de atividade a empresa se classifica, seja ela comércio, indústria ou prestadora de serviço, a contabilidade gerencial possui ferramentas que viabilizam o processo de tomada de decisão. Estas buscam complementar as informações geradas, proporcionando para os gestores maior confiabilidade nos resultados obtidos.

Conforme afirma Atkinson *et all* (2000, p.36):

[...] a informação gerencial contábil é um dos meios primários pelos quais os gestores recebem o *feedback* sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro.

Desta forma, esta pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: **como a Indústria de Polpas de Frutas utiliza as ferramentas gerenciais para auxiliar o processo de tomada de decisão?**

1.1 OBJETIVOS:

Ao pensar sobre o principal objetivo da contabilidade, Crepaldi (1998, p.18) afirma: “[...] a contabilidade tinha por objetivo informar ao dono qual foi o lucro obtido numa empreitada comercial. No capitalismo moderno, isso somente não é suficiente.”

Por outro lado, a contabilidade gerencial como forma de auxílio nas tomadas de decisões, vem através de suas ferramentas demonstrar sua utilidade nas decisões a serem tomadas pelos gestores no cotidiano das entidades, sendo assim, o objetivo desse trabalho é verificar como a Indústria de Polpa de Frutas faz o uso dessas ferramentas gerenciais em sua gestão.

1.1.1 Objetivo Geral

A contabilidade Gerencial tem características em comum com a contabilidade de custos, como descreve Martins (2003, p. 15):

A contabilidade de custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões. [...] a contabilidade de custos acabou de passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais.

Enfim, a contabilidade gerencial é utilizada para o controle e auxílio à tomada de decisão econômica, financeira ou gerencial, o que diferenciá-la é a sua finalidade.

A contabilidade gerencial é formada por ferramentas que auxiliam nesse processo, tais como: formação de preços de venda, decisões sobre preço e *mix* de produtos, planejamento e controle gerencial, sistema de custeio por absorção, controle interno, controle financeiro, emissão de relatórios gerenciais, dentre outros. O objetivo geral desse trabalho é verificar se a Indústria de Polpa de Frutas utiliza as ferramentas gerenciais em sua gestão, de forma a auxiliar no processo decisório.

1.1.2 Objetivos Específicos

- identificar quais decisões consideram a utilização de ferramentas gerenciais;
- verificar quais ferramentas gerenciais são utilizadas por seus usuários e a frequência de sua aplicação; e
- investigar a relevância considerada e atribuída as ferramentas gerenciais.

1.2 - JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A contabilidade gerencial é o processo utilizado para controle, mensuração, análise de informações qualitativa e quantitativa, de forma a auxiliar os gestores na tomada de decisão, sendo ela uma ramificação da contabilidade.

O papel da contabilidade é apresentar para o usuário informações verídicas e fidedignas que o auxiliem o processo de tomada de decisão.

Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas [...]. A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas. (ATKINSON, *et al.* 2000, p.36)

O objetivo fundamental da contabilidade segundo Hoss *et al* (2012, p.11) é “[...] gerar e fornecer informações contábeis a respeito dos patrimônios das entidades de forma útil e relevante para que seus usuários possam tomar decisões”.

A contabilidade gerencial sendo uma ciência social, precisa gerar conhecimentos científicos que possam ser aplicados na prática das organizações, de forma que suas ferramentas de grande utilidade para a prática organizacional e principalmente para o desempenho da instituição, pois proporciona um maior controle operacional e planejamento que auxiliem na tomada de decisão pelos gestores. (BRAGA, 2007)

É através da utilização de várias ferramentas como: formação de preços de venda, decisões sobre preço e *mix* de produtos, planejamento e controle gerencial, sistema de custeio por absorção, controle financeiro, controle interno, emissão de

relatórios gerenciais, que a contabilidade obtém informações satisfatórias que possam ser úteis para os administradores, bem como em alguns casos aos usuários externos.

Os gestores são os principais usuários das informações geradas pelas ferramentas gerenciais dentro da organização, cabendo a cada gestor utilizar e definir as ferramentas que irão ser de maior utilidade, atendendo aos objetivos que se pretende alcançar no processo decisório. Também é de fundamental importância destacar que uma ferramenta só surtirá o efeito desejado se houver pessoas qualificadas para manuseá-las. (BRAGA,2007)

A contabilidade gerencial pode ser utilizada em vários departamentos de uma entidade a fim de buscar a satisfação dos gestores e dos clientes.

1.3 - ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em 5 (cinco) capítulos. No primeiro capítulo, está explanado o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa para tal pesquisa.

No segundo capítulo, é direcionado para a fundamentação teórica da pesquisa, ou seja, um levantamento bibliográfico apresentando a abordagem de vários autores sobre o tema. Neste capítulo, em um primeiro momento, é explanado o conceito, função, diferenças entre contabilidade gerencial e financeira e as áreas abrangidas pela contabilidade dentro de uma organização, além do papel representado pelo contador gerencial. A segunda parte da fundamentação teórica é dedicada especificamente as ferramentas gerenciais que são utilizadas pela empresa pesquisada.

O terceiro capítulo, refere-se aos procedimentos metodológicos adotados para elaboração do trabalho, ou seja, como os dados foram coletados, a técnica utilizada para coleta dos dados, o sujeito da pesquisa e a forma como os dados foram analisados.

O quarto capítulo é dedicado ao Estudo de Caso, isto é, o resultado da pesquisa, onde foi subdividido em 4 (quatro) itens. O item 4.1 está descriminado a apresentação da empresa objeto da pesquisa, o 4.2 está descrevendo as ferramentas gerenciais utilizadas e a frequência de utilização na empresa, o item 4.3 apresenta as decisões que são tomadas com a utilização dessas ferramentas e, por fim, no item 4.4 a relevância considerada pelos gestores da organização que são atribuídas a utilização das ferramentas gerenciais.

No último capítulo, têm-se as considerações finais, em que buscou-se avaliar se o principal objetivo foi alcançado de forma satisfatória. Também é importante salientar que importantes informações poderão servir de propostas para o desenvolvimento de futuras pesquisas, além das limitações observadas para a sua realização.

2 - CONTABILIDADE GERENCIAL

2.1-Conceito

“A contabilidade é uma ciência tão antiga, quanto os primórdios da civilização, que nasceu da necessidade da humanidade em controlar suas posses, sejam elas no presente, passado ou futuro. Explicando como acumulá-la, como está no presente momento e o que esperar de sua evolução. Assim tornando a contabilidade a linguagem universal dos negócios” (IUDÍCIBUS, 2002, p.15).

De acordo com Marques (2004 p. 46) define Contabilidade Gerencial da seguinte forma:

[...] o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar o uso apropriado de seus recursos.

Crepaldi (1998 p.18) conceitua contabilidade gerencial como sendo “o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais.”

Desta forma, seguindo a mesma linha de raciocínio, Jiambalvo (2009, p. 2) apresenta que: “[...] a Contabilidade Gerencial enfoca conceitos e procedimentos que são relevantes à preparação de relatórios para usuários internos das informações contábeis”.

A contabilidade, sendo uma ciência social, tem por objetivo fornecer informações úteis que auxiliem o usuário no processo de tomada de decisão, tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional. O indivíduo a todo instante toma decisões em sua vida, a vida útil de uma empresa é semelhante, e o contador gerencial tem a função de auxiliar o gestor a tomar as decisões para a empresa, fornecendo informações que serão úteis.

Segundo Frezatti (2006, p.4), “a Contabilidade Gerencial estabelece uma estrutura fundamental para que os eventos econômicos sejam apresentados e representados para os membros da organização”.

“O objetivo da contabilidade gerencial é fornecer-lhes as informações necessárias para o planejamento, o controle e a tomada de decisão” (JIAMBALVO, 2009, p.3).

Fica claro diante da explanação e conceituação de cada autor que a contabilidade gerencial não é apenas uma subdivisão da ciência contábil, e sim, importante para o bom funcionamento e controle da empresa.

2.2- Função da Contabilidade gerencial

A Contabilidade Gerencial assume o papel de atuar como uma importante ferramenta de gestão.

De acordo com Frezatti (2006, p.6), “a contabilidade gerencial tem a missão e objetivo de auxiliar os gestores na tomada de decisão em busca da maximização do resultado econômico da empresa.”

Quadro 1- Funções da informação gerencial contábil

Controle operacional	Fornecer informação (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle administrativo	Fornecer informações sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornecer informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Fonte: ATKINSON, *et al* (2000, p.45)

A informação contábil é de grande importância no processo decisório, pois é através dela que o contador gerencial poderá auxiliar os gestores, com subsídios que servirão de embasamento para a tomada de decisão.

O objetivo da contabilidade é informar ao usuário a situação econômica-financeira em que a entidade se encontra possibilitando elaborar informações de forma clara e úteis aos usuários, sejam eles internos ou externos.

Marion (2002, p.43), destaca: “[...] a tarefa básica de um contador é produzir e/ou gerenciar informações úteis aos usuários da contabilidade para a tomada de decisões”.

Uma contabilidade eficiente é aquela elaborada de forma clara e fidedigna aos documentos aos quais se referem de forma a obter resultados precisos e úteis para os fins utilizados.

A atribuições de um contador gerencial é complexa de se desenvolver, pois é através das informações delegadas por ele, que o gestor será capaz de tomar a melhor decisão para entidade tanto de curto como longo prazo.

O desafio é proporcionar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, [...] É necessário que os contadores gerencias ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento, para suas equipes de administração, de dados pertinentes e oportunos sobre essas questões empresariais mais amplas. (CREPALDI,1998, p.20)

“A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas” (ATKINSON *et al*, 2000, p.36).

Desta forma, Hoss *et al* (2012, p.3) apresentam que “a informação passou a ser imprescindível ao processo de planejamento, controle, direção e organização. [...] considera-se a informação como variável crítica no processo de tomada de decisão”.

2.3- Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

A contabilidade, como ferramenta no auxílio à tomada de decisão, está designada a fornecer informações que sejam úteis aos usuários, seja para controle interno, ou relatórios aos bancos e acionistas, independente para qual ramo essa informação seja utilizada, ela está lá para supri-la.

De acordo com Horngren *et al* (1997, p.2), a contabilidade gerencial pode ser diferenciada da contabilidade financeira da seguinte forma:

A contabilidade gerencial mensura e relata informações financeiras bem como outros tipos de informações que ajudam os gerentes a atingir as metas da organização. [...]. A contabilidade financeira se concentra nos demonstrativos dirigidos ao público externo que são guiados pelos princípios contábeis geralmente aceitos.

A contabilidade financeira está voltada para gerar relatórios financeiros que atendam às necessidades dos usuários externos, sejam eles bancos, fornecedores, acionistas.

Todavia, a contabilidade gerencial está relacionada a elaboração de relatórios gerenciais para o usuário interno, ou seja, o administrador, funcionários, gerentes, executivos, que facilitem na tomada de decisão, objetivando o sucesso da empresa.

Essa diferença fica melhor explícita no quadro abaixo:

Quadro 2- Contabilidade financeira x Contabilidade Gerencial

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e Internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para As necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos relatórios	BP, DRE	Orçamento, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário pela administração
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira-moeda forte, medidas físicas, índices etc.).
Restrições nas informações fornecidas	PCGA's (princípios Contábeis Geralmente Aceitos)	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Arcabouço teórico e técnico	Ciência contábil	Utilização pesada e outras disciplinas, como economia, finanças, estatísticas, pesquisa operacional e comportamento organizacional.
Característica da Informação fornecida	Deve ser objetiva (sem vieses), verificável, relevante e a tempo.	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acopladas com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato).

Fonte: PADOVEZE (2004, p.39)

As características apresentadas por Padoveze (2004, p.39), relaciona as principais diferenças existentes, podendo o usuário direcionar seu trabalho, de forma que as informações apresentadas possam ser úteis a decisão pretendida.

Sobre a explanação em relação as diferenças entre contabilidade gerencial e financeira, Jiambalvo (2009), apresenta:

A contabilidade gerencial é direcionada mais aos usuários internos das informações contábeis, pode desviar-se dos PCGA's, apresentar informações mais detalhadas, não-monetárias e dar maior ênfase ao futuro.

A contabilidade financeira está dedicada a elaborar informações que atendam aos usuários externos, projetado de acordo com as normas e regras contábeis claramente definidas, enquanto que a contabilidade gerencial preocupa-se como as informações sobre custos, financeiras e não financeiras são utilizadas para o planejamento, controle e tomada de decisão. (HANSEN; MOWEN, 2001).

Entretanto, o que não se pode deixar de destacar é que uma informação financeira auxilia no processo de decisão da contabilidade gerencial, bem como, uma informação gerencial auxilia na tomada de decisão da contabilidade financeira, ou seja, as contabilidades funcionam em conjunto para que cada uma possa desempenhar sua função satisfatoriamente.

A diferença entre as contabilidade gerencial e financeira, está no fato de que as informações serem elaboradas para diferentes usuários, apresentarem necessidades e informações distintas. (FREZATTI, 2006, p. 6)

2.4- O contador e as áreas abrangidas pela contabilidade gerencial dentro de uma organização

Com os adventos da globalização, o contador passou de um “guardador de livros”, para assumir a função do contador, que é auxiliar através de seu trabalho os gestores a tomar decisões que serão precisas e úteis a empresa.

Além do que, a necessidade de se atualizar com a modernidade fez com que os contadores se adaptassem ao mercado de forma a mostrar um serviço de qualidade que o impulse na competição acirrada no dia a dia das empresas. Entretanto, além de conhecer o tipo de empresa que ele trabalha é de grande importância entender e

compreender seus gestores, adaptar as informações gerenciais para que possam atender aos seus objetivos, sempre em consonância com a ética e moralidade.

O contador gerencial também é conhecido como *controller*, este assume um papel importante na empresa, sendo responsável pelo planejamento, controle e tomada de decisão.

Hansen e Mowen (2001, p.39) destacam: “[...] o controller é responsável por coletar, processar e relatar informações que ajudarão os gerentes nas suas atividades [...]”.

O contador gerencial tendo como função fornecer informação útil à tomada de decisão e controle do patrimônio, deverá também atender a todos os segmentos da entidade, direcionando seu trabalho ao objetivo que ele pretende alcançar, seja ela, administrativa, operacional ou financeira.

Hoss *et al* (2012, p.8) diz que: “é importante que as pessoas entendam de contabilidade para atenderem suas necessidades de informações patrimoniais e subsidiarem as suas decisões”.

Com o auxílio de ferramentas que a contabilidade gerencial disponibiliza, o contador gerencial poderá atender a vários setores da organização, desenvolvendo a informação necessária para cada decisão a ser tomada de forma que os gestores compreendam a informação e as utilizem.

Segundo Iudicibus (1998, p.23), “um contador com mentalidade gerencial vai utilizar tais variações, até o extremo grau possível de detalhes [...]”. Ou seja, faz-se necessário a utilização de todas as ferramentas disponíveis, para que o trabalho executado possa atender ao objetivo esperado.

Contudo, como diz Marques (2004), “uma entidade só tem ou terá contabilidade gerencial se tiver nela, pessoas qualificadas que saibam interpretar a teoria e transforma-la em prática”.

É importante destacar que a contabilidade gerencial não deve atender apenas a uma área específica da organização, e sim, atender conforme cada segmento da entidade, devendo o contador gerencial trabalhar as informações contábeis gerenciais adaptadas a cada segmento.

2.5- FERRAMENTAS GERENCIAIS

2.5.1- Controle Interno

O controle interno não está voltado apenas ao controle de fraude das organizações, mas também age como uma importante ferramenta no auxílio da tomada de decisão dos gestores.

A definição de controle interno, segundo Crepaldi (1998, p.40) é:

(...) o sistema de uma empresa, que compreende o plano de organização, os deveres e responsabilidade e todos os métodos e medidas adotadas com a finalidade de: salvaguardar os ativos; verificar a exatidão e fidelidade dos dados e relatórios contábeis e de outros dados operacionais; desenvolver a eficiência nas operações; comunicar e estimular o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos adotados.

De acordo com Almeida (2012, p.57), o Controle Interno:

Representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Diante das definições dos autores, pode-se verificar que o controle interno funciona dentro de uma organização como um planejamento de controle, tanto das tarefas operacionais da empresa, como também uma forma de verificar a fidedignidade das informações que estão sendo elaboradas por terceiros, com o intuito de controlar, planejar e organizar a entidade, tanto por parte dos gestores, como também do usuário, de forma a alcançar o objetivo desejado.

Cada organização desenvolve seu controle interno de acordo com as necessidades das rotinas operacionais do dia a dia das empresas.

“O controle está relacionado com as demais funções do processo administrativo, a saber: planejamento, organização e direção, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial” (BORDIM *et al*, 2005, p.75).

Jiambalvo (2009, p.3) indica que: “consegue-se o controle de uma organização avaliando-se o desempenho dos gerentes e as operações pelas quais são responsáveis”.

Uma organização com o sistema de controle falho, não só trará prejuízos para a entidade, como também colocará em risco a veracidade das informações fornecidas, logo não gerando informações úteis e verídicas que auxiliem os gestores no processo de tomada de decisão, fazendo com que a entidade perca sua credibilidade no mercado.

Segundo Marques (2004, p.13), “[...] controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos”. Cabe a cada empresa possibilitar aos seus gestores a capacidade de controlar seu patrimônio de forma compatível a necessidade, objetivando o sucesso financeiro.

Desta forma, segundo Crepaldi (1998, p. 47) dar-se a:

[...] importância ao controle interno de forma que suas ações gerem relatórios e análises que mostrem a real situação da entidade, bem como, salvaguardar os ativos da companhia, na prevenção contra fraudes e erros, o que para que funcione de forma correta persiste na utilização de um bom controle interno.

Logo, Pereira (2008, p.7) contempla em quatro, as funções essenciais do controle interno, a saber: dotar a empresa de uma **base informativa** confiável e tempestiva; induzir **comportamento** focado em resultados; **salvaguardar** o potencial de geração de riqueza (**patrimônio**); e garantir, subsidiariamente, **observância de regulação** aplicável à firma.

2.5.2- Planejamento e Controle

Planejar e controlar, representam duas ações que no plano empresarial tem que andar lado a lado, ou seja, o planejamento sem controle provavelmente os resultados não serão satisfatórios.

Hansen e Mowen (2001, p.39) apresentam que:

A formulação detalhada de ação para se realizar um fim em particular é a atividade administrativa chamada de planejamento. Os processos de monitorar a implementação de um plano e de tomar decisões corretivas como necessário são chamados de controle.

Planejar é o ato de colocar em prática suas ideias, seus sonhos, suas ambições de forma a alcançar o objetivo desejado.

Enquanto que, controlar é estar à frente das ações realizadas, de forma a manter a ordem, a evolução das tarefas realizadas é a forma de corrigir os erros e aprimorar os acertos.

Sobre o ato de planejar, Cassaro (1999, p.13) diz:

[...] que devemos definir quais serão as linhas básicas de ações a serem seguidas, em quais etapas desmembrar o processo e quais recursos empregar. Isso é de responsabilidade gerencial e se constitui no ato a que chamamos de PLANEJAR.

O mesmo autor define controle da seguinte forma: “controlar é avaliar o desempenho real frente ao previsto no planejamento, possibilitando a adoção de ações corretivas” (CASSARO, 1999, p.34).

Controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que foi previsto, tomar conhecimentos rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção (OLIVEIRA *et al*, 1999, p.153).

Dentro da contabilidade Gerencial, esse conceito não é muito distinto, pois cabe ao contador gerencial o planejamento e controle das ações, para que os gestores possam utilizar dessa ferramenta para a tomada de decisão dentro de sua organização.

O primeiro passo do planejamento é identificar o que os proprietários esperam[...]de suas participações na empresa[...]O segundo passo do planejamento é escolher estratégias para alcançar os objetivos primários da empresa. (ATKINSON, *et al*, 2000, p.566)

Para que o planejamento funcione satisfatoriamente dentro de uma organização, deve ocorrer uma comunicação entre os gestores e os clientes/usuários, trabalhando de forma a atingir o mercado consumidor do seu ramo de negócios, e a contabilidade gerencial auxilia nessa intermediação através de suas ferramentas.

Atkinson *et al* (2000, p.581), definem controle organizacional como: “o processo de monitorar, avaliar e melhorar o desempenho da empresa para alcançar seus objetivos”.

Atkinson *et al* (2000, p.581), destacam ainda três importantes papéis dos contadores gerenciais:

1. ajudar uma empresa a ficar sob controle;
2. identificar quando o processo está fora de controle; e
3. dar suporte à aprendizagem da empresa.

Toda e qualquer forma de planejamento e controle dentro de uma organização devem focar na obtenção de um único objetivo, que é o alcance da meta do plano de negócio, ou seja, a busca pela ascensão nos negócios e o destaque no mercado competidor. No entanto, ambos só serão eficazes se implementados em tempo hábil e oportuno para a administração, e se necessário com o auxílio de alguma ferramenta complementar.

Planejamento é a escolha de metas, a previsão de resultados sobre vários caminhos de obtenção dessas metas e, por conseguinte, a decisão de como atingir as metas desejadas. Controle é a ação que implementa as decisões planejadas e à avaliação de desempenho do pessoal e das operações. (HORNGREN *et al.*1997)

Desta forma, o contador gerencial e o gestor, devem andar lado a lado nesta busca, de forma que o trabalho do contador, auxilie e contribua satisfatoriamente no processo de tomada de decisão.

2.5.3- Formação de Preço de Venda

Uma das principais estratégias que as empresas utilizam para a obtenção da receita é o preço de venda de seus produtos.

“A parte mais difícil da escolha do preço que maximiza o lucro é determinar a função demandada, que é a relação entre o preço e a quantidade demandada” (JIAMBALVO, 2009, p.228).

“Uma das ferramentas principais para que uma empresa obtenha seu preço de venda são os custos de produção, além da demanda do mercado pelo fato que a empresa não pode vender por preço abaixo do custo de produção” (CREPALDI, 1998, p.209).

Sobre a formação do preço de venda, Padoveze (2004, p.418) apresenta que “a formação pode ser calculada de várias formas, dentre os quais ele destaca: a partir do custo e sua validade, a partir do custeio por absorção.” Neste caso, o que é apresentado por Crepaldi (1998, p. 209), onde destaca “o custo de produção, incluindo as despesas administrativas, comerciais e financeiras, e o outro não menos importante o preço formado a partir do mercado, ou seja, prevalecendo através da oferta e da procura”.

“Os objetivos pretendidos pela empresa constituem, provavelmente, o primeiro e o mais importante fator na estruturação do preço de venda de um produto, mercadoria ou serviço” (CREPALDI, 1998, p.210).

“Vários fatores influenciam a formação de preço de um produto ou serviço, e o grau de influência de cada fator oscila ao longo do tempo, como: concorrência, clientes, gastos e o governo” (OLIVEIRA, 1999.p.265).

Da mesma forma, Horngren (1997, p.302) enfatiza que:

O preço de um produto ou serviço é o resultado da interação entre as respectivas demanda e oferta. Os clientes influenciam os preços porque eles afetam a demanda. Os custos influenciam os preços porque eles afetam a oferta. Os concorrentes oferecem produtos alternativos ou substitutos e, assim, afetam a demanda e o preço.

Sendo assim, diante de um mercado competitivo, a necessidade de se manter no ramo de negócio, faz com que muitas empresas adotem um sistema de formação de preço, que lhes possibilitem um melhor desempenho perante o público, atendendo as expectativas do mercado e o objetivo dos gestores.

Atribuir preço aos produtos fabricados ou comercializados, não é uma tarefa fácil atribuída aos gestores, pois vários fatores devem ser levadas em conta, de forma que, todos os gastos, despesas e custos são de grande relevância para essa formação.

E ainda nessa linha, Crepaldi (1998, p.217) revela que:

O primeiro objetivo na formulação do preço de um produto é cobrir todos os custos variáveis incorridos em sua fabricação e venda. O segundo é obter a maior margem possível a fim de que se possam ser cobertos os custos fixos e seja obtido lucro.

Algumas empresas formam seus preços de venda, levando critérios principalmente associados pela competitividade do mercado. Entretanto, essa não seria a

mais importante da alternativa. Não se pode deixar de lado a instabilidade do mercado, as oscilações da inflação, que muito influenciam nessa formação, além do que, pode ocorrer alguma alteração estrutural no processo de fabricação, nos custos e despesas que acarretaram em baixa ou elevação no preço do produto.

Jiambalvo (2009, p.229), destaca três tipos de formação de preço: 1) A formação de preço para pedidos especiais, 2) a formação baseada em uma taxa sobre os custos; 3) a formação baseada em atividades. A Formação de preço para pedidos especiais, são aqueles onde o preço é estabelecido de acordo com os pedidos dos clientes, desde que o preço não afete a demanda dos outros produtos, a empresa poderá optar por um preço mais baixo. Logo, a formação de preço baseada em uma taxa sobre os custos, ocorre quando as empresas aplicam uma margem de lucro para chegar a um preço que lhe possibilite um nível de lucro razoável. Enquanto que, no formação de preço baseada em atividades é atribuída ao cliente preços separados para cada serviço solicitado.

Diante disso, observa-se que a formação do preço de um produto depende de vários fatores que influenciarão positivamente ou negativamente. O que diferenciá-los serão as condições e o objetivo que os gestores e responsáveis desejam alcançar, sempre buscando atingir as metas atribuídas para cada segmento de mercado e o público que deseja servir.

Contudo, é notório que os autores destacam bem que independente de qual forma o preço será elaborado, o importante é que ele aumente os lucros e traga custo benefício para empresa.

2.5.3.01-**Decisões sobre *mix* dos produtos**

Para a formação do preço de venda de cada produto, as decisões a serem tomadas para o *mix* do produto é de suma importância, visto que uma análise minuciosa dos custos que cada produto é fundamental para determinar o *mix* de produto mais lucrativo para empresa. (ATKINSON, 2000, p. 357).

“Escolher o melhor *mix* de produto, que satisfaça e ajude a fidelizar o cliente é um fator de concorrência que contribui para o sucesso do negócio” (SEBRAE,2000).

Nesse papel de auxílio a tomada de decisão é que o contador gerencial se destaca, pois é através de suas informações sobre custos que o gestor poderá tomar uma

decisão, importante para determinar o *mix* de produto que seja mais lucrativo para sua empresa, sempre buscando a aceitabilidade e satisfação do cliente.

As decisões associadas ao *mix* dos produtos, são bem particulares, pois isso pode variar de acordo com as características de cada empresa, assim o que vai influenciar é o ramo de atividade, o usuário, o mercado, a demanda.

Para uma tomada de decisão de *mix* de produto a curto prazo, o contador gerencial tem uma importante função que é, verificar quais os custos são mais relevantes para tal decisão, bem como reconhecer que os gestores, a curto prazo, podem não ter muito a agilidade em modificar alguns recursos de atividade da empresa necessário para que o ocorra.

Muitas empresas podem trabalhar para determinar seu *mix* de preço de produto através do processo de licitatório.

O mercado consumidor, de algum modo quem determina o preço dos produtos é a demanda do mercado, visto que as empresas vão se adaptando de acordo com as suas necessidades e de acordo com o que o cliente alvo pretende atingir.

Há quem prefira trabalhar com as decisões de preço de *mix* a longo prazo, devido o fato de que muitas empresas confiam nas informações dos relatórios gerados pelo custeio por absorção.

Optar por decisões de *mix* do produto a longo prazo, requer do gestor um planejamento bem estruturado para gerenciar as oscilações do mercado, visto que o preço firmado não poderá ser alterado, salvo em condições de contrato firmado. Deixando dessa forma o gestor impossibilitado de ajustar o preço em consonância com o mercado.

De acordo com Martins (2003, p. 160) “ em um processo de formação de preço é de grande importância que sejam levados em conta os processos mercadológicos, econômico e de custos”, pois, desta forma, o gestor terá uma base para seguir como instrumentos na busca em maximizar os lucros.

Porém, visto que as empresas podem atuar em diferentes ramos de negócio, cabe ao contador gerencial gerar e disponibilizar ao gestor informações que o auxiliem e atenda a demanda que o gestor necessita para realizar o melhor negócio possível.

2.5.4 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO: Auxílio na Tomada de Decisão

Para que a contabilidade gerencial gere uma informação útil ao usuário, faz-se necessário a utilização de um sistema de informação contábil, que forneça informações gerenciais e auxiliem os gestores da tomada de decisão.

O sistema de informação é uma importante ferramenta de gestão, visto que o tempo é curto para tomada de decisão e as informações tem que ser geradas de forma rápida, o que de forma manualmente não seria possível. Sendo assim, o sistema de informação gerencial, vem tomando espaço cada vez mais na vida dos gestores e em especial na vida do contador gerencial que necessita dessas informações para realizar seu trabalho.

Segundo Turban, *et al* (2002, p.364) “[...] o êxito da administração depende da execução habilidosa das funções gerenciais, tais como planejamento, organização, direção e controle”.

A informação é uma ferramenta fundamental para o bom funcionamento de um SIG.

“Todo SIG é composto por uma dupla de informações importantes, as operacionais e as gerenciais. As operacionais são aquelas independentes das pessoas, enquanto que as gerenciais sofre a influência das pessoas” (CASSARRO, 1999, p.41).

Sobre o Sistema de Informação Operacional, Padoveze (2004, p.50) afirma que:

Um sistema de informação operacional, que seja um instrumento dotado de características tais que preencha todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de sua entidade.

Pode-se definir o Sistema de informação com as palavras descritas abaixo:

Um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiro agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais (PADOVEZE, 2004, p.50)

No ramo empresarial, segundo Cassarro (1999, p.25), “sistema é um conjunto de funções logicamente estruturadas, com a finalidade de atender a determinado objetivo”. De acordo com Padoveze (2004, p.50), Sistema “é um complexo de elementos em interação e existem dois tipos de sistema: aberto, e fechado”.

O sistema fechado é aquele que não interage com o meio externo, enquanto que o sistema aberto é aquele que interage com o meio externo. Sendo assim, a empresa se classifica como um sistema aberto, pois é o ambiente externo, que delimitará a necessidade da entidade de adotar um Sistema de informação de satisfaça todos os objetivos que a empresa deseja alcançar, permitindo um adequado controle, comando e coordenação do ciclo gerencial.

Padoveze (2004, p. 65) denomina o Sistema de informação contábil, como um sistema de apoio a gestão, pois as ações efetuadas auxiliaram no processo de tomada de decisão.

Laudon *et al* (2004 p.88) estrutura o sistema de apoio a decisão em dois tipos básicos: SAD orientados por modelo e SAD orientados por dados. O Sistema orientado por modelo constitui de modelos autônomos isolados dos principais sistemas organizacionais de informação. Enquanto que o sistema orientado por dados, funcionam analisando os dados encontrados em grandes sistemas organizacionais. Ambos tornaram-se ferramentas importantes, pois sua gama de informações possibilita a empresa uma maior precisão na tomada de decisão.

“A tomada de decisão também envolve um ciclo e é fundamental a existência de informações apropriadas a cada fase do ciclo” (CASSARRO, 1999, p.41).

De acordo com Padoveze (2004, p. 75), a estrutura do Sistema da Informação contábil de dá através de dois pressupostos básicos: necessidade da informação e planejamento e controle.

De acordo com o mesmo autor, “a necessidade da informação é determinada pelos usuários que se utilizam dessas informações para satisfazer seus objetivos, devendo essas informações ser desenvolvidas para atender a esses usuários e não para os contadores” (PADOVEZE, 2004, p. 75).

Sendo assim, para que um Sistema de Informação contábil funcione corretamente dentro de uma empresa, faz-se necessário que os gestores estejam em pleno acordo, para que ele possa discorrer em plena operacionalidade. Mas também, um planejamento na elaboração de relatórios gerenciais com enfoques diferenciados, que

atendam aos usuários de acordo com suas necessidades, é de suma importância, sem deixar de enfatizar que um controle periódico dessas informações é importante para a credibilidade desse sistema de informação.

2.5.5- Relatórios Gerenciais

Todo e qualquer tipo de relatório, seja ele, gerencial, contábil ou financeiro, deve ser elaborado de acordo com a necessidade do usuário, de forma que atenda o objetivo esperado. O contador gerencial age como um elo entre o usuário e a informação que se manifesta através dos relatórios, com o intuito de atribuir resultados úteis e precisos que auxiliem na tomada de decisão.

“O primeiro requisito de um relatório, para qualquer nível de organograma da empresa, é ser compreendido e aceito prontamente, como base para qualquer ação corretiva a ser decidida” (HERNANDEZ, 1999, p.305).

Rocha (1999, p.529) apresenta que: “Qualquer exposição pormenorizada de fatos, circunstâncias ou objetos.”

De acordo com Marion (2002, p.197) “relatório contábil é a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela contabilidade”.

Segundo Hansen (2001, p. 455), “os relatórios de contabilidade que fornecem *feedback* ao comparar dados planejados com os dados reais, sendo realísticos e servindo de apoio dos planos gerenciais chamamos de relatórios de desempenho”.

Dentro das organizações, os relatórios se apresentam como uma importante forma de controle, pois é através deles que o contador gerencial vai explanar todas as informações contábeis de forma clara e concisa, que o gestor utilizará para a tomada de decisão.

A utilização de um relatório gerencial é uma forma de complementar uma informação quantitativa elaborada pelo contador, facilitando o entendimento dos gestores.

[...] elaborar o relatório da administração de maneira orientada ao futuro, não só ao fornecer projeções e operações previstas para o futuro, mas também ao fazer análises do passado, indicativas de tendências futuras. (MANUAL DE CONTABILIDADE DAS SOCIEDADES POR AÇÕES, 2009, p. 505)

Iudícibus (2006, p.283) destaca que: “existem vários tipos de relatórios para cada nível de gerência, seja ele alto, intermediário ou inferior, o que vai determinar e o tipo de informação que se deseja alcançar”.

A periodicidade de cada relatório gerencial deve ser bem atribuído ao contador gerencial, de modo que cada relatório possa atender a demanda de informações que sejam necessários para o gestor no processo de tomada de decisão.

Apesar de a informação contábil ter como estereótipo sua exatidão e veracidade, mais importante do que isso, muitas vezes, é o cumprimento do prazo das informações. Uma informação aproximada dentro do prazo é muito mais importante do que a informação precisa atrasada. (PADOVEZE, 2004, p.64)

O contador gerencial trabalhando em conjunto com os gestores, tem que lhes fornecer a informação no tempo hábil a tomada de decisão, de forma que todo o processo não seja prejudicado, pondo em risco a credibilidade do relatório.

A periodicidade desses relatórios podem se apresentar como: semanal, diários, quinzenais, mensais, trimestrais ou anuais.

“Normalmente, quanto mais tempestivo o relatório, menor a amplitude do mesmo” (IUDICIBUS, 2006, p.285).

É importante destacar que a utilização de um relatório gerencial não funcione apenas como um aglomerado de palavras que não tenha sentido algum para o usuário, mas sim que ele seja utilizado, em momentos oportunos que auxiliem os gestores e o contador no processo de tomada de decisão.

Também é importante salientar, que um relatório bem elaborado tem que ter o auxílio de um SIG bem estruturado e elaborado que possibilite ao contador e aos gestores o controle e manuseio dessa ferramenta tão importante para o contador e os gestores.

Segundo Hernandez (1999, p.305), um bom relatório gerencial deve possuir características que os tornará mais propício o auxílio à tomada de decisão, são elas:

Quadro 3- Características dos Relatórios Gerenciais

Utilidade	Os relatórios devem ser instrumentos auxiliares das decisões e acioná-las.
Rigor e independência	Os relatórios devem conter uma apresentação imparcial de todos os fatos relevantes de uma situação, com significado definido para as pessoas a quem são endereçados.
Consistência	Os relatórios devem ser consistentes e neles ser apresentados fatos em base comparativas, (...) .As bases de comparação podem ser alteradas em face de alterações das condições prevalecentes.
Clareza	Os relatórios devem apresentar-se de percepção rápida, para as pessoas a quem são endereçadas.
Concisão	Os relatórios devem ter a maior concisão possível, consistente com a apresentação de uma visão rigorosa e independente dos fatos.
Oportunidade	Os relatórios devem ser preparados cobrindo períodos definidos e ser produzido com rapidez, suficiente para habilitar a execução de ações corretivas em tempo hábil.
Economia	Os relatórios devem conter somente informações relevantes, em regime de exceção, e informações cujo custo de apuração seja razoável em face de seu valor.
Objetividade	Os relatórios devem enquadrar-se na estrutura orgânica, isto é, devem ser endereçados às pessoas certas contendo apenas os tipos de informações em que elas estão interessados, sobre os fatos quais são responsáveis.

(HERNANDEZ *et al*, (1999, p.305)

Características essas que possibilitam a elaboração de um relatório útil a informação gerencial, que auxiliará o gestor no processo de tomada de decisão.

3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

3.1.1 Instrumento de Coleta de Dados

A metodologia utilizada para realização do trabalho foi uma pesquisa bibliográfica, com uma abordagem qualitativa. De acordo com Sousa (2005), esta abordagem metodológica, “[...] caracteriza-se pela interpretação do fenômeno a ser observado, predominando a capacidade de análise de dados”.

O procedimento utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi um Estudo de Caso que, segundo Almeida (2011, p. 35), é um estudo que “[...] permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo”.

Para a Coleta de Dados, foi aplicado um questionário do tipo semiestruturado (questionário composto por questões abertas e fechadas). Para fins desta pesquisa, foi reaplicado o questionário de Soares (2013) adaptado às particularidades de algumas características da empresa investigada.

O instrumento de coleta dados é composto por três blocos de perguntas, a saber: (1) corresponde as informações sobre o respondente da pesquisa; (2) as ferramentas gerencias utilizadas na empresa e sua frequência de aplicação; e (3) se refere ao grau de relevância das ferramentas gerencias consideradas pelos gestores.

3.1.2 Técnica de Coleta de Dados

A entrevista foi a técnica de Coleta de Dados considerada mais adequada para o atingimento dos objetivos inicialmente propostos. Para a sua realização, o primeiro contato com a empresa feito através de e-mail direcionado para um dos sócios majoritários (que autorizou a realização da pesquisa). Este tratou de direcionar todos dos questionamentos para o colaborador responsável, o qualificando para responder os questionamentos apresentados e autorizando a coleta de qualquer documentação que fosse necessário. A entrevista foi conduzida pela própria pesquisadora e o sócio da empresa.

A entrevista foi agendada por telefone e realizada nas instalações da empresa, com duração de aproximadamente 2 horas. Após o término da entrevista, foi solicitado

ao gestor que disponibilizasse o contrato Social da Empresa para fins de complementação da coleta de dados cadastrais da empresa.

Em um outro momento, fez-se necessário uma nova visita a empresa, em vistas de realizar uma análise documental com informações adicionais que identificasse os procedimentos utilizados no processo de gestão da mesma, no qual comprovasse a fidedignidade das informações apresentadas.

3.1.3 Sujeito da Pesquisa

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, o quadro de funcionários que trabalham ligados diretamente aos gestores se resume a apenas um colaborador, motivo este que foi selecionado para entrevista, além de possuir o conhecimento acadêmico e prático para tal execução.

O entrevistado é o responsável por toda administração da empresa e ainda está à frente do setor de Recursos Humanos da empresa. Este vem auxiliando os sócios/gestores na tomada de decisão, além de fornecer as informações necessárias para a empresa terceirizada da contabilidade.

3.2. Método de Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada com base nas respostas obtidas pelo questionário elaborado e da entrevista realizada com o responsável pela gestão da empresa, que no caso é o técnico contábil.

Com base na bibliografia utilizada, a pesquisa teve todo um embasamento teórico que serviu de base para analisar os dados coletados. Os resultados seguiram uma linha de pesquisa qualitativa, no entanto, foi necessária para uma melhor explanação a utilização de gráficos que melhor visualizasse o resultado obtido através da entrevista.

4- ESTUDO DE CASO

4.1- Apresentação da Empresa e perfil do entrevistado

O Objeto de estudo da presente pesquisa foi uma Indústria de Polpa de Frutas, localizada na Rua Empresário Waldemar Pereira do Egito, lote 643, Distrito Industrial de Mangabeira, João Pessoa, Paraíba. A Indústria foi fundada em 2001, formada pela sociedade entre três sócios. Uma empresa de Sociedade Limitada, tributada pelo Lucro Presumido.

O quadro funcional da empresa é formado atualmente por 86 colaboradores, sendo 8 (oito) destinados ao setor administrativo, 36 (trinta e seis) ao setor da produção, 19 (dezenove) em funções associadas a logística e 23 (vinte e três) no setor comercial.

O Objeto Social da empresa é a industrialização de polpa de frutas, gelo, água de coco, sorvetes e outros gelados comestíveis, picolé, iogurte, polpa e extrato de tomate, sucos de frutas, sucos concentrados de frutas, sucos integrais, sucos tropicais e prontos para beber, sucos néctar de frutas, sucos mistos, preparação em pó ou em xarope para elaboração de bebidas, granola, engarrafamento de água adicionada de sais minerais.

A empresa trabalha na fabricação e comercialização de polpa de frutas, nos seguintes sabores: acerola, abacaxi, açaí, ameixa, cajá, caju, cupuaçu, goiaba, graviola, manga, mangaba, maracujá, morango, tangerina e uva, além de fabricar sucos concentrados, gelo cristalino, gelo em escama e açaí no pote.

É uma empresa do ramo de Polpa de frutas que atua principalmente na grande João Pessoa e têm como clientes: Carrefour, Rede Wal-Mart, Prefeitura Municipal de João Pessoa, entre outros.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, o quadro de funcionários que trabalham ligados diretamente aos gestores se resume a apenas um colaborador, motivo este, que este profissional foi selecionado para o desenvolvimento da pesquisa. Além deste aspecto, ele possui o conhecimento acadêmico e prático para responder a pesquisa.

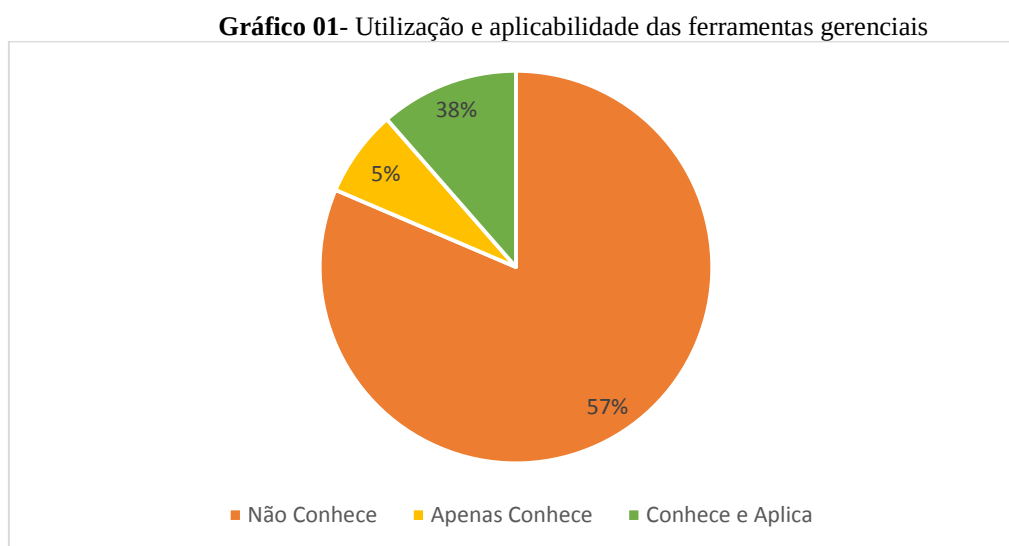
O questionário foi respondido pelo gerente administrativo da empresa, na função a 2 (dois) anos, porém a 4 (quatro) anos faz parte do quadro de colaboradores da empresa, com idade de 28 anos e sua formação acadêmica é técnico contábil, com superior incompleto em administração.

O entrevistado é o responsável por toda administração da empresa, e está à frente do setor de recursos humanos da empresa, este vem auxiliando os sócios/ gestores na tomada de decisão, além de fornecer as informações necessárias pela empresa terceirizada da contabilidade.

4.2-Aspectos da utilização das ferramentas gerenciais

De acordo com os dados coletados, observou-se que a empresa trabalha em conjunto com o setor contábil, não obtendo em suas instalações um setor específico para tratar das informações contábeis para fins gerenciais. Além de destacar que a participação do setor contábil é considerada suficiente para atender as solicitações dos gestores que estão geralmente associadas.

Foi disponibilizado para o respondente uma relação contendo 21(vinte e uma) ferramentas gerenciais indicadas pela literatura, em vista de verificar quais a empresa adota em suas atividades operacionais. O resultado desta investigação pode ser observado no Gráfico abaixo:



Das 21 (vinte e uma) ferramentas gerenciais apresentadas, foram observadas que 57% destas, a empresa não tem conhecimento, 5% conhece, porém não utiliza e 38% conhece e aplica na empresa.

As ferramentas que a empresa não tem conhecimento são: Custeio por absorção; custeio variável; métodos de custeamento RKW, descentralização; centro de responsabilidade, preço de transferência, custo meta, método de Custeio *Kaizen*, custeio do ciclo de vida; *Balanced Scorecard* e avaliação de desempenho. O fato da empresa não possuir um sistema de custos e pessoas qualificadas para o manuseio dessas ferramentas explica a falta de conhecimento destas.

O custeio baseado em atividade – ABC, a empresa tem o conhecimento, porém não aplica.

As ferramentas que a empresa conhece e aplica são elas: controle financeiro e operacional; orçamento anual; custo padrão; orçamento de capital; controle interno; formação de preço de venda; relatórios para fins gerenciais. São ferramentas ligadas as atividades operacionais do cotidiano da empresa, que possibilitam aos gestores informações úteis para as decisões tomadas de acordo com as necessidades da empresa.

Essas ferramentas aplicadas na empresa são utilizadas com uma frequência relevante em consonância com as necessidades da empresa, sendo diárias, semanal, mensal ou anual. As ferramentas utilizadas diariamente são as que acompanham o cotidiano da empresa, o controle financeiro e operacional, controle interno, relatórios gerenciais.

Semanalmente são realizados planejamento estratégicos entre os colaboradores da produção, logística e comercial objetivando alcançar as metas estabelecidas pelos gestores para melhor atender a demanda do mercado e a satisfação dos clientes.

No planejamento estratégico, é realizado uma reunião com os vendedores, e gestor responsável, onde será debatido o motivo pelos quais as metas atribuídas não foram atingidas, e após analisado as particularidades, é estudado uma forma de mudar a realidade.

Mensalmente são utilizadas ferramentas que requerem um planejamento mais objetivo dos gestores, pois estas são importantes para o desenvolvimento econômico e financeiro da empresa, são elas: custo padrão, orçamento de capital e formação do preço de venda.

Por fim, anualmente é elaborado um orçamento anual que associado ao planejamento e controle atendem à demanda ofertada.

A empresa adota um sistema de informação que auxilia os gestores no processo de tomada de decisão e explana sua opinião sobre a importância da utilização da mesma.

Sistema de Informação Gerencial são parte integrante das estratégias empresariais, pois a comunicação e a informação são de grande valor nas organizações. A qualidade da decisão tomada pelo gerente vai depender da qualidade e relevância das informações disponíveis. Por isso é muito importante investir em ferramentas que ofereçam informações rápidas, precisas e principalmente úteis, que irão garantir uma estruturação de gestão diferenciada, o que resultará em vantagem competitiva sobre as demais empresas (ENTREVISTADO).

Dentre a importância da aplicabilidade dessas ferramentas no auxílio a tomada de decisão por parte dos gestores, ou de qualquer usuário que o necessite, vários motivos são relacionados a essa importância, no entanto, o entrevistado destacou três principais que foram: (1) auxiliar o planejamento e orçamento; (2) reduzir custos; e (3) apoiar a tomada de decisão.

Uma empresa que trabalha de forma ordenada e organizada, se planejando em suas atividades, de forma a alcançar os objetivos e metas atribuídas, procurando reduzir custos de forma consciente visando um crescimento econômico e financeiro, estará bem encaminhada para o sucesso no mercado.

Por outro lado, dentre as ferramentas gerenciais as quais não tem conhecimento, nem aplica na empresa, destacou-se três principais motivos: (1) falta de conhecimento sobre as ferramentas; (2) Falta de tecnologia adequada; (3) Ferramentas obsoletas.

Difícilmente encontraremos uma empresa que aplique todos os tipos de ferramentas disponibilizadas pela contabilidade gerencial, um dos principais motivos para isso é a falta de profissional qualificado que as manuseie, a falta do conhecimento diminui as possibilidades de crescimento que uma empresa poderia vir a ter se as aplicasse. Outro importante ponto a destacar é que são ferramentas que necessitam além de uma tecnologia adequada para o uso, se tornaram obsoletas pela falta de gerenciamento. São ferramentas complexas que na prática não disponibilizam a praticidade e agilidade que o cotidiano de uma Indústria exige.

Das opções disponibilizadas, a Indústria adota uma série de relatórios gerenciais, que auxiliam os usuários no dia a dia da empresa, a saber:

A. Relatório de vendas- ao qual são especificados as vendas de cada vendedor, para verificar se a meta atribuída ao mês foi atingida e o desempenho de cada um. Neste relatório consta o nome do vendedor, e do gestor responsável, a meta atribuída a cada um, a percentagem atingida.

B. Relatório de Contas a pagar- Esse tipo de relatório é emitido pela empresa diariamente pelo setor financeiro, para listar as obrigações com terceiro a ser quitado. É formado pelo nome do fornecedor, as compras realizadas com número de nota fiscal, data da compra, valor total e vencimento da duplicata.

C. Relatório de Contas a receber- Esse relatório é emitido diariamente pelo setor de contas a receber para ser efetuada a cobrança aos clientes em débitos. No relatório consta o nome dos clientes, valor da duplicata, data da compra e vencimento.

D. Controle de Estoque- Diariamente é feito um controle de estoque rigoroso, devido o fato da empresa estar em pleno funcionamento 24h, no caso da fabricação do gelo. Então é realizado um controle detalhado, para que as informações estejam sempre ajustadas a realidade do estoque. O relatório é formado pelo saldo anterior, a produção e o saldo disponível, bem como a data de fabricação.

E. Análise do Setor de Recurso Humanos- Por se tratar de um empresa do ramo alimentício, a fiscalização é bastante rígida, por esse motivo, constantemente a empresa recebe a fiscalização dos órgãos reguladores, como, Corpo de Bombeiros, Vigilância Sanitária, Sesi, Ministério do Trabalho. Estes com o intuito de preservar a integridade física e mental dos colaboradores.

A empresa adota um Sistema de controle interno, que auxilia os gestores no processo de tomada de decisão, elaborado pelo Sistema *Lexa*, este composto por ferramentas interligadas por todos os setores, onde os gestores tem acesso a qualquer informação que esteja disponível, bem como a qual usuário foi o responsável pela informação.

Merece ainda destacar, que a Industria possui um sistema de monitoramento de segurança interno e externo, abrangendo todos os ambientes, sem ferir a intimidade dos colaboradores.

Outra Decisão que as ferramentas auxiliam os gestores da indústria é com relação a formulação dos preços de vendas dos produtos. A formação do preço de venda da indústria, que é realizada mensalmente pelo administrador, leva em consideração a seguinte afirmação:

Os fatores são muitos e mudam com uma rapidez cada vez maior. Para definir o preço que iremos cobrar dos nossos clientes, é preciso estar de olho nas práticas da concorrência e saber os desejos dos consumidores e as tendências do mercado (ENTREVISTADO).

Em um outro momento ele diz que:

Também interfere na definição do preço a política dos fornecedores, e acima de tudo, ter um controle eficiente dos gastos da empresa. Não é uma tarefa fácil, ainda mais se pensarmos que o faturamento da nossa empresa depende de uma boa política de preços. O segredo de uma boa formulação de preço são informações corretas e técnicas eficientes (ENTREVISTADO).

Outro ponto importante é, com relação a formulação das decisões de *mix* dos produtos. A empresa destaca que a “variedade depende da natureza do negócio, de suas limitações e de seus objetivos. E oferecer um grande número de produtos requer bom planejamento financeiro e de logística.”

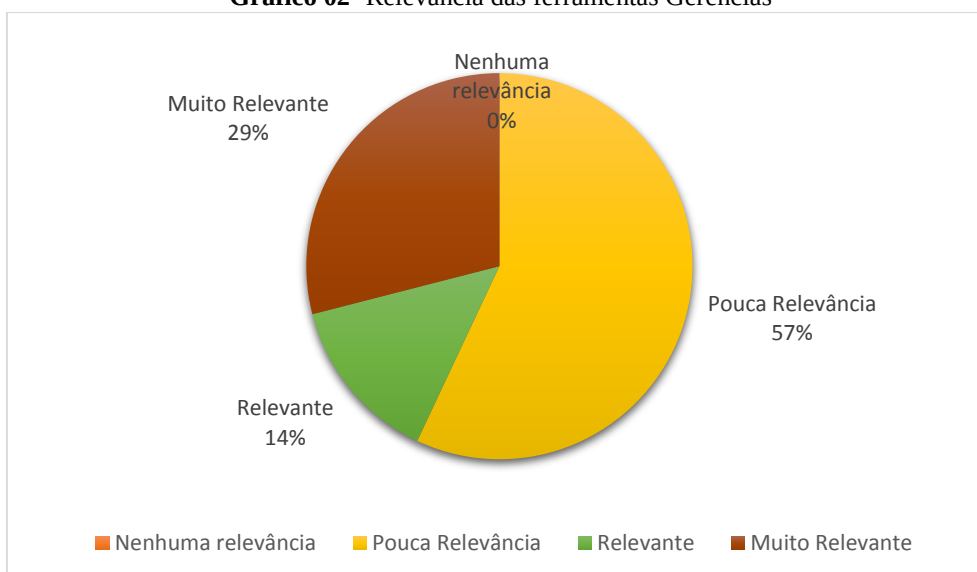
4.3- A importância atribuída as ferramentas gerenciais

Em um determinado momento da pesquisa foi solicitado que fossem atribuídos diferentes níveis de relevância para as ferramentas gerenciais consideradas na gestão da empresa.

Deste modo, obteve-se os seguintes resultados. Das 21 (vinte e uma) ferramentas apresentadas, 57% foram consideradas pouco relevantes, 14% relevantes e 29% muito relevantes, nenhuma ferramenta foi marcada como não tendo nenhuma relevância, ou seja, apesar de a empresa não utilizar todas as ferramentas, ela não lhes atribuiu insignificância a sua utilização.

Graficamente esse grau de relevância fica melhor explanado abaixo:

Gráfico 02- Relevância das ferramentas Gerencias



Das ferramentas consideradas pouco relevantes, a maioria delas foi as que a empresa não tem o conhecimento e as que pouco se utilizam, são elas: Custeio por absorção, métodos de Custeamento RKW, Orçamento de capital, descentralização, gestão baseada em atividades-ABM, centro de responsabilidades, preço de transferência, custo meta, método de custeio *Kaizen*, Custeio do ciclo de vida, *Balanced Scorecard* e avaliação de desempenho.

A empresa considera relevante as ferramentas associadas ao custo do produto, que objetiva o preço de formação de venda, a saber: custeio variável, custo padrão e custo baseado em atividades-ABC, embora quase não se aplique.

Das ferramentas utilizadas pela empresa, 6 delas foram consideradas de muita relevância, são elas: controle operacional, orçamento anual, controle interno, formação de preço de venda, relatórios para fins gerenciais e planejamento estratégico. Estas são as mais utilizadas pela indústria, no controle operacional das atividades e no processo de tomada de decisão.

Quando perguntado sobre a contribuição do desempenho da utilização dessas ferramentas no auxílio à tomada de decisão dos gestores, o gestor destacou a importância que é “inevitável administrar uma empresa”, sem ter o conhecimento das ferramentas gerenciais, mesmo que não as utilize, sendo indispensável analisar os dados contábeis que servirão para a tomada de decisão.

Durante todo o ciclo empresarial da empresa, todo processo de construção, desenvolvimento da mesma, cabe ressaltar a diferença que a utilização das ferramentas gerenciais poderá trazer para empresa, desse modo, quando questionado o respondente explanou:

Hoje em dia as instituições tem objetivos comuns que é a aquisição de lucro e isso se dá através da utilização de recursos próprios e de terceiros. Quando esses recursos não são usados de forma devida, ou seja, não há transparência nos relatórios contábeis, corre-se o risco dos administradores entrarem em conflito e não tomarem as decisões corretas [...] Com a utilização de seus recursos pode-se prever muitos problemas ou antecipar soluções de todo o ciclo empresarial.

Desta forma, mais uma vez, o entrevistado ressaltou a importância da informação contábil, bem como o uso correto das ferramentas gerenciais, por parte das pessoas capacitadas para tal.

Também destacou que a ferramentas mais utilizada pela empresa é o planejamento estratégico, no qual destacou que “é o processo que a empresa se mobiliza para construir o seu futuro, mediante comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro”.

5 – CONCLUSÃO

5.1-Considerações finais

A Contabilidade surgiu com a função de fornecer informações úteis que auxiliassem no controle do patrimônio das empresas e dos usuários. A contabilidade gerencial, através de suas ferramentas gerencias, tem auxiliado os gestores no processo de tomada de decisão, possibilitando subsídios que os conduzam a ações precisas no que se refere ao crescimento econômico e financeiro.

O principal objetivo deste trabalho foi verificar se uma Indústria de Polpa de Frutas localizada em João Pessoa-PB, utiliza as ferramentas gerenciais auxiliando no processo de tomada de decisão. Após um levantamento bibliográfico, que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa e a aplicação de uma técnica de coleta de dados considerada adequada para a execução deste trabalho, verificou-se que a Indústria faz o uso de algumas ferramentas gerenciais consideradas relevantes para o bom funcionamento operacional da empresa. Ferramentas estas utilizadas com frequência, que associadas ao conhecimento do responsável, geram, consequentemente, informações úteis que são utilizadas em relatórios gerenciais no processo de tomada de decisão da empresa.

Observou-se que a Indústria de Polpa de Frutas utiliza algumas ferramentas gerenciais e estas servem de base para a tomada de decisão durante a atividade operacional, como exemplo têm-se os relatórios gerenciais, uma importante ferramenta na gestão que auxilia os gestores nas decisões a serem tomadas da mais simples como: não vender a um determinado cliente inadimplente, informação verificada através do relatório de contas a receber e decidir quantos quilos de polpa de frutas deve ser produzido, este através do controle de estoque.

A Indústria de Polpa de Frutas frequentemente utiliza as ferramentas gerencias em suas atividades, o que vai ditar a sua frequência é a necessidade da empresa, pois estas facilitam o controle interno da empresa e dão mais segurança as informações elaboradas. São relatórios gerados de acordo com as particularidades de cada setor, desde a produção, o setor comercial e logística ao administrativo.

Como uma importante ferramenta de gestão, o resultado não poderia ser diferente, as ferramentas gerencias utilizadas são de grande relevância para o processo

decisório e os gestores estão cientes da responsabilidade que eles têm em sua empresa de manter a organização, planejamento e o controle.

5.2- Limitações da pesquisa

A principal limitação encontrada para realização desta pesquisa foi o fato da empresa só ter um colaborador capacitado para respondê-la. Desta forma limitou-se a visão de apenas uma pessoa sobre o assunto abordado, ao passo que, se expandido para mais pessoas, provavelmente, opiniões diferentes teriam acrescentado mais conteúdo aos resultados obtidos.

Durante a pesquisa, foi solicitado ao responsável que disponibilizasse modelos de relatórios gerenciais para anexar a pesquisa, como forma de demonstrar, de forma prática, os tipos de relatório que a Indústria utiliza, porém, o acesso as informações documentais não foi passado em tempo hábil até a conclusão desta.

Outro ponto importante, foi o fato de que, embora o gestor tenha autorizado o acesso às informações, houve uma certa resistência por parte do colaborador em disponibilizar as informações, limitando-se apenas a responder o questionário e fornecer dados cadastrais da empresa.

5.3- Sugestões de Futuras Pesquisas

A contabilidade gerencial é uma ciência que, assim como qualquer outra ciência, é necessário entender a teoria para colocar em prática. Existe uma ramificação bem complexa de informações que muitas vezes não permite ao pesquisador abordar de forma completa, ocasionando na limitação das informações, obrigando ao pesquisador limitar-se ao principal objetivo que se deseja alcançar.

O desenvolvimento de uma pesquisa mais aprofundada sobre o manuseio dessas ferramentas, a forma como elas são aplicadas em qualquer ramo de atividade, seria interessante para mostrar o quanto a contabilidade gerencial pode ser importante para o desenvolvimento da empresa.

A contabilidade gerencial e a contabilidade de custos têm funções e conceitos semelhantes no controle da gestão, cada uma com suas particularidades, diante disso,

uma pesquisa relacionando as ferramentas comuns entre elas, seria interessante para aprofundar um pouco mais o estudo no processo de tomada de decisão.

É importante salientar que, a contabilidade gerencial é bem ampla quando o assunto é o auxílio no processo de tomada de decisão, desta forma, um estudo mais aprofundando abrangendo um número maior de empresas seria interessante para saber se o grau de dificuldade de implantação dessas ferramentas surge da falta de profissionais qualificados ou por resistência dos empresários.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**/ Mário de Souza Almeida.- São Paulo: Atlas,2011.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo.- 8º edição. São Paulo: Atlas, 2012.

ATKINSON, Anthony A. *et al* ; **Contabilidade gerencial**. tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá.-São Paulo: Atlas,2000.

BRAGA, Anderson. **Estarão as ferramentas de contabilidade gerencial auxiliando o processo decisório dos gestores**. 2007. [s.n]. Disponível em :< <http://www.souzamaas.com.br/artigos.php?id=3>> Acesso em: 15 dez. 2013 16:30:21

BORDIM, Patrícia; SARAIVA, Cristiane Jardins. **O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis**. Revista Eletrônica de Contabilidade. 1º Simpósio de Iniciação Científica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria. Edição Especial, Julho 2005.

CABRELLI, Fantini Ligia; FERREIRA, Ademilson. **Contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão**. Revista científica eletrônica de ciências contábeis – ISSN: 1679-3870. Ano V – Número 09 – Maio de 2007 – Periódicos Semestral.

CASSARRO, Antonio C. Sistema de Informação para Tomada de Decisão.3ª edição; 1999. Revista e Ampliada. Pioneira Thomson Learning.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática** / Silvio Aparecido Crepaldi.- São Paulo: Atlas,1998.

Definição do mix de produtos. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/melhor-seus-produtos/gestao-de-produtos/445-definicao-de-mix-de-produtos/BIA_445 >Acesso em: 12 dez. 2013.14:15:22

Disponível em:< http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_16_R1.pdf > Acesso em: 05 ago. 2013.15:24:05

FREZATTI, Fábio. et al. **Em busca de um melhor entendimento da contabilidade Gerencial através da integração de conceitos da Psicologia, cultura organizacional e Teoria Institucional**. R. Cont. Fin. USP ,São Paulo,Edição Comemorativa, p. 7 – 21 setembro de 2006. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v17nspe/v17nspea02.pdf> Acesso em: 14 jan. 2014. 15:22:10

FREZATTI, Fábio. et al. **Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países.** R. Cont. Fin., USP - São Paulo, n. 44, p.9-22 Maio/Agosto 2007. Disponível em :< <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18n44/a02v1844.pdf>> Acesso em: 08 dez. 2013. 11:27:00

HANSEN, Don R; MOWEN , Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle.** Tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Elias Pereira. 1ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001.

HERNANDEZ, Perez Junior, José. **Gestão estratégica de custos.** José Hernandez Perez Júnior, Luís Martins de Oliveira, Rogério Guedes Costa. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T. et al . Datar. **Contabilidade de Custos.** 9ª edição, Tradução: José Luiz Paravato, Revisão Técnica: Luiz Henrique Baptista Machado. Editora LTC, 1997.

HOSS, Osni. *et al.* **Introdução a contabilidade: ensino e decisão.**—São Paulo: Atlas,2012.

IUDICIBUS, Sérgio de,1935. **Contabilidade Gerencial/** Sergio Iudicibus.- 6 ed.- 9. Reimpr. São Paulo: Atlas,2006.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Introdução à teoria da contabilidade para nível de graduação/** Sergio de Iudícibus, José Carlos Marion.- 3º ed.- São Paulo: Atlas, 2002.

JIAMBALVO, James, 1948. **Contabilidade gerencial.** James Jiambalvo; tradução Antônio Artur de Souza; revisão técnica George S. Guerra Leone. 3ª edição- Rio de Janeiro: LTC, 2009.

LAUDON, Kenneth C. **Sistema de informação gerenciais: administrando a empresa digital.** Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon; Tradução Arlete Simile Marques; revisão técnica Erico Veras Marques, Belmiro João.- São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MANUAL DE CONTABILIDADE DAS SOCIEDADES POR AÇÕES: Aplicável às demais sociedades/ FIPECAFI: diretor responsável Sérgio Iudícibus; coordenador técnico Eliseu Martins, supervisor de equipe de trabalho Ernesto Rubens Gelbcke.- 7.ed.- 6 reimpr.; São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica.** São Paulo, Ed. Atlas.2002.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Gerencial a Necessidade das Empresas.** 2ª edição, 2004. Disponível em:<http://books.google.com.br/books?id=VidnJAI4N9cC&printsec=frontcover&dq=contabilidade+gerencial&hl=ptBR&sa=X&ei=vMvVUvC1D4jokAePnIGYDQ#v=onepage&q&f=true> Acesso em: 25 jan. 2014: 15:25:22

MARTINS, Eliseu, 1945.**Contabilidade de Custos**/ Martins, Eliseu.- 9. Ed.- São Paulo: Atlas,2003.

MATOS, José Cláudio. **Importância da contabilidade gerencial na tomada de decisões**: um estudo de caso realizado em uma Indústria de construção civil localizada na cidade de Criciúma/SC. 2010. 60 p. (até referência). Orientador (a): Prof. Especialista Fernando Marcos Garcia. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**/ Clóvis Luís Padoveze .- 4. Ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas,2004.

PEREIRA, Antônio Nunes. **A importância do Controle Interno para Gestão de Empresas**. 2008 Disponível em:< <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/68/68> >. Acesso em: 25 jan. 2014. 12:35:00

REZENDE, Suely Marques de; FAVERO Hamiltom Luiz . **A importância do Controle Interno dentro das organizações**. Revista de Administração Nobel. nº 03, p.33-44. Jan/jun 2004. Disponível em: < <http://paulodantas.com.br/importancia%20dos%20controles%20internos.pdf> . Acesso em: 10 fev. 2014.15:24:22

ROCHA, Ruth. Minidicionário. Editora Scipione.[s.n] 1999.

SEBRAE- Acessos a Mercados. **Definição do mix de produtos**.2000. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/melhore-seus-produtos/gestao-de-produtos/445-definicao-de-mix-de-produtos/BIA_445. Acesso em : 12 fev. 2014: 15:22:12

SOARES, Haroldo de Medeiros Júnior. **Um Estudo Sobre a Utilização das Ferramentas Contábil-Gerenciais nas Cooperativas de Crédito do Estado da Paraíba**. 2013.Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) -Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa-PB, 2013

TURBAN, Efrahin, et al . **Tecnologia da Informação para gestão: Transformando os negócios na Economia digital**. 3ª edição. 2002. Disponível Em : < http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=d5ekddxquNYC&oi=fnd&pg=PA75&dq=ARTIGOS+sistema+de+informa%C3%A7%C3%A3o+gerencial&ots=cukCU4sVSQ&sig=a598eCvTueJU4525y-TBq7nnQyU#v=onepage&q&f=false > Acesso em: 23 jan 2014. 14:30:33

ANEXO 01**QUESTIONÁRIO****BLOCO 01- Referente às informações sobre o respondente.**

1. Seu Gênero:

A) () Masculino

B) () Feminino

2. Sua Idade:

3. Seu Grau máximo de instrução? (Técnico, Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado): _____

4. Qual(is) Curso(s) de Graduação?

5. Possui algum curso de Pós-Graduação?

A) () Sim

B) () Não

Se sim especifique quais?

6. Qual é o seu função na empresa?

7. Há quanto tempo atua nesta função?

BLOCO 02- Verificar quais as ferramentas gerenciais são utilizadas na empresa e sua frequência de aplicação.

1. A Contabilidade da empresa é feita de que forma:

A) () Interna

B) () Terceirizada

C) () outra: _____

2. Como você avalia a participação do Contador ou setor contábil na utilização de ferramentas contábil-gerenciais? Justifique sua resposta.

A) () Insuficiente

B) () Suficiente

C) () Boa

D) () Elevada

E) () não participa

3. Existe setor na empresa que trata das informações contábeis para fins gerenciais?

A) () Não

B) () Sim, específico para tratar informações gerenciais.

C) () Sim, em conjunto com setor contábil.

4. Abaixo são listadas ferramentas contábil-gerenciais. Marque uma das três alternativas (A,B,C),que melhor condiz com a realidade de sua empresa. E com que frequência de utilização.

Legenda:

D- diário

S- semanal

M- mensal

Q- quinzenal

T- Trimestral

A- Anual

Ferramentas Contábil-Gerenciais Conforme Classificação de Soutes e De Zen	A	B	C	D
	Não Conheço	Conheço	Conheço e Aplica-se na Empresa	Frequência de utilização
“Determinação dos custos e controle financeiro”				
Custeio por Absorção				
Custeio Variável				
Controle Financeiro e Operacional				
Orçamento Anual				
“Informação para planejamento e controle gerencial”				
Custo Padrão				
Custo Baseado em Atividade - ABC				
Método de Custeamento RKW				
Orçamento de Capital				
Descentralização				
Controle Interno				
Formação de preço de Venda				
Relatórios para fins gerenciais				
“Redução de perdas de recursos em processos organizacionais”				
Gestão Baseada em Atividades – ABM				
Centros de Responsabilidade				
Preço de transferência				
Custo Meta				
Método de Custeio Kaizen				
Custeio do Ciclo de Vida				
“Criação de valor através do uso efetivo dos				

recursos”				
Planejamento Estratégico				
Balanced Scorecard				
Avaliação de Desempenho (exemplo: EVA, MVA)				

5. Como você avalia seu entendimento sobre as ferramentas contábil-gerenciais utilizadas? Justifique sua resposta.

- A) () Insuficiente
 B) () Suficiente
 C) () Bom
 D) () Elevado
-

6. A empresa adota algum Sistema de Informação que auxilia no processo de tomada de decisão?

- A)-() Sim B) () Não

7. Em sua opinião um Sistema de Informação Gerencial bem elaborado facilita o trabalho dos gestores na tomada de decisão? Por quê?

8. Com relação às ferramentas contábil-gerenciais que **são utilizadas**, marque **três** principais motivos:

- A) () Auxiliar para o alcance de metas
 B) () Auxiliar o planejamento e o orçamento
 C) () Reduzir custos
 D) () Reduzir riscos
 E) () Apoiar a tomada de decisões
 F) () Avaliar desempenho econômico-financeiro
 G) () Outro motivo:
-

9. Com relação às ferramentas contábil-gerenciais que **não são utilizadas**, marque **três** principais motivos:

- A) () Falta de conhecimento sobre as ferramentas
 B) () Falta de pessoal capacitado
 C) () Falta de tecnologia adequada
 D) () Relação custo-benefício
 E) () As ferramentas não atendem as necessidades
 F) () As ferramentas encontram-se obsoletas
 G) () Outro motivo:
-

10. A empresa elabora algum tipo de relatório gerencial que auxilia no processo de tomada de decisão:

- A) () relatório de vendas
 B) () Relatório de contas a pagar
 C) () Relatório de contas a receber
 D) () Controle de estoque
 E) () outro (especifique qual(s))
-

11. A empresa possui algum Sistema de Controle Interno, que auxilia os gestores no processo de tomada de decisão? Especifique quais?

12. Como é formulado o preço de venda dos produtos?

13. Como é formulação das decisões de mix de produtos?

BLOCO 03- Verificar o grau de relevância das ferramentas gerenciais considerada pelos gestores.

01. Em sua opinião qual o grau de relevância atribuída as ferramentas gerenciais listadas abaixo, marque um (X) na alternativa que você considera.

Ferramentas Contábil-Gerenciais Conforme Classificação de Soutes e De Zen	A	B	C	D
	Nenhuma relevância	Pouco relevante	Relevante	Muito Relevante
“Determinação dos custos e controle financeiro”				
Custeio por Absorção				
Custeio Variável				
Controle Financeiro e Operacional				
Orçamento Anual				
“Informação para planejamento e controle gerencial”				
Custo Padrão				
Custo Baseado em Atividade - ABC				
Método de Custeamento RKW				
Orçamento de Capital				
Descentralização				
Controle Interno				
Formação de preço de Venda				

Relatórios para fins gerenciais				
“Redução de perdas de recursos em processos organizacionais”				
Gestão Baseada em Atividades – ABM				
Centros de Responsabilidade				
Preço de transferência				
Custo Meta				
Método de Custeio Kaizen				
Custeio do Ciclo de Vida				
“Criação de valor através do uso efetivo dos recursos”				
Planejamento Estratégico				
Balanced Scorecard				
Avaliação de Desempenho (exemplo: EVA, MVA)				

02. Em sua opinião a utilização das ferramentas gerenciais contribuem para o bom desempenho dos gestores no auxílio a tomada de decisão? Por que?

03. Em sua opinião em quais momentos do ciclo empresarial a utilização das ferramentas gerenciais são de grande relevância para a tomada de decisão?

04. Você adota alguma ferramenta gerencial específica que lhe auxilia na tomada de decisão? Qual? Por que?
