



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA.

FACULDADE DE ITAITUBA - FAI

CURSO BACHARELADO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GLEMERSON GALVÃO DA SILVA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO
NA TOMADA DECISÃO: Uma análise com dois empresários da
cidade de Itaituba - PA.**

Itaituba-PA

2018

GLEMERSON GALVÃO DA SILVA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO
NA TOMADA DECISÃO: Uma análise com dois empresários da
cidade de Itaituba - PA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento.

Itaituba - PA
2018

SILVA, Glemerson Galvão da.

A contabilidade gerencial como ferramenta de apoio na tomada decisão: uma análise com dois empresários da cidade de Itaituba - PA./ Glemerson Galvão da Silva. Itaituba: FAI, 2018.

55f.: il.

Orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Itaituba, 2018.

1. Contabilidade. 2. Empresário. I. Nascimento, Flavio. II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR – PA, 2018.

GLEMERSON GALVÃO DA SILVA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO
NA TOMADA DECISÃO: Uma análise com dois empresários da
cidade de Itaituba - PA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de
Itaituba para obtenção do título de Bacharel em Ciências
contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____
Prof. Ana Paula Maffezzolli, Esp.

Orientador: _____ Nota: _____
Prof. Flávio Sousa do Nascimento, Esp.

Avaliador: _____ Nota: _____
Prof.º Karla Santos da Silva, Esp.

Resultado: _____ Média: _____

Data: 29 de Março de 2018

A todos que contribuíram de forma direta e indiretamente para o êxito da minha vida acadêmica, em especial a minha mãe Geneci Maciel e minha irmã Glenda Galvão e a Deus que me permitiu chegar até aqui. Dedico-lhes essa vitória com gratidão.

AGRADECIMENTOS

A minha família em especial minha mãe: Geneci Maciel Galvão e minha Irmã: Glenda Galvão da Silva e a todos aqueles que contribuíram para o sucesso de minha vida acadêmica, amigos e colegas de sala que sempre estavam a disposição para ajudar no que fosse necessário. Agradeço pela ajuda, obrigado por tudo.

Ao meu orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento, por todas as orientações, dicas e materiais colocados a minha disposição, para que eu pudesse concluir com êxito essa importante etapa da minha vida. Obrigado pela Parceria.

A todos os professores da faculdade de Itaituba (FAI), em especial a Prof. Esp. Ana Paula Maffezzolli, por ser uma excelente profissional e ter contribuído significativamente para o sucesso da turma. Muito Obrigado.

A Deus por ter me dado a força necessário para conseguir concluir essa graduação apesar de todos os obstáculos.

O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.

(José de Alencar)

RESUMO

Este trabalho objetiva demonstrar de que forma o conhecimento da contabilidade gerencial e suas práticas auxilia os empresários a tomar decisões dentro das empresas, seja através dos demonstrativos contábeis ou ferramentas úteis para gestão. Para tanto, o método utilizado para a obtenção de dados foi a pesquisa bibliográfica, que possibilitou a elaboração do referencial teórico, com foco na contabilidade gerencial e nas ferramentas úteis a gestão, foi necessário uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário (quantitativo e qualitativo), para evidenciar até que ponto o empresário entende sobre contabilidade gerencial. A partir da análise dos dados e dos resultados obtidos, foi possível perceber a importância do conhecimento gerencial para os empresários, pois a contabilidade gerencial possibilita maior confiança na hora de tomar decisões. O maior desafio é mostrar ao empresário que ele necessita desse conhecimento contábil para que ele não fique limitado apenas ao contador. Enfim, através do estudo realizado, é possível afirmar que o gestor que compreende, mesmo que de forma básica de contabilidade gerencial tem maior facilidade em tomar decisões que sejam mais favoráveis para sua empresa.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Ferramentas. Gestão. Tomar Decisões. Conhecimento Contábil.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate how the knowledge of managerial accounting and its practices helps the entrepreneurs to make decisions within companies, either through the accounting statements or useful tools for management. To do so, the method used to obtain data was the bibliographical research, which enabled the elaboration of the theoretical reference, focusing on managerial accounting and useful management tools, it was necessary a field research with the application of a questionnaire (quantitative and qualitative), to highlight to what extent the entrepreneur understands about managerial accounting. From the analysis of the data and the results obtained, it was possible to perceive the importance of the managerial knowledge for the entrepreneurs, since the managerial accounting allows greater confidence in the moment of making decisions. The biggest challenge is to show the entrepreneur that he needs this accounting knowledge so that he is not limited to the accountant. Finally, through the study carried out, it is possible to affirm that the manager who understands, even if in a basic form of managerial accounting, has a greater facility in making decisions that are more favorable to his company.

Key words: Managerial Accounting. Tools. Management. Make Decisions. Accounting Knowledge.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema de Informação Contábil	24
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise Horizontal sobre primeiro Valor	41
Tabela 2 - Análise Horizontal sobre o valor anterior.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira.....	27
Quadro 2 - Estrutura do Balanço Patrimonial	31
Quadro 3 - Estrutura Simplificada da DRE	33
Quadro 4 - Demonstração dos Fluxos de Caixa - Método Direto	35
Quadro 5 - Demonstração dos Fluxos de Caixa - Método Indireto.....	36
Quadro 6 - A Empresa Imaginaria S.A. assim apresentada a evolução dos grupos do Ativo em relação ao Ativo Total (Valores expressos em moeda de 20X7):	39
Quadro 7 - Demonstrativo Operacional (DR), Análise Vertical.	40
Quadro 8 - Ramo das Empresas.....	48
Quadro 9 - Importância da Contabilidade Gerencial para a Empresa.	54
Quadro 10 - Função da Contabilidade Gerencial	54
Quadro 11 - Benefícios da Contabilidade Gerencial	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil dos Empresários.....	47
Gráfico 2 - Dados Sobre os Empresários.	49
Gráfico 3 - De que forma é feita a contabilidade na sua empresa?.....	50
Gráfico 4 - Você conhece a contabilidade gerencial?.....	51
Gráfico 5 - Você concorda que a contabilidade gerencial auxilia na tomada de decisão?.....	52
Gráfico 6 - Você aplica a contabilidade gerencial na sua empresa?	53
Gráfico 7 - Quais desses demonstrativos e ferramentas você conhece?.....	56
Gráfico 8 - Você sabe interpretar mesmo que de forma básica os demonstrativos contábeis?	57
Gráfico 9 - Você já tomou decisões baseadas na análise desses demonstrativos, sem o auxílio de um contador?.....	58
Gráfico 10 - Concepções acerca da contabilidade gerencial.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOVESPA - Bolsa de Valores do Estado de São Paulo

BP - Balanço Patrimonial.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade.

CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

DFC - Demonstração do Fluxo de Caixa.

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício.

PL - Patrimônio Líquido.

VF - Variação Final.

VI - Variação Inicial.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 A CONTABILIDADE E SUAS CONCEPÇÕES.....	17
2.1 ORIGEM DA CONTABILIDADE	17
2.1.1 Contabilidade no Brasil.....	18
2.1.2 Objetivo e Campo de Aplicação da Contabilidade.....	19
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	20
2.2.1 Objetivo da Contabilidade Gerencial	22
2.2.2 Abrangência da Contabilidade Gerencial	22
2.2.3 Sistema de Informação Contábil	23
2.2.4 Contador Gerencial (Controller)	24
2.2.5 Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira	25
2.3 PRINCIPAIS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS	29
2.3.1 Balanço Patrimonial	29
2.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício	31
2.3.3 Demonstração do Fluxo de Caixa	34
2.3.4 Plano de Contas.....	37
2.3.5 Análise Vertical	39
2.3.6 Análise Horizontal.....	41
3 METODOLOGIA	43
3.1 PROCESSO METODOLÓGICO	43
3.1.1 Caracterização da Amostra Pesquisada.....	45
3.1.2 Caracterização das empresas	46
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
4.1 PERFIL DOS EMPRESÁRIOS.....	47
4.2 SOBRE O PERFIL DOS EMPRESÁRIOS	47
4.3 SOBRE O CONHECIMENTO E A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	50
4.4 SOBRE OS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS.....	50
4.5 CONCEPÇÕES ACERCA DA CONTABILIDADE GERENCIAL	58
4.6 OBSERVAÇÃO DOS DADOS	60
4.7 RELAÇÃO DOS RESULTADOS COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	60
4.7.1 Conhecer a realidade dos empresários	60

4.7.2 Apontar a importância das informações contábeis.....	60
4.7.3 Buscar ferramentas que sejam úteis para melhor tomada de decisão....	61
4.7.4 Apresentar os instrumentos para melhor controle interno.	61
4.7.5 Aplicar o conhecimento gerencial para facilitar a tomada de decisão	61
4.8 SUGESTÕES E MELHORIAS	62
5 CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE.....	68

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é uma ferramenta poderosa, pois auxilia na tomada de decisão dentro da empresa, podendo se adequar as necessidades da organização, já que não é limitada por normas e regras geralmente impostas pelo governo, o empresário que possui conhecimento gerencial sempre estará a frente de seus concorrentes. Saber interpretar os demonstrativos contábeis sem depender direto de um contador torna a análise das informações mais prática e facilita ainda mais a tomada de decisão.

De forma geral, a contabilidade gerencial servirá como um instrumento de apoio a tomada de decisão. Com isso, o gestor necessitará do conhecimento contábil para poder analisar de forma correta o andamento da empresa, vê-se nesse ponto, que as informações contábeis devem ser interpretadas de maneira correta, logo o empresário não ficará dependente apenas do contador.

Diante da realidade do mercado local, observa-se uma deficiência de conhecimento contábil por parte dos empresários, pois os mesmos não buscam esse conhecimento, devido já estarem no mercado há muitos anos tomando decisões sem embasamento contábil, muitas das vezes as decisões tomadas sem uma análise pode resultar em prejuízo ou até mesmo na falência da empresa. Visando mostrar aos empresários informações úteis a tomada de decisão, buscou-se ferramentas para a solução do seguinte problema de pesquisa: de que forma a aplicação da contabilidade gerencial e suas práticas, pode contribuir na melhoria da gestão dos empresários em Itaituba - PA?

Este trabalho tem como objetivo demonstrar de que forma o conhecimento da contabilidade gerencial e suas práticas auxilia o empresário a tomar decisões dentro das empresas seja através dos demonstrativos contábeis ou ferramentas úteis para gestão. Além de evidenciar a importância dos demonstrativos contábeis, conhecer as realidade da classe empresarial e passar o conhecimento necessário para uma boa gestão, proporcionando assim uma maior autonomia ao empresário.

Diante do mercado defasado, com empresários com pouco conhecimento contábil, a contabilidade se torna necessária para uma boa gestão, principalmente a contabilidade gerencial que foca na administração interna da empresa. A proposta aqui abordada visa apresentar conceitos e informações úteis ao gestor que resulte

em uma visão mais ampla de toda a sua organização. Devido a necessidade de conhecimento contábil para tomada de decisão nas empresas, essa pesquisa se justifica através do estudo da contabilidade gerencial e suas práticas, em contribuição para a classe empresarial, com o benefício de melhorar o controle interno da empresa.

Para a elaboração do presente trabalho foi utilizado a pesquisa bibliográfica, buscado informações em diversos livros, onde os principais autores utilizados para embasamento teórico foi, Clóvis Luiz Padoveze (2012), Jose Carlos Marion (2012), Sergio de Iudícibus (2010), entre outros, nesse contexto buscou-se uma análise do mercado atual em Itaituba - Pará, visando identificar por que os empresários não buscam conhecimento e não se aprimoram com o conhecimento contábil. Já na pesquisa de campo foi utilizado um questionário com questões qualitativas e quantitativas voltado para os empresários e seus conhecimentos relacionado a contabilidade gerencial, com o objetivo de identificar quais ferramentas da contabilidade gerencial o empresário já utiliza, e saber por que não utiliza todos os recursos disponíveis nessa área.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso está estruturado em cinco seções, a primeira é uma breve introdução. A segunda vai tratar da origem da contabilidade, objetivo, campo de aplicação; seguido da definição geral, objetivo e abrangência da contabilidade gerencial, entre outras definições importantes relacionadas ao tema e por último uma análise dos principais demonstrativos contábeis. A terceira seção demonstra a metodologia deste trabalho. A quarta seção enfatiza os resultados obtidos com o método de análise, utilizando um questionário, e uma breve entrevista para obtenção dos dados e por fim apresenta os resultados desta pesquisa executada em Itaituba – PA com dois empresários, com a finalidade de responder ao problema apresentado acima. A quinta e última seção demonstra a conclusão deste estudo.

2 A CONTABILIDADE E SUAS CONCEPÇÕES

2.1 ORIGEM DA CONTABILIDADE

A contabilidade surgiu devido a falta de conhecimento e controle dos patrimônios. Conforme verificado por Sá (2010), O conhecimento da origem da contabilidade se faz essencial por ser um ramo importante para a humanidade. Trata-se inegavelmente de uma necessidade que o homem teve de se comunicar e registrar seus feitos, seria um erro, porém, atribuir que a contabilidade só surgiu na atualidade. Assim, reveste-se de particular importância o fato da contabilidade ter surgido através das artes primitivas. Sob essa ótica, ganha particular relevância que o homem usava pinturas e rabiscos, feitos com materiais naturais como sucos e ossos para registrar suas riquezas. Logo essa forma de registro foi evoluindo até se torna os registros contábeis usados hoje.

Antes mesmo do homem se ater ao controle de seu patrimônio, a contabilidade surgiu em sua forma mais simples. Como bem nos assegura Ludícibus e Marion (2007), pode-se dizer que a contabilidade é tão antiga que surgiu antes do homem ter noção de atividades econômicas. Neste contexto, fica claro que a contabilidade foi utilizada antes mesmo do homem saber ler ou calcular. Alguns teólogos afirmam que ela tem origem a mais 4000 anos antes de cristo. Não é exagero afirmar que a contabilidade teve sua origem de forma empírica, em todo esse processo, ocorreu a necessidade do homem primitivo de ter controle sobre seu patrimônio, mesmo que de forma simples e rudimentar, isso porque eles usavam marcas nas arvores, pinturas, pedras e rabiscos, para poder ter controle sobre seu patrimônio, exemplo quantidade de ovelhas no seu rebanho.

Com base em Sá (2010, p. 23), “o nascimento da Contabilidade é o da inscrição de elementos da riqueza patrimonial, passando, aos poucos, a registros de melhor qualidade”. Assim, com a necessidade de controle das riquezas patrimoniais surge a obrigação de aprimoramento das formas de registros, que até então eram rudimentares e simples, evoluindo até chegar na forma como conhecemos.

A contabilidade nasceu da necessidade do homem, em ter controle sobre seu patrimônio, ou seja, é quase mais antiga que a própria humanidade. A competição para se obter maiores riquezas, era algo que promovia a necessidade de sistemas

contábeis, mesmo que de forma rudimentar. Desta forma a contabilidade foi evoluindo aos poucos até chegar aos dias atuais (MARION, 2012).

Os autores deixam claro que a contabilidade surgiu em sua forma simplificada e foi evoluindo com o passar dos anos. Neste contexto, fica claro que mesmo em tempos remotos as noções de contabilidade eram importantes. O mais preocupante, contudo, é constatar que boa parte das pessoas na antiguidade não se preocupava e nem buscavam esse conhecimento. Assim, preocupa o fato de que a contabilidade foi pouco explorada nessa época, isso porque no início eram poucos que realmente buscavam esse conhecimento.

2.1.1 Contabilidade no Brasil

No Brasil a contabilidade foi ganhando espaço e melhorando com o tempo, pode-se dizer que a contabilidade vai evoluindo e ganhando relevância com o desenvolvimento econômico. Neste contexto, para Ludícibus e Marion (2007), foi a partir da década de 70 que os contabilistas começaram a ganhar uma maior valorização no Brasil. Partindo da ideia de evolução, foi na idade moderna entre o século XIV a XVI, que a contabilidade ganhou notoriedade devido acontecimentos renascentista no mundo das artes e a melhoria e crescimento da imprensa.

A contabilidade no Brasil foi ganhando cada vez mais espaço no início do século. Nessa época aconteceram fatos importantes, ocorreu uma padronização para melhorar a harmonia da contabilidade brasileira com o mundo. O exemplo mais claro seria a criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), que cria pronunciamentos com o objetivo de padronizar a contabilidade do país com o restante do mundo (COELHO e LINS, 2010).

É interessante, aliás, que além da criação do CPC, surgiu nessa época o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e a Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA) entre outros órgãos e repartições. É notório que isso resultaria na normatização da contabilidade brasileira com o restante do planeta (COELHO e LINS, 2010).

É possível afirmar que o Brasil teve que adotar as normas e padrões internacionais. Primeiro, porque essa normatização possibilita a interpretação das informações financeiras das empresas com abrangência internacional. Depois,

porque ficou óbvio que as entidades não teriam dificuldades em ingressar na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Espera-se, dessa forma uma melhor comunicação da contabilidade brasileira com o mundo (NIYAMA e SILVA, 2013).

Sendo assim, a contabilidade nacional teve uma melhor evolução no início do século devido a harmonização, resultando numa melhor interpretação da contabilidade brasileira com o mundo "visto que uma série de legislações, procedimentos e ações têm sido empreendidas no intuito de fazer com que a contabilidade brasileira esteja em harmonia" (NIYAMA e SILVA, 2013, p. 14).

2.1.2 Objetivo e Campo de Aplicação da Contabilidade

O objetivo da contabilidade é o patrimônio das empresas, seja ela de teor financeiro ou econômico, e auxilia na tomada de decisão da organização. Para tanto, "o objetivo da contabilidade é o controle do patrimônio e de suas variações visando ao fornecimento de informações que sejam úteis para a tomada de decisões" (RIBEIRO, 2013, p. 4).

É possível verificar, por exemplo, que um patrimônio não poderia ser controlado sem um registro lógico de suas variações. Desta forma fica claro que devido o patrimônio das empresas sempre sofrer modificações, o mesmo exige um controle próprio, fornecendo assim informações confiáveis, ágeis, educativas e fornecendo poder decisório (CREPALDI, 2013).

Segundo Neves e Viceconti (2006), o objeto da contabilidade é o patrimônio da entidade. E o seu campo de aplicação são as aziendeas, definida por eles como entidades administrativas e econômicas, que utilizam a contabilidade para controle de seus bens patrimoniais. O conceito de aziendeas se difere de empresas, devido não está vinculado exclusivamente ao lucro.

Sendo assim, o campo de aplicação da contabilidade é bem mais amplo. Podemos perceber conforme citado acima que esse quadro remete não somente empresas com fins lucrativos, mas também entidades sem fins lucrativos como, por exemplo, fundações de caráter cultural. Neste contexto, fica claro que "qualquer pessoa, física ou jurídica, que tenha necessidades de manter registros patrimoniais é potencial beneficiário dos conhecimentos e das práticas contábeis" (CREPALDI, 2013, p. 17).

Para Ribeiro (2013, p. 5), “o campo de aplicação da contabilidade abrange todas as entidades econômico-administrativas”. Por isso, fica evidente que sua abrangência é importante para os usuários de contabilidade e para as entidades com fins econômicos, socioeconômicos e sociais.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é uma ferramenta usada para apresentar e facilitar de forma simples e clara a compreensão das informações contábeis da empresa, auxiliando diretamente na tomada de decisão e promovendo uma ampla visão da entidade. Neste contexto, fica claro para Atkinson, Banker. *et al.* (2011), que a contabilidade gerencial serve com uma ferramenta na tomada de decisão ajudando os empresários, gerentes e administradores na tomada de decisão dentro da organização. A contabilidade gerencial é importante devido ser um instrumento gerencial que facilita o controle interno da organização, pois promove uma visão geral da empresa. Fica evidente que para as organizações a contabilidade gerencial é essencial, pois é através das informações gerenciais que o empresário terá poder de decisão.

Ainda para Atkinson, Banker. *et al.* (2011), a contabilidade gerencial é a ferramenta utilizada para interpretar as informações de dentro das organizações, e está diretamente ligada a tomada de decisão na empresa, auxilia na interpretação de informações operacionais e financeiras da organização. Não é exagero afirmar que essa ferramenta é essencial para o crescimento e a manutenção de qualquer negócio.

Conforme explicado acima, a contabilidade gerencial é muito importante para a gestão interna das organizações. Primeiro o seu foco é voltada diretamente para o gerenciamento interno da empresa, depois ela serve como ferramenta de interpretação das informações contábeis. Logo se torna um recurso indispensável para tomada de decisão e para uma boa gestão.

Para Padoveze (2012), a contabilidade gerencial tem como propósito ajudar na administração interna de toda a organização, através das informações contábeis. Trata-se inegavelmente de uma ferramenta necessária para a administração e

gestão da empresa, o autor deixa claro que devemos conhecer a contabilidade gerencial detalhadamente, assim como todas as suas práticas e princípios.

Ambos os autores tanto Atkinson quanto Padoveze tem a mesma linha de pensamento sobre a contabilidade gerencial. Nota-se que ambos afirmam que a contabilidade gerencial é essencial para o gerenciamento interno da empresa. Segundo Padoveze (2012, p. 13), "a contabilidade gerencial está ligada a necessidade de Informações para planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão". Assim como Atkinson, o autor deixa claro a importância da contabilidade gerencial para tomada de decisão dentro da empresa.

A contabilidade gerencial é importante devido ser uma técnica contábil que facilita o trabalho da administração. Conforme explicado acima, o objetivo é simplificar as informações contábeis. Nesse sentido ela é indispensável para qualquer empresa, pois, dá ao empresário uma visão mais ampla na hora de tomar decisões.

De acordo com Marion (2012, p. 12):

A Contabilidade Gerencial tem como foco o processo de tomada de decisão dos usuários internos, ou seja, deve atender todas as pessoas dentro da empresa, em qualquer nível hierárquico, que necessitam da informação contábil para tomar decisões em suas respectivas áreas; [...] a Contabilidade Gerencial é mais analítica, mais detalhada que a Contabilidade Financeira e faz complementos necessários para o uso dos gestores.

Conforme citado acima o foco da contabilidade gerencial é voltado para usuários internos e para tomada de decisão. Além disso, a contabilidade gerencial faz um paralelo com a contabilidade financeira, servindo como complemento pra mesma, e é de grande valia pra toda a empresa, independente do nível hierárquico.

Fica evidente, diante desse quadro que a contabilidade gerencial é essencial para a gestão interna de toda organização. Segundo Garrison (2013, p. 2), "a contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações a gerentes para uso na própria organização". Resumindo auxilia diretamente a tomada de decisão, através da interpretação simplificada das informações contábeis.

2.2.1 Objetivo da Contabilidade Gerencial

Toda organização necessita de um sistema que oriente a tomada de decisão dos gestores, assim como uma bússola que mostra a direção correta a ser seguida a contabilidade gerencial mostra se as decisões dos gerentes estão de acordo com as metas estabelecidas por eles. "A contabilidade gerencial tem como objetivo principal fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa" (CORBETT, 2005, p. 17).

Neste contexto, a contabilidade gerencial é utilizada para melhorar e ajudar na tomada de decisão das organizações, através de informações financeiras e econômicas geradas para administradores e gestores, podendo assim ajudar a prever, medir, comparar e controlar o desempenho da empresa (COELHO e LINS, 2010).

Além de avaliar as informações financeiras e econômicas das empresas, a contabilidade gerencial está ligada ao planejamento financeiro, fluxo de caixa e projeções de lucros. Os relatórios criados para esse fim não seguem nenhum padrão específico e não tem limites para serem gerados (PADOVEZE, 2012).

Ainda para Padoveze (2012, p. 16), "a contabilidade gerencial não está presa a nenhuma regra específica. Tudo o que for necessário deve ser feito e incorporado aos relatórios e modelos de decisão". Deste modo a finalidade é aumentar o poder decisório em todos os níveis hierárquicos nas organizações.

Portanto, a contabilidade gerencial é importante para toda empresa, pois auxilia no planejamento e no controle das organizações servindo como uma bússola, orientando o empresário a tomar as melhores decisões e seguir os melhores caminhos usando a informações contábeis como base.

2.2.2 Abrangência da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial através do uso da informação contábil ajuda diretamente todos os gestores das empresas. Por isso, fica evidente que ela abrange toda a organização, atingindo todos os setores e todas as áreas que necessitam de sistemas de informações contábeis, para possibilitar controle e planejamento contábil (PADOVEZE, 2012).

Ainda partindo da ideia de que a contabilidade gerencial abrange todas as áreas da organização, é importante frisar que devido a hierarquia dentro das empresas, o uso das informações contábeis gerenciais como ferramenta de apoio a gestão deve ser adaptada para cada nível da administração. Por sua vez as informações gerenciais atendem o alto, médio e partes específicas da administração com o objetivo conjunto de controle e planejamento (MARQUES, 2007).

A melhor maneira de compreender esse processo é considerar que a contabilidade gerencial é direcionada exclusivamente para o público interno da organização. Buscando assim a melhor tomada de decisão de gestores e funcionários, seja porque o objetivo é a qualidade das operações e minimização de custos (ATKINSON, BANKER, *et al.*, 2011).

É preciso, porém, ir mais além, pois as informações contábeis gerenciais são aplicadas a nível operacional e organizacional. É notório que o primeiro usa essas informações para melhorar o controle operacional através da tomada de decisão dos gestores intermediários. Já o segundo foca nos níveis de gestão mais elevados, usando essas informações de forma mais estratégica para tomar decisões que resultem em benefícios futuros (ATKINSON, BANKER, *et al.*, 2011).

Finalmente conforme explicado anteriormente a contabilidade gerencial abrange todos os níveis hierárquicos das organizações, utilizando as informações contábeis gerenciais para melhorar a tomada de decisão dos gestores, administradores e funcionários, fortalecendo o controle e o planejamento das empresas.

2.2.3 Sistema de Informação Contábil

O sistema de informação contábil seria um conjunto lógico de informações, sejam elas gerenciais, financeiras ou operacionais com o objetivo de ajudar no controle da empresa e na tomada de decisão. Tendo isso como base, a informação contábil é importante para o controle das entidades. O sistema de informação contábil deve se integrar aos sistemas de informações das organizações para melhores resultados gerenciais (PADOVEZE, 2012).

Pode-se dizer que o sistema de informação contábil é fundamental para fins decisórios. Para Limeira, Silva, *et al.* (2015), fica claro que sem o uso desse sistema

de informação a tomada de decisão seria bem mais lenta e demorada, logo as informações contábeis devem ser levadas a sério e bem estruturadas.

Seguindo a ideia acima o que importa, portanto, é colocar em prática o sistema de informações contábeis. Isso resultara numa melhor tomada de decisão nas empresas. Segundo Crepaldi (2013, p. 19), "os gerentes das empresas precisam de informações para ajudar no processo decisório e reduzir as incertezas", isso ocorrera através de relatórios e demonstrações para o público interno e externo.

Um sistema de informações contábeis é um conjunto de atividades, documentos e tecnologias inter-relacionados que se destina a coletar dados, processá-los e relatar informações para um grupo diversificado de tomadores de decisões internos e externos nas organizações (HURT, 2014, p. 5).

Na citação acima, conceitua-se o sistema de informações contábeis como um conjunto de dados e informações que auxilia na tomada de decisão dos gestores.

Para melhor entendimento observe abaixo a estrutura desse sistema.

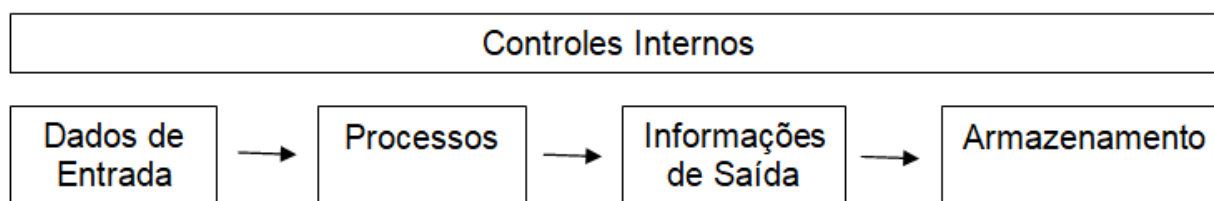


Figura 1 - Sistema de Informação Contábil. Fonte: (HURT, 2014, p. 5).

Conforme ilustrado na figura acima, para Hurt (2014), o sistema de Informação Contábil, parte da ideia de controles internos e sua estrutura começa pelos dados de entrada (documentos), seguida da forma como esses dados são processados (computadores), depois se resume em como as informações de saída serão demonstradas (demonstrativos contábeis), é por fim a forma de armazenamento que pode ser eletrônica ou em papel.

2.2.4 Contador Gerencial (Controller)

O contador gerencial (Controller) tem como função o auxílio aos gestores em todos os níveis hierárquicos, dessa forma ele influencia na tomada de decisão e na obtenção de resultados em relação ao que foi investido na organização. Segundo Padoveze (2012, p. 28), "o foco da controladoria é a gestão econômica, ou seja,

gestão baseada em resultados, gerais e setoriais". Logo o foco é na obtenção de lucros, recuperando assim todo o capital investido.

É importante saliente, por exemplo, que o controller não deve ser impulsivo, controlador ou ter qualquer atitude que prejudique a empresa. Ele também deve usar de sua persuasão para que os gestores possam aceitar todos os sistemas gerenciais sugeridos por ele, tendo como base seu conhecimento contábil e gerencial (PADOVEZE, 2012).

Levando em consideração o que foi dito antes, esse profissional deve ter conhecimento sobre gestão e contabilidade, pois terá que elaborar relatórios e cruzar informações de diversos setores com o intuito de facilitar a tomada de decisão. Por ter essas características eles estão ganhando cada vez mais relevância dentro das organizações se tornando indispensáveis (ALMEIDA, 2015).

Conforme citado acima o Controller se torna importante devido ser uma profissão contábil voltado para tomada de decisão dos gestores. Para facilitar ainda mais, define-se esse profissional como "executivo sênior de finanças e contabilidade de uma organização; prepara e interpreta a informação financeira para gerentes, investidores e credores" (ATKINSON, BANKER, *et al.*, 2011, p. 34).

Portanto, todas as organizações devem possuir um controller para melhorar a resposta em relação ao retorno de resultados e a obtenção de lucros. Tudo isso através da análise de informações contábeis e gerenciais e suas demonstrações através de relatórios.

2.2.5 Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

A contabilidade gerencial e a contabilidade financeira são muito diferentes, a melhor maneira de compreender esse processo é considerar que a primeira foca no público interno e a segunda no público externo. Conforme verificado por Atkinson, Banker, *et al.* (2011), a contabilidade financeira é voltada para o público externo, e é regulamentada por normas e por órgãos governamentais. Já a contabilidade gerencial tem uma maior liberdade, pois não sofre dessas regulamentações e seu foco é na gestão interna da empresa.

Como bem nos assegura Garrison, Noreen e Brewer (2013), a contabilidade financeira e gerencial é de extrema importância para a empresa. Neste contexto, fica

claro que a contabilidade gerencial ajuda na tomada de decisão interna da empresa, melhorando e preparando os empresários para solucionar problemas futuros, já contabilidade financeira mostra o estado que a empresa se encontra, para futuras averiguações externas e cobranças de impostos. A contabilidade gerencial tem maior vantagem por não estar sujeita a normas externas e regulamentadoras.

Baseado nas informações acima podemos verificar que existe diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade Gerencial, já que uma elabora informações contábeis pra o público externo e a outra elabora para o público interno. É importante ressaltar que a contabilidade financeira demonstra as decisões tomadas e a contabilidade gerencial ajuda na tomada dessas decisões.

Segundo Padoveze (2012), é possível afirmar que a contabilidade gerencial e financeira se difere. Primeiro, porque a financeira segue parâmetros internacionais para facilitar a compreensão e tomada decisão dos usuários externos. Depois, porque é através desses relatórios que os investidores terão noção da situação econômica e financeira da empresa. O autor deixa claro que a contabilidade gerencial além de não seguir nenhum tipo de regra tem o foco na administração interna da organização e pode promover projeções de lucros com base na tomada de decisão.

Pode-se dizer que tanto Padoveze quanto Atkinson e Garrison têm a mesma linha de pensamento quanto as diferenças entre contabilidade gerencial e financeira, ambos as diferenciam pelos tipos de usuários (externos e internos) e pela obrigatoriedade de normas regulamentadoras, assim "o objetivo da contabilidade financeira é permitir aos usuários avaliar a situação econômica e financeira da empresa" (PADOVEZE, 2012, p. 15).

Conforme explicado acima os dois tipos de contabilidade tem sua importância, mesmo que com foco diferente e traz sua parcela de contribuição para a entidade. A contabilidade gerencial, por exemplo, promove informações para ser usada na própria empresa e a contabilidade financeira cria as informações para o público externo (GARRISON, NOREEN e BREWER, 2013).

A contabilidade financeira lida com a elaboração e a comunicação de informação econômica sobre uma organização ao público externo: acionistas, credores (bancos, financeiras e fornecedores), órgãos regulamentadores e autoridades governamentais tributárias. A informação contábil financeira comunica o público externo as consequências das decisões e as melhorias de processos feitas por administradores e funcionários. [...] a contabilidade gerencial deve fornecer informações econômicas ao público interno, como operadores/ funcionários, gerentes intermediários e executivos seniores (ATKINSON, BANKER, *et al.*, 2011, p. 37).

Conforme visto na citação acima existe diferença entre contabilidade gerencial e financeira, sendo que a primeira foca no público interno e a segunda no público externo. O que importa, portanto, é que as duas tem sua importância para a organização tanto para os gestores quanto para os investidores externos.

Parece óbvio que existe diferença entre esses dois tipos de contabilidade, mas não é, pois a maioria das pessoas não difere uma da outra. Conforme explicado anteriormente, a contabilidade gerencial tem foco no administrativo e a contabilidade financeira nos sócios externos. Tendo em vista o que foi abordado, a contabilidade gerencial é de extrema importância, pois pode ser moldada de acordo com a necessidade da empresa, e a mesma não se prende a nenhuma norma pré-definida, e nem sofre com as regulamentações governamentais, e não precisa ser divulgada para o meio externo (ATKINSON, BANKER, *et al.*, 2011).

Para melhor compreensão segue um quadro comparativo.

Quadro 1 - Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira

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	Balço patrimonial, demonstração dos resultados, demonstração das mutações do patrimônio líquido.	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e mensal.	Quando necessário pela

		administração.
Custos ou valores utilizados	Primeiramente 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	Princípios contábeis geralmente aceitos.	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Característica da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), 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), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato).

Fonte: Adaptado de (PADOVEZE, 2012).

No quadro acima é perceptível a diferença da contabilidade gerencial e financeira enfatizando seus objetivos e finalidades.

2.3 PRINCIPAIS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

2.3.1 Balanço Patrimonial

Na contabilidade gerencial o balanço patrimonial (BP) é fundamental e deve ser analisado com calma, pois sua interpretação de forma equivocada pode gerar problemas para a empresa. Segundo Padoveze (2012), o balanço patrimonial é o demonstrativo mais importante, tem como objetivo mostrar as riquezas e os lucros das empresas, sua estrutura é muito simples, dividida em ativo e passivo e patrimônio líquido. O ativo são os bens e direitos e o passivo são as obrigações, já o patrimônio líquido (PL) demonstra os lucros ou prejuízos.

Na opinião de Iudícibus e Marion (2010), o balanço patrimonial é a demonstração da situação financeira da empresa no final de um período, dividido em duas colunas onde o lado esquerdo, representa o ativo e o lado direito o passivo e patrimônio líquido, no ativo temos os bens que são denominados como os direitos da empresa, classificados em bens tangíveis, que são os que podem ser tocados (máquinas, produtos, ferramentas), e bens intangíveis que não podem ser visto ou tocados (marcas e patentes), já o passivo seria as obrigações que a empresa precisa pagar a terceiros (contas a pagar, estoque, salários...), o patrimônio líquido seria o capital investido pelos donos ou sócios da empresa.

Conforme explicado acima o balanço patrimonial facilita mostrar as informações financeiras de um determinado período da empresa é através do balanço, que será demonstrado todos os direitos e obrigações da organização, além de evidenciar o estado do patrimônio líquido. Por todas essas razões se torna essencial para a contabilidade gerencial e para a empresa.

Conforme Crepaldi (2013), podemos conceituar o balanço patrimonial como sendo um demonstrativo contábil que resume a situação patrimonial da empresa de forma ordenada de acordo com a natureza dos bens e direitos e obrigações. Então, é preciso assumir que o balanço seria como uma fotografia da organização. O autor deixa claro que o balanço é uma forma simples de mostrar aos futuros sócios a situação atual do patrimônio da empresa.

Fica claro para os autores citados anteriormente que o balanço patrimonial resume a situação patrimonial da empresa, e é dividido em duas colunas, o lado

direito representa os bens e direitos e o lado esquerdo representa as obrigações. Para Marion (2012, p. 45), "o Balanço Patrimonial (BP) é constituído de duas colunas: a coluna do lado direito, denominada Passivo e Patrimônio Líquido, a coluna do lado esquerdo, denominada ativo". Para esses autores o balanço patrimonial é o principal demonstrativo contábil.

De acordo com o autor acima o balanço patrimonial é estruturado em duas colunas, separando o ativo (bens e direitos), do passivo (obrigações a pagar), e é uma importante ferramenta para tomada de decisão do empresário. Cita-se, por exemplo, uma análise do balanço patrimonial ao fim do período, comparando o ativo e passivo, e apurando o patrimônio líquido.

O Balanço Patrimonial permite a demonstração utilizada para refletir a posição financeira e patrimonial da empresa em dado momento. Ela também procura demonstrar a posição de bens, direitos e obrigações da empresa, demonstrando, evidenciando a situação líquida do patrimônio. [...] Ativo, portanto, são todos os bens e direitos de propriedades da empresa, expressos em moeda, a que representam benefícios presentes para a empresa. [...] Passivo de modo geral, toda entidade, além de obter recursos dos sócios e decorrentes, necessitam de recursos advindos de outras fontes, ou seja, recursos de terceiros (MARQUES, 2007, p. 91).

Tendo como base as informações acima, o balanço patrimonial é aplicado nas empresas tanto de pequeno porte quanto de grande porte, já que é o principal demonstrativo contábil, sua área de aplicação e na contabilidade como um todo contabilidade gerencial, comercial, orçamentária etc. Evidentemente a aplicação pode ser utilizada para demonstrar de forma prática uma visão geral da empresa, dividindo e separando seu ativo, do seu passivo, além de dar uma representação em relação ao patrimônio líquido (MARQUES, 2007).

É preciso ressaltar que o balanço patrimonial deve ser analisado com muito cuidado, pois qualquer erro de classificação pode resultar em uma análise errada da empresa. Após o resultado do exercício a empresa tem que procurar manter o resultado caso seja positivo ou melhorar caso seja negativo. Nesse sentido, o balanço patrimonial se torna uma ferramenta de apoio a tomada de decisão.

A seguir será mostrado para melhor entendimento a estrutura básica do balanço patrimonial.

Quadro 2 - Estrutura do Balanço Patrimonial

Ativo	Passivo
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Não Circulante	Passivo Não Circulante
Realizável a Longo Prazo	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Investimento	Capital Social
Imobilizado	(-) Gastos com Emissão de Ações
Intangível	Reservas de Capital
	Opções Outorgadas Reconhecidas
	Reservas de Lucros
	(-) Ações em Tesouraria
	Ajustes de Avaliação Patrimonial
	Ajustes Acumulados de Conversão
	Prejuízos Acumulados
Total Ativo	Total Passivo

Fonte: adaptação de (CFC, 2016).

No quadro acima está exemplificado a estrutura básica do balanço patrimonial, com todas as contas básicas seguindo o padrão atualizado do Conselho Federal de Contabilidade.

2.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício

As pequenas empresas formulam uma Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) de forma simples e prática, já as grandes empresas precisam elaborá-la de forma mais detalhada, como é exigido na lei. Segundo Iudícibus e Marion (2010), a DRE é o resumo das despesas e receitas de uma empresa em um determinado período (12 meses), tem como objetivo o resultado final do exercício, sendo ele lucro ou prejuízo, subtraindo as receitas das despesas.

Como bem nos assegura Padoveze (2012), a DRE é a evidenciação do lucro ou prejuízo, através da verificação do impacto das despesas e receitas da empresa em um determinado período, sendo assim ele vai ser a análise do primeiro balanço patrimonial e complemento para o balanço final, onde ambos os balanços após todas as verificações sofrerão modificações. É um poderoso instrumento para

tomada de decisão, já que é através dele que temos uma noção se o retorno financeiro vai cobrir todos os investimentos.

Diante das informações acima a demonstração do resultado do exercício é fundamental em uma empresa, pois é através desse resultado que é verificado o lucro ou prejuízo. Tendo isso como base, pode se afirmar que a DRE é importante para a tomada de decisão, pois mostra resultados sendo eles positivos ou negativos.

Para Marion (2012), a demonstração do resultado do exercício facilita apurar o resultado do período, demonstra se a empresa teve lucro ou prejuízo, desta forma quando o período acabar todas as despesas e receitas serão transferidas pra a DRE. O autor deixa claro que os próximos períodos não acumularão as despesas e receitas do exercício anterior, logo terá que iniciar do zero.

Para os autores aqui citados a DRE seria um resumo de despesas e receitas de um determinado período, evidenciando se a organização deu lucro ou prejuízo. "A demonstração do resultado do exercício evidencia o resultado que a empresa obteve (lucro ou prejuízo) no desenvolvimento de suas atividades durante um determinado período, geralmente igual a um ano" (RIBEIRO, 2013, p. 302).

Conforme explicado acima a DRE é fundamental para a empresa devido ser um relatório contábil que visa mostrar a situação financeira de uma empresa em um determinado período, por exemplo, o resultado anual de uma entidade evidenciando se a organização teve lucro ou prejuízo. Assim seguindo uma lógica dedutiva de receitas e despesas até chegar ao resultado final (lucro ou prejuízo).

A Demonstração do Resultado do Exercício permite ao fim de cada exercício social, conforme disposição da Lei das Sociedades por Ações, a Contabilidade da empresa elabora, entre outras demonstrações, a demonstração do Resultado do Exercício, em que observamos o grande indicador global de eficiência: o retorno resultante do investimento dos donos da empresa (MARION, 2012, p. 119).

Diante das informações citadas acima, conclui-se que a demonstração do resultado do exercício se aplica nas empresas (pequeno ou grande porte), na área de contabilidade gerencial e financeira. Evidentemente a aplicação pode ser utilizada para facilitar a tomada de decisão e para a análise dos resultados do exercício, mostrando se no período a empresa teve lucro ou prejuízo.

Logo, é importante compreender que a DRE é o segundo demonstrativo com maior relevância para a tomada de decisão do empresário, ficando atrás apenas do

balanço patrimonial, que tem uma estrutura muito mais abrangente. Mesmo assim a DRE deve ser feita com todo cuidado possível para que não sejam repassadas informações errôneas para os sócios. Nesse sentido, vamos exemplificar a demonstração do resultado do exercício como uma importante ferramenta para a apuração do resultado do período (MARION, 2012).

Segue um exemplo de DRE em sua estrutura simplificada.

Quadro 3 - Estrutura Simplificada da DRE

DRE	Ano
Receita Bruta	----
(-) Deduções	(----
Receita Líquida	----
(-) Custos das Vendas	(----
Lucro Bruno	----
(-) Despesas Operacionais	
De Vendas	(----
Administrativas	(----
Financeiras	(----
Outras Despesas	(----
Outras Receitas	----
Lucro Operacional	----
(-) Desp. Não Operacional	(----
(+) Rec. Não Operacional	----
(-) I.R. e Contribuição Social	(----
(-) Participações	(----
Lucro Líquido	-----

Fonte: Adaptado de (MARION, 2012).

No quadro acima temos a representação da DRE em sua forma resumida e simplificada, seguindo o modelo apresentado por Marion em seu livro, com a finalidade de demonstrar como são feitas as deduções de receitas de despesas até chegar ao lucro líquido.

2.3.3 Demonstração do Fluxo de Caixa

A demonstração do fluxo de caixa (DFC) é um importante demonstrativo para o controle interno. Segundo Iudícibus e Marion (2010), a demonstração do fluxo de caixa é o controle da entrada e da saída de recursos do caixa da empresa, é o controle financeiro de um determinado período que vai permitir ao gerente uma melhor tomada de decisão, sabendo onde cortar gastos e quando investir.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2013), a demonstração do fluxo de caixa facilita mostrar as principais atividades que provocam alterações no caixa da empresa. Nesse sentido fica claro que é uma ferramenta utilizada pra saber como foram utilizados determinados recursos e onde foram aplicados.

Ainda para Garrison, Noreen e Brewer (2013), a DFC funciona como uma ferramenta de controle do caixa, permitindo saber onde foram aplicados os recursos e como foi gasto o disponível da empresa, permitindo uma análise de onde deve ser investido ou cortado, custos e despesas. Cita-se, como exemplo, a verificação de como uma empresa que teve prejuízo conseguiu pagar suas obrigações ou a avaliação de qual setor ou produto teve o maior custo no exercício.

A demonstração dos fluxos de caixa deve ser elaborada com o objetivo de informar como foi gerado e utilizado o caixa e seus equivalentes. O autor deixa claro que a DFC deve ser apresentada no fim de cada período, pois é através do caixa que se tira recursos para pagar obrigações, manter suas operações e retornar investimentos. Sendo assim, promove informações úteis para uma avaliação de possíveis mudanças nos ativos líquidos das empresas (CREPALDI, 2013).

Os autores citados anteriormente têm a mesma linha de pensamento quando se fala da conceituação da demonstração de fluxo de caixa. Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2013, p. 635), “a Demonstração do Fluxo de Caixa permite a visão geral do caixa sabendo exatamente onde cada centavo foi gasto ou investido”. Sendo assim, influencia na tomada de decisão.

Como bem nos assegura Marion (2012), a demonstração do fluxo de caixa é dividido em dois modelos, modelo direto e modelo indireto, o primeiro demonstra o que entrou e saiu em dinheiro do caixa da empresa. O segundo mostra o que foi modificado no ativo e no passivo da empresa para que ocorresse alguma alteração, não se preocupando em enfatizar diretamente a entrada e saída de dinheiro.

De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2013, p. 635):

A demonstração do fluxo de caixa é uma valiosa ferramenta analítica para os gerentes e para investidores e credores, embora os gerentes tendam a se preocupar mais com as demonstrações de fluxos de caixa previstas e preparadas como parte do processo orçamentário. [...] A demonstração de fluxos de caixa ressalta as principais atividades que causam impacto sobre os fluxos de caixa e, logo afetam o saldo do caixa geral.

Podemos perceber conforme citado acima que a demonstração do fluxo de caixa é aplicada na empresa como uma ferramenta de análise para tomada de decisões gerenciais. Consequentemente pode ser utilizada para ter uma visão geral dos recursos que entraram e saíram do caixa da empresa, e auxiliar na tomada de decisões (GARRISON, NOREEN e BREWER, 2013).

Fica evidente que o fluxo de caixa é necessário em qualquer organização seja ela de pequeno ou grande porte, pois é através dessa ferramenta que teremos um controle mais eficaz da origem e da aplicação dos recursos do caixa. Portanto a demonstração do fluxo de caixa serve como um controle dos recursos do caixa minucioso e detalhado.

Segue o exemplo da Demonstração dos Fluxos de Caixa modelo direto.

Quadro 4 - Demonstração dos Fluxos de Caixa - Método Direto

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA – MÉTODO DIRETO		
Período de 1º-1-x1 a 31-12-x1		
I – Atividades operacionais	\$	
Recebimentos		
Das vendas	----	Lançamento 2
Pagamentos		
Das compras de mercadorias	----	Lançamento 4
De salários	----	Lançamento 22
De encargos sociais	----	Lançamento 23
De energia elétrica	----	Lançamento 24
Recolhimento de tributos sobre mercadorias	----	Lançamento 25
Recolhimento de tributos sobre o lucro	----	Lançamento 26
Despesas de seguros	----	Lançamento 8
Depósito judicial	----	Lançamento 10
Soma dos pagamentos	----	
Fluxo de caixa das atividades operacionais	----	(a)
II – Atividades de investimento		

Aquisição de imobilizados	(-----)	Lançamento 12
Venda de equipamentos	-----	Lançamento 15
Fluxo de caixa das atividades de investimento	(-----)	(b)
III – Atividades de Financiamento		
Novos financiamentos	-----	Lançamento 30
Amortização de empréstimos	(-----)	Lançamento 28
Entrada de capital social em dinheiro	-----	Lançamento 31
Distribuição de lucros	(-----)	Lançamento 37
Fluxo de caixa das atividades de financiamento	-----	(c)
(+) Receitas financeiras de aplicações financeiras	-----	(d) Lançamento 5
= Fluxo de caixa gerado no exercício	-----	$e = a + b + c + d$
(+) Saldo inicial de caixa e aplicações financeiras	-----	f
= Saldo final de caixa e aplicações financeiras	-----	$g = e + f$

Fonte: Adaptado de (MARION, 2012, p. 392).

O exemplo acima demonstra o que entrou e saiu em dinheiro do caixa da empresa enfatizando a entrada e saída de dinheiro, seguindo as perspectivas de Marion.

Segue o exemplo da demonstração dos fluxos de caixa modelo Indireto.

Quadro 5 - Demonstração dos Fluxos de Caixa - Método Indireto

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA – MÉTODO INDIRETO		
Período de 1º-1-x1 a 31-12-x1		
I – Atividades operacionais	\$	Fonte
Lucro líquido do exercício	-----	DRE
Ajustes para conciliação do lucro líquido com caixa das atividades operacionais		
• Depreciações e amortizações	-----	DRE
• Equivalência patrimonial	(-----)	DRE
• Despesas financeiras	-----	DRE
• Variações monetárias	(-----)	DRE
• Outras despesas e receitas	(-----)	DRE
• Lucro gerado pelas operações	-----	(a)
= Lucro gerado pelas operações		
Ajustes por mudança no capital de giro líquido		
• Clientes		
• Provisão para devedores duvidosos	(-----)	BP

• Estoques	----	BP
• Despesas do exercício seguinte	(-----)	BP
• Fornecedores	(-----)	BP
• Salários a pagar	----	BP
• Encargos a pagar	----	BP
• Tributos sobre mercadorias	----	BP
• Tributos sobre o lucro	----	BP
Soma	(-----)	(b)
Fluxo de caixa das atividades operacionais	----	$c = a + b$
II – Atividades de investimento		
Aquisição de imobilizados	(-----)	BP
Venda de equipamentos	----	DRE
Aumento do realizável a longo prazo	(-----)	BP
Fluxo de caixa das atividades de investimento	(-----)	(d)
III – Atividades de Financiamento		
Novos financiamentos	----	BP
Amortização de empréstimos	(-----)	BP
Entrada de capital social em dinheiro	----	DMPL
Distribuição de lucros	(-----)	DMPL
Fluxo de caixa das atividades de financiamento	----	(e)
= Fluxo de caixa gerado no exercício	----	$F = c + b$
(+) Saldo inicial de caixa e aplicações financeiras	----	g
= Saldo final de caixa e aplicações financeiras	----	$h = f + g$

Fonte: adaptado de (MARION, 2012, p. 397).

Já nesse exemplo mostra o que foi modificado no ativo e no passivo da empresa, sem enfatizar diretamente a entrada e saída de dinheiro.

2.3.4 Plano de Contas

O plano de contas é um estruturado e ordenado grupo de contas, que servira de apoio a contabilidade da empresa. Em um primeiro momento classifica o tamanho da empresa (micro, pequena, média e grande porte). Depois se preocupa com o objetivo, ramo ou setor da entidade e por fim com o sistema contábil da organização, assim como os interesses dos usuários da contabilidade (IUDÍCIBUS e MARION, 2010).

Na opinião de Ribeiro (2013), o plano de contas é um conjunto de contas do setor contábil, que demonstra de forma padronizada os registros contábeis da empresa. É importante ressaltar que o plano de contas deve possuir o elenco de contas, que seria uma forma de registro codificado, seguido dos nomes das contas, levando em consideração os fatos e atos administrativos.

Para Padoveze (2014, p. 48), o plano de contas facilita que o usuário tenha uma noção de como controlar o patrimônio da empresa. Isso se deve ao fato de que o contador cria o plano de contas para registrar as transações dos eventos econômicos da organização, tendo como finalidade a elaboração de diversos relatórios contábeis. Para esse autor:

Um Plano de Contas contábil tem como função precípua possibilitar adequada forma de controle do patrimônio da entidade contabilizada. Essa forma de controle se fará pelo registro de todas as transações dos eventos econômicos, em rubricas, através dos livros contábeis, de maneira que se tenha, rápida e precisamente, o valor e a descrição dos elementos patrimoniais fatores de gastos e recebimentos.

Como se pode verificar nessa citação, o plano de contas é aplicado na empresa na área contábil. Evidentemente a aplicação pode ser utilizada para registrar todas as transações econômicas das organizações.

O plano de contas funciona como uma forma de registros das principais contas das empresas. “Cada empresa utiliza um conjunto de determinadas contas em função de seu ramo de atividade e porte” (RIBEIRO, 2013, p. 72). Seguindo um padrão codificado e simplificado, que possibilita a criação de relatórios contábeis para os gestores. Temos, como exemplo, o elenco de contas que classifica todas as contas de uma forma ordena e lógica.

Segundo Padoveze (2014, p. 49):

Resumindo, podemos dizer que a função básica de um Plano de Contas é promover o registro das transações dos eventos econômicos de forma a criar condições ótimas de classificação e acumulação de dados. Nesse sentido, o Plano de Contas permite o registro dos eventos econômicos da empresa.

Espera-se dessa forma compreender que o plano de contas é usado para atender as necessidades dos usuários da contabilidade, tendo como principal alvo os donos e sócios das organizações. Nesse sentido, vamos exemplificar o plano de

contas como um importante demonstrativo que atende as necessidades gerenciais dos gestores.

2.3.5 Análise Vertical

Análise vertical proporciona uma estruturação financeira e econômica através de percentuais, facilitando a interpretação dos demonstrativos. Logo é importante para a compreensão de informações úteis ao gestor. Segundo Matarazzo (2010), o percentual é calculado tendo como base a divisão das contas pelo ativo total, isso quando o cálculo é voltado para o balanço patrimonial, já no caso da DRE as contas são divididas pela receita líquida de vendas.

Esse tipo de análise é usado para identificar com clareza as variações dos demonstrativos com o decorrer do tempo, geralmente avaliando em anos e mostrando o resultado em percentual. Iudícibus (2010), mostra que através do quadro abaixo o percentual gerado deixa claro as variações através dos percentuais nos anos 20X6 e 20X7.

Quadro 6 - A Empresa *Imaginaria S.A.* assim apresentada a evolução dos grupos do Ativo em relação ao Ativo Total (Valores expressos em moeda de 20X7):

	20X6	%	20X7	%
Disponibilidade	20	6	15	3,5
Valores a Receber a curto Prazo	90	27	85	20
Estoques	60	18	80	19
Valores a Receber a Longo Prazo	10	3	20	5
Imobilizado	150	44	200	48
Investimentos	5	1	15	3,5
Diversos	3	1	5	1
	338	100	420	100

Fonte: adaptado de (IUDÍCIBUS, 2010, p. 87).

Conforme quadro acima, para encontrarmos o percentual da disponibilidade é feita o seguinte cálculo $20/338=0,59$ $0,59*100=6\%$ ou seja, 20 representa a disponibilidade no ano 20X6 e 338 o ativo total, o resultado é multiplicado por 100 para se obter o valor final em percentual, esse cálculo se repete para as demais contas.

É importante frisar que o termo "vertical" é utilizado devido o fato de lermos na vertical, pois para se chegar ao percentual é necessário dividir as contas pelo total do ativo, passivo ou receita líquida de vendas. "Quando fazemos a divisão de uma grandeza por outra ($\frac{1.500}{1.000} \downarrow$), nossos olhos leem no sentido vertical ($\frac{1.500}{1.000} \downarrow$) daí chamamos de análise vertical" (MARION, 2012, p. 12).

Temos que ter em mente que a análise vertical é bem mais importante para a DRE do que para o balanço patrimonial, pois utiliza como base para divisão a receita líquida de vendas e "mostra a participação dos custos e despesas na receita líquida e as margens de lucro obtidas" (PADOVEZE, 2012, p. 176).

Para melhor compreensão observe o quadro abaixo:

Quadro 7 - Demonstrativo Operacional (DR), Análise Vertical.

Demonstrações de Resultado (Em moeda de 20X4)								
	20X3				20X4			
Vendas			\$ 385	100%			\$ 520	100%
(-) Custos das vendas			<u>\$ 193</u>	<u>50%</u>			<u>\$ 244</u>	47%
= Lucro com Mercadorias			\$ 192	50%			\$ 276	53%
(-) Despesas Operacionais								
Salários	\$ 80	65%			\$ 115	65%		
Depreciações	\$ 10	8%			\$ 15	8%		
Impostos	\$ 8	6%			\$ 12	7%		
Outras	<u>\$ 25</u>	21%	<u>\$ 123</u>	<u>32%</u>	<u>\$ 36</u>	20%	<u>\$ 178</u>	<u>34%</u>
= Lucro Operacional			69	18%			\$ 98	19%
(-) Despesas Financeiras*			<u>\$ 10</u>	<u>3%</u>			<u>\$ 36</u>	<u>7%</u>
= Lucro (AIR)			\$ 59	15%			\$ 62	12%
(-) Provisão para Impostos de Renda			<u>\$ 19</u>	<u>5%</u>			<u>\$ 22</u>	<u>4%</u>
= Lucro Líquido			R\$ 40	10%			\$ 40	8%

Fonte: adaptado de (IUDÍCIBUS, 2010, p. 88).

Como visto no quadro acima a análise vertical é muito útil, pois evidencia as mudanças na demonstração do resultado através de percentuais, nota-se que até o lucro operacional a empresa obteve vantagem. Porém a partir das despesas financeiras teve uma queda nos índices, esse tipo de análise proporciona ao gestor a chance de tomar ações para reverter esse quadro no futuro (IUDÍCIBUS, 2010).

Conclui-se que a análise vertical é importante, pois ajuda a interpretar as informações geradas pelas demonstrações financeiras das empresas em especial a DRE e o balanço patrimonial, pois sua forma de análise se dá através de percentuais para facilitar a compreensão das informações geradas no decorrer dos anos.

2.3.6 Análise Horizontal

Através da análise horizontal podemos observar as variações de determinados valores no decorrer dos anos, podendo ser representada em percentual ou em base de 100. “A análise horizontal é efetuada tomando-se por base dois ou mais exercícios sociais, com a finalidade de observar a evolução ou involução dos componentes” (NETO, 2011, p. 218).

É possível verificar, por exemplo, que as variações nas contas passam a ser evidenciadas de forma que facilite ações dos gestores para prevenir resultados indesejados. Esse tipo de análise pode ser feita de duas formas, na primeira utiliza-se o primeiro valor com base para os demais, já na segunda é utilizada sempre o valor anterior (MARQUES e NETO, 2016).

Ainda para Marque e Neto (2016), segue a formula da análise horizontal.

$$\text{Variação\%} = \frac{\text{VF}-\text{VI}}{\text{VI}}$$

Como verificado na formula acima, a variação final (VF) deve subtrair a variação inicial (VI) e logo em seguida ser dividida pelo valor inicial, para então obter o resultado em percentual.

Segue a representação tendo como base o primeiro valor.

Tabela 1 - Análise Horizontal sobre primeiro Valor

CONTAS	JAN	FEV	MAR
RECEITAS	R\$ 7.000,00	R\$ 7.250,00	R\$ 6.600,00
AH sobre primeiro valor		3,57%	-5,71%

Fonte: Adaptado de (MARQUES e NETO, 2016, p. 49).

Neste exemplo sempre será utilizado o primeiro valor da receita como base de cálculo. Observe que $7250-7000=250$ $250/7000=3,57$ $3,57*100=3,57\%$ e assim por diante.

Aqui temos a representação utilizando sempre o valor anterior.

Tabela 2 - Análise Horizontal sobre o valor anterior

CONTAS	JAN	FEV	MAR
RECEITAS	R\$ 7.000,00	R\$ 7.250,00	R\$ 6.600,00
AH sobre o valor anterior		3,57%	-8,97%

Fonte: Adaptado de (MARQUES e NETO, 2016, p. 50).

Como observado na tabela, utilizaremos sempre o valor anterior como base de cálculo. Observe que o valor inicial é utilizado como base de cálculo para Fevereiro é $7250-7000=250$ $250/7000=3,57$ $3,57*100=3,57\%$ já março utiliza como base o valor referente a fevereiro logo $6600-7250=(650)$ $-650/7250=(8,97)$ $-8,97*100=-8,97\%$ o cálculo se repete para os próximos meses (MARQUES e NETO, 2016).

Para Marion (2012), a análise horizontal recebe esse nome devido a forma como lemos, isso fica claro quando acompanhamos as variações de valores com o decorrer do tempo, evidenciando as mudanças sejam elas positivas ou negativas. Por exemplo:

$$\text{Índice} \rightarrow \frac{\text{Contas a Receber}}{\text{Contas a Pagar}} = \frac{\text{Ano } 20X7}{1,50} \quad \frac{\text{Ano } 20X8}{1,46} \quad \frac{\text{Ano } 20X9}{1,39} \rightarrow$$

Sendo assim esse tipo de análise é importante, pois possibilita que os gestores possam tomar precauções, baseado na comparação dos resultados do balanço ou da demonstração do resultado e outros demonstrativos.

3 METODOLOGIA

3.1 PROCESSO METODOLÓGICO

De acordo com Leite (2008), pode-se dizer que pesquisa é uma forma de buscar informações de diversas fontes de dados diferentes utilizando métodos científicos, para a solução de um problema. Neste contexto, fica claro que as informações são obtidas através de livros, jornais, revistas artigos etc. O mais preocupante, contudo, é constatar que a busca por essas informações pode ser cansativa e demorada.

Devido os fins práticos da pesquisa aplicada a mesma foi utilizada para a conclusão desse estudo. Assim a “pesquisa aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 51).

Conforme verificado por Salomon (2014), a pesquisa exploratória é utilizada para se conhecer melhor um determinado problema. Trata-se inegavelmente de uma busca de informações por meios, bibliográficos ou entrevistas. A fim de sanar dúvidas ou levantar hipóteses.

Para Fonseca (2012), fica claro que a pesquisa descritiva é usada para descrever ou analisar determinados fatos reais através da observação. Esse tipo de pesquisa é usado para responder a alguns questionamentos, no entanto sem interferir na realidade.

Para melhor entendimento da pesquisa observa-se que ela é exploratória, por analisar o problema tendo como base fontes bibliográficas e a interação com o empresário. É também descritiva por descrever fatos com o objetivo de verificar certas características para melhor compreensão da pesquisa.

O método quantitativo foca no uso de números e cálculos e dados estatísticos, bem como dados matemáticos para a análise das informações. Já o método qualitativo não se utiliza de meios estatísticos, e sim busca uma análise do problema identificando sua extensão e importância (FONSECA, 2012).

Devido o uso de fontes bibliográficas foi necessária a utilização da abordagem qualitativa, pois foi necessária uma breve interpretação das informações para se chegar a uma conclusão plausível. No entanto ainda foi utilizada a abordagem

quantitativa para melhor compreensão dos resultados, para a análise final foi utilizado o raciocínio hipotético-dedutivo com o objetivo de promover uma solução para o problema baseado em uma hipótese.

Gil (2008, p. 50), enfatiza que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Devido à coleta de dados bibliográficos ter sido feita através de livros, artigos e sites classifica-se a pesquisa utilizada nesse estudo como pesquisa bibliográfica. Pois foram utilizadas várias fontes bibliográficas para a análise do contexto geral sobre a contabilidade gerencial.

Como instrumento para coleta de dados foi utilizado um questionário com 17 perguntas abertas e fechadas, buscando obter informações relevantes e abrangentes sobre o assunto objetivo dessa pesquisa. Esse questionário foi elaborado de forma eletrônica utilizando uma ferramenta do Google exclusiva para esses fins (Google Forms), gerando assim um link que foi disponibilizado aos empresários de forma que facilitasse o seu preenchimento. Essa pesquisa foi enviada através do whatsapp devido a praticidade dessa rede social, é como as informações são compartilhadas em tempo real pela web, facilita ainda mais o registro desses dados. Ambos os empresários responderam os questionários no mês de Março. O questionário foi utilizado como ferramenta para a obtenção de informações importantes para as comprovações e percepções do tema estudado.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 102, 103), em relação à coleta de dados:

Existem aqueles já disponíveis, acessíveis mediante pesquisa bibliográfica e/ou documental. São chamados dados secundários por se tratarem de “dados de segunda-mão”. [...] Há diferentes fontes de dados secundários, como jornais, registros estatísticos, periódicos, livros, cartas etc. Os dados que devem ser extraídos da realidade, pelo trabalho do próprio pesquisador, são chamados de dados primários. Recebem essa designação por se tratarem de informações em “primeira-mão”, ou seja, por não se encontrarem registrados em nenhum outro documento.

Nesta pesquisa foi utilizado como fonte de coleta de dados os dois métodos citados acima, pois utilizou-se de dados já elaborados (livros, artigos), e dados primários obtidos através do questionário aplicado aos gestores.

Aplicação geral dos instrumentos escolhidos foi feita da seguinte forma, primeiramente foi feita uma análise entre dois gestores de diferentes setores, isso ocorreu através de um questionário, aplicado em dias diferentes com o intuito de

confirmar o problema geral da pesquisa e clarear a mente dos empresários quanto a importância da contabilidade gerencial para suas empresas. Como complemento ao questionário foi feito uma breve entrevista com o objetivo de obter mais informações para o presente estudo. Segundo Gil (2008), a entrevista é uma forma do entrevistador buscar informações do entrevistado com a finalidade de fornecer dados e informações úteis a investigação.

3.1.1 Caracterização da Amostra Pesquisada

Para conclusão do presente trabalho, foi aplicado um questionário para dois empresários da cidade de Itaituba - Pará, o questionário foi aplicado na data 05/03/2018, e 09/03/2018, conforme disponibilidade dos gestores. O objetivo é levantar uma análise sobre o problema apresentado nessa pesquisa e alcançar o objetivo desse estudo.

O grau de confiabilidade dessa pesquisa está diretamente relacionada aos livros utilizados para conceituar e exemplificar informações importantes sobre o tema abordado. Fica evidente que devido a autoridade dos autores, esse trabalho possui embasamento dando suporte para que a pesquisa em si se sustente. Desta forma foi necessário utilizar para esta pesquisa vários autores, com o intuito de sustentar a ideia dos autores principais, destaque para Padoveze, Garrison, Ludícibus e Marion entre outros.

Diante disso a fundamentação teórica desse estudo tem seu foco primeiramente na a origem da contabilidade, na contabilidade no Brasil, no objetivo e aplicação da contabilidade. Em um segundo momento foca na contabilidade gerencial, bem como seu objetivo, abrangência e conceitos importantes, como sistema de informação contábil e o conceito de contador gerencial, também é explicado a diferença entre contabilidade gerencial e financeira. E por fim foca nos demonstrativos contábeis e em algumas ferramentas importantes para a tomada de decisão.

Portando foi elaborado um questionário com o propósito de alcançar o objetivo desta pesquisa, que é demonstrar aos empresários a importância do conhecimento contábil, em especial a contabilidade gerencial. De forma geral o objetivo dos questionamentos foi identificar se o gestor utiliza e sabe interpretar os

principais demonstrativos, utilizando essas ferramentas para melhorar seu poder decisório.

3.1.2 Caracterização das empresas

Os locais escolhidos para a elaboração da análise foi respectivamente, Zum Telecom empresa que já tem história na cidade de Itaituba - Pará, atuando como provedor de internet a mais de 10 anos, sendo administrada pelo empresário: Edson Gonçalves Menezes, que é considerado uma dos gestores mais bem sucedido da cidade. Seguida da empresa J. Pereira dos Santos, trabalhando diretamente com licitações, sua administração fica por conta do empresário, Josiney Pereira dos Santos.

A empresa Zum Telecom, tem uma ótima estrutura física, tem em seu quadro mais de 30 funcionários distribuídos em várias localidades, cita-se como exemplo, Novo Progresso, Rurópolis, Uruará, Aveiro, entre outras localidades. Já a empresa J. Pereira dos Santos possui até a elaboração do presente estudo, dois funcionários que ajudam diretamente nos processos licitatórios da empresa.

Foram selecionados dois empresários atuantes no mercado de Itaituba - PA. Assim, este estudo teve como sujeitos de pesquisa os empresários, Edson Menezes e Josiney Pereira, que responderam um questionário com 17 questões, no mês de Março com o objetivo de enfatizar o problema e o objetivo da pesquisa assim como apresentar sugestões e melhorias aos mesmos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS EMPRESÁRIOS

Inicialmente para definir o perfil do empresário foi questionado sobre seu sexo, idade, escolaridade, ramo e tempo de mercado. Logo em seguida foi utilizado questões para certificar se os gestores utilizam e conhecem a contabilidade gerencial, assim como questionar se esse tipo de contabilidade é relevante para sua organização, identificando se ela está sendo aplicada e se auxilia na tomada de decisão. Outras questões focaram nos demonstrativos contábeis, com o objetivo de identificar quais os demonstrativos os empresários conhecem e quais eles sabem interpretar mesmo que de forma básica, e por fim uma série de perguntas com o intuito de identificar se o empresário sabe definir alguns conceitos da contabilidade gerencial.

4.2 SOBRE O PERFIL DOS EMPRESÁRIOS

A primeira questão é voltada para o gênero dos empresários, nota-se que ambas as empresas analisadas neste estudo, são gerenciadas por homens.

O gráfico abaixo servira de base para a primeira, segunda e terceira questão.

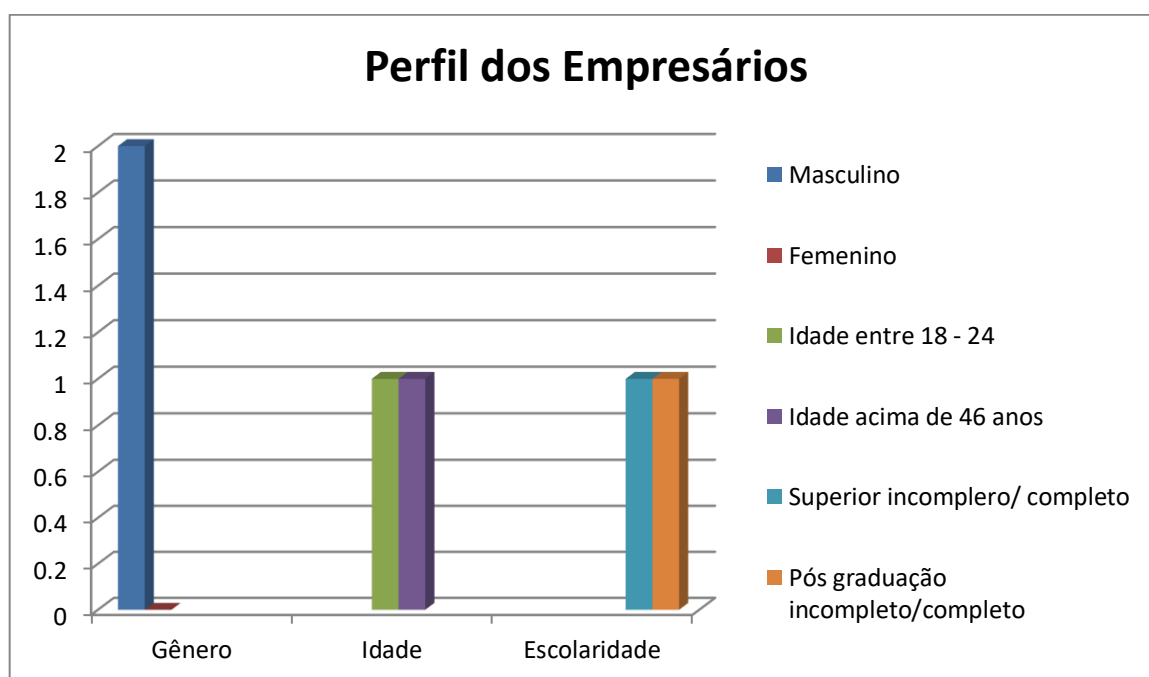


Gráfico 1 - Perfil dos Empresários. Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme ilustrado no gráfico acima, observa-se que a amostra dessa pesquisa é inteiramente de homens, representando assim 100% dos entrevistados.

A segunda questão é voltada para a faixa etária dos empresários, onde foi identificado que o primeiro empresário está na faixa etária entre 18 e 24 anos representando 50% dos entrevistados e o segundo tem a idade acima de 46 anos também representando 50%.

A terceira questão tem como objetivo identificar a escolaridade dos empresários, o primeiro possui curso superior incompleto/completo e o segundo possui pós-graduação incompleta/completo.

Diante da análise do gráfico acima fica claro que o primeiro empresário representando 50% da amostra desta pesquisa cursou superior, o segundo empresário cursou uma pós - graduação e também representa 50%. É importante frisar que os dois empresários por possuírem curso superior têm maior vantagem sobre a maioria dos empresários locais.

A quarta questão foi elaborada para identificar o ramo das empresas dos dois empresários. Abaixo segue as respostas dos gestores.

Quadro 8 - Ramo das Empresas Qual o ramo da sua empresa?	
Empresário 01	Empresário 02
"Gênero Alimentício, Licitações."	"Telecomunicações."

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Analisando as informações acima, pode-se observar que o primeiro empresário trabalha no ramo de Telecomunicações, e o segundo trabalha com venda de gêneros alimentícios por meio de licitações. O interessante nesse estudo é evidenciar a importância da contabilidade gerencial e dos demonstrativos contábeis, ou seja, o ramo da empresa e meramente para fins de informação.

A quinta questão foi elaborada para identificar quanto tempo as empresas analisadas têm de mercado. O gráfico abaixo servirá de base para a quinta e sexta questão.

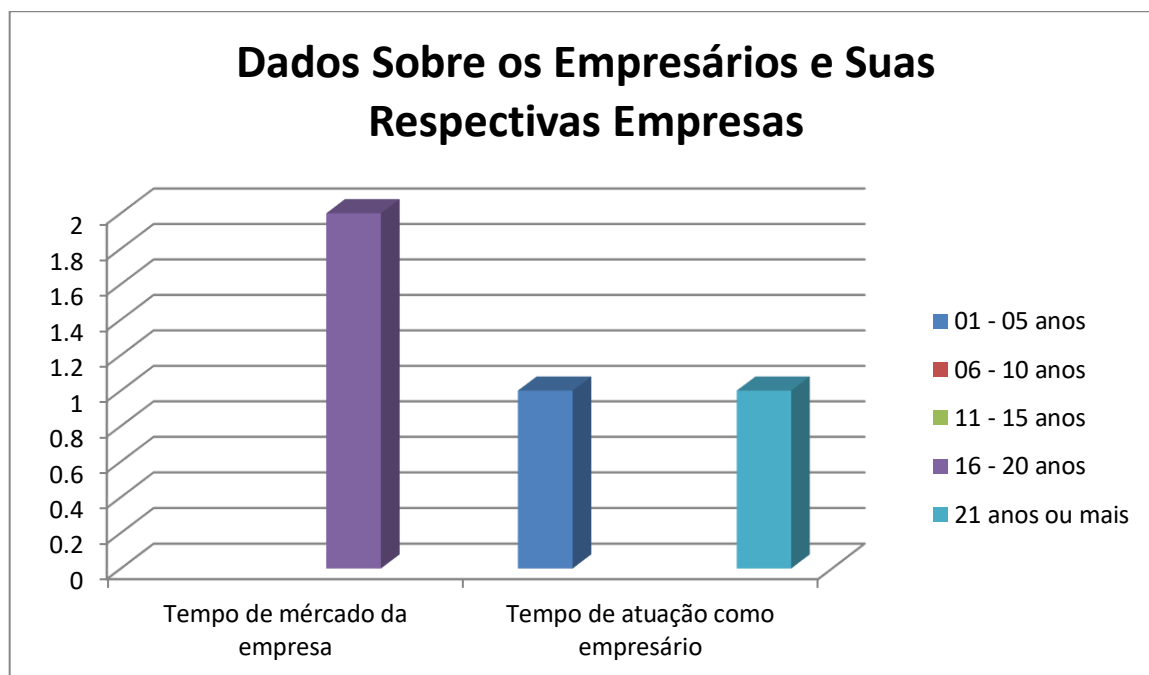


Gráfico 2 - Dados Sobre os Empresários. Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Observa-se que ambas as empresas tem bastante tempo de mercado, pois então no mercado entre 16 – 20 anos, logo essa faixa representa 100% da amostra analisada. E importante salientar que apesar do tempo expressivo de mercado isso não reflete ao tempo que o gestor atua como empresário, conforme será visto na próxima questão.

A sexta questão está direcionada ao tempo que o gestor atua como empresário no mercado de trabalho. Conforme verificamos no gráfico o primeiro gestor atua cerca de cinco anos como empresário, já o segundo atua no mercado há mais de 20 anos. Através de entrevista algumas Informações foram repassadas pelo primeiro empresário, o mesmo relata que sua empresa era gerida por seus pais, e que ele assumiu o negócio da família a cerca de cinco anos. O segundo empresário já trabalhou em diversos outros ramos, atualmente, além de telecomunicações o mesmo toma de conta de outros negócios como, por exemplo, uma locadora de carros da cidade. Esse tempo de atuação é de fundamental importância para demonstrar que tanto os novos empresários ou antigos devem se ater a importância da contabilidade gerencial dentro das suas empresas. Sendo assim o conhecimento contábil se faz necessário independente do tempo de atuação no mercado.

4.3 SOBRE O CONHECIMENTO E A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A sétima questão tem a finalidade de identificar de que forma é feita a contabilidade nas empresas analisadas.

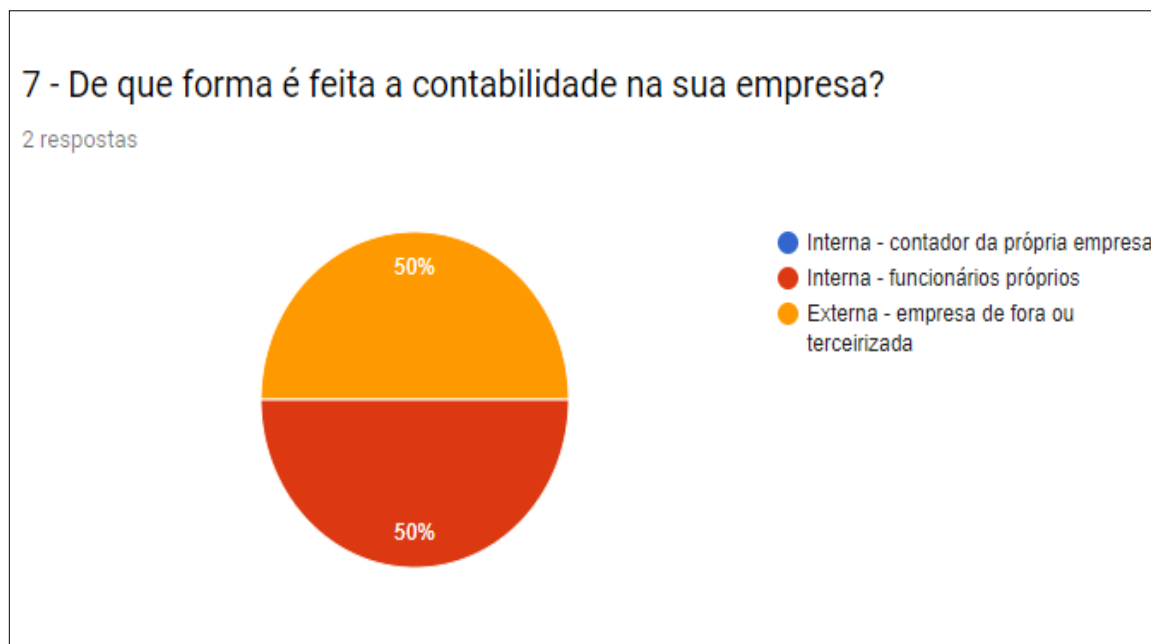


Gráfico 3 - De que forma é feita a contabilidade na sua empresa? Dados da Pesquisa (2018)

Diante das informações repassadas pelos empresários e pela análise do gráfico acima, nota-se que o primeiro empresário tem uma pessoa responsável por fazer a contabilidade de sua empresa, no entanto o mesmo deixa claro que até pouco tempo sua contabilidade era feita de forma terceirizada, ele optou por colocar uma pessoa responsável por isso para melhorar a comunicação e reduzir custos. O segundo empresário respondeu que sua contabilidade é feita inteiramente por uma empresa terceirizada, ele afirma que é mais prático e também reduz custos. Sendo assim a contabilidade interna representa 50% desta pesquisa, seguida da contabilidade externa com esse mesmo percentual.

A oitava questão busca identificar se os empresários conhecem a contabilidade gerencial. O resultado pode ser observado no gráfico abaixo.

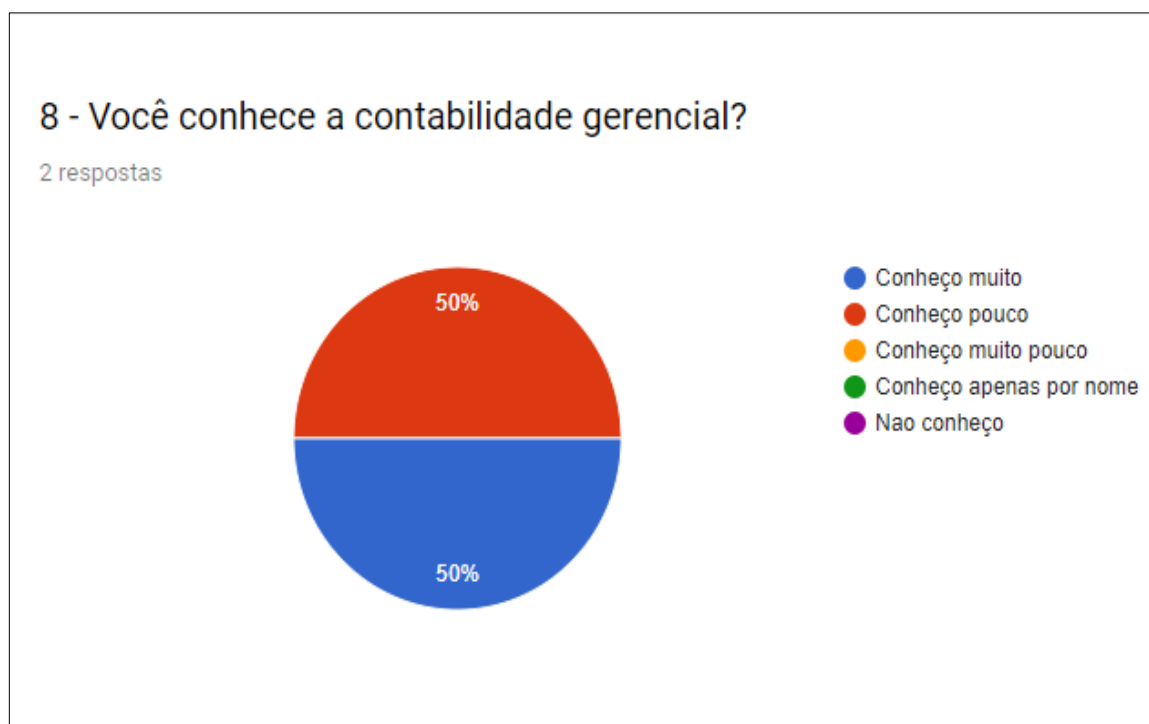


Gráfico 4 - Você conhece a contabilidade gerencial? Dados da Pesquisa (2018)

Nota-se através da análise dos dados que ambos os empresários afirmam conhecer a contabilidade gerencial, isso se reflete pelo alto grau de escolaridade e devido o tempo de atuação como empresários. O primeiro empresário afirma que conhece a contabilidade gerencial devido está concluindo um curso em bacharelado em contabilidade, já o segundo empresário relata que já fez vários cursos voltados para o tema. É interessante ressaltar que ambos acreditam conhecer a contabilidade gerencial, devido o seu grau de escolaridade e por suas competências profissionais, o fato de ambos terem conhecimentos de contabilidade já os deixam bem a frente de seus concorrentes. Segundo Garrison (2013, p. 2), “a contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações a gerentes para uso na própria organização”. Resumindo auxilia diretamente a tomada de decisão, através da interpretação simplificada das informações contábeis.

A nona questão busca entender se os empresários acreditam que a contabilidade gerencial auxilia na tomada de decisão. Observe o resultado no gráfico a seguir.

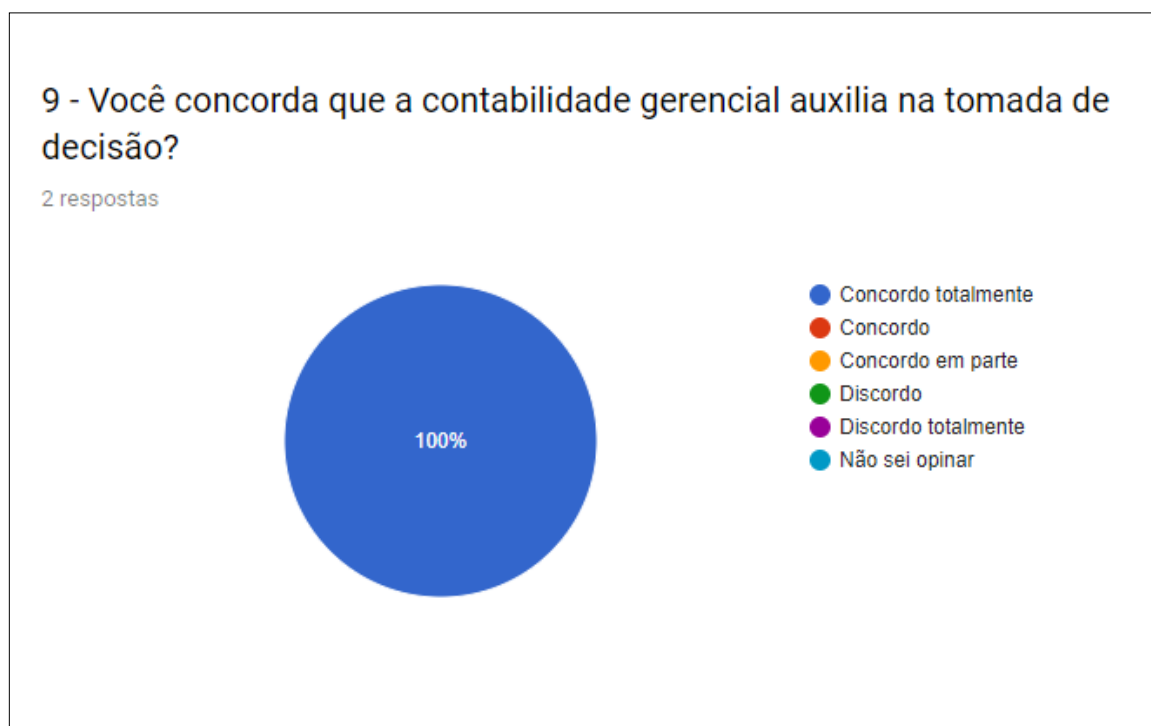


Gráfico 5 - Você concorda que a contabilidade gerencial auxilia na tomada de decisão? Dados da Pesquisa (2018)

De forma unânime os empresários concordaram que a contabilidade gerencial auxilia de forma direta e indireta na tomada de decisão dentro das suas empresas e assumem que este estudo tem sua importância. Sendo assim a contabilidade gerencial é utilizada para melhorar e ajudar na tomada de decisão das organizações, através de informações financeiras e econômicas geradas para administradores e gestores, podendo assim ajudar a prever, medir, comparar e controlar o desempenho da empresa (COELHO e LINS, 2010).

A décima questão busca saber se os empresários aplicam de fato a contabilidade gerencial em sua empresa.

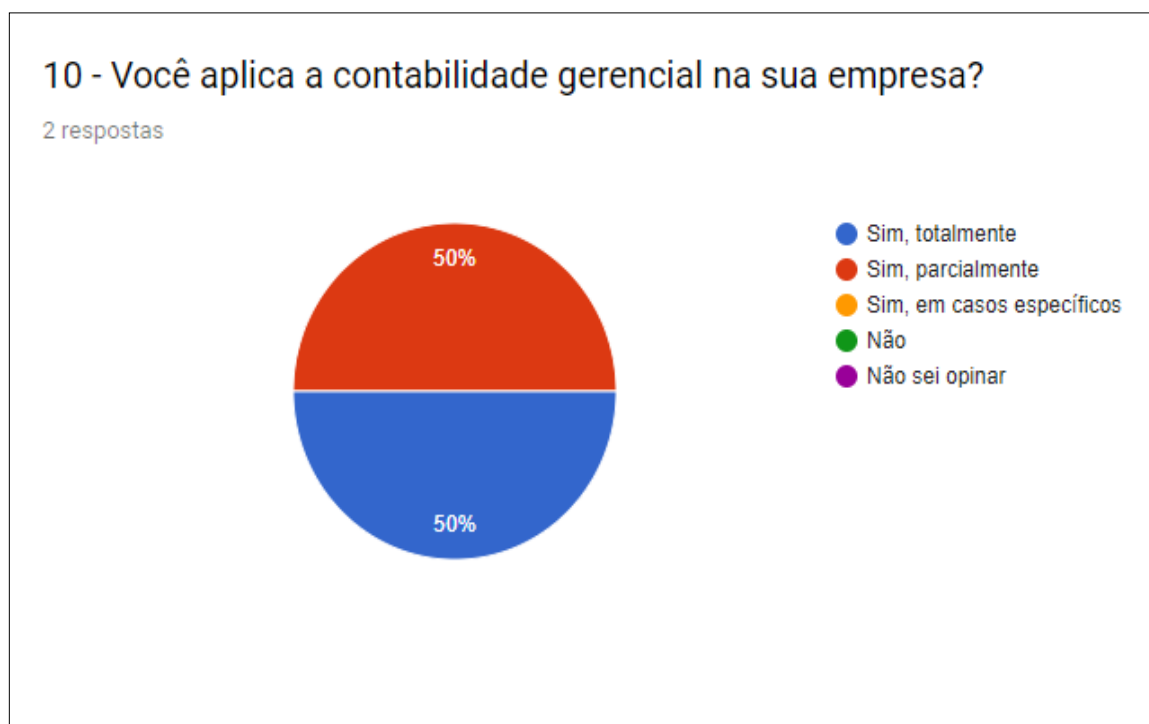


Gráfico 6 - Você aplica a contabilidade gerencial na sua empresa? Dados da Pesquisa (2018)

As informações acima deixam claro que ambos os empresários aplicam a contabilidade gerencial nas suas empresas, o primeiro empresário informa que aplica totalmente a contabilidade gerencial na sua empresa mesmo que de forma simplificada. Já o segundo exatamente por não aplicar todos os parâmetros da contabilidade gerencial informou que sim, porém de forma parcial. Ambos assumem a importância da contabilidade gerencial nas suas empresas, no entanto acham trabalhoso aplicá-la na prática, mas sabem que se utilizarem essas informações seus resultados podem melhorar significativamente.

Para Padoveze (2012), a contabilidade gerencial através do uso da informação contábil ajuda diretamente todos os gestores das empresas. Por isso, fica evidente que ela abrange toda a organização, atingindo todos os setores e todas as áreas que necessitam de sistemas de informações contábeis, para possibilitar controle e planejamento contábil, logo é imprescindível sua aplicação dentro da empresa.

A décima primeira questão busca entender de que forma a contabilidade gerencial é importante para o sucesso dos empresários. Abaixo pode ser conferidas as respostas dos empresários.

Quadro 9 - Importância da Contabilidade Gerencial para a Empresa.

De que forma a Contabilidade Gerencial é importante para sua empresa?	
Empresário 01	Empresário 02
“A contabilidade gerencial é uma das mais importantes ferramentas de gestão para a tomada de decisão é nela que se tem o controle e planejamento de como deverá ser utilizado o recurso financeiro da empresa.”	“Na tomada de decisões.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Ao analisar as respostas dos empresários foi percebido que o primeiro empresário acredita que a contabilidade gerencial é fundamental para uma boa gestão, exatamente por auxiliar na tomada de decisão, no controle e no planejamento. Já o segundo empresário foi bem mais sucinto e se limitou a responder que ela é importante na tomada de decisões na empresa.

Para Atkinson, Banker. *et al.* (2011), a contabilidade gerencial é a ferramenta utilizada para interpretar as informações internas da organização, e atua como auxílio a tomada de decisão de toda empresa, auxilia na interpretação de informações operacionais e financeiras da organização. Logo as respostas dos dois empresários estão corretas, fica evidente que eles têm uma vantagem de mercado por ter esse tipo de conhecimento.

A décima segunda questão tenta identificar se os empresários conhecem a função da contabilidade gerencial.

Quadro 10 - Função da Contabilidade Gerencial

Você sabe qual a função da Contabilidade Gerencial?	
Empresário 01	Empresário 02
“A função seria ajudar na administração para identificar, priorizar e resolver problemas.”	“Identificar resultado e erros.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Diante das respostas podemos chegar as seguintes conclusões. O primeiro empresário acredita que a contabilidade gerencial tem como função principal ajudar na administração, pois ajuda a identificar e resolver problemas. O segundo empresário acredita que a função é identificar resultados e erros. Para Padoveze (2012), a contabilidade gerencial tem como propósito ajudar na

administração interna de toda a organização, através das informações contábeis. Sendo assim conclui-se que ambos os empresários tem ideia da função da contabilidade gerencial, pois através das informações contábeis será possível prevenir, analisar resultados, identificar erros, resolver problemas e ajudar diretamente na gestão interna.

A décima terceira questão busca saber quais os benefícios que o empresário acredita que a contabilidade gerencial trás para sua empresa. Em seguida pode ser conferida as respostas dos empresários.

Quadro 11 - Benefícios da Contabilidade Gerencial

Quais os benefícios que você acredita que a Contabilidade Gerencial trás para sua empresa?	
Empresário 01	Empresário 02
“Aumento na eficiência das funções de gestão, formação de preços, contribuição com controles financeiros, entre outros.”	“Melhora o gerenciamento da empresa.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

O primeiro empresário acredita que a contabilidade gerencial aumenta a eficiência da gestão e tem várias contribuições para empresa, por ele foi citado os seguintes exemplos: formação de preços e contribuição com controles financeiros. O segundo empresário limitou sua resposta a melhora do gerenciamento, logo ambos os empresários afirmam que o maior benefício para a empresa e a melhora do gerenciamento interno. Para Atkinson, Banker. *et al.* (2011), a contabilidade gerencial é a ferramenta utilizada para interpretar as informações internas da organização, e atua como auxilio a tomada de decisão de toda empresa, auxilia na interpretação de informações operacionais e financeiras da organização. Logo ambos os empresários reforçam os benefícios da contabilidade gerencial, pois conforme explicado anteriormente esse tipo de contabilidade é focado no gerenciamento interno, na tomada de decisão e na interpretação das informações tanto operacionais quanto financeira.

4.4 SOBRE OS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

A décima quarta questão busca saber quais são os demonstrativos e ferramentas que os empresários têm conhecimento. O gráfico abaixo demonstra o resultado.

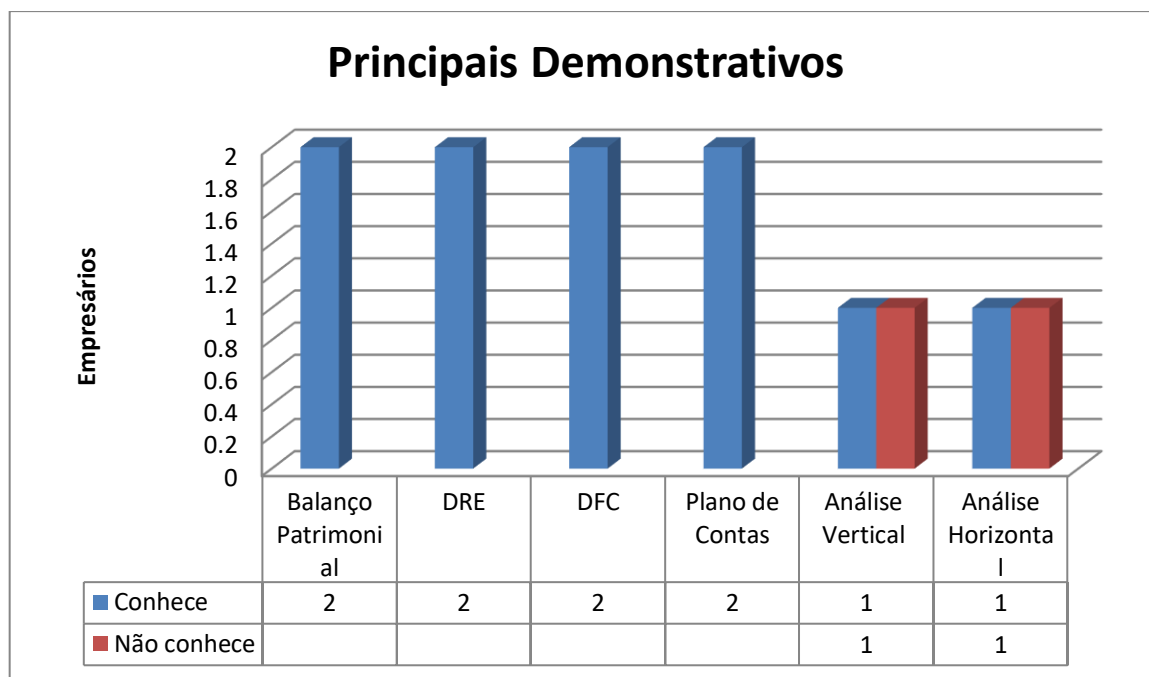


Gráfico 7 - Quais desses demonstrativos e ferramentas você conhece? Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Podemos observar que o primeiro empresário por ter feito um curso superior na área conhece todos os demonstrativos e ferramentas explanados neste estudo representando assim um percentual de 100%, já o segundo empresário conhece a maioria dos demonstrativos representando 66,66%, ou seja, um conhecimento satisfatório. O interessante é que mesmo conhecendo os demonstrativos ambos os empresários por falta de tempo não os interpretam deixando isso a cargo do contador.

A décima quinta questão tem como foco identificar se os empresários sabem interpretar as informações dos demonstrativos contábeis. No gráfico a seguir pode se observar o resultado.



Gráfico 8 - Você sabe interpretar mesmo que de forma básica os demonstrativos contábeis? Dados da Pesquisa (2018)

Ambos os empresários responderam que sim, que sabem interpretar os demonstrativos contábeis, o primeiro conforme visto no gráfico acima respondeu que sabe interpretar a maioria dos demonstrativos citados neste estudo. O segundo empresário informou que consegue interpretar apenas os principais. Eles concordam que a análise desses demonstrativos é essencial para uma boa gestão e melhora significativamente a tomada decisão e controle interno.

A décima sexta questão é um complemento da pergunta anterior, que busca identificar se os empresários tem alguma autonomia na hora de tomar decisões ou se depende exclusivamente do contador para esses fins. No gráfico a seguir pode se observar os resultados.

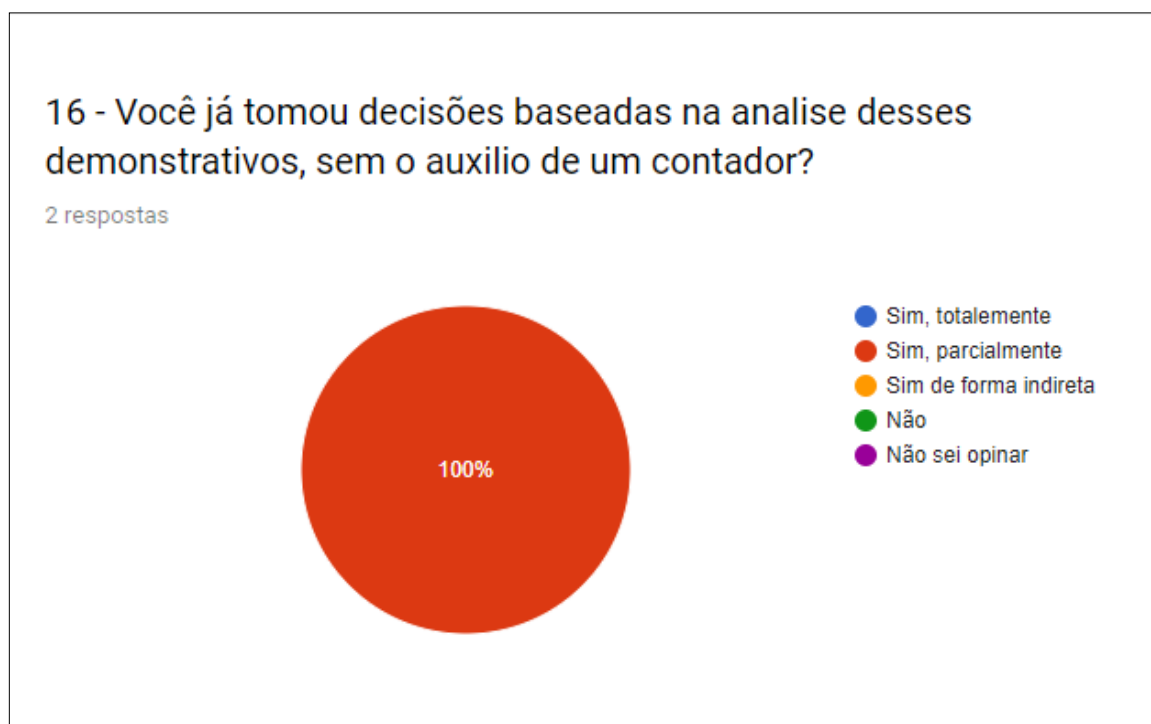


Gráfico 9 - Você já tomou decisões baseadas na análise desses demonstrativos, sem o auxílio de um contador? Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme visto acima os dois empresários já tomaram decisão sem o auxílio de um contador tendo como base algum demonstrativo contábil. Ambos afirmam que apesar de saber os benefícios da interpretação dos demonstrativos acreditam que consome muito de seu tempo, e que muitas vezes não param pra fazer essas análises.

4.5 CONCEPÇÕES ACERCA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A décima sétima e última questão tem como objetivo testar o nível de conhecimento dos empresários acerca de contabilidade gerencial. Abaixo podem ser observados os resultados.

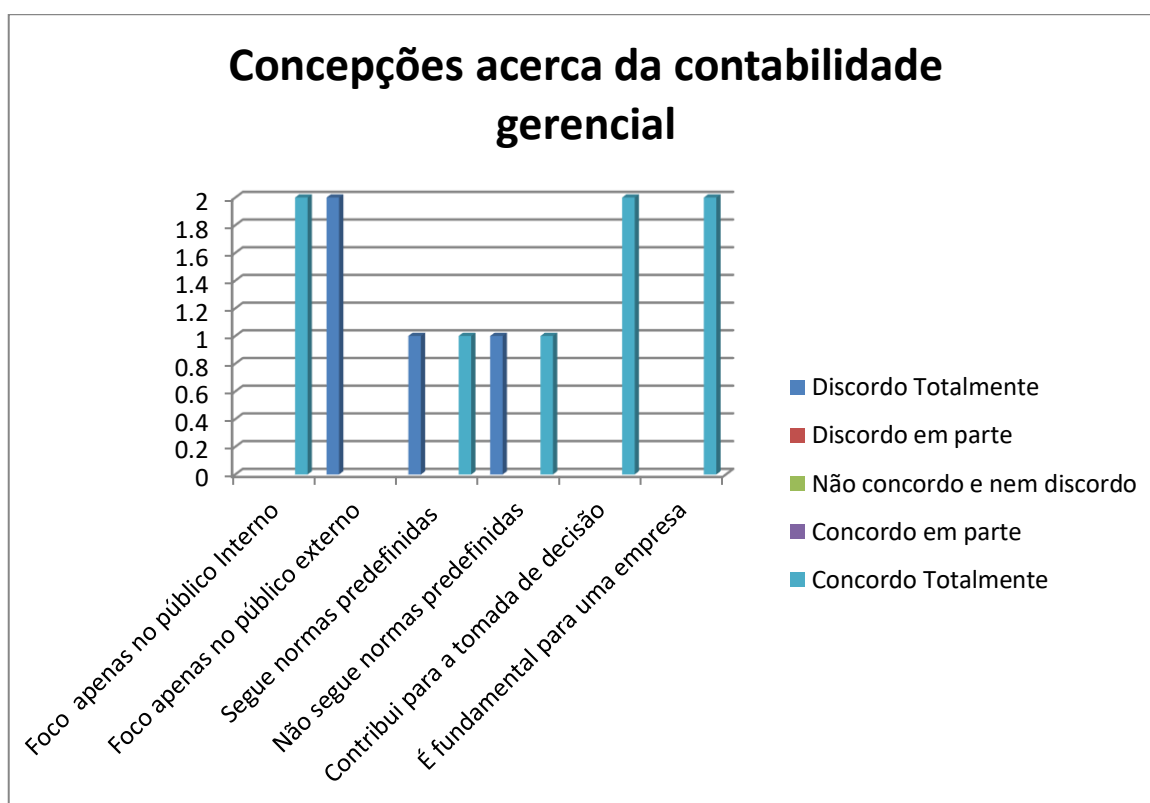


Gráfico 10 - Concepções acerca da contabilidade gerencial. Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Analisando as respostas dos empresários, notou-se que o primeiro empresário acredita que a contabilidade gerencial tem seu foco exclusivamente no público interno e discorda que ela tem foco no público externo, para esse empresário a contabilidade gerencial não segue normas predefinidas, e concorda que a contabilidade gerencial contribui para tomada de decisão e é fundamental para sua empresa. O segundo empresário acredita que a contabilidade gerencial segue normas pré-definidas, as outras respostas são exatamente iguais ao do primeiro empresário. Atkinson, Banker, *et al.* (2011), a contabilidade financeira é voltada para o público externo, e é regulamentada por normas e por órgãos governamentais. Já a contabilidade gerencial tem uma maior liberdade, pois não sofre dessas regulamentações e seu foco é na gestão interna da empresa. Ambos os empresários tem um alto nível de conhecimento sobre a contabilidade gerencial, com apenas uma divergência na resposta do segundo empresário que acredita erroneamente que a contabilidade gerencial segue normas e padrões.

4.6 OBSERVAÇÃO DOS DADOS

Este estudo teve seu objetivo geral alcançado, pois ambos os empresários ficaram cientes da importância da contabilidade gerencial e ficou claro que para poder melhorar a tomada de decisão, eles devem adotar práticas da contabilidade gerencial, cada empresário concordou que devem dar mais atenção as ferramentas contábeis e que isso resultaria numa melhor gestão de suas empresas. Observa-se que o maior desafio é fazer com que os empresários realmente coloquem em prática a contabilidade gerencial, é importante ressaltar que algumas ferramentas são indispensáveis para uma boa gestão os dois empresários concordaram com esta afirmação, mas acreditam que consome muito do seu tempo, mesmo assim concordam que se o fizerem terão ótimos resultados.

4.7 RELAÇÃO DOS RESULTADOS COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.7.1 Conhecer a realidade dos empresários

Através das 17 questões foi alcançado o primeiro objetivo específico que visa conhecer a realidade dos empresários. Desde das primeiras perguntas voltadas para o perfil dos entrevistados como gênero, idade, escolaridade, ramo da empresa, tempo de atuação como empresário, até as perguntas voltadas a entender como é feita a contabilidade na empresa, bem como saber se o empresário conhece e aplica a contabilidade gerencial, se conhece os benefícios e sabe interpretar os principais demonstrativos contábeis.

4.7.2 Apontar a importância das informações contábeis.

Com base nas respostas dos entrevistados, foi observado que ambos entendem a importância das informações contábeis, isso fica claro quando eles concordaram que a contabilidade gerencial auxilia na tomada de decisão, e que é através de uma boa interpretação dos demonstrativos contábeis que eles terão uma visão mais ampla das suas organizações, resultando assim numa melhor tomada de decisão e controle interno.

4.7.3 Buscar ferramentas que sejam úteis para melhor tomada de decisão.

Com base em diversos livros chegou-se as seguintes ferramentas da contabilidade, Balanço Patrimonial, Demonstração de Fluxo de Caixa, Demonstração do Resultado do Exercício, Plano de Contas, Análise Vertical e Análise Horizontal. Cada uma com seu percentual de importância destaque para o BP, DFC e DRE, que influenciam diretamente na tomada de decisão dos empresários, evidenciando a situação patrimonial da empresa, proporcionando um controle de caixa facilitando a visão do empresário a curto e longo prazo, bem como verificar se a empresa teve lucro ou prejuízo.

4.7.4 Apresentar os instrumentos para melhor controle interno.

Os conceitos abordados neste estudo visa propor ao empresário conhecimento necessário sobre os principais instrumentos da contabilidade gerencial. A contabilidade gerencial se aplicada juntamente com todos os demonstrativos contábeis citados anteriormente resultara em decisões mais coesas e embasadas em fatos e não em deduções, desta forma faz com que o empresário tome decisões que realmente vão resultar em algo positivo para a empresa. Cada ferramenta apresentada nesse estudo contribui de forma direta e indireta ao controle interno, seja controle do caixa, projeções de lucros ou prejuízos.

4.7.5 Apresentar o conhecimento gerencial para facilitar a tomada de decisão

Vale destacar que os dois empresários possui conhecimento sobre a contabilidade gerencial, o mais novo por ter curso de contabilidade, e o mais velho por ter feito diversos cursos referente ao tema, ambos informam que sabem as vantagens de interpretar o balanço patrimonial, a DRE e DFC assim como os demais demonstrativos e confirmam que são muito úteis na hora de tomar decisões. O maior desafio é fazer com que eles coloquem em prática os demonstrativos contábeis em especial o DFC que apesar de trabalhoso evidenciara de forma clara, cada entrada e saída do caixa além de promover uma visão de futuro para o empresário.

4.8 SUGESTÕES E MELHORIAS

É importante ressaltar que apesar do auto nível de conhecimento dos empresários, quando questionados sobre a contabilidade gerencial e alguns demonstrativos, os mesmo informaram que não aplicam totalmente os demonstrativos por acharem que consome muito de seu tempo, em cima disso, fica a sugestão para que os empresários de fato apliquem a contabilidade gerencial nas suas empresas, pois apesar de alguns demonstrativos tomarem bastante tempo é inegável que se os mesmos forem aplicados de forma correta acarretarão em resultados positivos.

A melhor maneira de compreender esse processo é considerar que a contabilidade gerencial é fundamental dentro da organização exatamente por ajudar o gestor a tomar decisões que resulte em algo positivo para sua empresa. Não se trata de uma ferramenta que deva ser utilizada de forma simplifica ou simplesmente ser deixada de lado, seja porque consome um muito tempo da gestão, seja porque o empresário acredita que é apenas função do contador interpretar essas informações. Julgo pertinente trazer a tona que qualquer empresa que aplique a contabilidade gerencial assim como todas as suas práticas e ferramentas, terão bem mais chance de uma negocio prospero e produtivo.

É preciso, porém, ir mais além o empresário deve buscar entender completamente e saber interpretar os demonstrativos, seja por cursos de curta duração ou até mesmo alguma graduação. É exatamente o caso dos empresários citados neste estudo, que possuem o conhecimento, mas não aplicam algumas ferramentas importantes para sua gestão. Por todas essas razões, uma das ferramentas mais poderosa como o fluxo de caixa deve ser aplicada dentro das empresas, para que assim o empresário tenha controle de todos os recursos de caixa, é notório que isso resultara em um maior controle interno, devido o empresário saber exatamente onde está sendo aplicado cada centavo da sua empresa. O que importa, portanto, é modificar o pensamento do empresário a ponto de que o tempo gasto na aplicação dos demonstrativos não seja mais um problema. Essa, porém, é uma tarefa difícil, mas não impossível.

5 CONCLUSÃO

A elaboração do presente estudo proporcionou uma análise com dois empresários em Itaituba Pará, com o intuito de compreender a importância da contabilidade gerencial dentro das empresas, além de evidenciar que os demonstrativos contábeis são essenciais para melhorar a gestão e em seguida mostrar ao empresário os benefícios desse conhecimento.

De modo geral, os empresários demonstraram conhecer a contabilidade gerencial e algumas ferramentas apresentadas neste estudo, no entanto os mesmos não aplicam essas ferramentas por acharem que consome muito do seu tempo, mesmo assim mostraram entender que se colocarem em prática alguns demonstrativos em especial o demonstrativo de fluxo de caixa, terão ótimos resultados no futuro. Além disso, acreditam que se aprenderem a interpretar as informações contábeis de forma mais técnica e menos superficial terão maior autonomia na hora de tomar decisões o que consequentemente resultará em uma melhor gestão de suas empresas.

Os gestores também demonstraram bastante interesse sobre o tema, tendo em vista que ambos possuem curso superior e cursos complementares na área e isso reflete diretamente na hora de gerenciar suas empresas, diante dessas informações ficou claro que o objetivo desse estudo foi alcançado, já que a ideia era mostrar a importância da contabilidade gerencial para a gestão das empresas.

Para chegar a esses resultados foi utilizado um questionário que buscava entender a realidade dos empresários, bem como saber o nível de conhecimento sobre a contabilidade gerencial, evidenciar a importância dos demonstrativos contábeis e gerar uma reflexão sobre a necessidade de aplicação e interpretação das informações contábeis. Sendo assim o questionário conseguiu seu objetivo.

Outro recurso utilizado foi uma entrevista que foi utilizado como complemento para o questionário, pois clareou ainda mais a mente dos entrevistados e teve o intuito de demonstrar a importância da contabilidade gerencial e todos os seus demonstrativos, bem como mostrar a eficiência da aplicabilidade do conhecimento contábil gerencial. Logo contribuiu para melhorar a visão de ambos os gestores sobre os benefícios dos demonstrativos contábeis na hora de tomar decisões.

A pesquisa bibliográfica forneceu conteúdo e informações relevantes para esse estudo, pois foi utilizado para conceituar com base em diversos autores, a contabilidade gerencial e suas ferramentas, desta forma essa pesquisa se fez importante exatamente por contribuir com o conhecimento a cerca do tema abordado neste estudo.

Dada a importância do tema, fica evidente que é necessário o desenvolvimento de projetos, que proporcionem para os empresários uma visão ampla de sua organização, e enfatize a importância da contabilidade gerencial, além de demonstrar a necessidade de aplicar todos os demonstrativos contábeis.

Neste sentido, a aplicação dos principais demonstrativos contábeis permite que o empresário tome melhores decisões e melhore de forma significativa a gestão interna da sua empresa. A contabilidade gerencial por ter seu foco exclusivamente no público interno se faz importante na gestão de qualquer empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, José Elias Peres de. **Fundamentos de Contabilidade Para os Negócios**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.
- CFC. Nova Estrutura do Balanço. **Conselho Federal de Contabilidade**, 2016. Disponível em: <<http://cfc.org.br/tecnica/perguntas-frequentes/nova-estrutura-do-balanco/>>. Acesso em: 05 jan. 2018.
- COELHO, Claudio Ulysses Ferreira; LINS, Luiz dos Santos. **Teoria da Contabilidade: Abordagem Contextual, Histórica e Gerencial**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.
- CORBETT, Thomas. **Bússola Financeira: O processo decisório da Teoria das Restrições**. 1ª. ed. São Paulo: Nobel, 2005.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013.
- FONSECA, Regina Celia Veida da. **Metodologia do Trabalho Científico**. 1ª. ed. Curitiba: IESDE, 2012.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14ª. ed. Rio de Janeiro: AMGH, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HURT, Robert L. **Sistemas de Informações Contábeis**. 3ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 10ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial**. 9ª. ed. São Paulo: atlas, 2010.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia Científica Métodos e técnicas de pesquisa (Monografias, dissertações, teses e livros**. 3ª. ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2008.

LIMEIRA, André Luis Fernandes *et al.* **Gestão Contábil Financeira**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 16ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARQUES, Érico Veras; NETO, Jocildo Figueiredo Correia. **Gestão Financeira Familiar - Como as empresas fazem**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidades Financeiras e Gerenciais**. 1ª. ed. São Paulo: Clube de Autores, 2007.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Geral - I**. 1ª. ed. Cianorte: Gráfica Vera Cruz, 2010.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanço: abordagem gerencial**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Fauze Nagib; OLIVEIRA, Braulio Alexandre Contendo de; MOTTA, Sérgio Luis Stirbolov. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

NETO, Jocildo Figueiredo Correia. **Planejamento e Controle Orçamentário: Manual de Orçamento Empresarial**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade Básica**. 13ª. ed. São Paulo: Frase, 2006.

NIYAMA, Jorge Katsumi; SILVA, César Augusto Tibúcio. **Teoria da Contabilidade**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Empresarial e Societária**. 1ª. ed. Curitiba: IESDE, 2012.

_____, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 1ª. ed. Curitiba: IESDE, 2012.

_____, Clóvis Luís. **Manual de Contabilidade Básica**. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PRIMAK, Fabio Vinicius. **Infortabilidade - A Contabilidade na era da Informação**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Ciencia Moderna, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral Fácil**. 9ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como Fazer uma Monografia**. 13ª. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2014.

SOUZA, Ailton Fernando de. **Contabilidade na Prática**. 1ª. ed. São Paulo - SP: Trevisan, 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário Google Forms, questões de 01 a 07.

Questionário - Contabilidade Gerencial	
TCC - Glemerson	
*Obrigatório	
1 - Sexo *	4 - Qual o ramo da sua empresa? *
☐ Masculino	Sua resposta
☐ Femenino	
2 - Idade *	5 - Quantos anos a sua empresa esta no mercado? *
☐ 18 - 24 anos	☐ 01 - 05 anos
☐ 25 - 31 anos	☐ 06 - 10 anos
☐ 32 - 38 anos	☐ 11 - 15 anos
☐ 39 - 45 anos	☐ 16 - 20 anos
☐ 46 anos ou mais	☐ 21 anos ou mais
3 - Qual o seu grau de escolaridade? *	6 - Quantos anos você atua no mercado como empresário? *
☐ Ensino fundamental incompleto/completo	☐ 01 - 05 anos
☐ Ensino médio incompleto/completo	☐ 06 - 10 anos
☐ Superior incompleto/completo	☐ 11 - 15 anos
☐ Pós graduação incompleta/completo	☐ 16 - 20 anos
☐ Mestrado incompleto/completo	☐ 21 anos ou mais
☐ Sem estudos	7 - De que forma é feita a contabilidade na sua empresa? *
	☐ Interna - contador da própria empresa
	☐ Interna - funcionários próprios
	☐ Externa - empresa de fora ou terceirizada
	☐ Outro:

APÊNDICE B - Questionário Google Forms, questões de 08 a 14.

8 - Você conhece a contabilidade gerencial? * ☐ Conheço muito ☐ Conheço pouco ☐ Conheço muito pouco ☐ Conheço apenas por nome ☐ Não conheço 9 - Você concorda que a contabilidade gerencial auxilia na tomada de decisão? * ☐ Concordo totalmente ☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Discordo ☐ Discordo totalmente ☐ Não sei opinar 10 - Você aplica a contabilidade gerencial na sua empresa? * ☐ Sim, totalmente ☐ Sim, parcialmente ☐ Sim, em casos específicos ☐ Não ☐ Não sei opinar	11 - De que forma a Contabilidade Gerencial é importante para sua empresa? Sua resposta 12 - Você sabe qual a função da Contabilidade Gerencial? Sua resposta 13 - Quais os benefícios que você acredita que a Contabilidade Gerencial trás para sua empresa? Sua resposta 14 - Quais desses demonstrativos contábeis e ferramentas você conhece? * ☐ Balanço Patrimonial ☐ Demonstração do Resultado do Exercício ☐ Demonstração do Fluxo de Caixa ☐ Plano de Contas ☐ Análise Vertical ☐ Análise Horizontal ☐ Nenhum
--	---

APÊNDICE C - Questionário Google Forms, questões de 15 a 17.

15 - Você sabe interpretar mesmo que de forma básica os demonstrativo contábeis? * ☐ Sim, a maioria dos demonstrativos ☐ sim, apenas o principais ☐ Não ☐ Acredito que seja função apenas do contador ☐ Outro: 16 - Você já tomou decisões baseadas na análise desses demonstrativos, sem o auxílio de um contador? * ☐ Sim, totalmente ☐ Sim, parcialmente ☐ Sim de forma indireta ☐ Não ☐ Não sei opinar ☐ Outro: _____	17 - Para você a contabilidade gerencial * <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Discordo Totalmente</th> <th>Discordo em parte</th> <th>Não concordo e nem discordo</th> <th>Concordo em parte</th> <th>Concordo Totalmente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tem seu foco apenas no público Interno</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Tem seu foco apenas no público externo</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Segue normas predefinidas</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Não segue normas predefinidas</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>Contribui para a tomada de decisão</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>É fundamental para uma empresa</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </tbody> </table> ENVIAR		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Tem seu foco apenas no público Interno	☐	☐	☐	☐	☐	Tem seu foco apenas no público externo	☐	☐	☐	☐	☐	Segue normas predefinidas	☐	☐	☐	☐	☐	Não segue normas predefinidas	☐	☐	☐	☐	☐	Contribui para a tomada de decisão	☐	☐	☐	☐	☐	É fundamental para uma empresa	☐	☐	☐	☐	☐
	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente																																						
Tem seu foco apenas no público Interno	☐	☐	☐	☐	☐																																						
Tem seu foco apenas no público externo	☐	☐	☐	☐	☐																																						
Segue normas predefinidas	☐	☐	☐	☐	☐																																						
Não segue normas predefinidas	☐	☐	☐	☐	☐																																						
Contribui para a tomada de decisão	☐	☐	☐	☐	☐																																						
É fundamental para uma empresa	☐	☐	☐	☐	☐																																						

APÊNDICE D - Respostas da entrevista que serve como complemento para algumas questões do questionário.

Segue as repostas dos entrevistados quando questionados sobre o tempo que atuação como empresários no mercado de trabalho.

- ✓ “O primeiro empresário, relata que sua empresa era gerida por seus pais, e que ele assumiu o negócio da família a cerca de cinco anos”.
- ✓ “O segundo empresário ressalta que já trabalhou em diversos outros ramos, atualmente, além de telecomunicações o mesmo toma de conta de outros negócios como, por exemplo, uma locadora de carros da cidade”.

Segue as repostas dos entrevistados quando questionados sobre de que forma e feita a contabilidade nas suas empresas.

- ✓ “O primeiro empresário informou que tem uma pessoa responsável por fazer a contabilidade de sua empresa, no entanto o mesmo deixou claro que até pouco tempo sua contabilidade era feita de forma terceirizada, ele optou por colocar uma pessoa responsável por isso para melhorar a comunicação e reduzir custos”.
- ✓ “O segundo empresário respondeu que sua contabilidade e feita inteiramente por uma empresa terceirizada, ele afirma que é mais prático e também reduz custos”.

Segue as repostas dos entrevistados quando questionados se eles conhecem a contabilidade gerencial.

- ✓ “O primeiro empresário afirma que conhece a contabilidade gerencial devido está concluindo um curso em bacharelado em contabilidade”.
- ✓ “O segundo empresário relata que já fez vários cursos voltados para o tema”.

Segue as repostas dos entrevistados quando questionados se eles aplicam de fato a contabilidade gerencial em sua empresa.

- ✓ “O primeiro empresário informa que aplica totalmente a contabilidade gerencial na sua empresa mesmo que de forma simplificada”.
- ✓ “O segundo empresário exatamente por não aplicar todos os parâmetros da contabilidade gerencial informou que sim, porem de forma parcial”.