



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LARISSA ALVES PONTES

**Ferramentas Gerenciais Utilizadas na Tomada de Decisão: Um estudo junto
aos contadores de Sousa - PB**

**SOUSA
2012**

LARISSA ALVES PONTES

Ferramentas Gerenciais Utilizadas na Tomada de Decisão: Um estudo junto aos contadores de Sousa - PB

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.
Área de Concentração: Contabilidade Gerencial.

Orientador:
Prof^ª. Ms. Hipônio Fortes Guilherme

**SOUSA
2012**

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido trabalho de conclusão do curso, intitulado Ferramentas Gerenciais Utilizadas na Tomada de Decisão: Um estudo junto aos contadores de Sousa-PB, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa (PB),

LARISSA ALVES PONTES

Orientanda

Ferramentas Gerenciais Utilizadas na Tomada de Decisão: Um estudo junto aos contadores de Sousa - PB

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande como um dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

APROVADA EM 07/11/2012

Prof. Msc. Hipônio Fortes Guilherme
Orientador

Allan Sarmento Vieira
Prof.Examinador

Janaina Ferreira Marques de Melo
Prof. Examinador

Dedico com muito amor e gratidão este trabalho a meu pai **Jose Alves** e minha mãe **Marlene Pontes** pelo amor, dedicação e confiança. Sem vocês não seria possível a conquista desse mérito.
obrigada por tudo!

AGRADECIMENTOS

Primeiro agradeço a Deus, pois só ele é digno de toda honra e glória. Agradeço pelo dom da vida, por está vivenciando esse momento único, pelos obstáculos ultrapassados e as vitórias alcançadas.

A minha família em especial meus pais: José Alves e Marlene Pontes, que não mediram esforços para que eu chegasse até aqui. Obrigada pelo apoio e todo amor.

Aos meus irmãos: Juliana, Juliene e Jacob, que me deram segurança e a certeza que não estou sozinha.

A meu orientador Hipônio Fortes Guilherme pelo incentivo, pelos ensinamentos que me foram transmitidos, pela orientação desta monografia, pela paciência, dedicação, carinho e por ter acreditado em mim.

Aos meus amigos, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro de produção melhora tudo o que tenho produzido na vida.

Por fim, a todos que fizeram parte dessa longa jornada, meus sinceros agradecimentos

Da minha aldeia vejo quanto da terra se pode ver do Universo. Por isso a minha aldeia é tão grande como outra terra qualquer. Porque eu sou do tamanho do que vejo e não do tamanho da minha altura (...)

Fernando Pessoa

RESUMO

A contabilidade, como ferramenta necessária para o bom desempenho da empresa, precisa ser utilizada de forma racional, em tempo hábil e com nível de detalhamento preciso em cada caso concreto. Dessa forma, a contabilidade gerencial, como ramificação da contabilidade, serve para dar maior suporte à gestão dos empreendimentos através de um maior detalhamento das informações geradas através dos demonstrativos contábeis. Diante da necessidade de novas propostas de estudos científicos que tratem do assunto, é que surgiu o objetivo deste trabalho, que visa analisar a concepção dos contabilistas sousenses acerca das ferramentas gerenciais utilizadas para a tomada de decisão. Com o propósito de fornecer subsídios necessários para acréscimo de contribuições acerca do estudo em tela, a pesquisa é classificada como sendo qualitativa, bibliográfica, descritiva e de campo. Buscou-se para o alcance do objetivo, um roteiro com entrevistas semi-estruturadas com os contadores da cidade de Sousa-PB. Diante do pesquisado foi possível verificar a necessidade de mudanças de postura dos profissionais, no que se refere aos procedimentos disponibilizados pela contabilidade gerencial e não utilizados, pois foi comprovado que durante toda a entrevista um número expressivo de profissionais deixou de responder ou preferiram não comentar a questão, bem como aqueles que afirmaram não fazer uso. Também ficou evidente a indispensabilidade na busca de especialização por parte dos profissionais, mas especificadamente na utilização de modernas técnicas contábeis disponíveis com o propósito de fornecer aos usuários da informação condições de manter-se no mercado competitivo em que se vive hoje.

Palavras-chaves: Competitividade. Profissional contábil. Contabilidade gerencial.

ABSTRACT

The accounting, as a necessary tool for the proper performance of the company, must be used rationally, on time and with the level of detail required in each case. Thus, management accounting, as branch accounting, serves to give greater support to the management of projects through the full detail of the information generated through the financial statements. Faced with the need for new proposals for scientific studies that address the issue that has arisen is the objective of this work is to analyze the design of accountants' perceptions about the management tools used for decision making. In order to provide necessary inputs to increase contributions on the scene in the research study is classified as being qualitative, literature, descriptive and field. We tried to reach the goal a roadmap semi-structured interviews with accountants city of Sousa-PB and researched before it was possible to verify the need for changes of posture professionals with regard to the procedures provided by management accounting and unused because it was proven that throughout the interview a significant number of professionals failed to respond or declined to comment on the issue, as well as those who said they do not use. It was also evident in the search for the indispensability specialization by professionals, but specifically in the use of modern accounting techniques available in order to provide users with information able to keep up in the competitive market in which we live today.

Keywords: competitiveness, professional accounting, managerial accounting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Planejamento Operacional.....	30
Figura 2 - Tipos de impostos de competência federal direcionadas as empresas optantes do simples nacional	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas.....	34
Gráfico 2 - Busca de informações pelos empresários	46
Gráfico 3 - Tempo de atuação profissional	50
Gráfico 4 - Prestação de serviços gerenciais pelos escritórios sousenses	51
Gráfico 5 - Percepção ao grau de relevância na prestação de informações gerenciais para tomada de decisão internas	52
Gráfico 6 - Conceito de contabilidade gerencial adotado pelos contadores sousenses.....	53
Gráfico 7 - Norma específica que orienta a contabilidade gerencial nos escritórios contábeis sousenses	54
Gráfico 8 - Demonstrações contábeis realizadas pelos escritórios com ênfase no gerencial	55
Gráfico 9 - Periodicidade dos relatórios gerenciais emitidos aos clientes.....	56
Gráfico 10 - Percepção dos contabilistas com relação aos conceitos de eficiência e eficácia no trabalho gerencial junto aos clientes	57
Gráfico 11 - Percepção dos contabilistas sousenses quanto à essência da contabilidade gerencial ...	58
Gráfico 12 - Os contabilistas sousenses elaboram orçamentos para seus clientes?	59
Gráfico 13 - O fluxo de caixa faz parte das informações gerenciais prestadas pelos profissionais contábeis de Sousa a seus clientes?.....	60
Gráfico 14 - Ferramentas gerenciais convencionais utilizadas pelos contabilistas sousenses	61
Gráfico 15 - Quais indicadores de avaliação econômica e financeira elaboradas pelos profissionais contábeis.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre Contabilidade Financeira e Gerencial	25
Quadro 2 - Percentuais de Arrecadação para Empresas do Lucro Presumido	42

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.2 Problemática	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Como Objetivos Específicos tem-se por pretensão:	17
1.4 Justificativa.....	18
1.5 Metodologia da Pesquisa	19
1.5.1 Quanto ao universo e amostra.....	20
1.5.2 Procedimentos da coleta de dados.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Conceitos fundamentais da contabilidade.....	22
2.2 A relevância da utilização da contabilidade gerencial para as empresas	26
2.3 As ferramentas gerenciais para uma eficiente gestão	28
2.3.1 Orçamento	28
2.3.2 Formação do preço de venda.....	32
2.3.3 Planejamento tributário.....	34
2.3.4 Controle de estoque.....	42
2.3.5 Sistemas de informação contábil	44
2.4 O processo decisório nas empresas	47
2.5 O papel do contador para o desenvolvimento das empresas	48
3 ANÁLISE DOS DADOS	50
3.1 Tempo de exercício profissional.....	50
3.2 Prestação de Serviços Gerenciais pelos Escritórios Sousesenses.....	51
3.3 Percepção quanto ao grau de relevância na prestação de informações gerenciais para tomada de decisões internas.....	52
3.4 Conceito de Contabilidade Gerencial Adotado pelos Contadores Sousesenses	53
3.5 Norma Específica que Orienta a Contabilidade Gerencial nos Escritórios Contábeis sousesenses ...	54
3.6 Demonstrações Contábeis Realizadas pelos Escritórios com Ênfase no Gerencial	55
3.7 Periodicidade dos Relatórios Gerenciais Emitidos aos Clientes.....	56
3.8 Percepção dos Contabilistas com Relação aos Conceitos de Eficiência e Eficácia no Trabalho Gerencial Junto aos Clientes	57
3.9 Percepção dos Contabilistas sousesenses quanto a Essência da Contabilidade Gerencial.....	58
3.10 Os Contabilistas sousesenses elaboram o orçamento para seus clientes?	59

3.11 O Fluxo de Caixa faz parte das informações gerenciais prestadas pelos profissionais contábeis de Sousa aos seus clientes ?.....	59
3.12 Ferramentas Gerenciais Convencionais Utilizadas pelos Contabilistas Souseses.....	60
3.13 Quais indicadores de avaliação econômicas e financeiras elaboradas pelos profissionais contábeis?	61
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERENCIAS	65
ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO	69
ANEXO B – CONTADORES DE SOUSA CADASTRADOS NO CRC.....	74

1 INTRODUÇÃO

A globalização trouxe uma série de mudanças desde seu surgimento na segunda metade do sec. XX. Tais fatos modernizaram radicalmente as formas de se fazer negócios no mundo inteiro. Com isso, se fez necessário que alguns países empreendessem um grande esforço para acompanhar tais alterações.

Salienta-se, no entanto, que essa modernização acelerada, juntamente com a informatização e automação dos processos industriais e de negócios, não fez apenas as empresas e corporações adotarem novas medidas para se manterem ativas e crescentes no mercado, mas também exigiu das pessoas (profissionais) um maior aperfeiçoamento que os tornassem mais competitivos e exigentes no mercado.

Nesta realidade, estão inseridas as empresas e os seus profissionais contábeis, que, constantemente, promovem suas expectativas de sucesso. Assim, é de suma importância para o desenvolvimento de qualquer entidade, independentemente das técnicas gerenciais adotadas em seus processos decisórios, uma maior organização para tomadas de decisão acertadas, que levarão o negócio ao sucesso.

Sendo assim, Peters (2004, p.7) afirma que “a contabilidade busca, probabilisticamente, minorar o grau de incerteza em relação à tomada de decisões, por meio de um sistema informacional que dá qualidade racional à tomada de decisões”.

A contabilidade é o meio pelo qual se esclarece a real situação patrimonial da empresa e, através dela, a entidade deve se orientar para as tomadas de decisão. Salienta-se, porém, que a contabilidade por si só não tem a eficácia esperada para a maioria dos empresários, uma vez que, na maior parte das vezes, os relatórios emitidos são de difícil compreensão para aqueles que não possuem um mínimo de conhecimento contábil e gerencial. Dessa forma, é imprescindível o acompanhamento e a orientação do profissional especializado em contabilidade.

Estudiosos como Hendriksen e Breda (1999) afirmam que as demonstrações financeiras devem ser claras e compreensíveis para que o usuário da informação possa fazer uso delas na administração dos empreendimentos.

Os demonstrativos contábeis servem para dar base e suporte às decisões gerenciais das empresas; entretanto, há a necessidade de um maior esclarecimento a respeito dessas informações para que o objetivo da contabilidade se consolide, ou seja, o sucesso do

empreendimento, através do controle gerencial do patrimônio, se garante quando existem interpretações inteligíveis das informações disponíveis.

Neste sentido, a contabilidade, como ferramenta necessária para o bom desempenho da empresa, precisa ser utilizada de forma racional, em tempo hábil e com o nível de detalhamento preciso em cada caso concreto. Dessa forma, segundo estudiosos, a contabilidade gerencial, como ramificação da contabilidade, serve para dar maior suporte à gestão dos empreendimentos através de um maior detalhamento das informações geradas através dos demonstrativos contábeis.

Segundo IUDÍCIBUS, (1998, p. 21) a contabilidade gerencial é caracterizada como:

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Para tanto a contabilidade é ferramenta necessária para o bom desempenho da empresa desde que seja utilizada de forma racional, em tempo hábil e com o nível de detalhamento preciso em cada caso concreto.

Iudícibus (1998, p.21), ainda acrescenta que a Contabilidade Gerencial pode ser considerada como: [...] todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito 'sob medida' para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho.

Já segundo a associação dos contadores dos Estados Unidos *apud* Padoveze (2000, p.27) a contabilidade gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

Como observado a contabilidade gerencial, como a contabilidade geral, tem por objetivo o controle das riquezas patrimoniais. Sendo que a gerencial utiliza-se de um maior número de informações apreciando mais os detalhes afim de se poder analisar a melhor forma do uso dos recursos obtidos.

Salienta-se que a cidade de Sousa-PB conta com 25 escritórios de contabilidade, de acordo com o conselho regional de contabilidade de Sousa-PB. (pesquisa, 2012).

A cidade de Sousa-PB conta com 1.505 unidades empresariais atuantes segundo o cadastro das empresas – IBGE (2011), um número significativo de empresas que influenciam diretamente no desenvolvimento local e que sem dúvida merecem um acompanhamento contábil eficiente para que esses índices sejam multiplicados.

O propósito de explorar o tema em questão veio da necessidade em se ter informações acerca de como as informações contábeis voltadas para o gerenciamento e a tomada de decisão são passadas para as entidades mais especificadamente verificar como as orientações gerenciais são instruídas dos contadores para seus clientes.

1.2 Problemática

A realidade contemporânea na qual as empresas estão inseridas exige dos profissionais responsáveis um conhecimento acentuado dos aspectos financeiros, contábeis e gerenciais do empreendimento.

Como visto, a contabilidade é o suporte que produz tais informações. Estas, entretanto, terão sua eficácia garantida desde que sejam bem aproveitadas com análises e estudos detalhados acerca da realidade do empreendimento.

No entanto, estudos revelam que no Brasil as causas de maior descontinuidade das empresas se dão por ausência de informações gerenciais e contábeis, que levam os empresários a não saberem como gerenciar o negócio.

Um estudo realizado pelo SEBRAE e pela Fundação Universidade de Brasília – FUBRA – em 2004 evidenciou que as principais falhas gerenciais elencadas por gestores de algumas capitais foram: a) a ausência de capital de giro; b) alto grau de endividamento; c) falta de planejamento, e d) faltam conhecimentos gerenciais. Definiram, ainda, como um segundo plano: a) falta de clientes; b) maus pagadores (devedores duvidosos), e c) recessão econômica do país.

Um estudo recente realizado pelo Sebrae-SP (2010) aponta que a taxa de mortalidade das empresas paulistas no primeiro ano de existência caiu de 35% para 27%, embora a taxa de mortalidade de empresas com um ano no mercado permaneça estável com relação ao levantamento anterior, realizado em 2005. Evidenciou ainda que apesar da redução, as taxas de mortalidade de empresas ainda são altas. Na comparação dos estudos realizados ao longo dos anos, uma mudança na característica dos empresários com registro na Junta

Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) merece ser destacada: a melhora no perfil do gestor. Segundo o levantamento, 83% dos que abriram empresa em 2007 possuem o ensino médio completo ou mais, ante 70% em 2000. Outro dado importante é que 78% abriram a empresa vislumbrando uma oportunidade de negócio, sobre 60% em 2000.

Como observado pelo estudo, a mortalidade das empresas ao longo dos anos ainda é preocupante. De fato, é necessário ainda a implementação de aperfeiçoamento gerencial para os gestores com objetivo de reduzir cada vez mais essas taxas de mortalidades nas empresas.

Por fim, salienta-se que é relevante perceber a indispensabilidade do contador para a geração de bons resultados e, conseqüentemente, sucesso empresarial, pois ele detém o conhecimento científico e técnico, e é capaz de orientar, elucidar e aconselhar os administradores nas tomadas de decisão.

É pelos resultados ainda preocupantes acerca dos números demonstrados de mortalidade empresarial, especificadamente das micro e pequenas empresas (que não apresentam resultados animadores de longevidade) que esta pesquisa se justifica. Assim, dado que nestas empresas há uma carência maior no que se refere a conhecimentos contábil-gerenciais e por entender que a contabilidade é a ferramenta capaz de dirimir os riscos empresariais, a presente pesquisa visa responder a seguinte questão-problema:

Quais informações gerenciais são geradas pelos escritórios de contabilidade do município de Sousa-PB que auxiliam seus clientes na tomadas de decisões?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Fazer um levantamento das ferramentas disponibilizadas pelos contadores de Sousa-PB aos seus Clientes.

1.3.2 Como Objetivos Específicos tem-se por pretensão:

- Expor a relevância da contabilidade gerencial para o desenvolvimento das empresas;

- Identificar quais informações contábeis são disponibilizadas pelos contadores de Sousa-PB para as empresas as quais prestam seus serviços;
- Analisar criticamente o contexto da informação gerencial disponibilizada e verificar seu poder de auxílio à gestão das empresas;

1.4 Justificativa

A contabilidade é ciência que busca através interpretação do patrimônio empresarial e de suas respectivas contas respostas que deem sustentação as decisões a serem tomadas.

Santos (1999) *apud* Silva e Moura (2002, p.3) salienta ainda que:

A contabilidade passou a ter relevância no cenário econômico como um todo, deixando de ser instrumento importante apenas no auxílio prestado no cálculo e identificação dos valores que servem como base para recolhimento dos impostos, análise para concessão de crédito ou pagamento de dividendos, e com isso começa a ocupar espaço bastante importante nas relações sociais.

A ciência contábil é definida na contemporaneidade como ciência social aplicada uma vez que seu objetivo não se limita apenas a cálculos e valores que expressem resultados e lucros, mas busca o aperfeiçoamento dos resultados e das relações. A contabilidade hoje se preocupa no bom desempenho das entidades sem necessariamente buscar o lucro, pois ela pode ser direcionada para aquelas empresas que não tenham esse fim, mas que necessitam de um controle para poder desempenhar com eficiência as atividades, para tomar decisão e analisar o crescimento da mesma.

IUDÍCIBUS, (1998, p. 21) caracteriza a contabilidade gerencial como sendo:

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial busca um maior detalhamento de todas as informações contábeis geradas através dos demonstrativos com o objetivo de facilitar o acesso às informações aos gestores e facilitar a tomada de decisão.

De fato, estudos revelam que a ausência de conhecimentos básicos gerenciais podem dificultar o desenvolvimento das empresas, em especial nas micros e pequenas, que são sinônimos de crescimento econômico, mas que podem sofrer abalos, ou mesmo, chegar a decadência pela falta de recursos, a ausência de incentivos, a competitividade acirrada, a centralização das funções gerenciais e a ausência de controles contábeis que oriente e visualize a situação patrimonial. (SEBRAE, 2007).

É interessante observar que a pesquisa relatou as dificuldades gerenciais encontradas como ponto negativo que gera o insucesso empresarial. É fato que os demonstrativos contábeis são de difícil compreensão para aqueles que não possuem algum conhecimento na área, como também é visto que políticas que visem um maior esclarecimento desses demonstrativos ainda são inexistentes, ou seja, é observado que nos escritórios contábeis os excessivos números de mudanças fiscais levam os profissionais à busca constante de atualizações e dedica-se plenamente ao fisco. Fato este que dificulta o auxílio gerencial aos empreendedores que acabam cheios de dúvidas no que se refere às práticas gerenciais e buscarem respostas através da intuição ou mesmo a experiência.

Apesar de existirem pesquisas que tratem do tema em questão é sentida a necessidade de mais contribuições neste sentido uma vez que existem muitas questões sem respostas.

Estudos revelam que ainda é preocupante o número de empresas que não conseguem a estabilidade ao longo dos anos e os fatores que levam a este declínio são a ausência de um planejamento inicial no qual se verifica a aceitação do mercado, um controle acentuado do fluxo de caixa, ausência de controle de despesas, a utilização do lucro da empresa para fins alheios à instituição. Dessa forma, justifica-se este estudo pelo interesse em investigar a cidade de Sousa-PB a intermediação do profissional contábil nas questões gerenciais das empresas bem como a sua visão acerca da temática em questão.

1.5 Metodologia da Pesquisa

O presente estudo buscou investigar como as informações gerenciais são prestadas pelos contabilistas aos seus clientes. Para isso, se tem como objeto de estudo os escritórios contábeis da cidade de Sousa-PB.

Para tanto, para se adquirir a eficácia pretendida a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva por ter como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Sendo caracterizada através da utilização de técnicas

padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Salienta-se, no entanto, a relevância do uso da pesquisa descritiva para o desenvolvimento deste estudo, uma vez que é sentida a necessidade informacional contábil com foco na gerencia para melhor desempenho das entidades.

Ainda sob a mesma óptica, a pesquisa utilizou-se do método indutivo, caracterizado pelo fato de procurar a fundamentação do conhecimento na experiência e através da observação dos fatos da realidade concreta e não em princípios pré estabelecidos (SOUZA, FIALHO E OTANI, 2007).

Os novos conhecimentos foram gerados a parti do momento em que se determinou quais informações são disponibilizadas para as empresas pelo seus respectivos contadores e avaliar de que forma essas informações influenciam o gestor para a tomada de decisão.

Tratando-se da forma de abordagem ao problema o estudo, pode ser considerado como qualitativo e quantitativo, pois busca a qualidade das informações contábeis prestadas nos escritórios de contabilidade mais especificadamente nos da cidade de Sousa-PB e para obtenção destas informações utilizou-se uma entrevista através de um questionário semi estruturado e ao mesmo tempo remete-se ao uso de estatísticas para se analisar as proposições através dos dados objetivos na entrevista no qual se poderá analisar conscientemente se a contabilidade esta exercendo a sua função, ou seja, gerar informações úteis para a tomada de decisão.

Para a concretização dos objetivos propostos pelo o estudo, a pesquisa ainda se fundamentou através de estudos de natureza bibliográfica e de campo por utilizar por base outras pesquisas, mas deixando lacunas para possíveis ampliações, comparações e criação de novas idéias (SOUZA, FIALHO E OTANI, 2007). Para tanto, utilizou-se de base em estudos através de livros, monografias, teses, artigos científicos e internet para atender aos objetivos determinados.

1.5.1 Quanto ao universo e amostra

O estudo é caracterizado como um estudo de campo e teve como espaço amostral 25 escritórios de contabilidade da cidade de Sousa-PB . Deste universo, 16 foram entrevistados correspondendo no total de 60 % da amostra.

1.5.2 Procedimentos da coleta de dados

A coleta de dados consistiu na realização de um estudo de caso nos escritórios de contabilidade na cidade de Sousa-PB, por meio de questionários semi-estruturados em que se teve o objetivo de analisar a qualidade das informações prestadas pelos profissionais contábeis para auxílio da tomada de decisão.

1.5.3 Tratamento dos dados: análise de conteúdo

Na abordagem qualitativa, os dados obtidos através dos questionários objetivaram a busca das ferramentas gerenciais disponibilizadas pelos profissionais contábeis para auxílio da tomada de decisão. A pesquisa foi efetuada através de questionários semi-estruturados e observados sistematicamente.

As variáveis de investigação seguiu na busca de informações gerenciais como:

- A utilização do orçamento;
- Formação do preço de venda;
- Planejamento tributário;
- Controle de estoque;
- Sistema de informação contábil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos fundamentais da contabilidade

A contabilidade como ciência social aplicada busca o entendimento da situação patrimonial através da análise dos demonstrativos contábeis com a finalidade de gerar a informação útil e necessária para a tomada de decisão.

Já Segundo Marion (1998, p.24) a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões.

Nota-se que a contabilidade é o instrumento capaz de gerar informação que dá suporte ao administrador orientar suas decisões, fazer projeções e analisar a real situação patrimonial da empresa.

Seguindo está óptica, Greco (2007 p.01), nos diz que a Contabilidade registra, estuda e interpreta (por análise) os fatos financeiros e econômicos que afetam a situação patrimonial de determinada pessoa física ou jurídica.

O autor foi enfático ao evidenciar os usuários da contabilidade, ou seja, as informações contábeis servem de orientação tanto para a empresa como também para as pessoas físicas para orientarem as finanças e todas elas utilizam a ciência para diversos fins permitindo a visão objetiva da relevância da contabilidade para a sociedade.

Dessa maneira, segundo a visão de Ludicibus et al (1990,p.66):

A contabilidade é um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação a entidade objeto de contabilização.

O autor foi categórico ao informar que o sistema contábil é destinado aos usuários da informação, mas a contabilidade ou mesmo as informações geradas através dela servem para todos aqueles que tenham interesse direto ou indireto no objeto base e que abre a possibilidade do conhecimento das finanças empresariais através dos demonstrativos elaborados. Segundo Franco (1999, p.22) diz que a função da contabilidade é:

Controlar os fenômenos ocorridos no patrimônio de uma entidade, através do registro, da classificação, da demonstração expositiva, da análise e interpretação dos fatos neles ocorridos, objetivando fornecer informações e orientações necessárias a tomada de decisão sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

A contabilidade é voltada para o controle dos fenômenos ocorridos na entidade e para que isso ocorra à ciência fornece os subsídios necessários para que a informação seja gerada, ou seja, a contabilidade nas empresas é realizada através de registros, dos demonstrativos e principalmente da análise desses dados. É imprescindível que os profissionais contábeis estejam orientando seus clientes de forma a passar o máximo de informações acerca da realidade patrimonial.

Salienta-se que as informações contábeis só surtirá efeitos se entendidas e interpretadas corretamente. Dessa forma, a parte da contabilidade que busca um maior detalhamento com objetivo de facilitar e abrir mais conhecimento acerca da situação patrimonial é a contabilidade gerencial. Dessa forma, Padoveze (1999) define a contabilidade gerencial como:

O processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informação (tanto financeira como operacional) utilizada pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro da organização e para assegurar o uso e a responsabilidade sobre seus recursos.

A contabilidade gerencial pode ser considerada como uma ramificação da contabilidade geral que tem por objetivo propiciar um maior detalhamento no que se refere à movimentação contábil.

Ainda segundo Padoveze (1996, p. 26), a importância de uma entidade ter o apoio da Contabilidade gerencial na administração de seus negócios, pois, segundo ele, se houver dentro dessa entidade pessoas que consigam traduzir conceitos contábeis em ações práticas, a Contabilidade estará sendo um instrumento para a administração

Como visto, a contabilidade gerencial é o processo que busca delinear a situação patrimonial utilizando-se da geração da informação produzida com a finalidade de produzir um planejamento, uma avaliação e controle dos recursos.

Oliveira (apud SANTOS, 1999, p.18) afirma que o trabalho gerencial é um processo administrativo que envolve planejamento, organização, direção e controle voltados para resultados.

A contabilidade gerencial é iniciada com o uso dos dados fornecidos pela contabilidade

financeira, ou seja, a gerencia faz uso da análise realizada dos dados financeiros demonstrados pela entidade através do fluxo de caixa, dos relatórios financeiros, dos balanços entre outras formas de evidenciação.

Dessa forma, é relevante distinguir a contabilidade financeira da gerencial, uma vez que a primeira gera a informação para usuários externos enquanto a segunda a informação tem interesse direto com as pessoas ligadas diretamente com a organização, ou seja, com os gerentes, os proprietários. Garrison (apud RIBEIRO FILHO, 1997) expressa claramente a distinção entre a contabilidade gerencial e a financeira:

Contabilidade gerencial está voltada para oferecer informações para os gerentes, isto é, aqueles que estão do lado de dentro da organização e estão dirigindo e controlando suas operações. Contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que objetiva prover informações para acionistas, credores, e outros do lado de fora da organização.

A contabilidade financeira pode e deve se transformar em gerencial, sendo um dos papéis do contador aproveitar as informações fornecidas pela contabilidade financeira para gerar conhecimento ao administrador. (PADOVEZE, 1996)

Já Longenecker (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 516) *apud* Sell (2004) afirma que todo empresário deve ter conhecimentos suficientes sobre o processo contábil, inclusive sobre demonstrativos financeiros, para poder reconhecer quais métodos contábeis poderão funcionar de forma mais vantajosa em sua empresa.

Os autores corroboram entre si as informações, ou seja, enfatizam que a informação contábil gerencial deve ser fornecida aos administradores com o objetivo de se ter o conhecimento a real situação da empresa. Ao mesmo tempo é notável a relevância da interferência do profissional contábil no que se refere a responsabilidade da transmissão da informação gerada pela contabilidade financeira para o perfeito entendimento por aqueles que gerenciam os negócios.

Diferenças entre Contabilidade financeira e gerencial descritas por Padoveze (1996), Matarazzo (1998), Ludícibus (1998) e Franco (1991) *apud* Sell (2004):

Quadro 1 - Diferenças entre Contabilidade Financeira e Gerencial

Tópicos	Contabilidade financeira	Contabilidade gerencial
Atuação	Transforma fatos financeiros e econômicos em registros contábeis, cuja fonte são documentos como notas fiscais, extratos bancários, contratos, etc.	Preocupa-se em como melhor gerenciar as fontes de informações da empresa, envolvendo todos os que participam do processo produtivo
Objetivo	Preocupa-se com aspectos tributários exigidos pela Legislação, pertinentes a cada ramo de atividade	Auxilia na gestão dos recursos da empresa
Custos	Apura os custos dos serviços/produtos	Aloca os custos a fim de compreender a dinâmica dos processos
Controle	Concilia contas patrimoniais e de resultado como forma de controle	Em termos de controle, incentiva a performance da empresa
Relatórios	Elabora as Demonstrações Financeiras exigidas pela Legislação	Transforma números em informações úteis à administração
Restrições nas informações	Segue os princípios contábeis geralmente aceitos	Segue as determinações julgadas importantes pelos administradores.

Fonte: Padoveze (1996), Matarazzo (1998), Ludícibus (1998) e Franco (1991) *apud* Seel (2004).

Como observado, através do quadro analisado, a contabilidade financeira direciona seus resultados para informações fiscais nelas contidas as demonstrações contábeis, os relatórios orientando-se pelos princípios contábeis aceitos para o cumprimento das obrigações fiscais no qual estão inseridos. Já a gerencial utiliza-se desses dados para a geração e otimização dos resultados com foco no melhor desenvolvimento da empresa.

Apesar da relevância da utilização e entendimento da contabilidade financeira e gerencial, estudos revelam que apesar das grandes transformações de cunho social e econômico vividos pelas empresas diante da globalização põem ainda ser significativo o número de empresários que não se identificam com os dados fornecidos pela contabilidade. Fato este que dificulta no gerenciamento da empresa e que pode acarretar no declínio das atividades ao longo dos anos. É imprescindível a presença marcante do profissional contábil para o devido esclarecimento dos dados contábeis para que se possa utilizar de forma eficiente dentro da empresa.

2.2 A relevância da utilização da contabilidade gerencial para as empresas

De fato, estatísticas apontam que apesar das facilidades para a aquisição de conhecimento através dos meios eletrônicos grandes são os números de empreendimentos que encerram suas atividades por ausência de planejamento e conhecimento gerencial.

A contabilidade gerencial através da análise, mensuração, do controle das informações geradas busca o entendimento concreto a real situação financeira da entidade para os diversos usuários.

Segundo Atkinson et al. (2000, p.36) o processo da contabilidade gerencial consiste :

Produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

A finalidade da contabilidade gerencial é fornecer a segurança necessária para que gestores possam orientar as suas decisões organizacionais. Apesar de se apresentar como parte da contabilidade que orienta seus gestores para a correta decisão, ela serve para outros ramos da contabilidade como o que Neves e Viceconti (1998) afirmam a Contabilidade Gerencial não se atém apenas nas informações produzidas, desenvolvidas dentro da Contabilidade, mas também se ampara de outros campos do conhecimento não vinculados diretamente à área contábil, como exemplo a administração financeira, estatística, análise financeira, dentre outros.

Lopes e Martins (2005, p.95), concernentes ao enfoque acima citado, discorrem que:

[...] podemos identificar duas atividades básicas que devem ser realizadas para que as corporações atinjam seus objetivos: coordenação e motivação. As várias atividades da firma precisam ser adequadamente coordenadas e os gestores e demais envolvidos precisam estar motivado para a realização de suas funções. Para a realização dessas funções, um elemento é primordial: informação. Para que as atividades sejam bem coordenadas, os gestores precisam receber informações sobre seu desenvolvimento. Para que esses mesmos gestores adequadamente motivados, é necessário que sistemas [...] sejam implementados como base para a remuneração. Assim, as firmas precisam de sistemas capazes de fornecer informações com a finalidade de coordenação e motivação dos agentes econômicos envolvidos em suas atividades. Daí surge a contabilidade gerencial.

É interessante observar que a contabilidade em si não gera resultados, ou seja, o simples fato de elaborar os demonstrativos, relatórios e outros tipos contábeis por si não podem

gerar a eficácia esperada sem que se tenha a informação como peça chave. É necessário que os profissionais contábeis possam esclarecer as dúvidas aos gestores acerca das demonstrações contábeis para que se possa ter uma visão realista da situação financeira e a partir daí desenvolver as atividades com coerência.

Estudos revelam, que a contabilidade gerencial é importante para prover o desenvolvimento sustentável da empresa, pois através dela se pode enxergar a realidade da empresa no presente, traçar projetos a médio e a longo prazo, analisar pontos fortes e fracos da administração, ver saídas alternativas para correções de erros entre outros benefícios gerenciais.

Zanluca (2008, p.89) contribui descrevendo que:

A contabilidade gerencial não “inventa” dados, mas lastrea-se na escrituração regular dos documentos, contas e outros fatos que influenciam o patrimônio empresarial e dentre as utilizações da contabilidade, para fins gerenciais, destacam-se, entre outros: Projeção do fluxo de caixa, análise dos indicadores, cálculo do ponto de equilíbrio, determinação de custos padrões planejamento tributário, elaboração do orçamento e controle orçamentário.

Como se pode observar o maior benefício proporcionado pela a contabilidade gerencial é a efetivo controle de todas as atividades empresariais e conseqüente organização financeiro, tributário, custos, despesas, receitas.

Sabe-se que a contabilidade gerencial não é obrigatória por esta razão é pouco encontrada nas empresas, mas é visível a sua importância junto à empresa para promover um maior controle das atividades financeiras e gerenciais desempenhadas bem como orientar o gestor para a tomada de decisão.

Corroborando com o pensamento supra citado, Santos e Pereira (1995) detalharam as possíveis causas de fracassos nos negócios independentemente de seu porte. São eles:

Quanto aos aspectos técnicos do empreendedor:

- falta de experiência empresarial anterior;
- falta de competência gerencial.

Na área mercadológica:

- desconhecimento do mercado;
- desconhecimento do produto ou serviço.

Na área técnico-operacional:

- falta de qualidade nos produtos e serviços;
- localização errada do imóvel ou do ponto;
- problemas na relação com os fornecedores;
- tecnologia de produção obsoleta e ultrapassada.

Na área Financeira:

- imobilização excessiva do capital em ativos fixos;
- política equivocada de créditos aos clientes;
- falta de controles de custos e de gestão financeira.

Na área jurídica/financeira:

- estrutura organizacional inadequada;
- falta de planejamento e informações gerenciais;
- ausência de inovações gerenciais.

A não utilização da contabilidade gerencial leva ao administrador ao desconhecimento de seu próprio negócio como não visualizar se o empreendimento é lucrativo, fazer um controle efetivo de custos, saber formar perfeitamente o preço da mercadoria e um planejamento tributário. Em fim, o desconhecimento operacional e gerencial dos empreendimentos podem levar ao insucesso do negócio.

2.3 As ferramentas gerenciais para uma eficiente gestão

2.3.1 Orçamento

Segundo Rezende (2011 p.03), Orçamento é um plano administrativo que cobre todas as operações da empresa, para um período de tempo definido, expresso em termos quantitativos.

Na verdade, o orçamento é um planejamento a longo prazo em que se evidencia toda a operacionalização das atividades e seus devidos custos, estima-se as vendas e seus preços e no final avalia-se o esperado com o realizado.

A relevância da utilização do orçamento para o desenvolvimento das atividades

empresariais esta no fato dele propiciar em fatos reais o lucro da empresa com base no que se gastou para a realização da tarefa com o vendido.

Já segundo o SEBRAE (2007 p.1), o orçamento é um instrumento de planejamento e controle das receitas, despesas e resultados do empreendimento. O orçamento parte do comportamento do passado e olha para as possíveis mudanças futuras, quantificando, em termos econômicos e financeiros, as atividades da empresa. Trata-se de uma previsão, uma meta, de acordo com a qual serão tomadas as decisões na empresa.

Ainda segundo o SEBRAE (2007p.1) o orçamento serve para orientar como planejar e controlar o orçamento empresarial. Integra aspectos operacionais e financeiros, servindo para fixar objetivos, políticas e estratégias, harmonizar os objetivos das partes da empresa, quantificar as atividades e suas datas de realização, melhorar a avaliação e a utilização de recursos.

O controle orçamentário serve para dar sustentação informacional da realidade da empresa aos donos, sócios, investidores e todos aqueles que tenham algum interesse nas finanças da corporação.

Salienta-se, no entanto que o orçamento deve ser realizado em todas as esferas da empresa para que se possa analisar a entidade como um todo. A figura abaixo demonstra exatamente a forma de elaborar o orçamento seguindo cada setor da empresa:

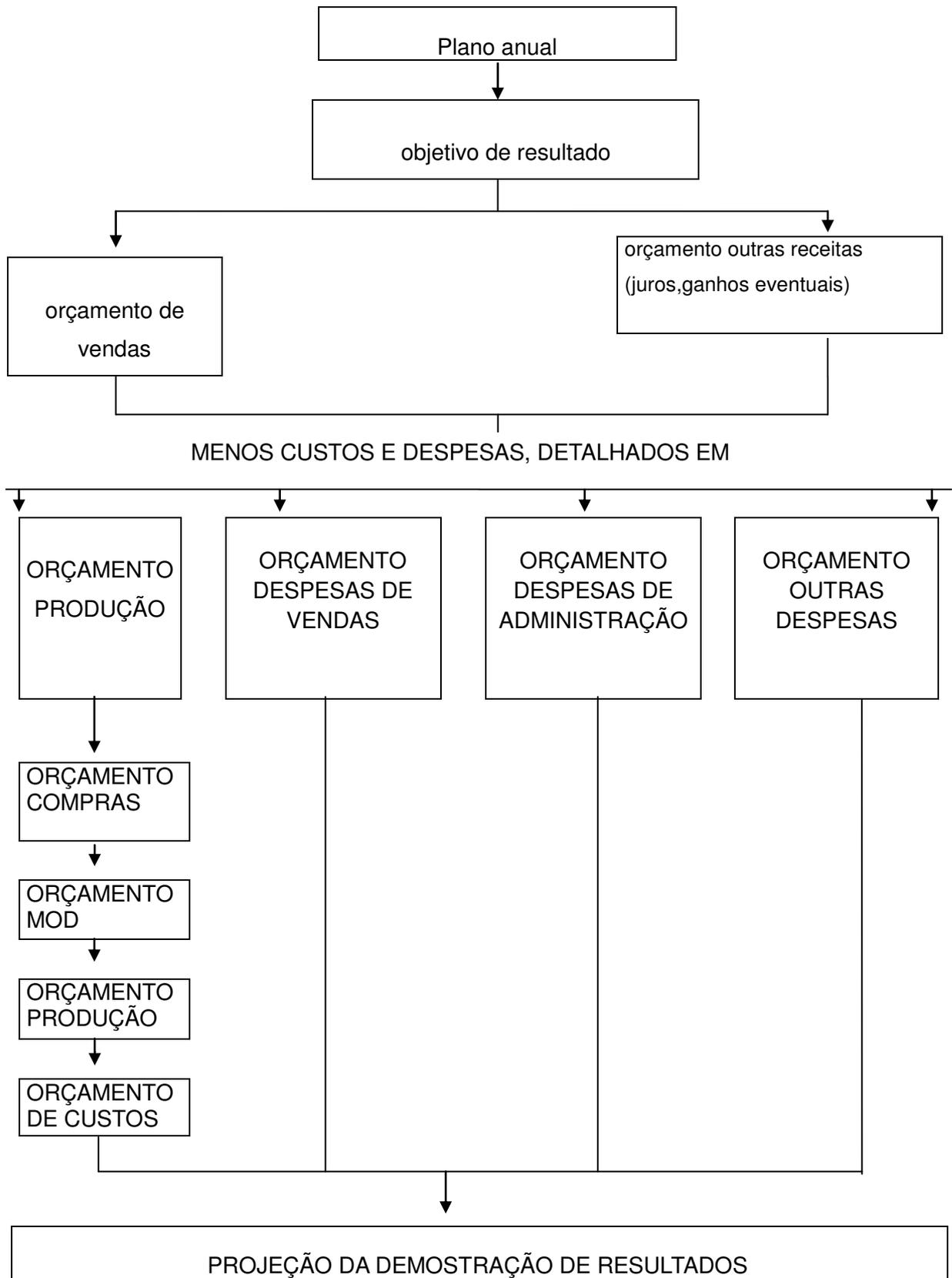


Figura 1 - Planejamento Operacional

Fonte: Crepaldi, 2004

Pode-se perceber na figura 1, que para a elaboração do orçamento empresarial deve analisar as receitas obtidas pelas vendas e confrontá-las com as despesas levando-se em consideração a necessidades operacionais da empresa, ou seja, deve-se conhecer a realidade operacional para que o orçamento seja elaborado para responder as questões gerenciais e orientar a tomada de decisão.

Anthony e Govindarajan (2001, p.141) afirmam que o propósito central de um sistema de controle gerencial (no qual o processo orçamentário é o elemento central) é assegurar, na medida do possível, a congruência de objetivos. Para o dicionário Michaelis o termo congruência significa uma relação direta de uma coisa ou fato com o fim a que se destina, ou seja, para a elaboração do orçamento é necessário que os objetivos de quem implanta e o da empresa sejam afins.

Seguindo o pensamento de Noreen e Garrison (2001) as empresas se beneficiam muito quando adotam um planejamento suportado por um programa orçamentário. Dentre as principais vantagens citadas, estão as seguintes:

- a) Os orçamentos fornecem um meio de transmitir os planos da administração a toda organização;
- b) O processo orçamentário proporciona um meio de alocação dos recursos às partes da organização em que eles podem ser empregados de maneira mais eficaz;
- c) Os orçamentos coordenam as atividades de toda a organização, por meio da integração dos planos das diversas partes. A Elaboração do orçamento ajuda a assegurar que todos na organização estão trabalhando na mesma direção;
- d) Os orçamentos definem as metas e objetivos que podem servir de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho.

De fato, a ação orçamentária implementada na empresa proporciona aos gestores as informações realistas da situação patrimonial. Deixando a par toda a entidade envolvida no processo administrativo e ordena melhor a tomada de decisão uma vez que regras são delineadas para serem seguidas e desperdícios são enxergados podendo ser corrigidos.

Porém na visão de alguns estudiosos o orçamento pode não ser produtivo e trazer subdesenvolvimento para a empresa. Segundo Lunkes (2008) menciona as limitações do orçamento. Ele destaca as seguintes razões pelas quais os orçamentos tornaram-se barreiras para o desenvolvimento da empresa:

- a) Inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez aprovado não permite alterações no decorrer do período;
- b) Tempo de execução e elaboração muito longo, levando em algumas organizações

uma média de 110 dias;

c) Condicionado as forças de poder da organização, pois permite que os colaboradores brigam por recursos;

d) Ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas.

Para o autor o orçamento requer tempo para a sua elaboração e em seu contexto apresenta inflexibilidade, ou seja, depois de elaborado não se pode ajustar. A questão do subdesenvolvimento mencionado refere-se ao fato de se trabalhar na empresa com limitações e sem alterações. A realidade do mercado hoje impõe para a empresa acompanhar as constantes mudanças imposta pelo sistema globalizado e seguindo esta óptica como não vou poder adequar meu sistema de vendas daqui a dois anos porque tenho que seguir o orçamento traçado na empresa.

2.3.2 Formação do preço de venda

Na maioria das vezes nas empresas, o preço é formado de forma simples em que se atribui uma simples porcentagem sobre o valor do custo de compra sem levar em consideração os concorrentes e as efetivas despesas operacionais.

Para Martins (2001, p.237) os preços, na economia de mercado atual, "são decorrência dos mecanismos da oferta e procura", ou seja, "o mercado é o grande responsável pela fixação do preço, e não os custos de obtenção dos produtos".

Seguindo essa óptica, Padoveze (2000, p.311) ressalta que esse conceito teoricamente dispensaria o cálculo dos custos e a formação do preço de venda seria a partir dele. Seria necessária apenas uma pesquisa de mercado para atualizar o preço de venda.

Ainda Padoveze (2000, p.311) diz que essa forma é importante, pois possibilita a empresa a encontrar a realidade inversa da formação do preço de venda, tornando o elemento fundamental para a formação dos custos e despesas, pois se o preço de mercado é o máximo que a empresa pode atribuir ao seu produto, encontra-se a adaptação dos custos e despesas a essa realidade.

Como visto, é de fundamental importância para se projetar o preço de venda das mercadorias realizando uma análise de mercado e depois confrontar com seus custos e despesas a fim de se ter uma perfeita formação de um preço competitivo, mas que principalmente atenda as necessidades da empresa.

Para isso, é necessário fazer uso dos valores de custos diretos e variáveis e as despesas variáveis do produto que possam ser identificadas. Após isso, deve-se calcular uma margem de contribuição que cubra, além da rentabilidade desejada do produto, os custos e despesas fixas que não foram alocados ao produto (PADOVEZE, 2000, p.310).

Padoveze (2000, p.310) diz que a técnica mais utilizada para a formação do preço é pelo custeio por absorção, que é "onde se toma por base os custos industriais por produto e somam-se as taxas gerais das despesas administrativas e comerciais, financeiras e a margem desejada.

Na realidade, custos diretos e variáveis consistem naquelas operações realizadas diretamente com as atividades executadas e a curto prazo já o custeio por absorção leva-se em consideração os custos industriais para a elaboração do produto.

Para Machado e Souza (2006 p.46) não há um método considerado o melhor para ser utilizado de maneira indiscriminada e para todas as finalidades pelas empresas. Alguns objetivos alcançados pelos métodos de custeio são descritos a seguir:

- a) se o anseio é conhecer a margem de contribuição dos produtos, então o método de custeio variável atende a esse objetivo;
- b) o método de custeio pleno, por evidenciar os gastos totais, caracteriza-se como um bom instrumento gerencial para cálculo do preço de venda referencial, pois indica o resultado livre de todos os custos e despesas;
- c) se o foco de análise recai sobre a eficiência dos trabalhos desenvolvidos pela empresa, então o ABC é o mais específico para atender a esse objetivo e, ainda, se a alocação dos custos indiretos de fabricação precisam de uma informação mais acurada, o ABC também poderá contribuir;
- d) se o objetivo for atender à legislação contábil, tributário-fiscal e às publicações dirigidas aos usuários externos, então o custeio por absorção é o mais indicado.

O autor definiu claramente os objetivos de cada tipo de custo para cada situação vivenciada na empresa. Conforme o autor o melhor tipo de custeio para formar os preços é o pleno em que se evidencia todos os gastos (despesas e custos) com a finalidade de agregar esses valores sobre os preços a fim de se obter receitas.

Em pesquisa recente feita pelo SEBRAE pesquisaram-se os empresários orientados pela JUCEP e o SEBRAE sobre a maneira como eles estabeleciam o preço de venda de suas

mercadorias, conforme o gráfico 1 demonstra:

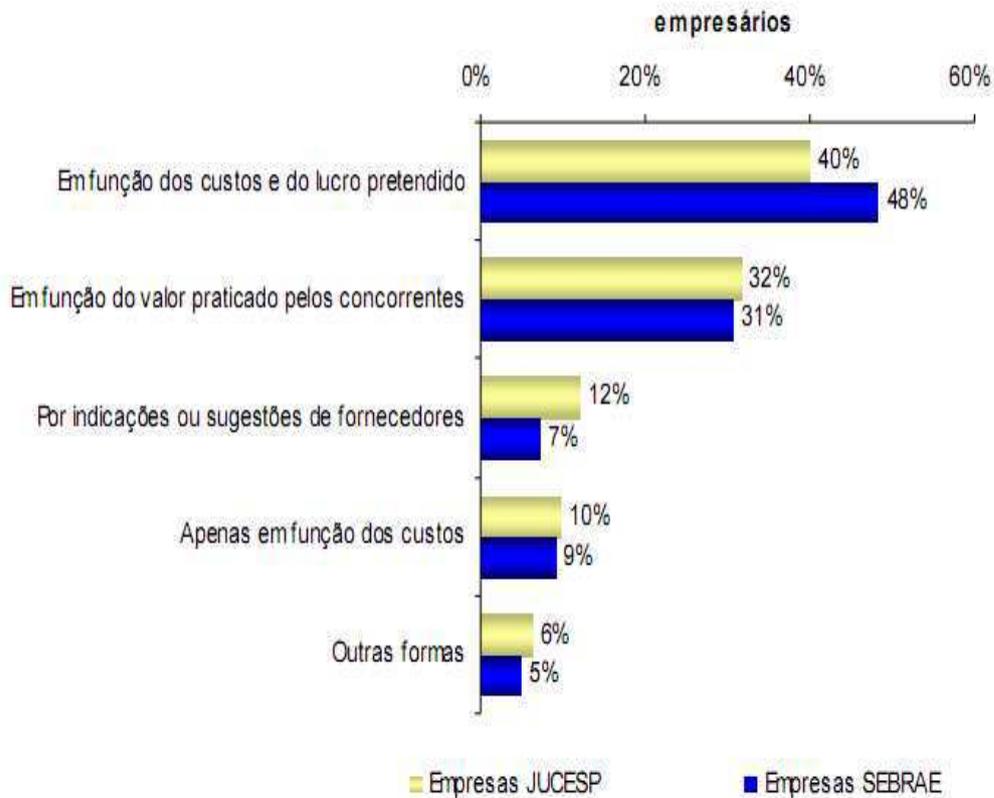


Gráfico 1 - Monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas
 FONTE: SEBRAE- SP , 2010.

Diante do exposto pode-se perceber que aquelas empresas que procuram orientação gerencial, tem um embasamento maior quando se trata de formação de preço. A maioria da empresas paulistas montam a tabela de preço em função dos custos e do lucro pretendido, ou seja, a empresa tem um controle sobre os custos adquiridos e a base certa da margem de lucro desejados. Já pelo valor de mercado a maior parte dos entrevistados diferentemente dos que tem uma orientação empresarial seguem esta linha de raciocínio, há também que se observar que muitos empresários seguem indicações de terceiros, já outros observam apenas os custos das mercadorias.

2.3.3 Planejamento tributário

Segundo ASSEF (1997),

a estrutura tributária vigente no Brasil é extremamente complexa e é bastante comum a dúvida sobre quais os impostos que incidem nos preços, pois impostos confundem-se facilmente com encargos sociais. Salienta-se, no entanto, que os encargos sociais são deduzidos sobre a folha de pagamento e o benefício é para a pessoa contributiva. Já os impostos são cobrados mediante a compra e venda de mercadoria podendo ser incluído na formação do preço de venda.

A complexibilidade exposta pelo autor reflete uma realidade brasileira bem conhecida, ou seja, a mudança constante das legislações. De fato, isso dificulta o entendimento do empreendedor especificadamente o micro empresário que não dispõe de muitas técnicas e possui pouco acesso a informações para poder aplicar de forma eficiente as mudanças do sistema tributário nacional.

Já o Código Tributário Nacional (CTN) define tributo em seu art. 3º define: toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

O tributo nasce da lei e é exigido a partir do momento em que eu adquira bens e serviços estipulados como legais para a instituição da cobrança.

A empresa é um ente dotado de personalidade jurídica que vive em constante movimentação de compra e venda de mercadorias, bens e serviços. É relevante que o administrador conheça as como a tributação faz parte do dia a dia empresarial e determinante para o bom desempenho financeiro da entidade.

É com este intuito de se conhecer e tratar os tributos como uma realidade que não gera despesas para a empresa, mas que pode ser minimizado usando-se meios e métodos coerentes com a realidade empresarial é que surge o planejamento tributário.

Segundo Fabretti (2006, p.32), o planejamento tributário é: “O estudo feito preventivamente, ou seja, antes da realização do fato administrativo, pesquisando-se se antes de tudo, bom senso do planejador.

Segundo Aguiar (2008, p. 17), vários autores afirmam que o planejamento tributário é um conjunto de sistemas legais que, visam diminuir o pagamento de tributos e definir procedimentos que proporcionam a economia legal de impostos, onde estão envolvidos aspectos fiscais contábeis financeiros societários e jurídicos.

Ainda segundo Aguiar (2008), a finalidade do planejamento tributário é obter a maior economia fiscal possível reduzindo a carga tributária de forma lícita perante a legislação conforme direciona a Constituição Federal.

No entanto para que efetivamente se possa trabalhar corretamente com o planejamento tributário o administrador deve conhecer os sistemas tributários existentes para as empresas auxiliados pelos seus respectivos contabilistas para a escolha do melhor sistema de acordo com a sua realidade e que vise a maximização do lucro diminuindo as despesas e ônus gerados pelos impostos

O contador, tanto para Fabretti (2007) como para Pêgas (2007) ajuda muito na administração da empresa pela adoção do planejamento tributário e político que visam minimizar os custos tributários, direcionando suas ações para as disponibilidades legais e constitucionais.

A orientação do profissional contábil é imprescindível para o bom desempenho financeiro da empresa uma vez que conhecedor dos sistemas tributários ele pode indicar ao empreendedor a melhor opção e aquela de esteja de acordo com a realidade do empreendimento com a finalidade de reduzir custos.

Fabretti (2003, p. 32) menciona que

A eficiência e exatidão dos recursos contábeis são fundamentais para que a administração planeje suas ações. A contabilidade, entre outras funções, é instrumento gerencial para a tomada de decisões. Por isso, deve estar atualizada e emitir relatórios simples e claros para o administrador. (Fabretti 2003, p. 32).

A eficácia da contabilidade, ou mesmo, das informações contábeis produzidas devem ser foco de atenção pelo profissional como para ao administrador. Uma vez sendo transmitidas podem auxiliar na tomada de decisão e servir de base de planejamento estratégico.

Fica evidente também a necessidade que o profissional contábil tem de se aperfeiçoar com os sistemas tributários vigentes a fim de poder orientar melhor seus clientes frente as obrigações principais.

Segundo Santos e Oliveira (2000) No Brasil são três os tipos de regimes tributários mais utilizados nas empresas, nos quais estas podem se enquadrar de acordo com as atividades desenvolvidas:

- Simples Nacional
- Lucro Presumido
- Lucro Real

Convém ressaltar que cada regime tributário possui uma legislação própria que define todos os procedimentos a serem seguidos pela empresa a fim de definir um enquadramento mais adequado.

2.3.3.1 O simples nacional

O simples nacional é um regime tributário diferenciado e simplificado para arrecadação de tributos e contribuições, devidos pelas Microempresas - ME e Empresas de Pequeno Porte – EPP, previsto no Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar 123/2006).

É uma forma de opção que o pequeno empreendedor pode optar com a finalidade de se beneficiar com algumas regalias que o sistema permite para aqueles que se enquadrarem. Ainda segundo a Lei complementar 123/2006, os tipos de impostos são exemplificados na figura 2:

SIMPLES NACIONAL não é um tributo ou um sistema tributário, mas uma forma de arrecadação unificada dos seguintes tributos e contribuições:

Tributos da Competência Federal:

- Imposto de renda Pessoa Jurídica (IRPJ)
- Imposto sobre produtos industrializados (IPI)
- Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL)
- Contribuição para o financiamento da Seguridade Social (COFINS)
- Contribuição para o PIS
- Contribuição para a Seguridade Social- (INSS), a cargo da Pessoa Jurídica (CPP)

Tributos da Competência Estadual (ICMS)

Figura 2 - Tipos de impostos de competência federal direcionadas as empresas optantes do simples nacional

Fonte: site: <http://www.receita.fazenda.gov.br>

A lei ainda define que a partir de janeiro de 2012, os limites de receita bruta anual são:

ME: até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

EPP: superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais);

MEI: até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais)

O simples nacional proporciona ao pequeno empreendedor benefícios tributários e não tributários conforme a resolução salienta:

- Inscrição e baixa simplificada;
- Acesso aos mercados;
- Simplificação das relações de trabalho;
- Fiscalização orientada;
- Associativismo;
- Estimulo ao credito e a capitalização;
- Regras civis e empresariais;
- Acesso a justiça;
- Apoio e representação;

Diante do exposto, pode-se perceber que a chegada do simples a burocracia antes existente minimizou e o acesso a informação e orientação é prestada ao micro empreendedor. A Lei Complementar 123/2006 veda a determinadas empresas a adesão ao sistema diferenciado e favorecido do Estatuto, conforme examinado a seguir.

- I. De cujo capital participe outra pessoa jurídica;
- II. Que seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior;
- III De cujo capital participe pessoa física que seja inscrita como empresário, ou seja, sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado nos termos desta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite estabelecido para a empresa de pequeno porte, R\$ 2.400.000,00;
- IV. Cujo titular ou sócio participe com mais de 10% (dez por cento) do capital de outra empresa não beneficiada por esta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite estabelecido para a empresa de pequeno porte, R\$ 2.400.000,00;

- V. cujo sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite estabelecido para a empresa de pequeno porte, R\$ 2.400.000,00;
- VI. Constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo;
- VII. Que participe do capital de outra pessoa jurídica;
- VIII. Que exerça atividade de banco comercial, de investimentos e de desenvolvimento, de caixa econômica, de sociedade de crédito, financiamento e investimento ou de crédito imobiliário, de corretora ou de distribuidora de títulos, valores mobiliários e câmbio, de empresa de arrendamento mercantil, de seguros privados e de capitalização ou de previdência complementar;
- IX. Resultante ou remanescente de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento de pessoa jurídica que tenha ocorrido em um dos 5 (cinco) anos-calendário anteriores;
- X. Constituída sob a forma de sociedade por ações. Fonte(Lei complementar123/2006).

Via de regra, a maioria dos casos de proibições para engajamento ao simples nacional vem para empreendimentos cujos sócios, acionistas, proprietários tenham outro vínculo empresarial ou que constitua cooperativas, de capitalização, sociedades anônimas ou ainda que seus nomes estejam pleiteando um empreendimento de insucesso por tempo não superior a 5 anos.

2.3.3.2 Lucro real

Segundo Fabretti (2000), o lucro real é um conjunto fiscal e não um conceito econômico. No conceito econômico, o lucro é o resultado positivo da soma.

De acordo com o art. 247 do RIR/1999, lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação fiscal. A determinação do lucro real será precedida da apuração do lucro líquido de cada período de apuração com observância das leis comerciais.

Nota-se que a opção do lucro real a empresa não será contabilizada pelo processo contábil feita na maioria dos empreendimentos. Os lançamentos são realizados com base no próprio lucro líquido da empresa e salienta-se que no caso de prejuízos o lucro real tem a opção de realizar ajustes.

Pegas (2007) ratifica o exposto quando diz que o lucro real só pode ser determinado pela escrituração contábil, muitas vezes a empresa apresenta um resultado econômico negativo (prejuízo), mas como determina a legislação no art. 247 na escrituração do LALUR, é permitido que se faça ajustes para adicionar (despesas indedutíveis) e para excluir (receitas

indedutíveis) e a compensação de prejuízos acumulados, apurando desta forma para fins fiscais um lucro real que será tributado.

Para tanto, o lucro real será determinado a partir do lucro líquido do período de apuração obtido na escrituração comercial (antes da provisão para o imposto de renda) e demonstrado no LALUR, observando-se que:

1. Serão adicionados ao lucro líquido (RIR/1999, art. 249)

Os custos, despesas, encargos, perdas, provisões, participações e quaisquer outros valores deduzidos na apuração do lucro líquido que, de acordo com a legislação tributária, não sejam dedutíveis na determinação do lucro real (exemplo: resultados negativos de equivalência patrimonial, custos e despesas não dedutíveis);

a. Os resultados, rendimentos, receitas e quaisquer outros valores não incluídos na apuração do lucro líquido que, de acordo com a legislação tributária, devam ser computados na determinação do lucro real (exemplo: ajustes decorrentes da aplicação dos métodos dos preços de transferência, lucros auferidos por controladas e coligadas domiciliadas no exterior

O fisco permite duas formas de opção de enquadramento às empresas com regime de tributação pelo lucro real:

I – lucro real trimestral; e

II – lucro real anual com antecipação mensal em bases estimadas.

Asseguram Fabretti (2007) e Pegas (2007), que pela tributação trimestral o IR e CSL é devido trimestralmente, e no final do exercício não haverá imposto para pagar ou a recuperar completam os autores do FIPECAFI (2003).

Segundo a lei 9.718/98 art.14 estão obrigadas à apuração do Lucro Real as pessoas jurídicas:

I – cuja receita bruta total, no **ano-calendário anterior**, seja **superior** a R\$ 48.000.000,00 (quarenta e oito milhões de reais), ou a R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões de reais) multiplicado pelo número de meses de atividade do ano-calendário anterior, quando inferior a 12 (doze) meses (limite fixado pela Lei 10.637/2002);

II – cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidora de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta;

- III – que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;
- IV – que, autorizadas pela legislação tributária, usufruam de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do imposto;
- V – que, no decorrer do ano-calendário, tenham efetuado pagamento mensal pelo regime de estimativa, na forma do art. 2 da Lei 9.430/1996;
- VI – que explorem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (*factoring*)

2.3.3.3 Lucro presumido

Pêgas (2007) e Fabretti (2007) afirmam que o lucro presumido está textualizado nos art. 516 a 528 do Decreto nº 3000/99 RIR e que, está é uma forma de tributação onde o fisco presume um percentual de lucro sobre a receita da empresa através do tipo de atividade econômica por ela exercida.

Segundo Aguiar (2008, p.29) a forma de tributação escolhida pela empresa passa a ser manifestada ao fisco através do primeiro Documento de Arrecadação da Receita Federal – DARF onde sua tributação passa a ser evidenciada pelo código nela informado pela pessoa jurídica, ficando o mesmo obrigado a esta forma de tributação pelo período de todo exercício fiscal.

Pêgas (2007) acrescenta que o lucro presumido deve ocorrer para empresas bem lucrativas quando a empresa tem uma margem de lucro reduzida, a tendência natural é o lucro real como melhor opção.

Como o próprio nome reflete lucro presumido faz referencia a uma estimativa sobre o lucro que a empresa detém em determinado período. A sua arrecadação é feita com base na atividade exercida e variam entre elas. O quadro 2 demonstra os percentuais exigidos:

Quadro 2 - Percentuais de Arrecadação para Empresas do Lucro Presumido

ATIVIDADES	PERCENTUAIS (%)
Atividades em geral (rir, art. 518)	8,0
Revenda de combustíveis	1,6
Serviços de transporte (exceto de cargas)	16,0
Serviços de cargas	8,0
Serviço em geral (exceto serviços hospitalares)	32,0
Serviços hospitalares	8,0
Intermediação de negócios	32,0
Administração, locação ou cessão de bens e direitos de qualquer natureza (inclusive imóveis)	32,0

Fonte: BRASIL -Receita Federal do Brasil: (2000)

2.3.4 Controle de estoque

Controlar o estoque significa mantê-lo atualizado de tal forma que supra as necessidades dos clientes em tempo hábil. Para tanto, Para que as empresas tenham a capacidade de atender a demanda, antes de qualquer coisa, elas precisam saber como é a sua demanda, Dias (1993).

A empresa tem que saber o objetivo principal de atendimento, ou seja, tem que saber qual o cliente ele atende para que possa implantar um sistema de controle de estoque.

Para Arnold (1999), a gestão de estoque tem a responsabilidade de planejar e controlar os estoques, desde a matéria-prima até a entrega ao cliente do produto acabado.

Já Segundo Dias (1993, p.36)

A gestão de estoques visa elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos guardados na empresa. As teorias sobre o tema normalmente ressaltam a seguinte premissa: é possível definir uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, entretanto, só é possível defini-la a partir da previsão da demanda de consumo do produto.

O estoque é benéfico para a empresa quando se tem a exata noção do cliente e da procura do item no dia a dia empresarial. Do contrario, o acúmulo de mercadoria ao invés de minimizar custos e despesas gerara para a empresa um grande numero de mercadoria sem rotatividade, gerando dessa forma um prejuízo.

Segundo estudiosos a grande dificuldade do mercado esta no fato dos empresários

principalmente o pequeno empreendedor não saberem como gerenciar o estoque, pois os mesmos não possuem um método que avalie e que de respostas como, por exemplo, o valor estimado das peças.

É incontestável a importância do gerenciamento do estoque para a empresa. Segundo Ballou (1993) as vantagens em relação a correta gestão dos estoques são: a melhoria dos serviços de atendimento ao consumidor; os estoques agem como amortecedores entre a demanda e o suprimento; podem proporcionar economia de contingências.

Para tanto, o estoque planejado e bem gerenciado evita ausência de mercadorias que costumeiramente tem boa saída e por outro lado traz para a empresa uma economia por já ter liquidado as despesas para a aquisição do produto.

De acordo com Dias (2010, p.150), em suas considerações sobre os estoques e a avaliação deste, afirma que :

(...) a avaliação de estoque devera ser realizada em termos de preços, para proporcionar uma avaliação exata do material e informações financeiras atualizadas. A avaliação dos estoques inclui o valor das mercadorias e dos produtos em fabricação ou produtos acabados. Para se fazer uma avaliação desse material, tomamos por base o preço de custo ou de mercado, preferindo-se o menor entre os dois. O preço de mercado é aquele pelo qual a matéria prima é comprada e consta da nota fiscal do fornecedor. No caso de materiais de fabricação da própria empresa, o preço de custo será aquele da fabricação do produto.

O levantamento do estoque para as empresas de caráter varejista deve ser feito levando-se em consideração o preço de custo das mercadorias compradas ao fornecedor e depois estimá-las para se ter o valor exato de mercadorias com o respectivo valor. Avaliar o estoque significa uma grande responsabilidade, pois estes valores determinados são o capital da empresa investido e seu sucesso depende da sua rotatividade.

De acordo com Dias (1993,p.34), para organizar um setor de estoque é necessário primeiramente descrever suas principais funções, a saber: Determinar “o quê” deve ser permanecer em estoque - número de itens:

- Determinar “quando” devem ser reabastecidos os estoques – periodicidade;
- Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período predeterminado;
- Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- Controlar os estoques em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre a posição do estoque;
- Manter inventários periódicos para a avaliação das quantidades e estados de

materiais estocados;

- Identificar e retirar do estoques os itens obsoletos e danificados.

É interessante perceber que a avaliação do estoque não pode ser feito de qualquer maneira, visto que é necessário se ter um plano ou mesmo uma meta a se cumprir e um objetivo claro de onde se quer chegar. O autor retratou especificamente alguns objetivos para se fazer um levantamento de estoque seguindo lógica do que se deve ter em estoque e o que se pode procurar por rotatividade.

Para o autor, toda mercadoria deve ter um tempo limitado de permanência no estoque bem como a necessidade de fazer reposição. Para que isso ocorra deve-se saber o fluxo de venda dos itens e sua procura. Devem-se levar em consideração os períodos estimados para maiores e menores vendas além de manter as informações atualizadas através de inventários periódicos.

Diante do exposto, pode-se chegar a conclusão que o gerenciamento do estoque é relevante para a empresa por proporcionar o conhecimento sobre os ativos existente na organização bem como as mercadorias que possuem um maior fluxo como também a demanda a que vai atender. Diante deste conhecimento o administrador pode organizar a empresa de modo a não cometer erros ao acumular um numero grande de mercadorias que não possui uma rotatividade e economizar na compra suficiente de matérias que possui um índice de venda satisfatório.

2.3.5 Sistemas de informação contábil

Segundo Pizzolato (2004, p.195): "A contabilidade Gerencial está voltada para a informação contábil que pode ser útil à administração, de forma adequada para assessorar nos processos decisórios".

Já de acordo com Coelho (1999), para um bom gerenciamento, o sistema de informações contábeis é crucial ser conexo ao sistema de gestão empresarial, tendo assim reunido e consolidado todas as informações relevantes e imprescindíveis para gerir a organização.

O sistema de informação contábil consiste em um instrumento de gerenciamento que transmita as informações de cunho contábil, financeiro em tempo hábil e que estas informações sejam úteis, claras e objetivas ao ponto de servir de base para a tomada de decisão.

Padoveze (2000, p. 43) diz que: a informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real ou percebido para suas decisões correntes ou prospectivas.

Na maioria dos casos, os demonstrativos elaborados pela contabilidade são de difícil compreensão para aqueles que não possuem um certo conhecimento na área. É relevante que os profissionais contábeis enquanto detentor de conhecimento técnico e científico possam dar suporte aos empreendedores acerca da real situação financeira e contábil do empreendimento. É importante também que se desenvolva instrumentos e meios contábeis de fácil acesso que o próprio empreendedor desenvolva e entenda a realidade de seu empreendimento.

De acordo com Padoveze (2000, p.44) o conceito de valor na informação está relacionado com:

- a) a redução da incerteza no processo de tomada de decisão;
- b) a redução do benefício gerado pela informação *versus* o custo de produzi-la;
- c) o aumento da qualidade da decisão.

A finalidade da informação contábil é tê-la em tempo hábil e que possa servir de base para tomar decisões. Há de convir que esta informação seja gerada com o detalhamento necessário para que não gere dúvidas, pois se a informação não for condizente com a realidade a contabilidade não está atingindo o seu papel predominante que é proporcionar a certeza do empreendimento através dos relatórios montados.

Segundo Padoveze (2000, p.45), o Sistema de Informações, pode ser conceituado como:

Um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações para, com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Segundo Romney e Steinbart (2000, p. 2) *apud* Passolongo e Souza (2004), um SIC consiste de pessoas, procedimentos e tecnologia da informação, com as seguintes funções: coletar e armazenar dados sobre as atividades e transações da empresa, para que esta possa revisar o que aconteceu; transformar os dados em informações úteis para a tomada de decisão e para o planejamento, execução e controle das atividades; e permitir o controle

adequado dos dados, a fim de garantir que estes estejam disponíveis quando necessários e que sejam exatos e relevantes.

Ainda segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2008) evidenciou-se a forma que o empresário busca informações acerca do seu negocio e as respostas demonstraram:

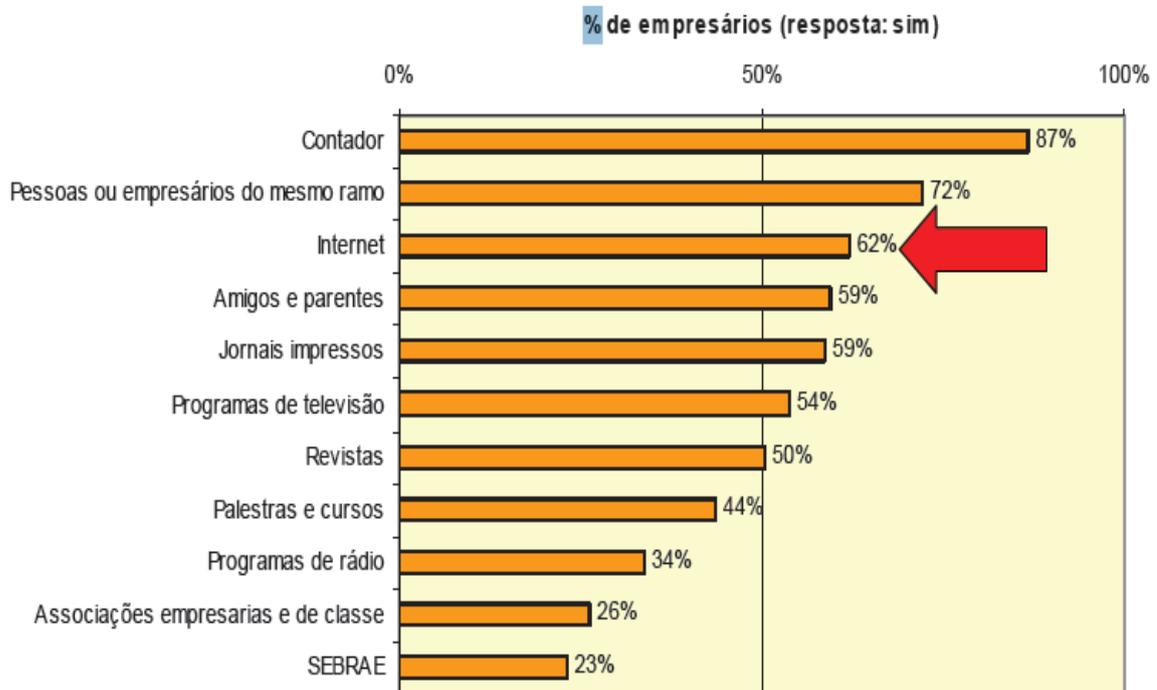


Gráfico 2 - Busca de informações pelos empresários

Fonte: SEBRAE- Observatório das MPE's, pesquisa feita em 2008

Os dados demonstraram que a maioria dos empresários buscam informações com o contabilista responsável pela sua empresa. Em segundo lugar veio as informações obtidas através de pessoas e empresários do mesmo ramo de atuação. Em terceiro lugar veio a internet e 44% buscam orientação através do aperfeiçoamento em cursos e palestras.

É interessante perceber que a orientação principal em que o empresário recorre é ao seu contador. Diante disso, fica evidente a responsabilidade deste profissional diante da geração da informação contábil. Pode-se afirmar também que ele é o responsável pelo bom ou mal desenvolvimento da empresa, uma vez que o orienta e possui as ferramentas necessárias para elaborar junto com o seu cliente planejamentos, metas e objetivos.

Fica evidenciado a importância da adoção do sistema de informação contábil para as empresas de modo geral. Uma vez que serve como suporte a tomada de decisões e para auxiliar no gerenciamento diário da empresa.

2.4 O processo decisório nas empresas

Segundo PEREIRA & FOSECA (1997) a palavra decisão é formada pelo prefixo de (prefixo latino aqui com o significado de parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra caedere (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”.

A decisão é um elemento que diariamente aparece na vida dos homens. É fator que aparece sempre em que se tem algo para resolver. Surge do conflito de determinadas situações seja no trabalho, no relacionamento familiar ou outra maneira.

Sabe-se que a diferença está na forma como este conflito é solucionado. Essa diferença é determinante para as empresas, pois uma decisão acertada gera lucro e sucesso enquanto que uma decisão menos acertada pode gerar despesas e até mesmo sérios problemas econômicos na organização.

Para URIS (1989) o processo de decisão segue as seguintes etapas:

1. Análise e identificação da situação: A situação do ambiente onde o problema está inserido, deve ser claramente identificado, através do levantamento de informações, para que se possa chegar a uma decisão segura e precisa.
2. Desenvolvimento de alternativas: Em função do levantamento das informações, ou seja, da coleta de dados, pode se chegar a possíveis alternativas para a resolução do problema proposto.
3. Comparação entre as alternativas: Levantamento das vantagens e desvantagens de cada alternativa.
4. Classificação dos riscos de cada alternativa: As decisões sempre envolvem riscos, seja em um grau quase nulo, seja um alto grau de risco, ou sejam em um estágio intermediário de risco entre o quase nulo e o alto grau. Temos sempre que levar em consideração o grau de risco que temos em cada alternativa e escolher a alternativa que apresente comprovadamente o menor grau de risco. Porém, é necessário, muitas vezes, se combinar o grau de risco com os objetivos a serem alcançados. Às vezes, o grau de risco que se corre é muito grande, porém, o objetivo a ser alcançado, se alcançado, nos trará benefícios maiores em relação às alternativas menos arriscadas.
5. Escolher a melhor alternativa: Tendo o conhecimento das vantagens, desvantagens e riscos o decisor é capaz de identificar a alternativa que melhor solucione seu problema.
6. Execução e avaliação: A alternativa escolhida fornecerá resultados que

deverão ser comparados e avaliados com as previsões anteriores.

Como visto, o primeiro passo a se dar é o reconhecimento do problema existente depois se deve desenvolver as alternativas, analisá-la com as possíveis vantagens e desvantagens e pesar os eventuais riscos caso o plano não de certo e escolher a melhor alternativa.

Para que a empresa busque o desenvolvimento do problema com sucesso a entidade deve estabelecer um grupo especializado que possa avaliar os graus de incerteza, os riscos e principalmente tenham em mente um plano de ação corretiva para usar em qualquer desvio ou falha do plano. PEREIRA & FOSECA (1997) apud CAZARINI & FERREIRA (2003) ratifica o pensamento exposto afirmando que toda decisão tem conseqüências e envolve riscos, mas uma vez processada, a escolha não tem volta. O processo de tomada de decisão requer muita responsabilidade em assumir os riscos inerentes aos planos a serem executados. Salienta-se que deve ser elaborado por uma equipe que detenha certo conhecimento nas atividades institucionais da empresa.

2.5 O papel do contador para o desenvolvimento das empresas

Segundo Sérgio de Ludícibus (1998, p. 23) define que o contador gerencial deve apresentar as seguintes características:

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

O contador tem significativa importância para o desenvolvimento sustentável das empresas. Pois os dados gerados pelos demonstrativos contábeis se transformados em informações úteis e de fácil entendimento auxiliam diretamente na gestão e na tomada de decisão das entidades. Embora a realidade contemporânea brasileira demonstra cada vez mais o contrario, ou seja, o contabilista a cada dia se torna escravo das exigências fiscais impostas as empresas e deixa de lado o comprometimento com a função do contador que é a geração da informação.

Para Marion *apud* SELL (2004) retrata que as pequenas empresas utilizam a função do

contador para satisfazer exigências fiscais:

A função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões. Ressalte-se, entretanto, que, em nosso País, em alguns segmentos de nossa economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada exclusivamente para satisfazer às exigências do fisco.

De fato, a contabilidade sem a produção da informação serve apenas para o cumprimento das exigências fiscais. No que se refere ao uso da contabilidade para auxílio a gestão, a tomada de decisão sem geração da informação a contabilidade não será capaz de suprir essas eventuais necessidades e como conseqüência não atingira a sua função inteiramente. Porém Abrantes (1998) *apud* MEDEIROS (2010) enfatiza que a contabilidade não foi criada por contabilista e não existe para atender as necessidades do profissional, e sim as dos usuários.

O autor foi categórico ao enfatizar que a contabilidade não foi feita para atender as necessidades do profissional e sim dos usuários, ou seja, a contabilidade tem que suprir aos anseios informacionais dos interessados pelo desenvolvimento institucional da empresa e a pessoa responsável pela transformação dos dados em informação é o contador.

Um entendimento correto da situação patrimonial da empresa faz com que os usuários da informação sejam mais conscientes para gerenciar as atividades cotidianas da empresa. Isto implica dizer que a empresa passara ser administrada com índices de acertos maiores quando se planeja a tributação, se equilibra os estoques, reduz os custos, coloca seus preços conscientes na margem de lucro e o gasto para a aquisição.

Diante do exposto, percebe-se a relevância do contador para o desenvolvimento das empresas. Salieta-se no entanto que os profissionais da área tem grande responsabilidade na promoção de um trabalho diferenciado que vise além do cumprimento fiscal exigidos em lei, que esses profissionais possam se especializar na geração das informações que auxiliem os gestores a administrar os negócios e a tomar decisões com base na contabilidade.

3 ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo teve como objetivo verificar as ferramentas gerenciais utilizadas para a tomada de decisão levando-se em consideração verificar a utilização destes pelos contadores da cidade de Sousa-PB. Para alcance dos resultados propostos a pesquisa seguiu um roteiro de entrevistas com estes profissionais atingindo a meta de 16 entrevistados correspondendo a 60% do espaço amostral. Ressalta-se, no entanto, que a parcialidade da amostra deve-se ao fato de alguns dos contadores procurados recusavam-se a realizar a entrevista e se propuseram a responder o questionário mas não levados em consideração pois criaria confrontos com a proposta definida neste estudo. Para tanto, os profissionais foram entrevistados nas sedes de seus trabalhos.

Para o sucesso do objetivo proposto neste trabalho, foi necessária a intensificação de estudos constantes, através de pesquisas, por aproximadamente cinco (05) meses. Neste lapso de tempo, o objetivo foi respondido e evidenciado a relevância deste estudo para geração de novos conhecimentos e abertura para posteriores contribuições.

3.1 Tempo de exercício profissional

Perguntou-se aos profissionais contábeis o tempo de atuação na área, e 44% dos respondentes afirma possuir mais de cinco anos de atuação, 25% deles faz menos de um ano que atua, 19% faz entre 3 a 5 anos que se dedicam a prática e 13% dos profissionais atua entre um e três anos.

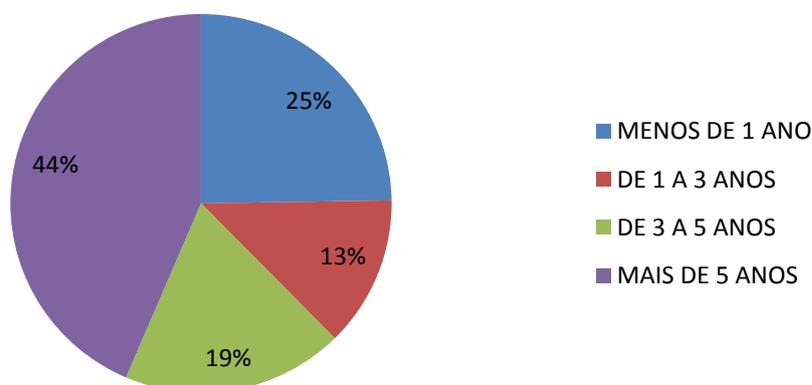


Gráfico 3 - Tempo de atuação profissional

FONTE: Dados da Pesquisa 2012.

A pesquisa revelou que a maioria dos profissionais sousenses já possui muita experiência na área, cerca de 44% deles atuam a mais de 5 anos na profissão. Em seguida, aparecem os recém formados com até um ano de atuação representando o aumento expressivo dos recém formados atuando na área contábil e por último foi apresentado os profissionais que atuam de 3 a 5 anos demonstrando também já um grau de experiência relevante.

3.2 Prestação de Serviços Gerenciais pelos Escritórios Sousenses

Neste segundo momento, foi indagado aos profissionais se eles prestam serviços de contabilidade gerencial aos seus clientes. A resposta obtida demonstrou que 56% deles respondeu que não prestam este serviço e, por conseguinte 44% prestam serviços gerenciais aos seus clientes. Conforme gráfico 4:

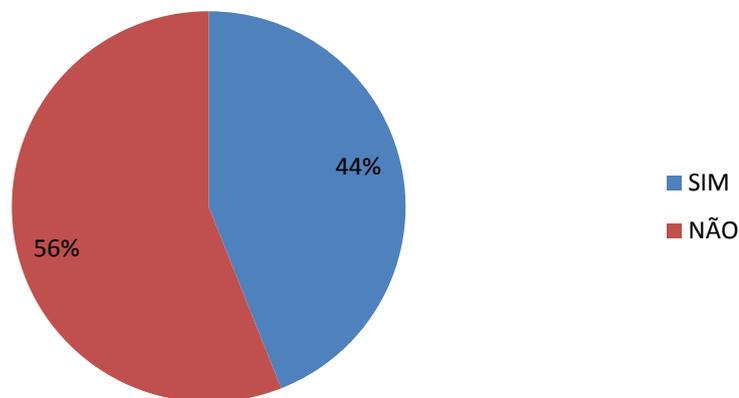


Gráfico 4 - Prestação de serviços gerenciais pelos escritórios sousenses

FONTE: Dados da Pesquisa 2012

Diante do exposto, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados omite-se em prestar serviços de gerenciamento aos seus clientes e apenas 44% deles realiza essa operação. Salienta-se que a contabilidade gerencial é de suma importância para o crescimento saudável da empresa e dá um direcionamento aos administradores para a tomada de decisão. É relevante que os profissionais contábeis inovem o trabalho e acompanhem o desenvolvimento dos empreendimentos que são de sua responsabilidade, pois demonstrará

zelo, eficiência e um trabalho diferencial além de contribuir positivamente para que o empresário entenda efetivamente as mutações de seu patrimônio e possa crescer sustentavelmente.

3.3 Percepção quanto ao grau de relevância na prestação de informações gerenciais para tomada de decisões internas

Este ponto procurou saber dos contadores de Sousa-PB se eles consideram relevante as informações gerenciais para a tomada de decisão internas. A resposta obtida evidenciou que 69% deles acha importante a prestação de informação desse caráter enquanto 19% preferiram não responder (PNR) e 13% acham que a contabilidade gerencial não possui muita relevância para a tomada de decisões internas.

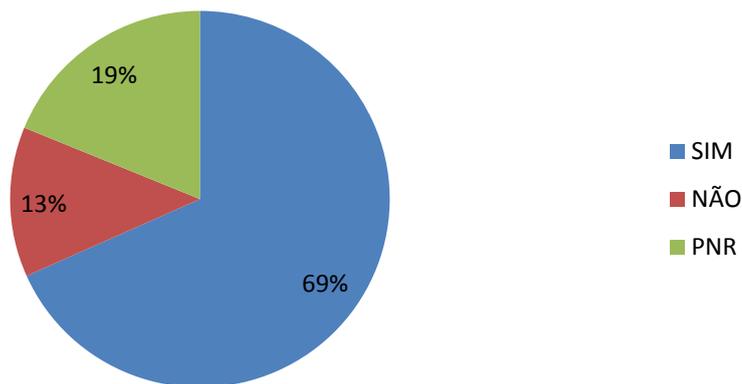


Gráfico 5 - Percepção ao grau de relevância na prestação de informações gerenciais para tomada de decisão internas

FONTE: Dados da Pesquisa 2012

A contabilidade vive em mudanças constantes o que faz do profissional que nela atua um eterno estudante na medida em que sempre tem que buscar, ou mesmo se especializar para cumprir com a responsabilidade assumida diante dos empreendimentos. A contabilidade gerencial fornece aos elaboradores e estudiosos dos demonstrativos, um grande conhecimento acerca da real situação da empresa base de análise. Uma vez que se trabalha com fatos verídicos do dia a dia operacional minimiza o risco em potencial de determinadas ações precisas. Dessa forma, o estudo demonstrou que a maioria dos entrevistados acha relevante a prestação de informações gerenciais, porém afirma a sua maioria não a disponibiliza ao cliente, contradizendo os efeitos das respostas e

demonstrando que deve haver uma mudança de conceitos e ações por parte desses profissionais no sentido de oferecer serviços acessórios que busquem a qualidade, prestação de informação de caráter gerencial e a eficácia no trabalho realizado.

3.4 Conceito de Contabilidade Gerencial Adotado pelos Contadores Sousesenses

Ao traçar o perfil deste ramo da contabilidade foi escrito que esta parte da contabilidade serviria para a tomada de decisão, mas exclusivamente para atendimento do fisco. Dos respondentes 0% assinalou esta opção. No segundo conceito, foi exposto que a contabilidade gerencial serviria de base de suporte para a tomada de decisão interna e 63% deles assinalou esta questão. Já no terceiro conceito, a contabilidade foi apresentada com os seus resultados voltados para os administradores e 6% dos entrevistados concordam com este conceito. Em seguida, foi apresentado a contabilidade como a versão da contabilidade geral (financeira) e 0% dos ouvidos assinalou e, por fim, ainda foi proposto aos entrevistados a opção de não adotar conceito e 31% deles opinou nesta assertiva:

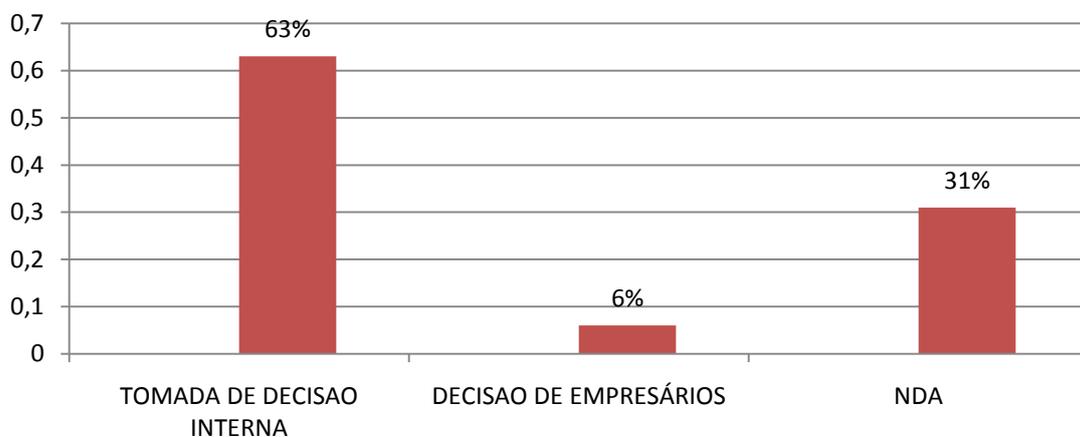


Gráfico 6 - Conceito de contabilidade gerencial adotado pelos contadores sousesenses

FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Diante do relatado, o estudo concluiu que a contabilidade é destinada para o atendimento das necessidades informacionais da empresa, ou seja, voltada para a tomada da decisão interna. Essas informações direcionam-se para os administradores, gestores, acionistas e todos aqueles que se interessarem pela entidade. Através da elaboração dos demonstrativos contábeis com foco no gerencial pode-se ter a idéia real do desempenho patrimonial da empresa bem como as projeções futuras.

3.5 Norma Específica que Orienta a Contabilidade Gerencial nos Escritórios Contábeis Sousesenses

Neste momento da pesquisa foi perguntado aos profissionais sousesenses se a contabilidade gerencial praticada pelo escritório é orientada por alguma norma específica e ainda foi perguntado caso a resposta fosse, que norma é esta. O resultado apresentado mostrou que 56% dos profissionais não é orientado por normas e apenas 6% dos entrevistados disse que a contabilidade é orientada por alguma norma específica, porém não foi demonstrado neste estudo pelos entrevistados que norma é esta e enquanto 38% não quiseram comentar a respeito.

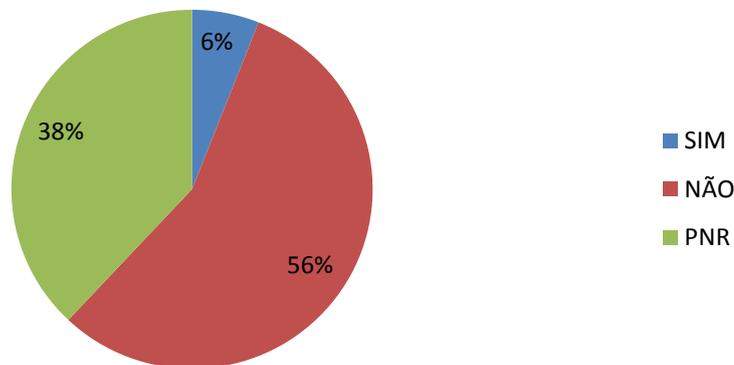


Gráfico 7 - Norma específica que orienta a contabilidade gerencial nos escritórios contábeis sousesenses

FONTE: Dados obtidos na pesquisa 2012.

O estudo leva-nos a observar que os profissionais contábeis em um número significativo não responderam ao quesito, bem como também não adotam conceitos sobre o que significa a contabilidade gerencial para o crescimento sustentável das empresas. Salienta-se que essa parte da contabilidade destinada a detalhar minuciosamente os demonstrativos contábeis é de suma importância para a empresa e para seu bom desempenho e considera-se relevante que os profissionais enquanto consultores dos empreendimentos adotem estas técnicas a fim de que proporcione um nível maior de satisfação, apresente um diferencial e explore as ferramentas que a contabilidade fornece ao profissional para que ele provoque a alavancagem empresarial.

3.6 Demonstrações Contábeis Realizadas pelos Escritórios com Ênfase no Gerencial

Seguindo com a pesquisa, foi questionado aos contadores quais as demonstrações contábeis são elaboradas aos seus clientes. Em resposta obtida a pesquisa mostrou que 75% elaboram o Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, dos respondentes 38% elaboram a demonstração do Fluxo de Caixa, 6% disseram elaborar demonstração das mutações do patrimônio e demonstração do lucro ou prejuízo acumulado. Ainda apresentaram sua opinião a margem de 19% disse não elaborar demonstrativos, conforme gráfico 8.

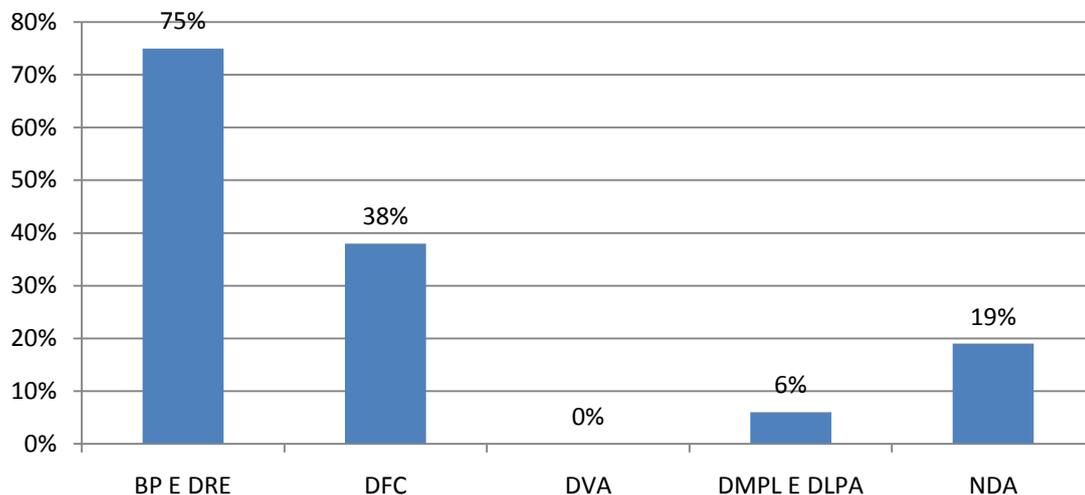


Gráfico 8 - Demonstrações contábeis realizadas pelos escritórios com ênfase no gerencial

FONTE: Dados obtidos na pesquisa 2012.

Os demonstrativos contábeis são importantes para se ter a idéia da real situação patrimonial do empreendimento. Neste sentido, evidencia-se a importância de se elaborar estas ferramentas administrativas e informacionais de forma acessível, ou mesmo, de maneira que a informação contida seja entendida pelos usuários diretos e interessados. O estudo mostrou que os contabilistas costumam fazer os demonstrativos mais usuais como o Balanço e a DRE e uma minoria tem o hábito de elaborar o fluxo de caixa. Talvez essa evidência seja acentuada por não ser obrigatória a elaboração para a maioria das empresas, ou seja, para as micros e pequenas empresas. Observa-se que o fluxo de caixa evidencia as transações financeiras da empresa e mostra ao empresário onde e para onde foi utilizado os recursos financeiros do empreendimento e mostrará verdadeiramente a administração e controle que o empresário tem sobre seu negócio.

3.7 Periodicidade dos Relatórios Gerenciais Emitidos aos Clientes

Foi indagado aos contadores sousenses a freqüência que os relatórios contábeis são elaborados. A maioria dos entrevistados, o correspondente a 50% disseram que elaboram os relatórios trimestralmente, já outros profissionais costumam elaborar anualmente e representam 38% das opiniões. Dos respondentes, ainda disseram que não tem freqüência certa de elaboração 19% dos entrevistados e por fim 6% deles afirmam que costumam apresentar o relatório mensal e semestral. Salienta-se que os profissionais quando tem o hábito de elaborar os relatórios costumam fazê-lo pelo menos duas vezes ao ano. Conforme resultados, não trata-se de relatórios gerenciais e sim das demonstrações que são elaboradas conforme seu enquadramento: lucro real, presumido, dentre outras sendo trimestralmente, anualmente.

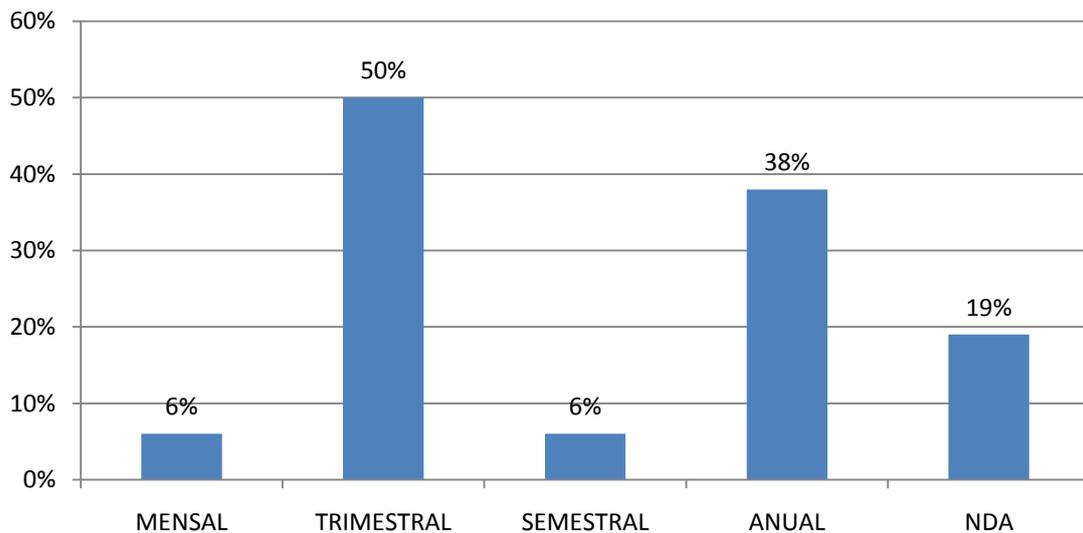


Gráfico 9 - Periodicidade dos relatórios gerenciais emitidos aos clientes

FONTE: Dados obtidos na pesquisa 2012

Ratifica-se a importância de se elaborar relatórios, com freqüência ou pelo menos uma vez ao ano para transmitir a situação patrimonial, financeira, poder projetar o futuro e corrigir eventuais falhas administrativas. Salienta-se, no entanto, que o período correto para se emitir pareceres através dos relatórios depende de cada empreendimento. Existem negócios que é de suma importância que se avalie os resultados trimestralmente para que se possa avaliar se as ações estão saindo de acordo com o planejado ou se é necessário a adoção de ações corretivas. Conclui-se, no entanto, que é aconselhável que as empresas elaborem seus demonstrativos pelo menos uma vez ao ano para evidenciar as movimentações

ocorridas na empresa durante todo o exercício.

3.8 Percepção dos Contabilistas com Relação aos Conceitos de Eficiência e Eficácia no Trabalho Gerencial Junto aos Clientes

A pesquisa demonstrou que 50% dos procurados não quis expor sua opinião a respeito desses conceitos, 31% dos ouvidos afirma que não aplicam tais conceitos e apenas 19% confirmaram usar a eficiência e a eficácia.

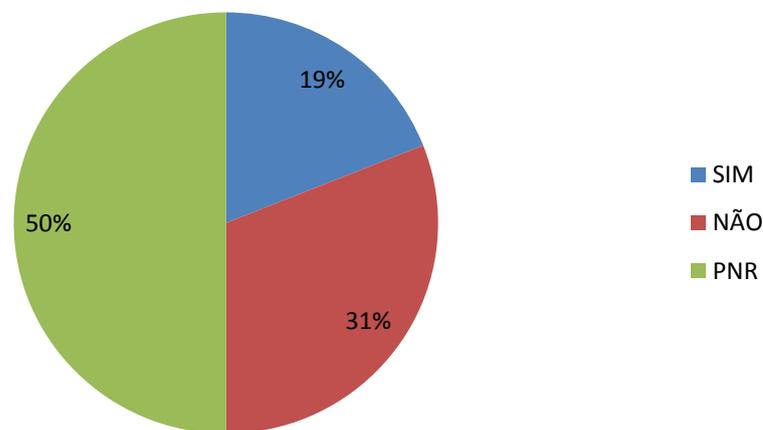


Gráfico 10 - Percepção dos contabilistas com relação aos conceitos de eficiência e eficácia no trabalho gerencial junto aos clientes

FONTE: Dados obtidos na pesquisa 2012.

Estes conceitos são muito utilizados na administração de empresas e consiste a eficiência trabalhar com exatidão e eficácia atingir os objetivos propostos. Na prestação de serviços de qualquer empreendimento devem-se adotados conceitos supracitados, pois proporciona a avaliação concreta de como está sendo procedido o trabalho, poder corrigir falhas e procurar a excelência.

Em síntese é uma ferramenta relevante e indispensável para atingir o sucesso. O estudo nos leva a refletir que há a necessidade urgente de mudança de conceitos por parte os profissionais contábeis uma vez que durante toda a entrevista um número expressivo de profissionais deixou de responder as perguntas ou preferiram não comentar a questão.

3.9 Percepção dos Contabilistas sousenses quanto a Essência da Contabilidade Gerencial

O estudo revelou que 50% dos entrevistados acredita que a essência da contabilidade gerencial está no controle do imobilizado, 31% acreditam que auxilia na diminuição dos riscos enquanto 25% deles julga auxiliar a empresa no controle dos custos, 13% julgam que seu objetivo seja auxiliar na elaboração do orçamento e controle de estoque e nos projetos de investimento e ainda 6% acreditam que a contabilidade gerencial auxilia na formação do preço.

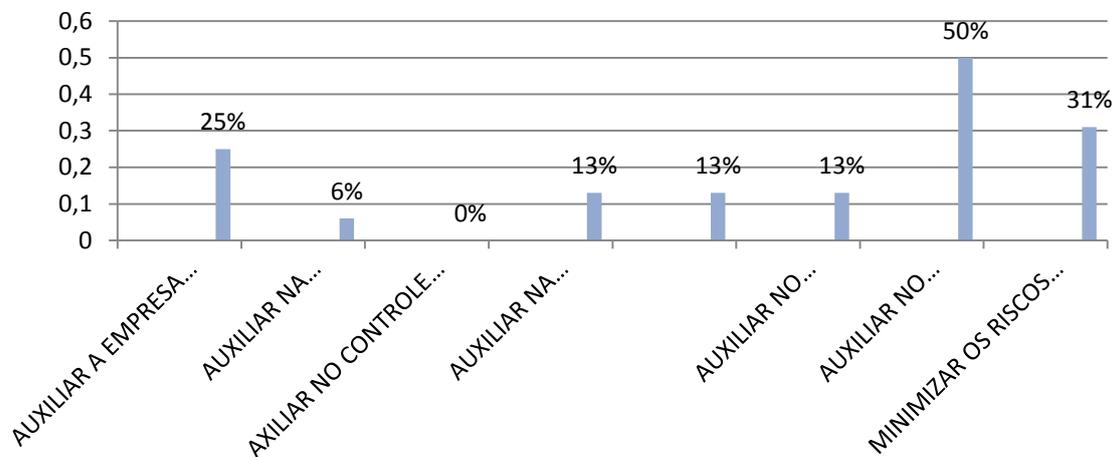


Gráfico 11 - Percepção dos contabilistas sousenses quanto à essência da contabilidade gerencial
FONTE: Dados obtidos na pesquisa 2012

Os objetivos da contabilidade gerencial podem servir de auxílio para controle de custos, para elaborar orçamentos, elaborar projetos de investimentos, controlar eficientemente os estoques, minimizar riscos, em síntese, serve para gerar informações internas de forma que possa ser apreciado pelos administradores e direcionar a decisão. Seguindo esta óptica, salienta-se a relevância de se ter presente na vida empresarial os relatórios gerenciais e seu eficiente acompanhamento em tempo hábil. Uma grande representação dos ouvidos afirmaram que a gerencial serve para o controle do imobilizado, salienta-se que o imobilizado representa para a empresa os bens móveis e imóveis e que se distância da função precípua da contabilidade gerencial.

3.10 Os Contabilistas sousenses elaboram o orçamento para seus clientes?

Em seguida, foi questionado aos contadores sousenses se eles tem o costume de elaborar orçamentos para seus clientes. Em resposta, 50% deles afirma elaborar esta ferramenta auxiliar administrativa, já 31% disseram não elaborar e 19% não quiseram expor sua opinião

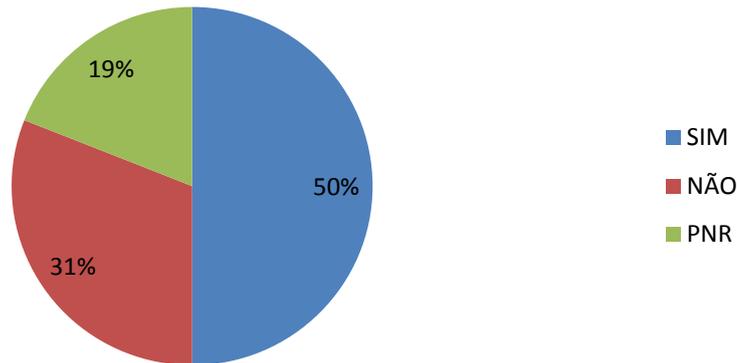


Gráfico 12 - Os contabilistas sousenses elaboram orçamentos para seus clientes?

FONTE: Dados obtidos na pesquisa 2012

Diante do exposto foi visto que 50% dos profissionais contábeis costumam elaborar orçamentos para seus clientes. Salienta-se que o orçamento é um mecanismo acessório ao planejamento que faz estimativa e controles de receitas, despesas, investimentos a serem realizados pela empresa em determinado período. Ratifica-se a relevância deste instrumento uma vez que o administrador fica consciente no estabelecido nas metas e trabalha com o foco necessário para atingir os objetivos propostos além de se programar e estipular objetivos. O orçamento possibilita ao administrador a oportunidade de rever seus conceitos, mudar estratégias e planos administrativos que estejam demonstrando ineficácia. É interessante que os profissionais contábeis adotem o orçamento para seus clientes, pois é uma ferramenta benéfica que auxilia o gestor a manter o controle sobre as atividades bem como entender efetivamente a sua atividade e a trabalhar focando as metas.

3.11 O Fluxo de Caixa faz parte das informações gerenciais prestadas pelos profissionais contábeis de Sousa aos seus clientes ?

A pesquisa revelou que 44% dos contabilistas faz o fluxo de caixa, enquanto 31% afirmam

não fazer e 25% não pronunciaram-se a respeito.

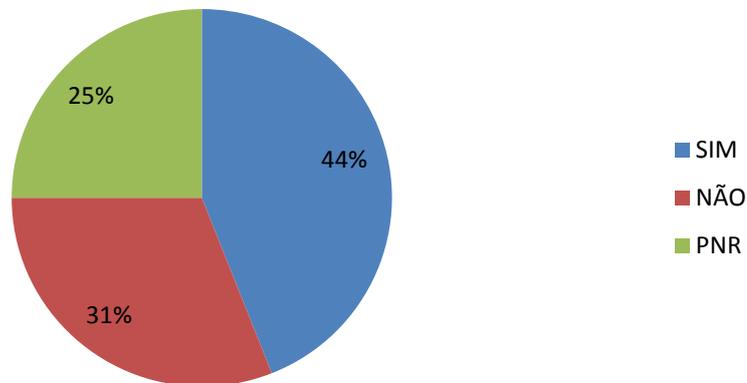


Gráfico 13 - O fluxo de caixa faz parte das informações gerenciais prestadas pelos profissionais contábeis de Sousa a seus clientes?

FONTE: Dados obtidos na pesquisa 2012

O estudo revelou que o fluxo de caixa tem a função de organizar as operações financeiras da empresa. Este instrumento gerencial obtém o controle do capital que circula no empreendimento podendo ser realizado diariamente, semanalmente ou mensalmente de acordo com a política adotada pela empresa. É interessante que os contabilistas mantenham o controle do fluxo dos empreendimentos sob sua responsabilidade bem como incentivar e explicar para os empresários a necessidade e relevância de adotar nas atividades empresariais esta ferramenta. O estudo demonstrou que a maioria dos profissionais adota o fluxo de caixa e o fazem com frequência, ou seja, mensalmente. O resultado proporciona a visão que os empresários são orientados quanto aos recursos recebidos e o gasto ou investido.

3.12 Ferramentas Gerenciais Convencionais Utilizadas pelos Contabilistas Sousesenses

Os métodos convencionais foram também questionados aos contadores. E as respostas dadas mostraram que o orçamento é elaborado por 31% dos ouvidos, já o fluxo de caixa é utilizado por 38% dos respondentes, em seguida aparecem aqueles que preferiram não opinar a respeito do método que utiliza com a representação de 19% das respostas, o planejamento estratégico obteve 25% das respostas, o gerenciamento de custos aparece

com 0%, e por fim aparecem com 6% das escolhas as formas de custeio direto, por absorção e o padrão.

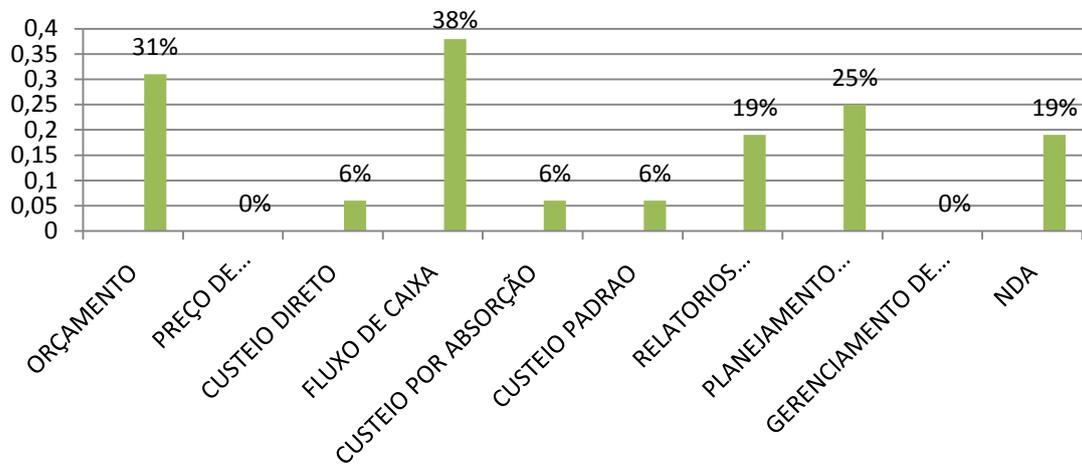


Gráfico 14 - Ferramentas gerenciais convencionais utilizadas pelos contabilistas sousenses

FONTE: Dados obtidos na pesquisa 2012

Esta assertiva ratifica a utilização alguns quesitos explorados anteriormente aos profissionais, como por exemplo, o orçamento e o fluxo de caixa e acrescenta mais dados gerenciais à pesquisa enriquecendo-a ao mostrar a utilização de métodos gerenciais como: relatórios financeiros e gerenciamento de custos. Dessa maneira, o estudo revelou que os profissionais integram as atividades gerenciais ao cotidiano do trabalho deles bem como contradiz com respostas anteriores dadas, pois em outro quesito a maioria dos profissionais disse não adotar as técnicas disponibilizadas pela contabilidade gerencial. Apesar da contradição das respostas foi relevante a constatação que o quesito proporcionou, pois demonstra o comprometimento do profissional no que se refere a parte gerencial da empresa bem como com as obrigações fiscais necessárias e obrigatórias.

3.13 Quais indicadores de avaliação econômica e financeiras elaboradas pelos profissionais contábeis?

Neste último quesito da pesquisa, foi indagado aos profissionais contábeis quais indicadores de avaliação econômica e financeira são adotados por ele para fornecimento de informações à seus clientes. Os consultados responderam com 50% das escolhas a rentabilidade, 38% preferiram não responder, 31% escolheram a lucratividade, 19% opinaram pela liquidez e endividamento, 13% escolheram a alavancagem operacional, financeira e o custo do capital e custo do volume e lucro (CVL) e por último o custo do

capital com 6% das escolhas.

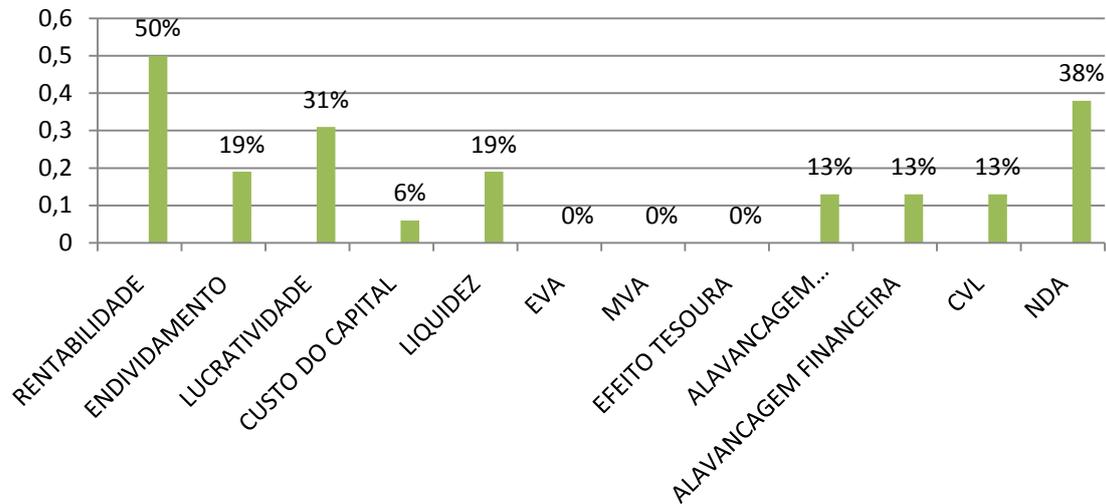


Gráfico 15 - Quais indicadores de avaliação econômica e financeira elaboradas pelos profissionais contábeis

FONTE: Dados obtidos na pesquisa 2012

O estudo revelou a coerência dos profissionais nas escolhas quanto aos indicadores de avaliação econômicos e financeiros escolhidos. Segundo estudiosos, a rentabilidade busca saber o retorno sobre o capital investido a liquidez consiste na conversão dos ativos em dinheiro de forma rápida e precisa. Já a lucratividade atinge diretamente os produtos vendidos, ou seja, o percentual agregado ao produto que produza benefícios positivos a empresa. Portanto, estas ferramentas auxiliam o gestor a administrar com coerência e eficácia o empreendimento uma vez que ele terá acesso ao que foi investido e quando está ganhando com o seu produto além de possibilitar a mudança de planos e estratégias que estão sendo utilizadas e que não estão dando o retorno esperado. É importante a adoção dos métodos de avaliação financeira, mas principalmente é imprescindível que os profissionais elucidem ao máximo as informações para que os interessados possam entender e fazer as correções necessárias.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os obstáculos encontrados hoje pelas empresas consistem nas mudanças incessantes do mercado em que atuam. De fato, esta realidade demonstra a necessidade de instrumentos gerenciais eficientes que sejam capazes de garantir a competitividade empresarial e a sua conseqüente permanência no centro de negócios.

Para tanto, este trabalho procurou demonstrar um levantamento das ferramentas gerenciais disponibilizadas pelos contadores de Sousa-PB aos seus clientes.

De fato, constatou-se nesta pesquisa a importância da aplicabilidade da contabilidade gerencial nas empresas uma vez que o estudo evidenciou a necessidade de mudanças atitudes dos profissionais no que se refere aos procedimentos disponibilizados pela contabilidade gerencial e não utilizados, pois foi comprovado que durante toda a entrevista um número expressivo de profissionais deixou de responder ou afirmaram não fazer uso das ferramentas gerenciais.

Diante disso, a presente pesquisa buscou delinear um estudo que demonstra a percepção dos contabilistas contábeis quanto ao uso das ferramentas gerenciais utilizadas para a tomada de decisão.

E de acordo com a pesquisa, a contabilidade gerencial é utilizada de forma não usual pelos profissionais e sem uma periodicidade definida pela a maioria dos entrevistados, fato que certamente dificulta a tomada de decisão eficiente nas empresas.

Em se tratando da relevância da contabilidade gerencial, dos conceitos de eficiência e eficácia para a classe contábil, o estudo revelou que os profissionais não os relacionam como ferramentas e conceitos que influenciam no sucesso empresarial.

De fato, o estudo proporciona a visão da necessidade urgente de busca por especialização por parte dos profissionais, mas especificadamente na utilização de técnicas contábeis disponíveis com o propósito de fornecer aos usuários da informação condições de manter-se no mercado competitivo em que se vive hoje.

Já em se tratando das demonstrações contábeis utilizadas com ênfase no gerencial o estudo pode concluir que os profissionais costumam elaborar o Balanço e a DRE com freqüência, mas não demonstram assiduidade quanto a elaboração do fluxo de caixa. Salienta-se que esse demonstrativo evidencia as mutações financeiras da empresa e que é relevante a sua elaboração independentemente da sua obrigatoriedade fiscal.

Por fim, concluí-se que a contabilidade gerencial não é aplicada pela maioria dos profissionais sousenses, fato que precisa ser revisto pela classe, pois influencia diretamente no desempenho empresarial diante da competitividade existente.

Para pesquisas posteriores, sugere-se aumentar o universo do estudo da contabilidade gerencial e sua aplicabilidade no empreendimento através um estudo prático em que um contabilista faça uso das ferramentas gerenciais disponíveis, aplique-as em algumas empresas e analise os resultados.

REFERENCIAS

- AGUIAR, Siomara Cleusa de. **A Importância do Planejamento Tributário nas Empresas: Estudo de Caso** 2008. Trabalho de Conclusão do Curso (Bacharel) em Ciências Contábeis, Faculdade de Jaguariúna, Jaguariúna, 2008
- ANDRADE, Maria Margarida. **Como Elaborar trabalho para Curso de Pós Graduação: Noções e Práticas**. 5ª Ed. São Paulo, 2002.
- ANTHONY, R. N. e GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução Adalberto Ferreiradas Neves. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARNOLD, J. R. Tony, **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000
- ASSEF, Roberto (1997). **Guia prático de formação de preços**, São Paulo, Campus
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRASIL, Brasília. **LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: [HTTP://: receita.fazenda.gov.br/legislações](http://receita.fazenda.gov.br/legislações) acesso em: 10/03/2012
- BRASIL, Brasília. **Lei nº 5. 172, de 25 de Outubro de 1966. Código Tributario Nacional**. Disponivem em: [HTTP://: receita.fazenda.gov.br/legislações](http://receita.fazenda.gov.br/legislações) acesso em: 14/03/2012
- BRASIL, Brasília. **Lei nº 9.718, de 27 de novembro de 1998**. Legislação tributária federal, relativamente às contribuições para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP e à Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – **COFINS**. <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/ant2001/lei971898.htm> acesso em: 15/03/2012
- BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Percentuais aplicados para as atividades no lucro presumido**. 2000 disponível em: [HTTP://www.receita.fazenda.gov.br/braceso](http://www.receita.fazenda.gov.br/braceso) acesso em: 10/04/2012.
- CASALHO. IN: MICHAELIS. **Dicionário da língua portuguesa online**. Disponível em: [http:// michaelis.uol.com.br/português/index.php](http://michaelis.uol.com.br/português/index.php) acesso em 20/03/2012
- CAZARINI, Walmir Edson; FERREIRA, Carlos Alberto. **A evolução do processo decisório**. Artigo acadêmico da Universidade de São Paulo –USP 2003.
- COELHO, Claudio U. Ferreira. **Contabilidade gerencial: sistema de informação e controle**. Revista Pensar Contábil do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, n.3, ano II, mar. 1999.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Cursobásico de contabilidade de custos**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4 ed..São Paulo:Atlas, 1993
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 6.ed. São

Paulo : Atlas, 2010.

FABRETTI, Láudio Camargo (2000a). **Prática tributária da micro e pequena empresa**, São Paulo, Atlas.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Prática Tributária da Micro e Pequena Empresa**. 6ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2006

_____, Láudio Camargo. **Contabilidade Tributária**. 8ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2003

_____, Láudio Camargo. **Contabilidade Tributária**. 10ª edição Revista e Atualizada, São Paulo: Editora Atlas, 2007

FRANCO, Hilário. **Contabilidade industrial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____, Hilário. **A Contabilidade na era da Globalização**. São Paulo: Atlas 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª edição. São Paulo, 2002.

GRECO, Alvisio. & AREND, Lauro, **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HENDRIKSEN, Edson S; BREDÁ, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. 8º edição. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice, 2004.

HORNGREEN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos: uma nova abordagem**. 11.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

IUDISCIBUS, Sergio de, E.; GELBKE, R. E. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável também as demais sociedades**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1990

_____, Sérgio de. **Análise de balanços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

_____, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998

IBGE, **Cadastro Central de Empresas 2009**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 27/03/2012.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem**. São Paulo: Atlas, 2005.

LUNKES, João Rogério. **Estudo sobre integração entre balance scorecard e o orçamento**. Revista Brasileira de Contabilidade, n. 136, jul./ago. 2002

MACHADO, Gomes Débora; SOUZA Marcos Antonio de. **Análise das Relações entre a Gestão de Custos e a Gestão do Preço de Venda: Um estudo das Práticas Adotadas**

por **Empresas Industriais Conserveiras Estabelecidas no RS**. Universo Contabil, vol 2 ,num 1 jan-abril, 2006 pp43-60 Universidade regional de Blumenau.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8º ed; São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos: Inclui o ABC**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2001

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Juruá, 2005.

MEDEIROS, Olimpio de Queiroga Amanda. **Estudo Sobre a Utilização das Informações Contábeis como Forma de Dirimir os Riscos nos Empreendimentos: Um Estudo de Caso Sobre a Percepção dos Contabilistas e dos Gestores das Micros e Pequenas Empresas do Setor de Vestuário da Cidade de Pombal- PB**. Monografia apresentada a Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, 2010.

NOREEN, Eric W; GARISSON, Ray H. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

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

_____, Clóvis Luís. **O Papel da Contabilidade Gerencial no processo empresarial de Criação de valor**. Cad. Estd. N 21 São Paulo May/agus 1999. Disponível em: WWW.scielo.br/scielo.php?pid=51413-92511999000200003&scriptsci_arttext acesso em: 09/04/2012.

_____, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000

_____, Clóvis Luis. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PASSOLONGO, Cristiane; SOUZA, Artur Antonio de. **Avaliação de Informações Contábeis: Estudo de casos Multiplos**. (2004)

PÊGAS, Paulo Henrique. **Manual de Contabilidade Tributária**. 5º edição, Rio de Janeiro:Freitas Bastos Editora, 2007

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. (1997). **Faces da Decisão: As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão**. São Paulo, Makron Books

PETERS, Marcos R. S. **Controladoria Internacional: Incluindo Sarlanes oxley act e SGAAP**. São Paulo: DVS,2004.

PIZZOLATO, Nélo Domingues. **Introdução a contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

REZENDE , Jose Antonio. **Orçamento Empresarial:Fundamentos e Aplicações**. Faculdade do Norte Pioneiro- 2011.

RIBEIRO FILHO, José Francisco. **Controle gerencial para entidades da administração pública**. Monografia submetida à Comissão Julgadora do 2º Prêmio STN de Monografia, 1997 - Ministério da Fazenda - Escola de Administração Fazendária ESAF Diretoria de Cooperação Técnica e Pesquisa

SANTOS, Silvio; PEREIRA, Heitor J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.

SANTOS, Nivaldo João dos. **Análise do uso da informação contábil para fins gerenciais: o caso da avaliação econômico-financeira da Gerasul**. 1999.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SANTOS, Adeléia Ribeiro; OLIVEIRA, Carla Rubia Mendes de. **Planejamento Tributário com ênfase em empresas optantes pelo lucro Real**. Monografia da faculdade de Telêmaco Borba (FATEB) Paraná, 2000.

SEBRAE, Serviço de Apoio as Micros e Pequenas Empresas. **Fatores pesquisa**. São Paulo, 2004. Disponível em : [HTTP://www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br). ACESSO EM: 11/03/2012.

_____, Cenários para as MPEs 2009-2015. **Disponível em:** http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/estudos_tematicos/cenarios_2009-2015. **Acesso em: 26/03/2012.**

_____, **Instrumento de Apoio gerencial : Planejamento e controle orçamentário**. São Paulo , 2007 **Diponível em:** [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/62769153B53E776303256F9E00483843/\\$File/NT000A383A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/62769153B53E776303256F9E00483843/$File/NT000A383A.pdf). acesso em 18/04/2012.

SEBRAE, Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas -2010. **DIPONIVEL EM :** http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Biblioteca/Documents/EstudosEPesquisas/Mortalidade_MPE/mortalidade_12_anos/mortalidade_12_anos.pdf. acesso em: 25/04/2012.

SELL, Graciele Kieser. **Uma sistemática para inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas: um estudo de caso**. Dissertação apresentada ao programa de pós graduação em engenharia de produção da Universidade de Santa Catarina. Florianópolis 2004.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da; MOURA, Herbal Silva. **As novas tendências da contabilidade no terceiro milênio** 2002. Disponível em: <http://WWW.nossocontador.com/artigos/44.polf> acesso em: 26/03/2012.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC Métodos e Técnicas**. Florianópolis. Florianópolis: Editora visual books, 2007.

URIS, A.(1989). **O Livro de Mesa do Executivo**. São Paulo, Editora Pioneira

ZANLUCA, Júlio César. **Contabilidade Gerencial – O que é? Como Utiliza-lá?** Acesso em: 27/09/2010. Disponível em: [HTTP:// WWW.Portaldecontabilidade.com.br/temáticas/gestaocontabil.htm](http://WWW.Portaldecontabilidade.com.br/temáticas/gestaocontabil.htm).

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis



Caro Contador,

Estamos conduzindo uma pesquisa acadêmica intitulada “**FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS NA TOMADA DE DECISÃO: Um estudo junto aos Contadores de Sousa-PB**”,

e precisamos muito da sua participação. Por favor, responda às questões abaixo sem precisar se identificar.

Agradecemos, e muito, pela sua colaboração.

Pesquisadora: Larissa Alves Pontes (aluna concluinte do curso de ciências contábeis)

Orientador: Prof. Hipônio Fortes Guilherme – Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis.

Questionário

01 – Há quanto tempo o Sr. (a Sr^a) exerce a Prática Contábil ?

- () a) Menos de 01 ano;
- () b) Entre 01 e 03 anos;
- () c) Entre 03 e 05 anos;
- () d) Há mais de 05 anos;
- () e) Preferimos não responder.

02 – O seu escritório presta serviços de Contabilidade Gerencial ?

- () a) Sim;
- () b) Não. Só trabalhos com a Contabilidade Convencional (pessoal, fiscal e contábil);
- () c) Preferimos não responder.

03 - O Sr. (a Sr^a) acha importante que o(s) seu(s) Cliente(s) tenha(m) informações gerenciais – para tomadas de decisão internas ?

- () a) Sim, é muito importante;
- () b) Não muito, pois a Contabilidade Gerencial se confunde com a Contabilidade Geral (financeira); portanto, não há necessidade da Gerencial;
- () c) Preferimos não responder.

04 – Qual o Conceito de Contabilidade Gerencial comumente adotado na sua prática contábil ?

- () a) É a Contabilidade voltada para tomada de decisões – exclusivamente para atender ao fisco (receita federal);
- () b) É a Contabilidade que está voltada para a tomada de decisões internas (na empresa), como por exemplo: decisão de comprar ou fabricar uma máquina; decisão inserir, ou não, um produto no *mix*; decisão de formação de preços, etc.;
- () c) É a Contabilidade está voltada para tomada de decisões por parte do dono da empresa, exclusivamente;
- () d) É apenas uma versão da Contabilidade Geral (financeira);
- () e) Não adotamos nenhum dos conceitos anteriores.

05 - A **Contabilidade Gerencial** praticada pelo seu escritório é (está) orientada por alguma **norma específica** ?

- () a) Sim; Qual ? _____
- () b) Não;
- () c) Preferimos não responder.

06 – Quais **Demonstrações Contábeis** o seu serviço de Contabilidade Gerencial prepara para os Clientes ?

- () a) Balanço Patrimonial e D. R. do Exercício;

- () b) Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC;
- () c) Demonstração de Valor Adicionado – DVA;
- () d) DMPL e DLPA e outros relatórios não convencionais;
- () e) As informações Gerenciais não carecem das Demonstrações retro-citadas.

07 - Qual a **periodicidade** na qual os **relatórios gerenciais** são preparados para os seus clientes ?

- () a) Mensal;
- () b) Trimestral;
- () c) Semestral;
- () d) Anual;
- () e) Bienal.

08 – Na preparação de informações gerenciais para os seus clientes, faz parte da sua prática trabalhar com os conceitos de **Eficiência** e **Eficácia** ?

- () a) Sim; Qual ? _____
- () b) Não;
- () c) Preferimos não responder.

09 – Na sua visão, qual é a **essência da Contabilidade Gerencial** ?

- () a) Auxiliar a empresa no controle dos custos;
- () b) Auxiliar na formação de preços;
- () c) Auxiliar no controle da carteira clientes;
- () d) Auxiliar na elaboração e execução do orçamento da empresa;
- () e) Auxiliar na análise de projetos de investimentos;
- () f) Auxiliar no Controle de estoque;
- () g) Auxiliar no controle do imobilizado da empresa;
- () h) Minimizar os riscos operacional e financeiro da empresa;
- () i) Nenhuma das alternativas anteriores.

10 – O Métodos Quantitativos fazem parte da sua prática de preparação de informações gerenciais para os clientes ?

- () a) Sim;
- () b) Não;
- () c) Preferimos não responder.

11 – A Elaboração de Orçamento faz parte Sua prática de preparação informações gerenciais para os clientes ?

- () a) Sim; Qual a periodicidade ? () mensal; () trimestral;
() semestral; () anual;
- () b) Não;
- () c) Preferimos não responder.

12 – A Elaboração do Fluxo de Caixa faz parte sua prática de preparação informações gerenciais para os clientes ?

- () a) Sim; Qual a periodicidade ? () mensal; () trimestral;
() semestral; () anual;
- () b) Não;
- () c) Preferimos não responder.

13 – Das ferramentas gerenciais modernas a seguir, quais delas fazem parte da sua prática de contabilidade gerencial ?

- () a) Custo Meta;
- () b) ABC – Custeio Baseado em Atividades;
- () c) Planejamento estratégico;
- () d) EVA – Valor Econômico Agregado;
- () e) MVA – Valor de Mercado Agregado;
- () f) *Benchmarking*
- () g) *Just in Time*
- () h) *Balanced Scorecard*
- () i) Planejamento estratégico;
- () j) Engenharia de Valor.

14 – Das ferramentas gerenciais convencionais a seguir, quais delas fazem parte da sua prática de contabilidade gerencial ?

- () a) Orçamento;
- () b) Preço de Transferência – Centros de Responsabilidade;
- () c) Custeio Direto (variável);
- () d) Fluxo de Caixa;
- () e) Custeio por Absorção;
- () f) Custeio Padrão;
- () g) Mensuração e Análise de Desempenho (*performance*);
- () h) Relatórios Financeiros;
- () i) Planejamento estratégico;
- () j) Gerenciamento de Custos.

15 – Dos seguintes indicadores de avaliação econômica e financeira, quais deles fazem parte da sua prática de Contabilidade Gerencial (para os clientes) ?

- () a) Rentabilidade;
- () b) Endividamento;
- () c) Lucratividade;
- () d) Custo do Capital – (*WACC*);
- () e) Liquidez;
- () f) EVA;
- () g) MVA;
- () h) Efeito Tesoura;
- () i) Alavancagem Operacional;
- () j) Alavancagem Financeira;
- () k) CVL – Custo Volume e Lucro (ponto de equilíbrio, etc.).

ANEXO B – CONTADORES DE SOUSA CADASTRADOS NO CRC