



CENTRO ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – Ltda.
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RAYFRAN RAMOS DE AMORIM

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
A MICROEMPRESA: Um estudo de caso na empresa Autopeças
Bom Preço no município de Itaituba – PA**

ITAITUBA – PA

2015

RAYFRAN RAMOS DE AMORIM

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
A MICROEMPRESA: Um estudo de caso na empresa Autopeças
Bom Preço no município de Itaituba – PA

Monografia de graduação apresentada para
obtenção do título de bacharel em Ciências
Contábeis da Faculdade de Itaituba.
Orientador: Augusto Cezar Amorim do
Nascimento, Esp.

ITAITUBA – PA

2015

RAYFRAN RAMOS DE AMORIM

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
A MICROEMPRESA: Um estudo de caso na empresa Autopeças
Bom Preço no município de Itaituba – PA**

Monografia de graduação apresentada para
obtenção do título de bacharel em Ciências
Contábeis da Faculdade de Itaituba.
Orientador: Augusto Cezar Amorim do
Nascimento, Esp.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ **Nota:** _____

Prof.^a Euricléia do Rosário Galúcio, Msc.

Orientadora: _____ **Nota:** _____

Prof. Augusto Cezar Amorim do Nascimento, Esp.

Avaliador: _____ **Nota:** _____

Prof. João Batista Martins Pimentel, Esp.

Resultado: _____ **Média:** _____

Itaituba – PA, 29 de janeiro de 2015.

*Dedico essa pesquisa ao melhor
homem que tive o privilégio de conhecer,
Raimundo Mendes de Amorim, meu pai,
meu amigo, chefe da minha família. Sinto
a sua falta todos os dias.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, a Deus pela força e coragem que sempre me proporcionou e que foi minha fonte de inspiração para prosseguir e concretizar esse trabalho.

Ao orientador **Augusto Cezar Amorim do Nascimento**, pela dedicação, presteza e ensinamentos que foram de grande necessidade para realização desta monografia.

Aos Professores, agradeço pela oportunidade de conviver com profissionais que verdadeiramente encararam com comprometimento a profissão; aos colegas de classe que durante esses quatro anos se tornaram grandes amigos, meu agradecimento pela amizade e pelo convívio.

A Empresa **J.P.L.Silva** participante do estudo de caso realizado, que disponibilizou os dados e informações necessárias.

A minha mãe, Benedita Ramos de Amorim e a minha esposa, **Celiane Campelo da Silva**, pelo amor e apoio incondicional em todas as minhas escolhas;

Aos amigos **Tatiane Maciel**, **Irlene Soares** pela amizade e pela ajuda com a formulação do questionário e também pelos empréstimos dos materiais que embasaram boa parte deste estudo.

Ao avaliador o Sr. **João Batista** por se dispor a estar avaliando este trabalho; Por fim, a todas as pessoas que passaram pela minha vida e que de alguma forma contribuíram para a concretização deste trabalho. MUITO OBRIGADO!

“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista” (Aldo Novak).

RESUMO

Durante muito tempo, a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias, mas hoje em dia, com um mercado altamente competitivo, ela é vista também como uma ferramenta de gestão gerencial que auxilia os empresários na tomada de decisão, e no processo de gestão, planejamento execução e controle. A partir desta constatação se pensou em realizar este trabalho, para demonstrar a necessidade da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão a microempresa. O contador gerencial tem como principal função nessa era da globalização, a função de assessoria, é o seu departamento que tem a incumbência de prestar serviços especializados aos outros administradores e a presidência da empresa. Possuem papeis importantes no processo de tomada de decisões, não como tomadores, mas como coletores de dados relevantes. As microempresas normalmente não possuem controle gerencial que forneça as informações contábeis gerenciais para tomada de decisões, por isso foi realizado pesquisa em uma empresa no município de Itaituba – Pará, onde seu gestor respondeu um questionário relacionado ao tema. Por meio do resultado pode-se comprovar que a contabilidade gerencial pode contribuir positivamente para o sucesso da empresa, desde que o empresário esteja disposto a passar as informações reais para que para que o contador possa auxiliá-lo na melhor tomada de decisão.

Palavras – chave: Contabilidade Gerencial. Tomada de Decisões. Microempresa.

ABSTRACT

For a long time, the accounting was seen only as a system of tax information, but nowadays, with a highly competitive market, it is also seen as a managerial management tool that helps entrepreneurs in decision making, and in the process management, planning and execution control. From this finding was thought to carry out this work to demonstrate the need for management accounting as a management tool microenterprise. The management accountant has the main role in this era of globalization, the advisory function, is your department that is tasked to provide specialized services to her administrator and the president of the company. Have important roles in decision-making, not as borrowers, but as relevant data collectors. Micro-enterprises usually do not have management control to provide managerial accounting information for decision making, so it was done research on a company in the city of Itaituba-Para, where his manager answered a questionnaire related to the theme. Through profit or loss can be proved that the management accounting can contribute positively to the company's success, since the entrepreneur is willing to spend real information so that the meter can assist in better decision making.

Key - words: Management Accounting. Decision Making. Microenterprise.

LISTA DE FIGURA

Figura 01: Fachada da empresa J. P. L.SILVA-ME.....36

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Informações destinadas ao setor operacional.....	20
Quadro 02: Informações destinadas aos gerentes.....	21
Quadro 03: Informação destinadas aos executivos da organização.....	22
Quadro 04: Características Básicas das Contabilidades Financeira e Gerencial.	28
Quadro 05: Principais funções do contador gerencial.....	31
Quadro 06: Balanço Patrimonial Simplificado.....	40
Quadro 07: Demonstração do Resultado Simplificado.....	42
Quadro 08: Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo.....	43
Quadro 09: Modelo Adaptado de Fluxo de Caixa Prospectivo.....	44

LISTA DE SIGLAS

BP – Balanço Patrimônio

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

ME - Microempresa

MPE – Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE	16
1.1 CONCEITO DE CONTABILIDADE	16
1.2 BREVE HISTÓRICO DA CONTABILIDADE GERENCIAL	18
1.1.1 Funções da Contabilidade Gerencial	19
1.1.2 Conceito de Contabilidade Gerencial.....	22
1.1.3 Aplicabilidade da contabilidade gerencial	23
2 CONTABILIDADE GERENCIAL	25
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL PARA MICROEMPRESA.....	25
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL x CONTABILIDADE FINANCEIRA.....	26
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO AÇÃO ADMINISTRATIVA.....	28
2.4 A CONTABILIDADE GERENCIAL E AS CARACTERÍSTICA DO CONTADOR GERENCIAL.....	29
2.5 A CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS FERRAMENTAS DE AUXILIO À ADMINISTRAÇÃO.....	31
2.6 A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA TOMADA DE DECISÃO.	32
2.7 A NECESSIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL DENTRO DAS EMPRESAS	33
3 A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AUTO PEÇAS BOM PREÇO NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PA.....	35
3.1 METODOLOGIA.....	35
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	36
3.3 SUGESTÕES PARA UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA EMPRESA.....	38
3.3.1 Balanço Patrimonial Simplificado	39
3.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício Simplificado	40
CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	46
ANEXOS	49

INTRODUÇÃO

Buscou-se com o desenvolvimento deste estudo um modelo de gestão com base na contabilidade gerencial para auxiliar as micro e pequenas empresas na tomada de decisões e na sua organização interna. Com as constantes mudanças e aumentos na competitividade entre as empresas, torna-se cada vez mais necessário adotar técnicas de gestão especializadas.

Na realidade brasileira, entretanto, muitas das microempresas (ME) não estão estruturadas para enfrentar tal desafio. Além disso, as dificuldades são aumentadas, na medida em que o fluxo de informações necessárias para uma boa gestão empresarial fica maior e mais complexo.

O planejamento é um dos principais pontos de partida para o desenvolvimento das funções gerenciais, sendo um importante processo de reflexão que precede a ação de tomada de decisão, a habilidade do gestor em utilizar-se da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão e suporte ao planejamento, contribui fortemente para o sucesso da empresa.

A escolha do tema se deve ao fato de: segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Microe Pequenas Empresas (SEBRAE), (2014) “o número gigantesco de Microempresas encerrando suas atividades operacionais logo no primeiro ano de atividade”. Logo a pesquisa buscar implantar um modelo de gestão na Microempresa Autopeças Bom Preço na cidade de Itaituba, no Estado do Pará.

Assim, este trabalho tendo como objetivo geral, demonstrar de forma objetiva como o modelo de gestão com base na contabilidade gerencial auxilia as microempresas na tomada de decisões e na sua organização interna, e perfazendo para esse objetivo geral os seguintes objetivos específicos: demonstrar se há a necessidade de implantar um modelo de gestão para chegar na melhor tomada de decisões na microempresa; capacitar e melhorar a visão dos gestores por meio do modelo de gestão para que tenha maior segurança e facilidade nas tomadas de decisões e evidenciar quais as vantagens e desvantagens obtidas com a implantação do modelo de gestão.

Partindo desse pressuposto, surge a seguinte questão norteadora: Como a contabilidade gerencial pode contribuir para a tomada de decisões das microempresas? Especificamente na J.P.L. SILVA – ME (Autopeças Bom Preço).

Os principais autores que fundamentam este estudo são: Marion e Ribeiro (2011), Iudícibus (1998) e Necyk (2010) por se tratar de obras consistentes e atualizadas. No que tange a metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho pode ser classificada como qualitativa e quantitativa, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, como bibliográfica, por meio de livros, artigos, revistas sites sobre o tema: A Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Gestão a Microempresa: um estudo de caso na empresa Auto Peças Bom Preço - ME na cidade de Itaituba - PA com caráter exploratório e descritivo.

Para o melhor entendimento aplicou-se um questionário ao gestor responsável pela administração da empresa, o qual buscou evidenciar o conhecimento do gestor em relação a contabilidade gerencial como tomada de decisões e coleta de dados para descrever as características da empresa.

O estudo está dividido em três capítulos. No primeiro capítulo evidencia o processo evolucionar e definição de contabilidade passando pelas funções da contabilidade, aplicabilidade da contabilidade gerencial.

O segundo capítulo demonstra a importância da contabilidade gerencial para microempresa e evidencia também a diferença entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira, contabilidade gerencial como ação administrativa, contabilidade gerencial e as características do contador gerencial, contabilidade gerencial e suas ferramentas de auxílio à administração, contabilidade gerencial como ferramenta estratégica para tomada de decisão. O terceiro capítulo mostra o estudo de caso na empresa Autopeças Bom Preço em que através de um questionário contendo dez perguntas onde mostrará a relação da contabilidade Gerencial na microempresa.

1 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE

O processo de evolução da Contabilidade remete-se ao processo evolutivo humano. Os primeiros registros ocorreram de forma rudimentar pela necessidade de se contabilizar os rebanhos e outros bens nos seus aspectos quantitativos, por meio de pedras ou até mesmo riscos em paredes.

Desta forma Sá (199, p. 15) afirma que “a contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizam os da própria evolução do ser humano”. Desse modo, percebe-se que essas práticas ocorriam de maneira empírica em decorrência da cultura, ou seja, obedecendo a necessidade de se controlar suas riquezas.

1.1 CONCEITO DE CONTABILIDADE

A contabilidade surgiu pelas necessidades do ser humano ter um maior controle sobre seus bens. Isso aconteceu desde a pré-história, mesmo sendo de forma rudimentar, como por exemplo, os homens controlavam seus rebanhos através de pinturas nas paredes das cavernas.

De acordo com Sá (1997), antes que o homem soubesse escrever e antes que soubesse calcular, criou ele a mais primitiva forma de inscrição, que foi a artística, da qual se valeu para, também, evidenciar seus feitos o que havia conseguido para seu uso. As histórias da arte, da matemática, da escrita e da contabilidade possuem, portanto, pontos de estudo em comum.

Abreu (2006, p. 1) corrobora afirmando que:

[...] a origem da Contabilidade vem desde a Pré-História. Naquela época, o registro da quantidade de animais possuídos era feito pela associação do número de animais com uma determinada quantidade de pedras. O indivíduo pré-histórico sustentava em suas mãos uma pedra para cada animal no qual era levada ao pastoreio. Ao recuar, observava se a quantidade de pedras conferia com a de animais, podendo, verificar se algum animal teria se perdido. Com isso, pode-se afirmar que a Contabilidade é considerada tão ou mais antiga que a matemática.

Desse modo, percebe-se que essas práticas ocorriam de maneira empírica em decorrência da cultura, ou seja, obedecendo a necessidade de se controlar suas riquezas. Conforme Padoveze (2012, p. 15).

A contabilidade começou a ser concebida como disciplina adulta e completa, tal qual conhecemos hoje, nas cidades italianas, com o desenvolvimento das atividades mercantis no século XVII, tendo como representante principal o autor, frei Luca Pacioli, matemático, teólogo e contabilista, é considerando o “pai” da ciência contábil moderna.

Abreu (2006:2) corrobora afirmando que: “a contabilidade moderna se originou no norte da Itália, possivelmente em meados dos séculos XII e XIV”. Foram datados dessa época diversos registros relacionados aos constatados na Contabilidade moderna. Aplica ao Frei Luca Pacioli a concepção dessa ciência, no século XV, embora, ele apenas tenha exposto o método conhecido como o das partidas dobradas.

A publicação deste artifício ocorreu somente neste momento, porque não existia imprensa, criada por Gutenberg, cerca de 30 anos antes da divulgação da obra de Pacioli. Desse período até o começo do século XX, a Europa foi o núcleo dos estudos contábeis.

Nesse momento, a Contabilidade procurava aperfeiçoar o formato de demonstrar a conjuntura das instituições, apesar de não existir muita preocupação em transmitir as informações necessárias ao indivíduo externo; por conseguinte, os dados tinham por finalidade atender especialmente ao empregador da empresa. Tanto a Contabilidade quanto a Administração apresentaram critérios, regimes e doutrinas, onde precisaram se adaptar às exigências da época. As constituições dos patrimônios juntamente com as necessidades se modificaram.

Atualmente, a contabilidade tem uma função indispensável à sobrevivência econômica de uma empresa e para o país. Com a carga tributária elevadíssima e a vasta legislação, que se modifica constantemente, a contabilidade passou a ser um instrumento de controle não somente fiscal, mas também gerencial, auxiliando os gestores no processo decisório.

Assim, Marion (2009, p. 28) afirma que: “a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões”. De acordo com Ludícibus (2007) a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. Partindo desse pressuposto, pode-se

afirmar que a contabilidade deixou de ter aquele caráter estritamente burocrático, passando a atuar de forma a subsidiar na tomada de decisão.

O uso da tecnologia da Informação aplicada à contabilidade constitui uma nova etapa no processo evolutivo da contabilidade, garantindo maior economia de tempo, menor poluição ao meio ambiente e atribuindo maior transparência nos procedimentos contábeis.

1.2 BREVE HISTÓRICO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial teve início no final da segunda guerra mundial, estudiosos e pesquisadores do assunto fundamenta-se de várias teorias para arquitetar soluções e entender o processo de evolução de práticas contábeis gerenciais. A revisão das colaborações das teorias utilizadas no passado e no presente demonstra que, desde então, houve uma ênfase crescente nos aspectos relativos à implementação de técnicas contábeis gerenciais e, mais recentemente, sobre o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial nas empresas.

A pesquisa em Contabilidade Gerencial, até a década de 70 do século XX, enfatizou a busca das soluções ideais para as necessidades de controle e de tomadas de decisão das empresas. Como a Contabilidade, às vezes, é considerada por autores como um ramo aplicado da Economia, não é surpreendente, portanto, que tenha sido influenciada pelos paradigmas econômicos, conforme enfatizado por Necyk (2010, p. 18).

O paradigma neoclássico da empresa, de acordo com a tradição, teve um papel principal no desenvolvimento da Contabilidade Gerencial. As premissas de maximização de lucros, negócios perfeitos e informação completa e correta estão por detrás de praticamente todas as práticas tradicionais de planejamento e controle: análise de custo – volume – lucro, decisões de *mix* de produtos, decisões de investimento de capital, orçamentos, custeio padrão entre outros.

Diante das restrições às premissas neoclássicas, a partir dos anos 70 do século XX, começaram a surgir pesquisas em Contabilidade Gerencial utilizando-se de teorias organizacionais para estudar o desenvolvimento, a manutenção e a mudança das práticas contábeis gerenciais nas organizações (NECYK, 2010, p. 18).

A adoção da abordagem contingencial para o estudo da contabilidade gerencial representou um avanço em relação à perspectiva neoclássica vigente até então, pois, embora ainda dentro de uma abordagem estritamente racional, admite a possibilidade de escolha de soluções alternativas a depender do contexto externo ou interno da empresa.

Essa perspectiva enseja uma análise funcionalista da organização, soluções de estruturas e de processos gerenciais são avaliadas pelo grau de suas contribuições para o processo organizacional. Os decisórios, a partir dos objetivos explicitados ou assumidos, analisam as alternativas de soluções e definem as práticas mais adequadas às exigências de seu contexto operacional interno e externo (NECYK, 2010:19)

Em meados da década de 80 do século XX, estudos empíricos, como o do supracitado autor constataram que a realidade prática da Contabilidade Gerencial, dentro das empresas, diferia daquilo que a teoria prescrevia como ideal.

Depois de ter constatado o *gap* entre a teoria e a prática, explorou um caminho de investigação por meio de abordagem institucional, em substituição ao paradigma neoclássico, como forma de entender como as mudanças se processavam.

1.1.1 Funções da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial tem como principal função, orientar os agentes responsáveis pela gestão do patrimônio da organização nas suas tomadas de decisões.

Dependendo da área de atuação desses agentes ou da própria natureza das decisões que eles precisam tomar, as orientações derivadas da contabilidade gerencial poderão assumir características diferentes.

A contabilidade gerencial poderá contemplar funções distintas de acordo com a natureza das decisões que objetiva orientar, conforme sua importância ou o estágio em que essas funções ocupam na gestão empresarial (MARION; RIBEIRO, 2011, p. 5).

Diante disso, pode-se dividir em três importantes funções a contabilidade gerencial: operacional, gerencial e estratégica.

a) Função operacional – tem por fim orientar o pessoal que trabalha na linha de frente, seja na área de produção ou na área comercial, fabricam ou vendem bens e prestam ou vendem serviços. Nesse nível de responsabilidade, as decisões precisam ser tomadas em curtíssimo prazo, quase diariamente, no momento em que os obstáculos surgem. Assim, os relatórios elaborados têm por função orientar as tomadas de decisões e que contém informações operacionais quantitativas, ou seja, não financeiras.

Esses são exemplos de informações destinadas ao pessoal operacional:

Quadro 01: Informações destinadas ao setor operacional.

A quantidade de materiais; suprimentos, mão de obra e tempo de máquina usadas para realizar um serviço;
O volume de serviços executados pelo empregado ou por um grupo de empregados;
O número de produtos fabricados e/ ou tarefas concluídas;
As informações de qualidade, como a proporção de peças com defeitos em relação ao volume produzido no período; e
O número de defeitos detectados na execução de serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor do TCC, com base na obra de Marion e Ribeiro (2011, p. 6)

Como o próprio nome já diz, a função operacional lida exclusivamente com a operação da empresa, ou seja, setor de produção e comercial, gerando relatórios não financeiros para as melhores tomadas de decisões.

b) Função gerencial – tem por fim orientar os gerentes responsáveis pelo comando de uma ou mais áreas; de um ou mais departamentos ou mesmo de um simples grupo de trabalhadores. Normalmente, os gerentes precisam tomar decisões de curto ou de médio prazos, as quais não envolvem a entidade como um todo, embora toda entidade sofre o reflexo dessas decisões. Os gerentes necessitam de informações que lhes assegurem acompanhar em tempo real o processo operacional de produção ou de prestação de serviços, bem como os resultados positivos ou negativos das respectivas vendas.

Os relatórios dessa natureza devem conter não só informações não financeiras (operacionais quantitativas) como também financeiras e econômicas,

envolvendo comparações de custos reais com padrões (de materiais, mão de obra e de gastos gerais de fabricação), rentabilidade por produtos ou serviço etc.

São exemplos de informações destinadas aos gerentes:

Quadro 02: Informações destinadas aos gerentes.

A utilização dos recursos humanos, físicos e financeiros dos departamentos ou áreas que estejam sob seus comandos;
O detalhamento acerca das horas trabalhadas e a quantidade produzida pelos empregados, para conhecer o tempo ocioso de cada empregado, seção ou departamento. Essas informações revelarão se há mão de obra ociosa ou se o setor ou departamento está trabalhando com sua capacidade máxima;
As informações financeiras acerca dos salários de todos os trabalhadores, para avaliar possíveis injustiças que possam provocar descontentamentos por parte de alguns deles;
Os materiais e demais insumos aplicados nas tarefas previamente determinadas, para avaliar a eficiência dos trabalhadores;
Os custos reais para compará-los com os custos padrão, tanto relativos a materiais aplicados, à mão de obra como aos gastos gerais de fabricação;
A qualidade do trabalho executado na produção ou na prestação de serviços, para verificar as tarefas nas quais os trabalhadores estão gerando defeitos, retrabalho e recomendações dos clientes;
A rentabilidade das operações de produção de bens ou de serviços;
As informações periódicas (mensal ou semanal) sobre os resultados (lucro ou prejuízo) de toda produção ou de cada produto ou serviços; e
O faturamento e o custo de todos os produtos e serviços afetos à área de sua subordinação, para tomar decisões sobre o preço e volume de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor do TCC, com base na obra de Marion e Ribeiro (2011, p. 7)

c) Função estratégica – tem por fim orientar executivos nas suas tomadas de decisões. A principal preocupação dos executivos (presidente, diretores, proprietários) é com a rentabilidade global do negócio. As decisões dos executivos normalmente são de longo prazo e envolvem o destino da organização. Referem-se à rentabilidade de produtos e serviços, ao perfil, a necessidades e satisfação de

clientes, e ameaças de concorrentes, a inovações tecnológicas, à expansão ou descontinuidade de parte ou do total dos negócios etc.

Quadro 03: Informação destinadas aos executivos da organização.

Os relatórios contábeis, englobando as demonstrações financeiras oficiais dos últimos exercícios;
Os relatórios contábeis extraoficiais, como Balancetes parciais e relatórios de custos, utilizando sistemas de custeio não obrigatórios, como custeio direto, o custeio ABC e outros;
Os relatórios contendo análise de Balanços e de outros documentos e comparação com padrões;
As informações financeiras segregadas por área ou departamento, acerca da rentabilidade de cada produto ou serviço, com detalhamento da composição dos respectivos custos;
As informações sobre a carga dos custos fixos destinada a cada departamento produtivo e os reflexos desses custos na composição do custo de cada produto e/ou serviço, para decidir sobre o incremento ou descontinuidade de alguns deles; e
As informações que possibilitem projetar variações no volume, na quantidade e no preço, com reflexos na rentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor do TCC, com base na obra de Marion e Ribeiro (2011, p. 8).

Diante disso, foi evidenciado que as informações de caráter operacional são destinadas para tomadas de decisões de curto prazo, destinadas ao pessoal da linha de frente (trabalhadores e vendedores). Enquanto as informações gerenciais, são geradas para os gerentes que supervisionam grupos de trabalhadores, por setor, grupos de vendedores para tomarem as melhores decisões de curto e médio prazo. Já as informações estratégicas são destinadas aos altos executivos para a tomada de decisões de longo prazo, cuja principal preocupação é o futuro da organização.

1.1.2 Conceito de Contabilidade Gerencial

A informação nos dias atuais é um fator chave para que cada organização tenha condições de compreender melhor o andamento de seu negócio, a fim de que

seja possível tomar decisões mais acertadas. Assim a aplicação da contabilidade gerencial vai assegurar o atendimento às necessidades dos gestores no que diz respeito às informações mais seguras e reais frente ao dia do processo organizacional. Diante disso, Iudícibus (1998, p. 21), afirma que:

A contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido as várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira de Balanços etc. Colocamos numa perspectiva [...] e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Essa afirmação só mostra o quão amplo é a contabilidade gerencial, e insere em seu processo de trabalho todas as técnicas que são conferidas aos outros ramos da contabilidade dando um enfoque mais aprofundado na análise dos dados quantitativos e qualitativos de forma a auxiliar gestores em seu processo de decisão.

Segundo Marion e Ribeiro (2011, p. 03), “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”. Para Ricardino (2005, p. 9)

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira variável e efetiva no modelo decisório do administrador.

Como a própria nomenclatura já evidencia, é um trabalho que se realiza junto à administração, dentro do processo de gestão, olhando a organização de forma ampla como um todo. Sua importância se pauta na informação, informação esta que é fundamental para mensurar as ações futuras que cada organização pode ou não realizar.

1.1.3 Aplicabilidade da contabilidade gerencial

A contabilidade vale-se de uma gama de informações aos seus diversos usuários, passando a desempenhar função primordial para as empresas competitivas. Sua aplicabilidade dentro de cada organização tem o propósito de facilitar as avaliações sobre decisões e por isso deve ser pautada de características próprias, entre elas a confiabilidade e objetividade que garantem o atendimento das

necessidades de seus usuários, evitando dessa forma a tomadas de decisões equivocadas.

Segundo Salvador e Pinheiro (2014, p. 02):

A contabilidade gerencial permite aos empresários conhecer os dados relativos a concorrentes, clientes e fornecedores e também pode fornecer dados sobre a lucratividade da empresa gerando suporte para tomada de decisões. Ela vem produzir informações objetivas, uteis e relevantes através da combinação da contabilidade financeira com várias áreas do conhecimento de negócios.

Assim pode-se compreender que a contabilidade gerencial não se limita a apenas um setor ou a um único usuário. Ela abrange uma organização em seu todo, produzindo dessa forma, uma gama de informações relevantes tanto de seus concorrentes, como de seus clientes e fornecedores como para os mesmos.

Para Padoveze (1996), a contabilidade deve ser vista como um instrumento essencial para a gestão das organizações e não somente um meio para atender às exigências legais. A contabilidade financeira pode e deve se transformar em gerencial, sendo um dos papéis do contador aproveitar as informações fornecidas pela contabilidade financeira para gerar conhecimento ao administrador.

Quanto a aplicabilidade da contabilidade gerencial, Vasconcelos (2012, p. 6) evidencia que:

A informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional. A informação gerencial contábil é, também, um dos meios primários pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem feedback sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro.

Dessa forma, as organizações conseguem obter melhores resultados, por meio de sua produção e distribuição aos clientes por meio de processos operacionais eficientes e seguros de informações.

Embora a informação contábil gerencial possa não garantir 100% o sucesso das atividades organizacionais, nem tampouco a sua não utilização trará resultados satisfatórios, assim como o seu mau funcionamento resultará em severas dificuldades para as empresas.

2 CONTABILIDADE GERENCIAL

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL PARA MICROEMPRESA

A contabilidade é uma ciência cuja função principal é a de fornecer informações seguras para que as decisões sejam tomadas com o máximo de segurança. As informações e dados fornecidos pela contabilidade representam ferramentas de gestão, que servirão de apoio e suporte à tomada de decisão e devem fazer parte da rotina empresarial, ou seja, servir de apoio em todas as etapas da empresa.

O empreendedor deve tornar a sua contabilidade uma fonte de informações para que possa tomar decisões seguras e coerentes com o negócio. Ao utilizar a contabilidade como ferramenta tendo o contador como aliado na gestão da empresa, as possibilidades de continuidade do negócio serão aumentadas e as decisões serão tomadas sob uma perspectiva, com muito mais segurança e possibilidades de sucesso (RAZA, 2008, p. 17).

De acordo com Silva (2002, p. 23) uma empresa sem contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento.

Segundo Garrison (2007) “toda organização pequena e grande que utilize informação contábil no processo administrativo, é importante que a mesma seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade”. Os administradores fixam suas próprias regras a respeito dos relatórios internos, sendo que devem ser observados que os benefícios esperados do uso da informação excedam os custos da oferta na análise e síntese de dados.

Segundo Longesnecker (1997, p. 515):

[...] os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões. Isso é particularmente verdadeiro quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa. A experiência sugere que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas.

A contabilidade aparece como instrumento principal para fundamentar as decisões do administrador, que por meio das informações geradas, conseguem tomar decisões com maior segurança. Um dos instrumentos eficazes na administração de recursos é o planejamento financeiro, que segundo Santiago

(2006:49), afirma que, “todo planejamento financeiro deve ter por base registros contábeis que se constituem em ferramentas de fundamental importância na medida em que trazem informações gerais para tomada de decisões”.

Enquanto Oliveira (2005, p. 36) enfatiza que “a contabilidade gerencial fornece as informações claras, preciosas e objetivas para a tomada de decisão”. Desse modo, a contabilidade gerencial surge como uma ferramenta indispensável a qualquer tipo de negócio, um suporte sobre o qual se apoiará o micro e pequeno empresário em suas decisões gerenciais.

As micros e pequenas empresas muitas vezes são desprovidas de apoio contábil em sua administração, já que os contadores, em sua maioria apenas cumprem as obrigações fiscais e acessórias que a legislação impõe, mas pouco o nada fazem para auxiliar a administração dessas empresas com informações úteis ao seu planejamento.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL x CONTABILIDADE FINANCEIRA

Há diferenças importantes entre a Contabilidade Financeira e a Gerencial, sobre tudo quanto as suas aplicações. De uma forma geral costuma-se entender a contabilidade como externa e interna, a contabilidade externa é aquela que apresenta informações para os agentes que estão fora da entidade, ou seja, fornecedores, governo, bancos e etc. Portanto, contabilidade interna é aquela que apresenta informações e proporciona apoio ao processo decisório interno da empresa, como os sócios, empregados, entre outros.

A contabilidade financeira oferece informações para usuários externos; a contabilidade gerencial oferece informações para usuários internos. A contabilidade financeira gera relatórios com informações monetárias de natureza econômica, financeira e patrimonial, enquanto a contabilidade gerencial supre os usuários internos não só de informações extraídas dos relatórios derivados da contabilidade financeira, mas também de informações de natureza física e de produtividade, além de outros de natureza operacional que auxiliam nas suas tomadas de decisões (MARION; RIBEIRO, 2011, p. 11).

Portanto, pode-se entender que a contabilidade financeira é utilizada para apresentar a saúde financeira de uma organização aos seus *stakeholds* externos, conselho de administração, acionistas, instituições financeiras e outros investidores. Já a contabilidade gerencial é utilizada por gestores para tomar decisões sobre as

operações do dia-a-dia de uma empresa, não se baseando no desempenho passado, mas sobre as tendências atuais e futuras. O quadro 04 fornece uma visão geral das características básicas das contabilidades financeira e gerencial e ilustra o contraste entre elas.

Quadro 04: Características Básicas das Contabilidades Financeira e Gerencial.

COMPARAÇÃO ENTRE CONTABILIDADE GERENCIAL E FINANCEIRA		
	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Audiência	Externa: acionistas, credores, autoridades tributárias.	Interna: funcionários, gerentes, executivos.
Propósito	Relatar o desempenho passado ao público externo; contratos com proprietários e credores.	Informar as decisões internas tomadas por funcionários e gerentes; dar <i>feedback</i> ; controlar o desempenho operacional.
Posição no Tempo	Histórica; atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada; orientada por princípios contábeis geralmente aceitos e por autoridades governamentais.	Desregulamentada; sistemas e informações determinados pela administração para atender as necessidades estratégicas operacionais.
Tipo de informações	Apenas mensurações financeiras.	Mensurações financeiras, operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e concorrentes.
Natureza da informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, precisa.
Escopo	Altamente agregada; relatórios sobre a organização total.	Desagregada; informa decisões e ações locais.

Fonte: Quadro adaptado pelo autor do TCC Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira Marion e Ribeiro (2011, p. 9-10).

A contabilidade financeira se preocupa, sobretudo com a elaboração de relatórios para a empresa como um todo. Em contraste, a contabilidade gerencial dá muito mais destaque aos membros. Em consonância, ela oferece resumos de transações financeiras passadas, estes resumos podem ter utilidades no planejamento, porém até certo ponto, o futuro não é simplesmente um espelho do que aconteceu no passado, as mudanças são constantes em termos de condições econômicas, necessidades, desejos de clientes, e assim por diante.

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO AÇÃO ADMINISTRATIVA

Toda organização pequena e grande que utiliza a informação contábil no processo administrativo, é importante que a mesma seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade. Os administradores fixam suas próprias regras a respeito dos relatórios internos, sendo que devem ser observados que os benefícios esperados do uso da informação excedam os custos da oferta, na análise e síntese de dados.

De acordo com Marion e Ribeiro (2011, p. 16) a informação gerencial:

Ajuda os agentes internos, especialmente os gerentes e os executivos, a mensurar o custo de produtos, serviços e clientes; e a tomar decisões que resultam na redução desses custos, na melhoria da qualidade e da eficiência das operações, na melhoria da pontualidade na entrega de produtos e serviços aos clientes, no aumento da produtividade, no incremento da população de bens e serviços mais rentáveis, no incentivo de novos projetos e na promoção da descontinuidade da produção se alguns produtos e serviços que apresentam baixa lucratividade.

A contabilidade gerencial deverá utilizar-se de técnicas desenvolvidas por outras disciplinas como financeira e custos; voltada para fins internos, procurando suprir as necessidades dos gerentes sobre as principais informações, tendo como objetivo focar todos os temas no processo de tomada de decisão.

Ela só existirá se houver uma atividade que faça com que ela passe a existir, uma organização o sistema gerencial se dentro dela tiver pessoas que consigam demonstrar os conceitos contábeis em atuação prática. A empresa possui a contabilidade, a informação contábil, mas não são utilizados nos procedimentos administrativos e gerenciais, logo, não ocorre gerenciamento contábil, e não existe contabilidade gerencial.

2.4 A CONTABILIDADE GERENCIAL E AS CARACTERÍSTICA DO CONTADOR GERENCIAL

O contador gerencial tem como forte característica saber tratar e apresentar de maneira clara, resumida e operacional, os dados esparsos contidos nos registros de contabilidade financeira e de custos, dentre outros, além de unir seus próprios conhecimentos com os demais que não estão ligadas à área contábil, para suprir a administração em seu processo decisório.

O contador gerencial, também conhecido como *Controller* da empresa, tem como a principal função na moderna contabilidade gerencial, a função de assessoria, é o seu departamento que tem a incumbência de prestar serviços especializados os outros administradores e à presidência da empresa.

O contador gerencial deve ser um contabilista experiente e versátil, com ilibado conhecimento não só em contabilidade como em administração, matemática financeira, estatística e economia. Um profissional que domine bem a análise de balanço e conheça os detalhes as rotinas internas e os objetivos da organização, para que saiba ler os relatórios da contabilidade financeira e da gerencial, e interpretá-los conjugando dados econômicos e financeiros com operacionais, para, assim, apresentar sugestões fundamentadas que auxiliem a organização nas suas tomadas de decisões (MARION; RIBEIRO, 2011, p. 08).

Um contador gerencial deve ter uma formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, pelo menos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos. Deve estar consciente de certos conceitos de microeconomia e, acima de tudo, deve saber observar como os administradores reagem a forma de tudo e ao conteúdo dos relatórios contábeis. Conforme Iudícibus (1998, p. 23) deve:

Saber tratar, refinar e apresentar de maneira clara, resumida e operacional os dados esparsos, contidos nos registros da contabilidade financeira, de custos etc., bem como juntar tais uniformes com outros conhecidos não especificamente ligados à área contábil, para suprir a administração em seu processo decisório. Deve estar ciente de certos conceitos de microeconomia e observar as reações dos administradores quanto à forma e conteúdo dos relatórios. Deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive de conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos.

O contador gerencial deve ser uma pessoa altamente qualificada, com profundo conhecimento dos princípios contábeis, pois ele quem definirá e controlará todo o fluxo de informações da empresa, fazendo com que, como dito anteriormente, as informações corretas cheguem aos interessados dentro de prazos adequados e que a administração superior só receba informações úteis à tomada de decisões. Veja no quadro a seguir que mostrará algumas das principais funções de um contador gerencial:

Quadro 05: Principais funções do contador gerencial.

FUNÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL
Garantir que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo;
Fazer compilação, síntese e análise da informação;
Fazer planejamento perfeito com objetivo de se chegar a um controle eficaz, ou seja, controlar as atividades da empresa;
Elaborar relatórios padrões para facilitar sua interpretação;
Avaliar e assessorar os gerentes e o presidente;
Organizar o sistema gerencial a fim de permitir à administração ter conhecimento dos fatos ocorridos e seus resultados;
Comparar o desempenho esperado com o real;
Pensar e planejar a administração tributária;
Elaborar relatórios para o governo e entidades oficiais;
Proteger os ativos da empresa;
Fazer avaliação econômica para tomada de decisão;
Propor medidas corretivas a fim de melhorar a eficiência da empresa.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor do TCC, com base em Atkinson (2011, p. 45)

Além de todas essas funções citadas no quadro acima, também podemos definir como características do contador gerencial a precisão e a defesa dos interesses da empresa, pois os administradores querem que o *Controller* forneça dados e números precisos e pertinentes à decisão que será tomada, querem inclusive que ele recomende qual deve ser a decisão, mesmo que não seja esta a decisão a ser tomada pela alta administração.

2.5 A CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS FERRAMENTAS DE AUXILIO À ADMINISTRAÇÃO

A contabilidade gerencial funciona como uma ferramenta que auxilia a administração da empresa no processo de redução de custos, aumento de lucratividade, planejamento estratégico. Também fornece informações úteis a investidores, órgãos governamentais, credores, dentre outros. O contador que exerce a função gerencial deve ser altamente qualificado, para que apresente informações claras e objetivas, pois este será o responsável por importantes tomadas de decisão dentro da empresa.

Para Marion e Ribeiro (2011, p. 16) os gerentes das organizações precisam da informação contábil gerencial para:

Orientar os trabalhadores na execução de suas tarefas, evitando desperdícios e aumentando a produtividade; para orientar os engenheiros na realização de projetos que resultem em produção mais eficiente; para identificar os momentos em que houver necessidade de melhoria na qualidade e eficiência dos produtos de produção; para orientar o incremento da produção de alguns produtos, bem como a descontinuidade de outros.

Assim a contabilidade gerencial pode ser aplicada nas empresas, sendo importante que esta atenda às necessidades e se adapte de forma a construir um trabalho que colabore para permanência dessas organizações no mercado. Na visão de Salvador e Pinheiro (2012, p. 03):

Para que haja um desenvolvimento satisfatório da contabilidade gerencial nas empresas é necessária uma comunicação constante entre os empresários e contadores e principalmente a explicitação da contabilidade como ferramenta primordial na tomada de decisão. 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 [...].

Dessa forma, é certo afirmar que, para que as empresas tenham um desenvolvimento satisfatório é necessário que contabilidade gerencial contribua de forma a levar essas empresas a se adaptar à novos paradigmas de gestão e dentro daquilo que o mercado vem exigindo na atualidade.

Diante disso Marion (2009, p. 35) “avalia a contabilidade como uma grande ferramenta que auxilia a administração a tomar decisões”. Na verdade, ela coleta

dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumizando-os em forma de relatórios ou de pronunciamentos, que colaboram sobremaneira para tomada de decisões.

2.6 A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA TOMADA DE DECISÃO.

A contabilidade gerencial e seu uso como é de fundamental importância na geração de informações que auxiliam o processo de decisão da empresa, enquanto a contabilidade gerencial foca no futuro da empresa, utilizando-se das informações para o desenvolvimento do planejamento estratégico, o controle gerencial serve para focar no presente da empresa, como a mesma está sendo gerida.

O controle gerencial tem entre outras coisas a finalidade de proteger e salvaguardar os bens e ativos da empresa contra fraudes, perdas ou erros não intencionais, além de assegurar o grau de confiabilidade das informações contábeis e financeiras da organização, portanto o controle gerencial é mais uma ferramenta do administrador.

Assim, Vasconcelos (2012, p. 09) coloca em evidência e de forma muito pertinente que:

A contabilidade gerencial é parte integral no processo de gestão das empresas, pois suas informações são elaboradas para que os administradores possam otimizar o processo da gestão estratégica, através do planejamento, organização, direção e ações a serem tomadas para que a organização alcance seus objetivos com eficácia e eficiência. Além de ser uma ferramenta na avaliação do desempenho da empresa, também representa uma importante ferramenta para que essas empresas possam desenvolver um planejamento ideal, a fim de melhorar os resultados e o andamento desses empreendimentos.

Conforme Vasconcelos (2012) descreve, o que torna cada vez mais importante e estratégico a função que a contabilidade gerencial exerce na vida de uma empresa, é que ela mostra ao administrador como trabalhar com maior competitividade para enfrentar os desafios do mercado, ajudando-o a atingir suas metas, oportunizando uma visão ampla das operações regulares da empresa, de modo a melhorar os controles, organizar e planejar mais eficaz e eficientemente, sempre com o pensamento à frente com a estratégia de atuação no mercado.

Sobre as informações geradas pela contabilidade gerencial, Beuren (2002, p. 15) declara que:

As informações sobre o ambiente interno e externo habilita os gestores para planejar, dirigir e controlar as operações, colocando-os em posição de vantagem para aproveitar as ações positivas que contribuem para assegurar a continuidade da organização no mercado.

Dessa forma pode-se afirmar que a contabilidade gerencial é influenciada pelas decisões estratégicas, pois estas devem ser redigidas em linguagem e técnicas contábeis, caso se queira monitorar e controlar o gerenciamento estratégico.

Sem as informações fornecidas pelo sistema contábil, o administrador não pode tomar decisões bem informadas, já que independente do porte da empresa, é necessária uma contabilidade, não apenas por exigência fiscal, mas como ferramenta de gestão para que o administrador tenha suas decisões fundamentadas na contabilidade gerencial.

2.7 A NECESSIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL DENTRO DAS EMPRESAS

As organizações, nos últimos anos, têm adotado cada vez mais a informação contábil, como fonte de garantia do sucesso empresarial, utilizando-se, para isso, de conhecimentos técnicos contábeis e financeiros, antes não utilizados. Apesar dessa nova realidade ainda existe uma grande barreira entre esse novo modelo de administração e o uso da contabilidade nas empresas.

Para Bilessimo (2002, p. 28) as ME's:

Possuem administração centralizada, uma estrutura muito simples que necessita de quantidade menor de unidades ou funções administrativas, essa é a natureza das empresas desse porte. A satisfação dos familiares, empregados e proprietário são melhor atendidas quando não existe uma estrutura funcional sofisticada.

Pode-se perceber então a importância da informação contábil, no aspecto de garantir um melhor emprego de recursos, auxiliando a tomada de decisão desses gestores. Pois no cenário atual, ficou inviável gerir uma empresa sem o uso das informações contábeis.

Uma empresa sem contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento. Impossibilitada de elaborar demonstrativos contábeis por falta de lastro na escrituração, por certo encontrará grandes dificuldades em obter fomento creditício em instituições financeiras ou de preencher uma simples informação cadastral (COELHO NETO, 2002, p. 23).

A ciência contábil procura se adequar às novas necessidades da economia e das empresas. A preocupação dos profissionais em atender e de fornecer dados importantes às decisões são mais presentes do que apenas a prestação de serviços contábeis voltadas para área burocrática.

Segundo Franco (1999, p. 38): "a contabilidade é a ciência que se destina a registrar, estudar, controlar e interpretar os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, com o objetivo de fornecer informações e orientação sobre o estado desse patrimônio e suas variações".

A vertente da contabilidade que disponibiliza essas informações é denominada Contabilidade Gerencial, que utiliza dados financeiros e operacionais sobre atividade, controle, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa para gerar relatórios para os administradores, que devem ser adequados às necessidades da empresa facilitando no processo decisório. As informações auxiliam as empresas nas tomadas de decisões em relação aos preços dos produtos, desperdício de recursos, controle das despesas e aumento das receitas.

No atual cenário de mercado, da economia globalizada, faz-se necessário a utilização das informações contábeis não somente para fins fiscais, atendendo apenas a um usuário específico, o governo, como ainda é visto por muitos empresários, mas principalmente para controle gerencial, visando conseguir a eficiência e a eficácia necessária ao sucesso da entidade.

3 A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AUTO PEÇAS BOM PREÇO NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PA

3.1 METODOLOGIA

A contabilidade é uma ciência cuja função principal é a de fornecer informações seguras para que as decisões sejam tomadas com o máximo de segurança. As informações e dados fornecidos pela contabilidade representam ferramentas de gestão, que servirão de apoio e suporte à tomada de decisão e devem fazer parte da rotina empresarial, ou seja, servir de apoio em todas as etapas da empresa.

Muitos desses controles contábeis são relativamente fáceis de serem elaborados, e podem ser facilmente aplicados na gerencia de micro e pequenas empresas, principalmente às de comércio varejista, independentemente do porte.

A contabilidade gerencial, através de suas ferramentas permite uma interpretação dos números da empresa. Assim, a contabilidade gerencial poderá executar o seu papel de gerar informações ao empresário para que este tome decisões mais acertadas e em tempo hábil (ATKINSON, 2003, p. 37).

Dessa forma, pode-se observar que o contador gerencial deve interpretar as demonstrações da empresa para que possa produzir informações operacionais e financeiras para funcionários e administradores, tais processos devem ser direcionados pelas necessidades de informações dos indivíduos internos da empresa e devem orientar suas decisões operacionais e de investimento.

Diante do cenário empresarial competitivo em que se encontram as organizações torna-se cada vez mais importante adotar técnicas de gestão especializadas.

A metodologia é a maneira utilizada pelo pesquisador para desenvolver uma pesquisa. Método pode ser caracterizado como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia permite ao pesquisador alcançar objetivo.

Neste sentido Lakatos (2003) “por meio do método chega-se a conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho pode ser classificada como qualitativa e quantitativa, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, como bibliográfica, por meio de livros, artigos, revistas sites sobre o tema: A Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Gestão a Microempresa: um estudo de caso na empresa Auto Peças Bom Preço- ME na cidade de Itaituba - PA com caráter exploratório e descritivo.

Segundo Gil (2002, p. 23) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, principalmente livros e artigos científicos”. Neste sentido os dados do presente estudo foram coletados por meio de livros e sites pesquisados na internet, no intuito de atingir o objetivo proposto.

A pesquisa exploratória tem como objetivo obter informações sobre as informações gerenciais como ferramenta de gestão e conhecer a realidade da empresa pesquisada. Na pesquisa descritiva aplicou-se questionários ao gestor responsável pela administração da empresa, o qual buscou evidenciar o conhecimento do gestor em relação a contabilidade gerencial como tomada de decisões e coleta de dados para descrever as características da empresa

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa J.P.L. SILVA-ME (Figura 1) trata-se de uma empresa, individual, constituída em 01 de março de 2000, inscrita no CNPJ: 03.684.112/0001-05 sediada no município de Itaituba, está localizada na Avenida Nova de Santana, 246, centro, Telefone: (93) 3518-3544.

A mesma é uma Microempresa e está enquadrada no regime tributário Simples Nacional. Está classificada na atividade econômica principal sob o código 43.30-7-03 - Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores, e nas atividades secundárias sob os códigos de atividades econômicas: 45-20-0-01 – Serviços de Manutenção e reparação mecânica de veículos automotores.



Figura 01: Fachada da empresa J. P. L. SILVA-ME.
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A empresa conta atualmente com dois funcionários que forma o quadro de funcionários da empresa sendo um balconista e um entregador todos com carteira assinada e um administrador Sr. José Paulo Leite Silva, brasileiro, solteiro, 44 anos, possui escolaridade de ensino médio completo, o mesmo que ocupa o cargo de proprietário da empresa e responsável pela mesma.

3.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

O questionário aplicado ao gestor da empresa teve como objetivo identificar a situação da empresa em relação à utilização da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão. O questionário é composto por 10 questões objetivas.

Diante da análise das respectivas respostas foram constatadas, que a empresa está no mercado há mais de 10 anos e quem gerencia a empresa é o próprio proprietário, com um nível escolar que lhe comporta o gerenciamento de sua organização a partir de conhecimentos empíricos adquiridos em sua rotina diária, se distanciando do conhecimento proposto pelo conhecimento científico, vez que o mesmo, possui apenas o ensino médio completo, que acaba influenciando negativamente na gestão do negócio, pois fatores como planejamento, aperfeiçoamento, sobrevivência de uma empresa, são estruturado a base da

ferramenta de gestão, informação, permitindo uma capacidade maior de gerenciamento.

Foi-se verificado o desconhecimento da contabilidade gerencial, comprovando a sua inexistência ao seu meio organizacional, é terceirizada todas as atividades contábeis realizadas, visto que, essa ferramenta de gestão somente é utilizada para atender o fisco e o governo, sem qualquer finalidade de administrar um patrimônio empresarial, eliminando a possibilidade de uso da contabilidade gerencial como foco no processo decisório organizacional

Por fim, o gestor respondeu que aceita a sugestão de ferramentas gerenciais que auxiliem na gestão e que a empresa disponibiliza as informações necessárias para desenvolver algum tipo de programa que pudesse fornecer dados em relação à contabilidade para formação de custos.

3.3 SUGESTÕES PARA UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA EMPRESA

Ter informações contábeis e um bom preparo para que possa tomar as melhores decisões de uma empresa são aspectos fundamentais, não somente para manter a empresa competitiva, mas para garantir a continuidade e o crescimento de qualquer empresa, pois entre as principais razões do encerramento das atividades dos micro e pequenos empreendimentos está na falta de conhecimentos técnicos contábeis e financeiros, esses problemas podem ser evitados com o auxílio da contabilidade gerencial por meio das informações contábeis.

Por meio das demonstrações financeiras o administrador poderá tomar decisões baseadas em informações coerentes e seguras, o que aumentará de maneira significativa as possibilidades de sucesso. Além disso, as demonstrações financeiras possibilitam um acompanhamento real da dinâmica do negócio, tornando possível traçar novas metas e diretrizes em tempo hábil e seguro.

Como exemplo de demonstrações contábeis que podem ser aplicados a pequena empresa, pode-se citar o Balanço Patrimonial (BP), A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), que embora preparados de maneira simplificada levando em consideração a pequena movimentação financeira da Micro e Pequena Empresa (MPE), podem fornecer informações que serão de grande valia na tomada de decisão.

3.3.1 Balanço Patrimonial Simplificado

Entre as demonstrações financeiras temos Balanço Patrimonial, que identifica a situação patrimonial da empresa num dado momento. Os lançamentos contábeis são feitos de acordo com o regime de competência, ou seja, pertencem ao exercício em que ocorreu o fato gerador, independente de pagamento ou recebimento.

A administração financeira, baseando-se nas informações elaboradas e fornecidas pela contabilidade, toma decisões quanto a investimentos, financiamentos, pagamento das obrigações, momento de substituição de ativos obsoletos, nível ideal de estoques, entre outras tantas decisões. O administrador financeiro está preocupado em manter a solvência e maximizar a riqueza produzida pela empresa, pois isso significa sobrevivência, nesse mundo competitivo que as empresas se encontram.

Na microempresa torna-se necessário adaptar as contas de acordo com a necessidade de cada empresa, o quadro a seguir mostra um modelo simplificado de Balanço Patrimonial que poderá ser usado pela empresa em que foi feito o estudo.

Quadro 06: Balanço Patrimonial Simplificado.

BALANÇO PATRIMONIAL SIMPLIFICADO			
ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	556.802,40 D	CIRCULANTE	6.288,24 C
DISPONÍVEL	168.389,50 D	EXIGÍVEL	6.288,24 C
CAIXA		DUPLICATAS A PAGAR	
Caixa	168.389,50 D	Duplicatas a Pagar	4.422,41 C
ESTOQUES	368.412,90 D	OBRIGAÇÕES SOCIAIS	
ESTOQUE DE MERCADORIAS		INSS a Recolher	123,12 C
Mercadorias p/ Revenda	368.412,90 D	FGTS a Recolher	99,60 C
		OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	
NÃO CIRCULANTE	0,00	SIMPLES NACIONAL a Recolher	1.643,11 C
IMOBILIZADO	0,00		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	550.514,16 C

Computadores e Periféricos	2.410,00 D	CAPITAL	550.514,16 C
DEPRECIACÃO ACUMULADA		CAPITAL SOCIAL	
(-) Depreciação Acumulada	2.410,00 D	Capital Social	40.000,00 C
		RESERVA DE LUCROS	
		Reserva de Lucros	510.514,16 C
TOTAL DO ATIVO	556.802,40 D	TOTAL DO PASSIVO	556.802,40

Fonte: Quadro Balanço Patrimonial adaptado pelo autor do TCC, com base (ASSEF, 1999, p.92).

Segundo Groppelli (2002, p. 349): “os valores que aparecem no balanço patrimonial da empresa representam o valor histórico do total dos ativos disponíveis para gerar vendas e lucros”. As contas que compõe o balanço patrimonial representam o total de recursos que a empresa possui, e que por meio desses recursos serão gerados os demais resultados que farão a empresa funcionar, ou seja, para que a empresa seja dinâmica e mantenha sua continuidade, ela deve trabalhar esses recursos.

3.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício Simplificado

Ao trabalhar seus recursos produtivos a empresa gera novos resultados, e neste período seu ciclo se renova. Nesse aspecto a empresa apresenta-se como uma organização mutável, em constante movimento, criando e produzindo riquezas a todo instante. Torna-se necessário que estes valores que surgem a todo instante sejam apresentados de uma forma organizada, desse modo, surge então a Demonstração do Resultado.

Para Assef (1999, p. 93), “a Demonstração de Resultado do Exercício, constitui-se no relatório sucinto das operações realizadas pela empresa, durante determinado período de tempo, no qual sobressai o resultado líquido do exercício, Lucro ou Prejuízo”.

O valor do Lucro ou Prejuízo do exercício constitui toda a essência do Demonstrativo de Resultados, pois significa o retorno dos investidores, a compensação pelos riscos em negócio, ou seja, se apresentar lucro este representará a remuneração pelo risco, entretanto se apresentar prejuízo, este será bancado pelas pessoas dispostas ao risco.

O quadro a seguir mostra um modelo simplificado de Demonstração de Resultado, elaborado com contas simplificadas que pode ser aplicado na empresa em que foi elaborado o estudo:

Quadro 07: Demonstração do Resultado Simplificado.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31/12/2014. (R\$)	
RECEITA BRUTA DE VENDAS	374.401,10
Receitas com Vendas	374.401,10
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	148,34
Bonificações	148,34
DEDUÇÕES	(38.228,70)
Descontos Concedidos	(38.228,70)
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(228.083,36)
CMV	(228.083,36)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(33.889,79)
Férias	(3.802,15)
Rescisão Trabalhista	(2.291,43)
Fretes	(80,00)
Pro-labore	(8.136,00)
FGTS	(1.257,32)
Taxas Diversas	(15,50)
FGTS Rescisório	(4.817,45)
Salários e Ordenados	(12.191,27)
13º Salário	(1.298,67)
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	(22.077,29)
Impostos Municipais	(450,00)
Simples Nacional	(21.627,29)
DESPESAS FINANCEIRAS	(60,90)
Juros e Multas	(1,44)
Juros	(59,46)
RECEITAS FINANCEIRAS	165,86
Descontos Obtidos	165,86
RESULTADO DO EXERCÍCIO	52.375,25

Fonte: Elaborado pelo autor do TCC, Assef (1999, p. 92).

A Demonstração de Resultado assim como as demais demonstrações contábeis são elaboradas observando o princípio da competência, que vem a ser o

reconhecimento das despesas, custos e receitas no momento que aconteceram independente do seu pagamento ou recebimento.

De acordo com Silva (2002, p. 39) “a Demonstração do Resultado evidenciará a formação dos vários níveis de resultados mediante confronto entre as receitas, e os correspondentes custos e despesas”.

De acordo com essa definição o resultado final significa o confronto das receitas com as despesas no momento em que ocorrem. Os modelos de Demonstrações Financeiras apresentados como sugestão para serem utilizados na empresa estudada, possuem contas simplificadas que podem ser adaptadas no caso da microempresa de comércio varejista.

Neste trabalho buscou-se um modelo em que o enfoque mais importante seria o futuro. Portanto, o Modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo desenvolvido por Kassai (1996), que trouxe um avanço considerável no desenvolvimento de relatórios contábeis-financeiros para as MPE's e a contra-proposta e comentários de Oliveira (2001), juntos compõe a base fundamental para o desenvolvimento da proposta de adaptação.

O modelo proposto por Kassai (1996) é disposto de forma dedutiva, ou seja, partindo-se dos dados operacionais relevantes que integram o cenário da pequena empresa. Então, estima-se os montantes das entradas de caixa, que são diminuídos dos respectivos montantes das saídas, até chegar-se ao saldo final. Conforme será demonstrado

Quadro 08: Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo.

MODELO DEDUTIVO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTIVO		
1 - Dados operacionais relevantes	Obs.	"n" PERÍODOS
2 - ENTRADAS		
3 - SAÍDAS		
4 - VARIAÇÃO	(2-3)	
5 - Retiradas		
6 - Novos Investimentos		
7 - Depreciação		
8 - Custo ou Remuneração do Dinheiro		
9 - SALDO ACUMULADO	(4-5-6-7-8)	
10 - Empréstimos Aplicações de Recursos		
11 - SALDO FINAL	(9+10)	

Fonte: quadro Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo Kassai (1977, p. 72)

Nas colunas colocam-se os períodos, meses por exemplo, sendo que o período corrente está acompanhado de valores orçados e realizado, possibilitando a

análise horizontal. Assim, o empreendedor pode comparar orçamento com o ocorrido e efetuar as correções.

Quadro 09: Modelo Adaptado de Fluxo de Caixa Prospectivo.

MODELO ADAPTADO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTIVO								
FLUXO	Obs.	Jan/15			Fev/15	Mar/15	Abr/15	Mai/15
		Realizado	Orçado	Var. %	Orçado			
FATURAMENTO		100.000						
Markup médio	3.0							
ENTRADAS		133.000						
Vendas à Vista		88.000						
Cheques pré-datados		23.000						
Cartão		3.000						
Recebimento de Clientes		19.000						
SAÍDAS								
Gastos Variáveis		117.500						
3.1 Compras		44.490						
3.2 Comissões		33.330						
3.3 ICMS a Recolher	5%	5.000						
3.4 PIS, COFINS, CS e IRLP SIMPLIS	FIXO	360						
Gastos Fixos	6%	5.800						
Folha de Pagamento		14.260						
INSS e FGTS	16%	5.400						
13 Salário		860						
Aluguéis e Condomínios		-						
Água e Luz		2.500						
Telefone		550						
Materiais de Escritório		850						
Serviços Contábeis		250						
Gastos com Veículos		2.400						
Juros		1.450						
Outros		-						
VARIAÇÃO		-						
RETIRADAS		-						
NOVOS	(2-3)	15.500						
INVESTIMENTOS		12.000						
SALDO ACUMULADO		-						
Empréstimos/Aplic. De Recursos		-						
SALDO FINAL	(4-5-6)	3.500						
		-						
		3.500						

Fonte: adaptado pelo autor do TCC: Kassai (1996); Oliveira (2001).

A proposta de Oliveira (2001) segue o modelo de fluxo de caixa voltado para o futuro, como propõe Kassai (1996), porém suprime alguns dados considerados por ele como de difícil entendimento por parte do usuário. O modelo de fluxo de caixa apresentado a seguir considera as características do modelo apresentado por Kassai (1996), porém, levando em conta os comentários de Oliveira (2001), sobre alguns itens considerados por ele como de difícil entendimento por parte do usuário.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa representa um estudo da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão as microempresas. No contexto globalizado, onde os concorrentes apresentam-se altamente competitivos, torna-se imprescindível ao pequeno empresário conhecer sua empresa e administrá-la de maneira eficiente e eficaz, usando todas as ferramentas disponíveis.

A contabilidade como ciência que estuda a vida da riqueza das entidades, mais do que nunca se torna vital para a sobrevivência destas, pois é através da contabilidade que se identifica a situação financeira e econômica da empresa.

Neste sentido faz-se necessário que o pequeno empresário tenha conhecimento ou tome consciência, da importância da realização de uma contabilidade completa e eficiente que reflita a realidade da empresa, possibilitando elaborar demonstrações contábeis que sirvam de base para gerar informações úteis para a gestão dos negócios.

O conhecimento é a ferramenta fundamental e indispensável para permanência de uma entidade no mercado. Sendo a contabilidade o instrumento que gera conhecimento sobre uma organização, nada mais justo, que afirmar que a empresa que não detiver o conhecimento, ou seja, a contabilidade como instrumento de elaboração de informação não sobreviverá.

A contabilidade deixou de ser classificada apenas como registros fiscais para cumprimento de suas obrigações junto ao fisco, é possuir papel fundamental no processo decisório da organização através de relatórios contábeis, esses relatórios fomentam informações atuais da entidade, espelhadas num período passado, com reflexos que objetivam metas futuras.

Nesse sentido, o presente estudo está voltado para as ferramentas que auxiliam os gestores no processo de tomadas de decisões das empresas. A falta de planejamento possibilita o fechamento das entidades em tempos significativos, ou seja, em situações de riscos elas não encontram amparos para sanar os problemas. As dificuldades encontradas na gestão das empresas permitiram que os administradores verificassem a importância do controle do planejamento estratégico.

Tendo em vista a importância desse planejamento, o fluxo de caixa, torna-se uma ferramenta fundamental na vida do administrador, pois este demonstrativo reflete todas as atividades da empresa sendo elas, operacionais, financeira e

econômica, direcionadas ao controle gerencial, como instrumento decisório. O fluxo de caixa bem elaborado, e atualizado diariamente, possibilita aos gestores um norteamento na avaliação e interpretação de dados.

Os administradores que contribuíram para execução deste trabalho, em sua maioria, possui o fluxo de caixa como ferramenta para o gerenciamento das atividades, sendo assim, um instrumento primordial que facilita o planejamento da organização, pois permite uma visão maior de todos os fatos e atos existentes, demarcando os pontos frágeis existentes na entidade, bem como a atitude, a ser tomada em situações de riscos, ou seja, diagnosticar corretamente e com precisão problemas ocorridos.

A empresa em questão não utiliza o fluxo como controle de entradas e saídas, por isso está em aberto a proposta desse planejamento como intuito de controle de estoques estudos para o empresário que futuramente poderá influenciar positivamente nos processos decisórios.

Propõe-se com isso, que as empresas precisam ter mais preparo na elaboração do planejamento estratégico e o fluxo de caixa, em se tratar de um instrumento tão importante que contribui de forma significativa para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Em situações de riscos é evidente que alternativas sejam embasadas em informações concisas que contribuem de forma direta para a organização.

REFERÊNCIAS

ABREU, Ari Ferreira de. **Fundamentos da Contabilidade: Utilizando o EXCEL**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da Controladoria no processo de gestão**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

BILESSIMO, L. D. **Instrumento para Diagnóstico da Expectativa de Sucesso da Micro e Pequena Empresa Brasileira**. UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção 2002, Florianópolis. Disponível em: <http://teses.esp.ufsc.br/defesa/pdf/5440.pdf>>. Acesso em 28 de Dezembro de 2014.

COELHO NETO, Pedro. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**. Brasília: CFC: SEBRAE, 2002.

FRANCO, H. **A Contabilidade na Era da Globalização**. São Paulo Atlas, 1999.

GARRISON, Ray H. **Contabilidade gerencial**. 11º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GROPPELLI, A.A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2002.

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

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 2007.

KASSAI, J. R. **Fluxo de caixa prospectivo**. IOB, São Paulo, n. 26, p. 203-210, ago. 1994. Caderno Temática Contábil e Balanços.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osnir Moura. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

NECYK, Anthony George. **Contabilidade Gerencial nas Empresas: Desenvolvimento e uma Perspectiva de Ciclo de Vida – Coleção Academia-Empresa** 1. São Paulo: QuartierLatin, 2010.

OLIVEIRA, Marilisa Montoani de. **Contabilidade gerencial: a aplicação na gestão de microempresas e empresas de pequeno porte**. 2005. 71f. Monografia. Universidade de Taubaté. 2005. Disponível em <<http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/a-importancia-contabilidade-gerencial-para-micro-pequena-.htm>> Acesso em: 03/04/2013 às 23:33

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.

RAZA, Cláudio. **Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer**. Boletim CRC SP, São Paulo, n.166, p.16-17, maio de 2008.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SÁ, Antônio Lopes de. **História Geral e das Doutrinas da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTIAGO, Marlene Ferreira. **O efeito da tributação no planejamento financeiro das empresas prestadoras de serviços: Um estudo de casa de desenvolvimento regional**. Disponível em <<http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/a-importancia-contabilidade-gerencial-para-micro-pequena-.htm>> acesso em: 05/04/2014 às 23:33

SALVADOR, Fabiane; PINHEIRO, Eduardo José. **A contabilidade gerencial e o processo de comunicação entre as empresas e os escritórios de contabilidade**. Disponível em: <<http://docs.google.com>>. Acesso em: 30/10/2014 às 01:47

SALVADOR, Fabiane; PINHEIRO, Eduardo José. **A contabilidade gerencial e o processo de comunicação entre as empresas e os escritórios de contabilidade**. Disponível em: <<http://docs.google.com>>. Acesso em: 30 novembro 2014

SEBRAE. In ESTUDOS e pesquisas. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Brasília, 2014.

SILVA, Daniel Salgueiro. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**, 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.

VASCONCELOS, Antonelyr Maria Barbosa de. **A importância da contabilidade gerencial e do novo contador para a administração**. Disponível em: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:BUOR41RTUh8J:www.humberto-rosa.com.br>>. Acesso em: 30/10/2014 às 02:07

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Os dados fornecidos através da contabilidade gerencial são imprescindíveis instrumentos de gestão para o processo de tomada decisão pelo gestor da empresa.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: J.P.L.SILVA-ME

Ramo: Comércio Varejo de Peças e Acessórios para Veículos Automotores

1) Há quantos anos a empresa atua no mercado?

- ☐ Menos de 05 anos
- ☐ De 05 a 10 anos
- ☒ Há mais de 10 anos

2) Quem gerencia a empresa ?

- ☒ Proprietário
- ☐ Administrador Contratado

3) Qual a área de conhecimento do proprietário ?

- ☐ Humanas
- ☐ Tecnológica
- ☐ Ensino Fundamental incompleto
- ☒ Ensino Médio Completo
- ☐ Outra _____

4) O Sr. Tem noção do que seja Contabilidade Gerencial?

- ☐ Sim
- ☒ Não

5) Contabilidade é um departamento próprio na empresa?

- ☐ Interna
- ☒ Terceirizada

6) As tomadas de decisões na empresa baseiam-se:

- ☐ () Nas experiências adquiridas ao longo do tempo.
- ☐ () Nas informações fornecidas pela contabilidade.
- ☒ (x) De acordo com a concorrência do mercado.

7) Em relação às grandes mudanças mercadológicas a empresa utiliza a contabilidade gerencial para:

- ☐ () Tomada de decisões em relação a concorrência.
- ☒ (x) Para atender o fisco e governo.
- ☐ () Buscar melhorias e ter mais conhecimento na tomada de decisão.
- ☐ () nda

8) A empresa já utilizou a contabilidade gerencial para tomada de decisão na me?

- ☐ () Sim
- ☒ (x) Não

9) O Sr. Aceitaria como sugestão, ferramentas de gestão na empresa a título de estudo de caso?

- ☒ (x) Sim
- ☐ () Não

10) O Sr. Disponibilizaria toda a documentação que for necessária para a elaboração do referido estudo de caso?

- ☒ (x) Sim
- ☐ () Não