



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

ALINE CRISTINA DE SOUSA FORMIGA

**O USO DAS PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL: UM
ESTUDO NO SETOR DE ELETRODOMÉSTICOS NA CIDADE DE
SOUSA-PB**

**SOUSA - PB
2011**

ALINE CRISTINA DE SOUSA FORMIGA

**O USO DAS PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL: UM
ESTUDO NO SETOR DE ELETRODOMÉSTICOS NA CIDADE DE
SOUSA-PB**

**Monografia apresentada ao Curso de
Ciências Contábeis do CCJS da
Universidade Federal de Campina
Grande, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharela em
Ciências Contábeis.**

Orientador: Professor Me. Vorster Queiroga Alves.

**SOUSA - PB
2011**

ALINE CRISTINA DE SOUSA FORMIGA

**O USO DAS PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL:
Um estudo no setor de eletrodomésticos na cidade de Sousa – PB**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. MSc. Vorster Queiroga (Orientador)

Prof. Msc. Harlan de Azevedo Herculano - Examinador

Prof. Msc. Alexandre Wáílce Ramos Pereira - Examinador

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: O Uso das Práticas de Contabilidade Gerencial: um estudo no setor de eletrodomésticos na cidade 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, 13 de junho de 2011.

Aline Cristine de Sousa Formiga
Autora

Dedico o presente trabalho a minha mãe Bom Sucesso, que sempre esteve presente nos momentos bons e difíceis da minha vida, ela é o alicerce indispensável as minhas conquistas passadas e ainda vindouras.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por está sempre iluminando meu caminho e me dando forças para superar as dificuldades que me foram impostas.

À minha mãe Cessa, mulher guerreira e de muita fé, com suas orações sempre consegue aquilo que de mais difícil possa ser, sei que orou por mim nessa longa caminhada. Obrigada mãe por você existir.

À meu paizinho Euclides (in memória), que mesmo não estando presente para compartilhar esse sonho, mas que com certeza está olhando por mim do seu lugar. Pode ter certeza pai seus ensinamentos ficarão sempre guardados em minha vida.

Aos meus irmãos Aliane e Alberto, sempre presentes em todos os momentos, por seu amor e carinho incondicional.

Ao meu vozinho Antônio, pelas orações incansáveis que as faz por mim. Sei vovô o senhor nunca se esquece dessa neta querida.

A todos os médicos que acompanharam todo o meu tratamento, não foi fácil, mas sem a ajuda primeiramente de Deus e de todos você talvez não estivesse aqui, para concretizar mais um sonho.

Aos meus colegas de sala, que juntos caminhamos para um futuro grande e promissor.

Aos meus colegas de trabalho que sempre aturam meu mau humor, mas que sempre estão prontos a me ajudar nas dificuldades que a vida nos prega.

Ao meu gerente geral Jackson, pessoa de coração bom, que sempre acreditou no meu sucesso e me mostrou a capacidade de crescer ao longo dos anos.

A todos os meus amigos, que em momentos de descontração me fizeram esquecer de coisas tristes, além de me encorajar a começar, realizar e terminar este trabalho.

A professora Lucia e Thaiseany, pelo desempenho no projeto de pesquisa, isso foi o começo de tudo, foi uma longa caminhada, mas sem a iniciativa de vocês talvez não concretizasse meu sonho.

Ao meu querido orientador Vorster Queiroga, por sua dedicação e esforço na consecução compartilhada desta pesquisa.

A todo o corpo docente da Unidade Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis, vocês foram brilhantes ao longo de toda caminhada, souberam direcionar a todos para o caminho melhor.

Não poderia deixar de agradecer as minhas amigas da UACC, Remédios, Eliane e nossa querida Elizangela, pela constante torcida e pelo apoio dedicado todos esses anos.

MUITO OBRIGADA!!!

**A dificuldade atrai o homem de caráter,
porque é abraçando-a que ele se realiza.**

Charles de Gaulle

RESUMO

As mudanças nos diversos setores da sociedade, aliado as tecnologias e ao aumento da competitividade, deram origem a um novo perfil de gestores e, como consequência das organizações, que buscam a eficácia empresarial através de resultados positivos. Esse fato, não acontece diferente nas empresas que vendem eletrodomésticos, no qual a quantidade e características dos produtos ofertados pelas empresas estão em constantes mudanças. Assim, a contabilidade torna-se um instrumento interno de informação, necessária para a tomada de decisão e o controle da gestão. No qual, as organizações devem adotar modelos contábeis de gestão e suas ferramentas que, podem efetivamente produzir uma resposta adequada aos problemas que se quer solucionar. Diante do exposto, esse estudo teve como objetivo geral o de analisar as práticas da contabilidade gerencial utilizadas na gestão pelas empresas do setor de Eletrodomésticos na cidade de Sousa-PB. Caracterizando uma pesquisa bibliográfica e descritiva, já que tem por finalidade direcionar aspectos voltados para o contexto prático, além da pesquisa de campo. No qual, foi aplicado um questionário com perguntas relacionadas às práticas de gerenciamento, aos gerentes de sete empresas de eletrodomésticos. Identificou-se, quanto à posição que cada respondente assume dentro da empresa, que 43% dos gestores possuem cargo de Gerente Geral Contratado e, 57% assumem cargo de Gerente Administrativo e Financeiro. No entanto, apenas 13% têm acima de 12 anos de experiência no ramo. Entre os métodos mais utilizados, destacam-se o de planejamento e execução, porém apenas 28% os utilizam ao mesmo tempo. Com relação às práticas gerenciais, observou que menos da metade das empresas (29%) utilizam todas as práticas sugeridas no questionamento, entre elas: Controle de Contas a Pagar e a Receber, Controle de Caixa e de Estoque, Gestão Criativa, Estratégias de Vendas e Capacidade de Liderança. Diante disso, é importante destacar que algumas organizações precisam se adaptar a nova realidade empresarial, pois as mudanças nas relações comerciais ainda configuram como os maiores obstáculos a serem vencidos pelas empresas. Assim, os gestores dessas empresas de Eletrodomésticos precisam encarar a tomada de decisão como uma questão de sobrevivência e continuidade.

Palavras-chave: Práticas Gerenciais; Processo Decisório; Setor de Eletrodomésticos.

ABSTRACT

The mutation in different sectors of society, ally technologies and increased competitiveness has created a new profile of managers and as a result of organizations seeking business efficiency through positive results. This fact does not occur in the different companies that sell home appliances, in which the quantity and characteristics of the products offered by companies are constantly changing. Like this, the accounting becomes an internal instrument of information, necessary for the socket of decision and the control of the administration. In which organizations must adopt management accounting models and tools that can effectively produce an adequate response to the problems it wants solving. Given the above, this study aimed to analyze the management accounting practices used by the management companies of the city of Appliances Sousa-PB. Characterizing a bibliographical and descriptive research since has for purpose to address aspects returned for the practical context, besides the field research. Being applied a questionnaire with questions related to the administration practices, to the managers of seven companies of appliances. Identified, as for the position that each respondent assumes inside of the company, that 43% of the managers possess position of Contracted General Manager and, 57% take office of Administrative and Financial Manager. However, only 13% have over 12 years experience in the business. Among the methods used, distinguished the planning and execution, but only 28% use them at the same time. With respect to management practices, noted that less than half of companies (29%) use every practice suggested in questioning, among them: Control of Accounts Payable and Receivable, Cash Control and Inventory Management, Creative, Sales Strategies and Leadership Skills. Before that, it is important to highlight that some organizations need to adapt the new business reality, because the changes in the commercial relationships still configure as the largest obstacles to they be due for the companies. Thus, the managers of these firms need to face the Household decision-making as a matter of survival and continuity.

Key Words: Management Practices; Decision Process; Sector of Home appliances.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Delimitação do tema e problemática	13
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Procedimentos Metodológicos	16
1.4.1 Classificação da pesquisa	16
1.4.2 Universo e Amostra da Pesquisa	17
1.4.3 Procedimentos de coleta de dados	18
1.4.4 Tratamento dos Dados	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 A Evolução Contábil	19
2.2 Definição e Evolução da Contabilidade Gerencial	21
2.2.1 Contabilidade Gerencial versus Contabilidade Financeira	25
2.2.2 A Informação Contábil Gerencial	26
2.2.3 Ferramentas de Gestão	28
2.2.3.1 Orçamento	29
2.2.3.2 Processo de Gestão	30
2.2.3.3 Estratégia Competitiva	32
2.2.3.4 Benchmarking	33
2.2.3.5 Aprendizagem Organizacional	35
2.2.3.6 Relatórios de Gestão	36
2.2.3.7 Indicadores Financeiros e Não-Financeiros	37
2.2.3.8 Sistema de Custos	38
2.2.3.9 Medidas de Desempenho	39
3 ANÁLISES DOS DADOS	41
4 CONCLUSÕES	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE	55

1 INTRODUÇÃO

A mudança nos diversos setores da sociedade moderna, aliado as tecnologias, além do aumento da competitividade e maior exigência dos consumidores, deu origem a um novo perfil dos gestores e, como consequência das organizações, que buscam a eficiência empresarial através de resultados positivos, econômicos e financeiros, no intuito de dá continuidade as atividades operacionais.

Dessa forma, percebe-se que as mudanças sempre estiveram presentes ao longo da história da humanidade, e as novas tecnologias foram surgindo, como a internet, fazendo com que as diferenças culturais fiquem cada vez menores. Para Catelli (2005) essa mudança é chamada de globalização, uma vez que reduz barreiras comerciais e protegi eventuais ineficiências das organizações, que são obrigadas a rever seus conceitos, estruturas e estratégias para enfrentar novos concorrentes.

Torna-se necessária a conscientização dos gestores em melhorar os processos gerenciais e tecnológicos desenvolvendo competências em todos os níveis para aumentar as chances de competir no mundo globalizado, uma vez que a atuação de um profissional competente e especializado torna-se fundamental.

Assim, cada vez mais empresas precisam lidar com períodos de vendas menores para desenvolver produtos e prestar serviços que atendam às necessidades de seus clientes. Com isso, a dinâmica do mercado e a competição acirrada que se travam entre as empresas levam estas a desenvolverem ações e a adotarem práticas gerenciais com a finalidade de se manterem competindo no mercado.

Esse fato, não acontece diferente nas empresas que vendem eletrodomésticos, no qual a quantidade e características dos produtos ofertados pelas empresas existem constantes mudanças, tornando esse segmento diante de uma estreita relação comercial.

1.1 Delimitação do tema e problemática

Observa-se que a globalização está levando as organizações a rever seus conceitos e também seus métodos de gestão, no intuito dos mesmos sobreviverem em um ambiente competitivo. Essas mudanças estão comprometendo o perfil dos gestores e suas maneiras de trabalhar. Observa-se ainda, segundo Catelli (2005), que nos dias atuais, é comum produtos de empresas de alguns países serem fabricados em outro, usando matérias primas de um terceiro para serem vendidos no mundo inteiro.

Neste contexto, as empresas precisam estar em constante processo de transformação, buscando maneiras inovadoras para desenvolver seus negócios e, promovendo mudanças que afetam profundamente suas estruturas internas, fazendo com que os modelos de gestão gerenciais fiquem mais ágeis e flexíveis.

Desse modo, observa-se que a contabilidade está voltada mais para o registro, controle e gerenciamento dos recursos disponíveis da instituição, pois através das informações contábeis, os gestores podem tomar decisões e supervisionar as atividades operacionais.

Nasi (1994) acrescenta que a contabilidade deve ser usada como instrumento interno de informação, para a tomada de decisão e o controle da gestão. De modo que, a Contabilidade possibilita à empresa coletar, processar e relatar informação para uma variedade de decisões operacionais e administrativas.

De acordo com Padoveze (2007), as informações contábeis tornam-se úteis ao gestor, orientando no processo decisório e levando a empresa ao crescimento. O uso das práticas de contabilidade gerencial é muito importante para auxiliar nos acertos das decisões de negócios.

Assim, a contabilidade torna-se um instrumento interno de informação, necessária para a tomada de decisão e o controle da gestão. Nasi (1994) ressalta a necessidade de uma contabilidade fidedigna, incorporada à estrutura empresarial, atuando como a fonte de informações recebidas de diversas áreas da empresa, processando-as, analisando-as e interpretando-as, revestindo-se num grande banco de dados da informação para fins gerenciais.

Desta maneira, o uso das práticas de contabilidade gerencial vem assessorar as organizações do setor de eletrodomésticos, dando suporte aos gestores através de suas informações que são capazes de satisfazer as necessidades de todos os usuários, promovendo a identificação dos recursos e assim alcançar o resultado almejado.

Observa-se que, o sucesso no alcance do resultado almejado das empresas desse setor depende de criatividade, capacidade de aprender continuamente e se reinventar, afirma Padoveze (2007). Estando sempre em harmonia com as necessidades do cliente, além de atentos às novidades apresentadas pela concorrência.

Segundo Coronado (2006), a forma como uma empresa é administrada pode ditar seu sucesso ou fracasso. Apesar de as diferentes áreas dentro da empresa serem administradas de forma diferenciada, conforme suas características peculiares, os sistema de gestão da empresa como um todo, deve transparecer na administração de cada departamento.

Ainda conforme o autor, a empresa que deseja permanecer no mercado e ir além das ameaças globais, elas deve obter informações necessárias sob as novas exigências do mercado e observar, os serviços prestados pelos concorrentes, para que seja possível, a concretização de um serviço diferenciado, para a conquista da qualidade total.

Com isso, torna-se necessário que as organizações adotem modelos contábeis de gestão e suas ferramentas que, podem efetivamente produzir uma resposta adequada aos problemas que se quer solucionar. Diante do exposto, questiona-se no seguinte: **Quais as Práticas de Contabilidade Gerencial, que ajudam na tomada de decisões, utilizadas pelas empresas do setor de Eletrodomésticos na cidade de Sousa-PB?**

1.2 Justificativa

Para ser um bom profissional e que ajude as empresas a adaptarem-se e promoverem mudanças é necessário conhecer a empresa, uma vez que, administrar e organizar significa um grande desafio para os gestores, pois as dificuldades aumentam continuamente.

Para Coronado (2006, p. 08), "no atual cenário econômico mundial de mudanças, as corporações convergem para uma situação de alerta, e mais do que nunca, orientam-se

para uma visão empreendedora e moderna, porém cautelosa e contemplativa". Assim, a Contabilidade Gerencial é uma das áreas da instituição que possui funções específicas de gestão, decisão, mensuração e informação.

Nesse sentido, o uso das práticas de contabilidade gerencial vem assessorar a organização, dando suporte aos gestores através de suas informações e promovendo a identificação dos seus recursos. Dentro das demais organizações existentes, foram especificadas as empresas no setor de eletrodomésticos na cidade de Sousa - PB, que exercem a atividade no setor do varejo e utiliza-se de um sistema gerencial, evidenciando o uso das práticas de contabilidade gerencial para os acertos das decisões que venham a ser tomadas.

Diante disso, a escolha do tema se justifica pela relevância, já que as organizações desse setor são, hoje, as maiores geradoras de emprego e, por conseqüência, grandes agentes de inclusão social. Já que, para Padoveze (2007), uma empresa trabalha para o desenvolvimento da sociedade, e de si mesma, devendo ser eficiente e desenvolver produtos ou serviços que lhe permitam a eficácia e eficiência da entidade.

Dessa forma, sabe-se que a contabilidade gerencial está relacionada com o fornecimento de informações para os administradores que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle e suas operações (PADOVEZE, 2007). Deste modo, o uso das práticas de contabilidade gerencial quando bem aplicadas, podem ajudar os gestores numa tomada de decisão mais adequada e correta.

Posto isso, leva-se também em consideração, nesse estudo, a relevância que o setor financeiro dessas empresas possui no enfoque do gerenciamento organizacional, por fornecer as bases que direcionam a instituição no seu planejamento e avaliação dos recursos financeiros, no intuito de evitar problemas nos seus investimentos.

Diante do exposto, trona-se relevante esta pesquisa tendo em vista que as práticas de contabilidade gerencial quando bem utilizadas podem contribuir para que as empresas tenham continuidade no mercado competitivo. Assim, as técnicas gerenciais ganham espaço e os gestores sentem a necessidade de sua utilização tanto para o seu crescimento profissional como para os acertos das decisões futuras das organizações.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- Verificar as práticas de contabilidade gerencial utilizadas na gestão pelas empresas do setor de Eletrodomésticos na cidade de Sousa-PB

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever a Contabilidade Gerencial e sua utilidade nas empresas em geral;
- Identificar as empresas no setor de eletrodomésticos;
- Investigar as práticas contábeis gerenciais que dão suporte as decisões operacionais nas empresas varejistas;

1.4 Procedimentos Metodológicos

1.4.1 Classificação da pesquisa

Gil (1999) afirma que a pesquisa científica é um processo de descoberta para problemas elencados mediante o emprego de procedimentos científicos e através de um processo formal e sistemático. Demo (2000) corrobora com Gil quando comenta que, para um trabalho ser reconhecido como científico, ele precisa ser lógico, coerente e bem argumentado.

Assim, quanto aos objetivos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa descritiva, uma vez que, esse tipo de estudo objetiva escrever as características de um objeto de estudo. Pretendendo levantar dados nas empresas sousenses de eletrodomésticos, com a intenção de analisá-los e interpretá-los. Para Souza (2007) trata-se da descrição do fato ou do fenômeno através do levantamento ou observação.

Gil (1999, p. 16), destaca que a pesquisa tipo descritiva tem por finalidade direcionar aspectos voltados para o contexto prático dentro da própria empresa, pois onde existem problemas, ou seja, existem soluções.

Quanto aos procedimentos adotados foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que segundo Souza (2007) preocupa-se em obter dados através de fontes secundárias, tais como materiais publicados: livros, teses, revistas e outras publicações e dados da internet sobre contabilidade gerencial e a importância da utilização das práticas gerenciais para o acerto da decisão de negócios nas empresas. Para Gil (1999), a pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências técnicas publicadas em livros, revistas e periódicos.

Classifica-se como pesquisa de campo, que conforme Gonsalves (2007) esse tipo de exame estuda um caso particular, ajudando na análise dos objetivos do trabalho. Também se classifica como pesquisa empírica utilizando-se da aplicação de questionário, pois entende-se que coisas empíricas são as informações retiradas do objeto de conhecimento, baseado numa experiência de caráter científico, o questionário apresentado foi elaborado de acordo com o assunto abordado. (DEMO, 2000).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa, por caracterizar-se por emprego de instrumentos estatísticos. Para Souza (2007), torna-se comum a utilização desse tipo de pesquisa numa tentativa de entender por meio de uma amostra o comportamento de uma população.

1.4.2 Universo a Amostra da Pesquisa

O objeto de estudo será as Empresas do setor de Eletrodomésticos da cidade de Sousa na Paraíba, no qual, o sujeito da pesquisa é o gestor de cada instituição analisada, que exercem atividades varejistas. Percebe-se que existe na cidade de Sousa, de acordo com Coletoria Regional um universo de 24 empresas cadastradas no ramo de eletrodomésticos.

Desse universo foi retirada uma amostra de sete empresas que realmente prestam serviços no ramo de eletrodomésticos, já que as demais prestam serviços como consertos e apenas vendas de peças desses objetos, direto das autorizadas, como também, vendas de acessórios para segurança eletrônica residencial e brinquedos.

1.4.3 Procedimentos de coleta de dados

O ano estudado foi o 1º semestre 2011, e o instrumento utilizado para coleta de dados foi questionários com perguntas fechadas e abertas, a ser aplicado junto ao gestor de cada empresa, formado por 23 assertivas. Dessa forma, o questionário torna-se um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social. Constitui-se de uma lista ordenada de perguntas que são encaminhadas para potenciais informantes, selecionados previamente. O questionário quando utilizado num estudo de caso, ou num universo de amostra, é aplicado pelo próprio pesquisador (MARTINS, 2006).

Desse modo, aplicou-se o estudo em todas as empresas selecionadas na amostra, no intuito de evidenciar quais as práticas gerenciais que as mesmas buscam para gerir seus negócios. Entre essas empresas: Armazém Paraíba; Magazine Luíza; Sousa Eletromóveis; Lojas Bugary; Lojão Rio do Peixe; Loja A Útil Móveis; Atacadão dos Eletros.

Com isso, buscou-se observar quais as práticas gerenciais utilizadas por estas empresas para gerir seus negócios e, que possam ajudar a entender o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial na visão dos diferentes gestores.

1.4.4 Tratamento dos Dados

Desta maneira, com a aplicação do questionário, o leitor, terá acesso ao conteúdo do referencial teórico de forma clara e objetiva, tendo a possibilidade de ampliar seus conhecimentos acerca do assunto explanado, que foi apresentado com o uso de tabelas, gráficos e percentuais expostos de acordo com o resultado obtido. Ainda com relação a análise e interpretação dos dados, os mesmos foram organizados e analisados por meio de uma planilha Microsoft Excel ®.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Evolução Contábil

A Contabilidade é um dos conhecimentos mais antigos e surgiu pela necessidade de verificar o valor do patrimônio. Segundo Marion (2005) a contabilidade é tão antiga quanto à origem do homem, mesmo antes de Cristo já existia a concorrência no crescimento do seu patrimônio, que na época se tratava do rebanho de ovelhas, como o caso de Jacó e seu sogro Labão que disputavam suas riquezas.

Assim, os primeiros registros contábeis ocorreram a cerca de 6.000 anos a.C. na região do Egito, e o surgimento da Contabilidade foi no Oriente, especialmente na China, na Índia, no Egito, e também na Grécia, ocorrendo paralelamente com o aprendizado da matemática (TINOCO e KRAEMER, 2006).

Diante disso, a Contabilidade passou a interessar a mais pessoas, entre elas: os acionistas, os financiadores, os fornecedores, as instituições públicas, entre outros usuários (NIYAMA, 2005). Assim, percebe-se que a Contabilidade surgiu em função da sua capacidade de responder a dúvidas sobre o patrimônio e de atender as necessidades dos usuários.

O Quadro 1 evidencia essa evolução de acordo com Iudícibus (2002), Niyama (2005) e Tinoco e Kraemer (2006). Observa-se que a Contabilidade Antiga passou para a Moderna por volta do século XII e XIII, através do grande desenvolvimento econômico.

Dessa forma, na Europa desenvolveram-se grandes centros comerciais e, a contabilidade acompanhou essa evolução, através de métodos que facilitasse o controle e o gerenciamento dos negócios, surgindo em função disso as primeiras manifestações do Sistema das Partidas Dobradas (IUDÍCIBUS, 2002).

Quadro 1 – Evolução Contábil

Período	Acontecimentos
Pré-História	De 8.000 a.C. até 1.202 d.C. (empirismo, conhecimento superficial), as experiências e práticas vividas pelas civilizações do mundo antigo, destacando-se os estudos sumérios, babilônios, egípcios, chineses e romanos.
Idade Média	Depois de 1.202 d.C., com a obra <i>Leibe Abaci</i> , de Leonardo Fibonacci, foi o período de sistematização dos registros.
Idade Moderna	Em 1494, com a publicação da obra <i>Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni e Proportionalita</i> , no capítulo <i>Tratado Particular de Conta e Escrituração</i> , do frei e matemático Luca Paccioli, em Veneza, onde este fez o estudo sobre o método das Partidas Dobradas, tornando-se um marco na evolução contábil.
Idade Contemporânea	O século XVIII foi o período científico da Contabilidade, quando esta tornar-se ciência. A partir daí surgiram várias doutrinas contábeis, como: Contista, Controlista, Personalista, Aziendalista e Patrimonialista.

Fonte: Adaptado de Iudicibus (2002), Niyama (2005) e Tinoco e Kraemer (2006).

Entende-se que a contabilidade controla as alterações patrimoniais no intuito de gerar informações sobre bens, direitos, obrigações, receitas, despesas e resultados obtidos pela gestão administrativa das empresas. Uma vez que, seus usuários precisam de várias informações, de diversos setores, de caráter econômico, financeiro ou de produtividade da organização.

Dessa forma, a contabilidade está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico de cada país, assim sua evolução é influenciada pelo ambiente em que atua. De uma forma geral, valores culturais, tradição histórica, estrutura política, econômica e social acabam refletindo nas práticas contábeis de uma nação (NIYAMA, 2005).

Para Schmidt (2002), foi no final do século XIX que uma das primeiras contribuições à contabilidade gerencial foi realizada, com a apresentação de algumas formas utilizadas para calcular o custo de produção, através dos custos indiretos e alocação de despesas indiretas.

Nos anos 50, outros métodos surgiram sobre orçamento, o fluxo de caixa, a influência da informação contábil para a tomada de decisões e para a avaliação de desempenho organizacional. Já nos anos 70, as pesquisas pautaram-se pela aplicação da estatística para evidenciar as práticas de contabilidade gerencial (SCHMIDT, 2002).

2.1.1 O Objetivo da Contabilidade

Para Iudícibus (2002), o objetivo da contabilidade é manter um banco de dados cujas informações possam servir de alguma forma a todos os usuários. Sá (2005 p.42), conceitua contabilidade como uma “ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos em relação à eficácia funcional das células sociais”.

Diante do exposto, verifica-se que a contabilidade tem como objetivo o de coletar, elaborar, analisar e fornecer informações com qualidade e fidedignas em tempo hábil para os gestores. Assim, sua utilização deixar de ser apenas como ferramenta fiscal e passa a ser também gerencial, no intuito de fornecer relatórios para a tomada de decisão.

Niyama (2005) comenta que a contabilidade é a linguagem de comunicação empresarial, que objetiva abastecer os usuários com informações que sejam relevantes para o processo decisório. Compreendendo que o sistema de informação é como um conjunto de dados e técnicas contábeis.

Logo, percebe-se que a contabilidade não só registra o passado das atividades empresariais, mas também busca contribuir com o futuro por meio de análises que auxiliem a tomada de decisões, por fornecer informações para que as decisões sejam tomadas com o máximo de segurança, fazendo parte da rotina empresarial.

2.2 Definição e Evolução da Contabilidade Gerencial

O papel da contabilidade gerencial na elaboração de orçamentos, na determinação de preços e no controle operacional, dentre outras atividades, aumentou de forma significativa dentro das empresas. Uma vez que, o mercado competitivo faz com que as organizações busquem métodos de gerenciamento diferenciado, com a ajuda das informações contábeis.

Em 1998, a Federação Internacional dos Contadores (International Federation of Accountants – IFAC) divulgou o pronunciamento Práticas de Contabilidade Gerencial

(*International Management Accounting Practice 1 - IMAP 1*), com o objetivo de apresentar as atividades organizacionais no âmbito da contabilidade gerencial. No qual, foram relatadas, nesse documento, a evolução e as mudanças na contabilidade gerencial, com a definição dos seus quatro estágios, para os quais são descritos o foco de atuação e os seus objetivos (IFAC, 1998, *apud* Beuren e Grande, 2008).

Dessa forma, a evolução da contabilidade gerencial está relacionada em quatro estágios distintos, considerando as tecnologias, acrescentando algo inovador para atender ao novo ambiente gerencial voltado ao controle financeiro e econômico (Quadro 2).

Quadro 2 – Estágios da Contabilidade Gerencial

Estágios	Evidenciações Contabilidade Gerencial
1º	Antes de 1950 e enfatiza a determinação de custos e o controle financeiro, por meio da utilização de técnicas de contabilidade de custos e orçamento.
2º	Teve início por volta de 1965, quando deu ênfase ao fornecimento de informações para o planejamento e controle, por meio do uso de técnicas como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.
3º	Ocorreu por volta de 1985, quando a atenção voltou-se para a redução de desperdícios dos recursos usados nos processos de negócios, por meio do uso de técnicas de gerenciamento de custo e análise do processo.
4º	Seu início foi por volta de 1995, quando a atenção foi deslocada para a geração ou criação de valor por meio do efetivo uso dos recursos, do uso de tecnologias, as quais examinam os direcionadores de valor dos clientes, de valor dos acionistas e inovação organizacional.

Fonte: Adaptado de IFAC (1998, *apud* Beuren e Grande, 2008).

Observa-se que em cada estágio a evolução da contabilidade gerencial foi através técnicas de gerenciamento voltadas para o controle financeiro com o intuito de reduzir os desperdícios dos recursos investidos nos negócios. Evoluiu-se também através da criação de valor, o uso de tecnologias e a análises de direcionadores voltados para o cliente, os acionistas e a inovação competitiva da empresa.

Assim, no primeiro estágio foi determinado o custo e o controle financeiro da empresa. No segundo, foi identificadas informações que ajudassem os gestores no controle e planejamento gerencial. Na sequência, foi no terceiro estágio que começou a existir redução de perdas de recursos no processo operacional das organizações. O quarto estágio foi marcado pela criação de valor através do uso efetivo dos recursos empresariais.

A contabilidade gerencial pode receber diversas definições. Crepaldi (2007, pg 20) afirma que:

A contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

Mediante tal situação, a Contabilidade Gerencial surge como instrumento de grande valia para o empresário, pelo fato de fornecer informações úteis e relevantes, orientando aos gestores na formulação de suas ações ou para auxiliar seu processo decisório.

Segundo Miranda e Silva (2002, p. 79):

A contabilidade gerencial ajuda aos gerentes a cumprir suas atribuições, que compreendem o planejamento, a direção, a motivação e o controle. Como ela está atrelada às necessidades dos gerentes e não às do público externo, é substancialmente diferente da contabilidade financeira. Ela está voltada mais para o futuro, dá menos importância à precisão, enfatiza os segmentos da organização, não é limitada pelos princípios contábeis geralmente aceitos e nem é obrigatória, porém é necessária.

Dessa forma, na contabilidade gerencial auxilia os gestores através de métodos e técnicas que geram informações úteis para o processo decisório a longo prazo na organização. No intuito de investir melhor seus recursos financeiros e econômicos, assim, o gestor passa a ter melhores condições de avaliar seu negócio, considerando prováveis situações futuras que podem até inviabilizar a continuidade das operações da organização.

Iudicibus (2002, P.31) caracteriza como:

[...] um enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise 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.

Nesse contexto, percebe-se que toda empresa necessita de um gerenciamento adequado dos recursos financeiros existentes. Mediante tal situação, a Contabilidade Gerencial surge como instrumento de auxílio para o empresário, pelo fato de fornecer informações úteis e relevantes, orientando aos gestores na formulação de suas ações ou para embasar seu processo decisório.

Através dessa prática gerencial os empresários conseguem controlar melhor suas atividades operacionais, uma vez que, a contabilidade gerencial envolve além do controle gerencial e da contabilidade de custos, uma contabilidade diferenciada capaz de planejar o que a organização deve fazer, avaliando as informações obtidas e utilizando no processo decisório.

Anthony e Govindarajan (2001, p.10) destacam que a contabilidade gerencial tem três divisões:

Contabilidade de custo total, responsável pelo custeio de produtos e serviços para fins de avaliação de estoques, da precificação e da lucratividade dos produtos;

A contabilidade diferencial, responsável por estimar os custos existentes em condições alternativas;

E o controle gerencial, responsável pelo controle e medição das variáveis estratégicas, bem como de unidades de negócios, dentre outros.

Diante disso, o gestor passa a ter melhores condições de avaliar seu negócio, considerando prováveis situações futuras que podem até inviabilizar a continuidade das operações da organização. Controlando seus produtos mais rentáveis e, analisando a evolução de seu patrimônio.

2.2.1 Contabilidade Gerencial versus Contabilidade Financeira

A Contabilidade Gerencial possui informações que orientam o gestor a tomar decisões para o futuro, com relação às necessidades e desejos de clientes, condições de competição, entre outros. Já a contabilidade financeira fornece dados de transações financeira passadas. Atkinson et al (2008, p.10) diferencia as principais características da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial da seguinte maneira:

Contabilidade Gerencial: Processo de produzir informações financeiras e operacionais para os empregados e gerentes das organizações. Tal processo deve ser dirigido pelas necessidades de informações de indivíduos internos à organização, e deve guiar suas decisões operacionais e de investimentos.

Contabilidade Financeira: Processo de produzir demonstrativos financeiros para entidades e usuários externos - como acionistas, credores e governo. Este processo é pesadamente restringido por padrões regulatórios oficiais e autoridades fiscais, e por requisitos de auditoria de instituições independentes de contadores.

Dessa forma, entende-se que os relatórios da contabilidade financeira são elaborados para os agentes externos, como os credores, enquanto os relatórios da contabilidade gerencial são gerados para os agentes internos (como os gestores da empresa), auxiliando no processo administrativo contribuindo com as necessidades informativas dos gestores através das práticas gerenciais, colaborando com a continuidade da empresa.

Na década de 70, com a chegada das indústrias surgiu a necessidade de apuração do balanço e das demonstrações do resultado mais detalhados, com isso, a contabilidade gerencial ganhou destaque por garantir informações indispensáveis no gerenciamento de produção. Para Barbosa (2004, p.15):

Na contabilidade financeira, não existia a necessidade de elaborar demonstrativos financeiros, ao contrario da contabilidade gerencial, que já era relativamente sofisticada, fornecendo informações essenciais para o gerenciamento da produção primitiva em larga escala.

Dentro desse contexto, percebe-se que a contabilidade gerencial surgiu como sistema de informação para tomada de decisão dos gestores e a contabilidade financeira surgiu para obtenção de empréstimos através de relações pessoais. O Quadro 3 resume os elementos básicos entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial:

Quadro 3 – Elementos básicos que diferenciam a contabilidade gerencial da financeira

Características	Contabilidade Gerencial	Contabilidade Financeira
Público Alvo	Executivos, gerentes e funcionários da empresa.	Acionistas, credores e autoridades fiscais.
Objetivo	Fornecer informações que ajudem na tomada de decisões internas, além de ajudar no controle do desempenho das operações.	Mostrar o desempenho financeiro e econômico já ocorrido com a finalidade de contratos com proprietários e credores.
Tipo de informação	Medias financeiras e operacionais sobre processos, fornecedores, clientes e concorrentes.	Apenas dados financeiros.
Restrições	Não existe regras estabelecidas, suas informações são determinada pelos gestores em busca de novas estratégias.	As regras são direcionadas pelos princípios contábeis e por autoridades governamentais.
Formas de Relatórios	Relatórios de desempenho, de custos, entre outros não rotineiros que facilitem a tomada de decisões.	Balanco Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos, entre outros obrigatórios por lei.
Perspectiva dos Relatórios	Orientação para facilitar o planejamento com metas futuras, controle e avaliação do desempenho antes do fato acontecer.	Orientação de fatos históricos.
Características da Informação	Pode ser subjetiva e com menos precisão, mas em tempo hábil e relevante.	Deve ser objetiva e relevante.
Frequência dos relatórios	Sempre que for necessário pela administração.	Anual, mensal ou trimestral.
Custos ou valores utilizados	Históricos/passados.	Históricos e os custos previstos.

Fonte: Adaptado de Padoveze (2007) e Atkinson et al (2008)

Dessa forma, observa-se que a contabilidade financeira serve para atender aos usuários externos através da elaboração dos demonstrativos contábeis de acordo com a normatização contábil, enquanto que a contabilidade gerencial é utilizada pelos usuários internos para o auxílio na tomada de decisão operacional e planejamento para alcançar metas futuras.

2.2.2 A Informação Contábil Gerencial

A velocidade das inovações e a concorrência fazem com que as empresas estejam em constante movimento, garantindo seu desenvolvimento no mercado. E para isso, as organizações buscam práticas gerenciais capazes de torná-las aptas para competir diante dessas mudanças do mercado.

Garrison, Noreen e Brewer (2007) afirmam que as empresas pequenas e de grande porte possuem administradores responsáveis pela administração e elaboração de planos e controle das operações. Dessa forma, o trabalho desses gestores torna-se essencial para a formação da informação contábil e, conseqüentemente para a tomada de decisão gerencial.

Assim, independente dos diversos fatores que compõem uma organização, esta deve sempre adotar diferentes práticas gerenciais na condução de suas ações, tendo como finalidade, atingir seus objetivos e também dá continuidade as suas atividades. De forma que, as empresas são induzidas a planejar mudanças nos seus mais diversos modelos de gestão, evitando a falência.

Segundo Marion (2008, p.4):

Observamos com certa freqüência que várias empresas, principalmente as pequenas têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos, etc., fatores esse que sem dúvida contribuem para debilitar a empresa. [...] constatamos que muitas vezes, a cédula onerosa não repousa nessas críticas, mas na má gerencia, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis.

Observa-se, diante das palavras do autor, que a falta de gerencia por parte dos empresários ainda representa o maior motivo de falência das empresas. Por existir ineficiência em diversas atividades operacionais que deviam ser planejadas, monitoras, executadas e analisadas na tentativa de atingir as metas da empresa.

Mcgee e Prusak (1994, p.145) afirmam que:

Para que uma empresa seja bem-sucedida na tarefa de gerenciar a informação, precisa haver um consenso sobre o que é a informação dentro de uma organização, quem a possui, sob que forma é conservada, quem é responsável pelo seu gerenciamento, e mais importante ainda, como controlar e utilizar a informação que existe em todas as organizações.

Nesse sentido, verifica-se que toda empresa deve possuir um processo de gestão, no qual devem ser estabelecidos os objetivos, as metas, estratégias que a organização deve seguir para garantir sua sobrevivência no mercado. Sendo necessário frisar que a utilização das

informações contábeis no âmbito do processo decisório é fato predominante na busca da vantagem competitiva, como maneira de garantir a continuidade das organizações.

A Figura 1 evidencia as funções da informação contábil gerencial, interligadas com outras áreas conforme Martins (2003), através da atuação da Contabilidade Financeira, de Custos, Gerencial e sistema de orçamentário no contexto de um sistema de informação gerencial.

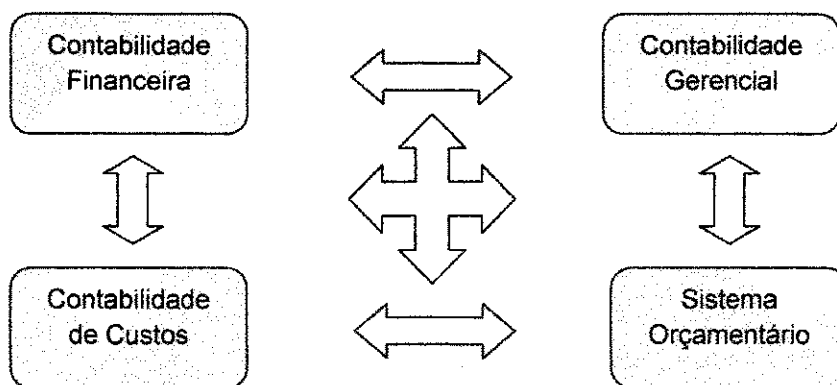


Figura 1 – Atuação do sistema de informação
Fonte: Martins (2003)

Assim, percebe-se que a contabilidade gerencial está interligada a vários outros sistemas de informações e, através dos sistemas financeiro e de custos que se obtém informações financeiras e operacionais capazes de gerar relatórios que auxiliam os gestores num melhor investimento orçamentário.

2.2.3 Ferramentas de Gestão

O crescimento dos negócios foi marcado por várias transformações que envolveram alterações na forma de administrar os negócios dentro das organizações. Desse modo, nas atividades do cotidiano, os administradores se defrontam com uma série de situações influenciadas por ocorrências internas e externas que podem afetar a boa continuidade de seus negócios.

Dessa forma, houve a necessidade de obter resultados rápidos e coerentes capazes de diminuir o risco de sobrevivência do negócio, no qual os gestores passaram a adotar novas

práticas gerenciais e assim tornar sua empresa competitiva. Para isso, os gestores dispõem de práticas gerenciais que os auxiliam na tomada de decisão.

As práticas gerenciais surgem como alternativa significativa para o gestor, com capacidade de contribuir para que as entidades consigam manter-se atuantes no mercado (STEVEN, 2005). As empresas podem utilizar várias práticas gerenciais, no entanto, as destacadas nesse estudo são: Processo de Gestão, Orçamento, Estratégia Competitiva, Relatórios de Gestão, Sistema de Custos, Indicadores Financeiros e Não-Financeiros, Medidas de Desempenho, Aprendizagem Organizacional e Benchmarking.

2.2.3.1 Orçamento

A maioria das organizações usa os orçamentos para focalizar a atenção nas suas operações e finanças (HORNGREN, SUNDEM e STRATTON, 2006). Através dos orçamentos pode-se verificar problemas e vantagens das atividades que devem ser executadas, permitindo aos gestores tomar atitudes que evitem tais problemas e usar da melhor forma possível as vantagens encontradas.

Assim, os orçamentos são documentos formais que evidenciam os planos de uma organização ajudando-a a atingir seus objetivos, uma vez que, o planejamento e o controle podem ser estabelecidos em torno dos orçamentos, já que os mesmo auxiliam na coordenação das atividades dos gestores. (JIAMBALVO, 2009, p.281). O autor ainda explica que:

Os orçamentos são preparados para os departamentos, para as divisões e para a empresa como um todo. [...] Em geral, o comitê do orçamento trabalha com os departamentos para desenvolver planos realísticos que sejam condizentes com os planos globais da empresa. [...] são úteis no processo de controle porque fornecem uma base para se avaliar o desempenho, [...], certificar-se de que ela está seguindo na direção adequada e operando eficientemente.

Neste sentido, verifica-se que o orçamento materializa a ação planejada para a manutenção de suas atividades e na execução de seus projetos, pois estabelece metas com a equipe de

trabalho, dando assim uma visão clara de onde a empresa quer chegar. Além de apresentar seus principais pontos positivos e negativos que podem e devem ser melhorados a partir de uma previsão futura.

Existem três benefícios principais quando a empresa elabora e executa um orçamento, entre eles: ajudar os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar; fornecer expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho da empresa e; ajudar os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos satisfaçam aos objetivos já definidos (HORNGREN, SUNDEM e STRATTON, 2006).

Nota-se, portanto, que o orçamento é uma ferramenta que avalia as reais necessidades da empresa, sendo uma programação financeira capaz de mostrar através de uma análise quais as variações ocorridas e os pontos que devem ser corrigidos, no caso dos gastos excessivos, bem como novos investimentos ou redução de custos.

2.2.3.2 Processo de Gestão

O processo de gestão deve garantir o cumprimento das metas, objetivos e missão da empresa, de maneira equilibrada e adaptável às mudanças. Para Padoveze (2004) o processo de gestão é um conjunto de procedimentos decisórios e que compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa. Segundo Figueiredo e Caggiano (2006, p.5):

O processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Já o sistema de informação deve captar informações internas e externas de questões relacionadas a sua gestão de maneira que possa subsidiar os gestores na tomada de decisão.

Entende-se, portanto, que o processo de gestão direciona as pessoas e os recursos a agregar valores aos serviços e produtos para obter resultados a fim de manter sua posição competitiva. Nesse sentido, é necessária a aplicação de processos de gestão que venha auxiliar os administradores na tomada de decisão.

Assim, essa gestão deve ser estruturada com base no processo decisório através de sistemas de informações, sendo observado o ciclo do planejamento, execução e do controle da organização, como já foi mencionado anteriormente (Tabela 4).

Quadro 4 - Ciclo do Processo de Gestão

Ciclo do Processo de Gestão	Maximiano - 2007	Garrison, Noreen e Brewer - 2007	Catelli - 2007
PLANEJAMENTO	É utilizada para administrar as relações com o futuro, sendo aplicação específica do processo decisório. Ou seja, planos que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.	Para fazer um planejamento é necessário identificar as alternativas, e depois selecionar a que melhor atende aos objetivos da empresa.	Ele é feito por meio da avaliação do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, e avaliação do ambiente interno, identificando forças e fraquezas. Permitindo que a empresa determine suas políticas e objetivos futuros.
EXECUÇÃO	Consiste em realizar atividades planejadas, envolvendo dispêndio de energia física e intelectual, dependendo do tipo de organização, dos objetivos, da disponibilidade de recursos e de outros fatores.	É nessa fase que são realizadas as transações e que os produtos são gerados e consumidos. Podendo acontecer mudanças no que foi planejado.	É a fase em que os recursos são esgotados e os produtos gerados. Podendo fazer alterações e ajustes no programa.
CONTROLE	Nesse ciclo, os administradores buscam garantir que o planejamento esteja sendo adotado, pois a chave de um controle eficaz é um <i>feedback</i> , no qual indica se as operações estão se desenvolvendo conforme o que foi planejado.	Os administradores buscam garantir que o planejamento esteja sendo adotado, pois a chave de um controle eficaz é um <i>feedback</i> , no qual indica se as operações estão se desenvolvendo conforme o que foi planejado.	Permite avaliar os resultados obtidos pela organização, criando condições necessárias para a continuidade da entidade. O gestor acompanha os processos executados, identifica os possíveis erros cometidos e corrige-os.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2007), Garrison, Noreen e Brewer (2007) e Catelli (2007).

Segundo Catelle (2007), esse ciclo é conhecido como processo de gestão e tem como objetivo garantir a eficácia empresarial e, é através da controladoria que o gestor obtém informações sobre o desempenho e resultados econômicos da empresa. O Quadro 4

evidencia as características/conceitos desse ciclo do processo de gestão na visão de autores como: Maximiano (2007), Garrison, Noreen e Brewer (2007) e Catelli (2007).

Percebe-se, portanto que planejar significa decidir antecipadamente, ou seja, escolher alternativas que possibilitem alcançar resultados desejados, controlando dessa maneira o futuro da organização, buscando diminuir os riscos e as incertezas. Já na execução os objetivos traçados no planejamento são colocados em prática e é onde ocorre o consumo dos recursos disponíveis para se atingir o resultado esperado.

Pode-se dizer que o controle visa assegurar o cumprimento do plano e acompanhar se as devidas modificações estão sendo efetuadas corretamente, de acordo com as circunstâncias. Sobre esse aspecto fica evidente que para que a empresa atinja sua missão tem que haver o processo de gestão.

2.2.3.3 Estratégia Competitiva

Para ajudar a determinar uma previsão de negócio, os gestores podem usar ferramentas estratégicas habituais como a pesquisa de mercado, a análise dos custos e a capacidade dos competidores, uma vez que, na visão de Campos (2009) a estratégia competitiva se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores.

De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2007 p. 39):

A estratégia no contexto do ambiente corporativo é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Dessa forma, a estratégia é o conjunto de objetivos e habilidades de gestão da empresa em um determinado espaço de tempo para se alcançar um resultado. Observa-se com isso, que para ser um bom estrategista antes de tudo tem que ter inteligência, planejamento, entender

da visão e missão da organização, pois somente assim poderá alcançar os resultados almejados.

A estratégia de uma empresa tem que ser planejada observando os resultados que desejam realizar no futuro, ou seja, para perspectivas futuras, para onde a empresa deseja estar, como deseja chegar e o que precisará fazer para chegar. Uma estratégia somente será competitiva se tiver sustentabilidade frente a seus concorrentes durante longo período de tempo (CAMPOS, 2009, p. 3). O autor ainda explica que dentro de uma estratégia, uma empresa pode apresentar vários diferenciais competitivos, entre eles:

Custo: a busca pela produtividade de forma mais econômica que seus concorrentes;

Mercado: acesso a certas demandas que os concorrentes não conseguem atender;

Economia em Escala: quem possuir o maior volume obtém vantagens competitivas, inibindo pela escala a entrada de novos concorrentes

Diante do exposto, a estratégia deve ser baseada a partir das oportunidades que estão surgindo na empresa, explorando-as a fim de manter uma vantagem competitiva. Assim, os gestores devem planejar com estratégia visando um melhor gerenciamento na alocação dos recursos, bem como a transparência em sua alocação. Obtendo como resultado o crescimento, a lucratividade e a competitividade da organização.

2.2.3.4 Benchmarking

De acordo com Araújo (2001), Benchmarking é um método da gestão organizacional que busca utilizar procedimentos de investigação que reúnam respostas encontradas por outras organizações com os mesmos problemas. Revelando, com isso, alternativas valiosas de desenvolvimento com eficácia e eficiência. Essa prática gerencial possibilita a um resultado esclarecedor do que poderia ser modificado, ou melhorado dentro da organização, por intermédio da comparação com a empresa referencial que foi objeto da investigação.

Para Miranda e Silva (2002), Benchmarking é o processo de estudar e comparar como outras empresas desempenham atividades e processos similares. Dessa maneira ele abre

caminho para novas possibilidades ao fornecer um instrumento de comparação em relação ao desempenho de uma empresa.

Nesse sentido, entende-se como um processo gerencial que necessita de coleta e análise cuidadosa das práticas e desempenho da empresa, obtendo informações importantes que auxiliem na tomada de decisões e de comunicações em todos os níveis da empresa, comparando ações internas em relação aos padrões externos do ambiente em que exerce suas atividades.

Segundo Steven, (2005, p.21), benchmarking é a comparação sistemática dos processos e desempenhos organizacionais para criar novos padrões e/ou melhorar processos. No qual, o autor menciona quatro tipos básicos:

- Interno – Benchmarking dentro de uma organização, por exemplo, entre unidades empresariais;
- Competitivo – operações de Benchmarking e desempenho com competidores diretos;
- Funcional – Benchmarking de processos semelhantes dentro de um ramo de negócio;
- Genérico – comparação de operações entre ramos de negócios não relacionados.

Dessa forma, observa-se que o uso do benchmarking pode ser útil para os gestores melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência. Uma vez que, entende-se que esse método basea-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve o desenvolvimento da organização.

Assim, a empresa que usa o Benchmarking aumenta sua vantagem competitiva em relação às outras empresas, visto que é a maneira mais eficiente e eficaz de acompanhar, avaliar e controlar o desempenho gerencial, comparando-se sempre as melhores práticas, a fim de encontrar maneiras para melhorar seu nível de desempenho.

2.2.3.5 *Aprendizagem Organizacional*

A organização precisa manter-se nesse processo de aprendizagem, em face da permanente mudança das condições no ambiente em que ela exerce suas atividades. Por esse motivo, modelos de aprendizagem organizacional têm sido apresentados na literatura por vários teóricos da gestão empresarial.

As organizações, só nos últimos anos, passaram a valorizar a experiência de seus funcionários. Isso porque, segundo Davenport e Prusak (2001), as empresas estavam perdendo milhões de dólares com a demissão ou aposentadoria de seus funcionários uma vez que levavam consigo todo o conhecimento construído, relacionados aos serviços, aos clientes e fornecedores da empresa. Diante disso, houve a necessidade de criar processos que organizem e apliquem o conhecimento produzido e utilizado na empresa de modo confiável e acessível à organização.

Davenport e Prusak (2001, p.11) definem o conhecimento organizacional como:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Araújo (2001, p. 217) a aprendizagem organizacional:

É a busca constante do auto aperfeiçoamento e de extrema capacidade de adaptabilidade ou resposta às cada vez mais crescentes e intensas exigências externas às organizações. Essa proposta é voltada para a análise, participação, rompimento com barreiras tradicionais de gestão e, principalmente, para o raciocínio sistêmico.

Diante do exposto, o conceito de aprendizagem organizacional pode ser entendido como um aperfeiçoamento com a intenção de buscar novos conhecimentos nos níveis individuais ou organizacionais. Envolvendo todas as formas de aprendizagem, sejam elas formais ou informais de acordo com as necessidades da empresa. Buscando reflexões e ação sobre os

setores que tenham insuficiência no seu desenvolvimento, através de competências gerenciais.

2.2.3.6 Relatórios de Gestão

O Controle Gerencial se utilize de informações disponíveis dentro da empresa para exercer um melhor gerenciamento nas atividades, buscando mensurar o desempenho através de indicadores financeiros, de produtividade, de qualidade e de serviços ao cliente. Assim, é importante para a organização dispor de informações precisas e atualizadas é para uma correta tomada de decisão, especialmente quando a questão envolve a área financeira de sua empresa.

Os relatórios contábeis só se tornam importantes fontes de informação quando representam a realidade da empresa e não apenas o cumprimento das questões fiscais e legais. Devendo, ainda, reunir e integrar novos instrumentos de pesquisa e avaliação. Dessa forma, é dever da controladoria da empresa desempenhar o papel de geradora de conhecimento a partir das informações relevantes dos relatórios contábeis da empresa. Além disso, cabe a ela, também, divulgar as informações necessárias para a tomada de decisão dos gestores da empresa (PADOVEZE, 2007).

Os relatórios gerenciais podem ser apresentados de diversas maneiras, sendo: convencional (relatório físico, dossiê) e o moderno (boletim eletrônico via e-mail, página na web, entre outros). Assim, na área financeira, podem ser realizados diversos relatórios, como: Controle das Vendas Realizadas; Apuração dos Resultados da Empresa; Controle de Caixa do Movimento Realizado; Fluxo de Caixa e o Balanço Gerencial (SEBRAE, 2010).

Ainda conforme o SEBRAE (2010), esses relatórios são os documentos que consolidam as informações para a tomada de decisões e, tornam-se importantes informações para o gestor medir a saúde contábil do seu negócio. De modo que sua estrutura pode ser diversificada de acordo com a atividade desenvolvida pela organização e com as informações que são relevantes para o processo decisório, sendo composta pelos itens:

- **Números:** refletem o momento atual e o anterior para fim de análise das evoluções e involuções e apresentam a situação desejada;

- **Gráficos:** facilitam o entendimento do cenário atual através da exposição visual;
- **Comentários:** minimizam a divergência na interpretação das informações apresentadas.

Diante disso, para uma empresa sobreviver e manter-se num mercado cada vez mais competitivo torna-se necessário que o gestor tome suas decisões apoiadas em informações precisas e atualizadas, através dos diversos relatórios gerenciais. Assim, os relatórios gerenciais têm a finalidade de fornecer informações precisas e pontuais, capazes de auxiliar na melhor tomada de decisão, conforme objetivos e estratégias da organização.

2.2.3.7 Indicadores Financeiros e Não-Financeiros

As mudanças empresariais ocorrem com velocidade, principalmente na área da Administração, de forma que seus conhecimentos sofrem transformações e alterações. Desse modo, para uma empresa obter resultados econômicos é necessário identificar como se alcança e se mantém esse resultado.

Assim, um dos métodos para se atingir os objetivos da organização é através da análise dos indicadores financeiros e não-financeiros. Para Atkinson, et al (2008) através desse tipo de análise é possível tomar decisões em dados que reflitam a realidade da empresa e do ambiente ao qual ela se insere. Para isso combinam-se várias fontes de informações, tanto de natureza financeira, quanto de natureza não-financeira. Os autores citam exemplos como: eficiência, eficácia, produtividade, inovação, qualidade, qualidade de vida e lucratividade.

Com isso, as empresas buscam auxílio para a elaboração de um planejamento considerando as especificidades de cada setor econômico, de modo a garantir todos os aspectos relevantes para a gestão, bem como sua perfeita adequação aos interesses da organização. Dessa forma, os indicadores de desempenho financeiro e não financeiros tornam-se elementos fundamentais para mensurar a atuação da empresa, bem como para a definição das variáveis que melhor representam o desempenho geral das mesmas.

As metas financeiras estão ligadas ao poder administrativo da empresa, expressando um valor monetário, como o lucro da empresa. As metas não-financeiras estão relacionadas à motivação do desempenho organizacional por não expressar valor monetário, no entanto, envolvem várias como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, inovação, dentre outros.

2.2.3.8 Sistema de Custos

A Contabilidade de custos gera informações baseadas no sistema de custeio utilizado pela organização no decorrer de suas atividades. Para Ludícibus (2002, p. 81):

A contabilidade de custos está preocupada com apuração do resultado, ou seja, identificar o lucro de forma mais adequada. Além de se preocupar também com as tomadas de decisões, a necessidade de estoque mínimo a produzir para não ter prejuízo, estabelecendo um patamar de equilíbrio, e também, qual produto está com tendência positiva em vendas.

Percebe-se que a Contabilidade de custos auxilia as empresas, dando subsídios na gestão do negócio, analisando o sistema de custos é possível saber se está havendo lucro ou prejuízo nas empresas. Assim, para auxiliar na decisão dos gestores, o sistema de custos que é formado por um conjunto de ferramentas e pode identificar como as decisões interferem nos custos empresariais.

Bornia (2002) explica que o sistema de custos deve estar em harmonia e adaptado ao sistema de gestão da empresa, fornecendo informações que levem a decisões corretas, diante do atual ambiente competitivo. O autor explica que a análise de um sistema de custos pode ser efetuada sob duas formas:

- Verificando se o tipo de informação gerada é adequado às necessidades da empresa e quais seriam as informações importantes que deveriam ser fornecidas;
- E levando em consideração a parte operacional do mesmo, ou seja, como os dados são processados para a obtenção das informações.

Assim, o sistema de custos determina quais dados serão processados e relatados sob a forma de informações e relatórios para a gestão, de modo a atender suas necessidades na tomada de decisões. Dessa forma, um dos desafios do sistema de custos é de alcançar os objetivos das organizações sem desperdiçar os recursos disponíveis.

Nesse sentido, os usuários externos (investidores e credores) das informações de custos necessitam de medidas do valor de estoque e dos custos dos produtos vendidos. Já os usuários internos precisam de informações de custos oportunas por motivos estratégicos, como: decidir sobre o composto de produto e clientes, além de tomar decisões de investimentos (HORNGREN, SUNDEM e STRATTON, 2006).

Segundo Bornia (2002), esse sistema deve estar em harmonia com a gestão da empresa, devendo adaptar-se as necessidades gerencial, pois só assim as informações geradas produzem resultados positivos e capazes de enfrentar o ambiente competitivo. Dessa forma, o sistema de custos pode ser analisado sob o ponto de vista do princípio, que norteia o tratamento das informações. Ou sob o ponto de vista do método, que viabiliza a operacionalização daquele princípio.

Diante do exposto, é notório que a organização necessita do controle e análise dos custos, aquelas que não utilizam das informações da Contabilidade de Custo, poderá resultar em fracasso do negócio. Nesse sentido, verifica-se que o sistema de custos é uma ferramenta capaz de fornecer informações relativas à estrutura de custos, quanto às atividades mais lucrativas, ou com menor ou maior custo, para que alcance bons resultados.

2.2.3.9 Medidas de Desempenho

Todo sistema de medida de desempenho deve detectar se uma ação gerencial está ou não levando a empresa a atingir suas metas. De acordo com Gonçalves (2002) a característica essencial para uma organização é a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os pontos críticos de sucesso.

As empresas necessitem desenvolver procedimentos que envolvam os funcionários com os seus objetivos e atividades. No entanto, percebe-se que a avaliação de desempenho, exerce influência também do ambiente externo, como: os clientes, os fornecedores e os concorrentes.

Para Almeida, Marçal e Kovaleski (2004), a qualidade como um modelo administrativo atualmente aplicado pelas organizações deve ser estudada e analisada, pois exerce influência sobre o desempenho organizacional. No qual, existem diversas maneiras de classificar os métodos de desempenho, uma delas é como: processos de trabalho, processos de comportamento e processos de mudança.

Esse primeiro processo busca desenvolver novos produtos ou produção de bens ou serviços de curto prazo, o segundo está relacionado com o médio prazo e que envolve tomadas de decisão e aprendizagem organizacional. Já o último, que é o processo de mudança é caracterizado na sua maioria a longo prazo, relacionado ao crescimento e a transformação da empresa (GARVIN, 1998 *apud* ALMEIDA, MARÇAL E KOVALESKI, 2004).

Outra maneira de classificação dos métodos de desempenho está relacionada ao setor de produção, segundo Bornia (2002) o conhecimento da produção da empresa possibilita o acompanhamento por meio de medidas físicas. Desse modo, o autor indica o método da Unidade de Esforço de Produção (UEP) que utiliza três índices: eficiência, eficácia e produtividade.

A eficiência está ligada ao nível de produção almejada em comparação com a realizada no período, sendo denominada de capacidade teórica. A eficácia representa o trabalho e é calculada a produção obtida com a produção que teoricamente deveria obter no período, nomeada de capacidade prática. Já a produtividade é a produção do período sendo dividida pelo tempo trabalhado (BORNIA, 2002).

Esse método baseia-se na unificação da produção para simplificar o processo de controle de gestão. Assim, unificar a produção significa encontrar uma unidade de medida comum a toda a produção da empresa, no qual, a atividade realizada pelas operações produtivas na transformação da matéria-prima em produto acabado centra nos esforços de produção da empresa (BORNIA, 2002).

Diante do exposto, não existem decisões a tomar que não devam estar diretamente relacionadas ao conceito de produção da organização. De modo que, verifica-se que o

desempenho de um negócio não deve ser analisado por apenas um indicador, sendo necessário aplicar diversos indicadores para abranger os mais variados aspectos nos quais a estratégia de negócio se realiza.

3 ANÁLISES DOS DADOS

Nesse ponto evidencia-se o resultado da pesquisa, obtido de acordo com os questionários com perguntas relacionadas às práticas de gerenciamento, sendo aplicados a uma amostra de sete empresas de eletrodomésticos na cidade Sousa-PB. Quatro dessas empresas são filiais, tendo matriz em outros Estados e, as demais possuem matriz em Sousa, com proprietários da mesma cidade.

Observou-se durante a coleta de dados que os gerentes possuem pouco conhecimento relacionado às práticas gerenciais, de modo que, algumas assertivas ficaram serem respostas. Observou ainda a falta de comunicação interna entre as empresas filiais e suas matrizes, deixando de passar informações importantes aos gerentes, como a missão da empresa, que passa pelo desconhecimento dos funcionários de algumas lojas.

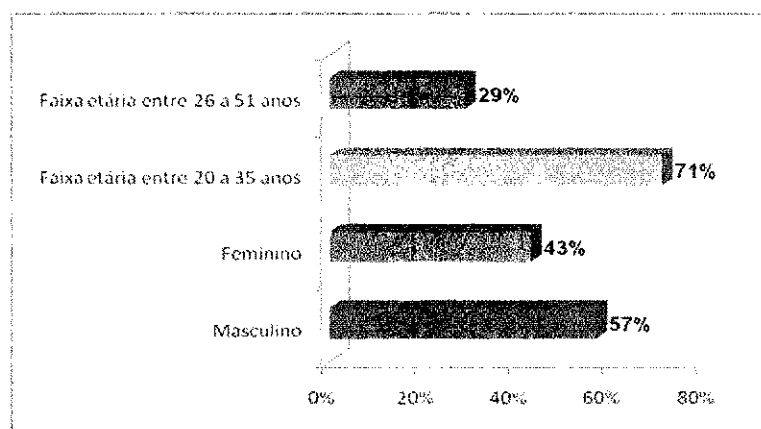


Gráfico 1 – Gênero e Faixa Etária dos Gerentes
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram os gerentes das mesmas, já que eles são os responsáveis legais pela loja. No qual a amostra foi formada por 57% do sexo masculino de

43% do feminino, sendo identificado que mais da metade dos respondentes estão na faixa etária entre 20 a 35 anos (71%), 29% estão entre de 36 a 51 anos, conforme Gráfico 1.

Identificou-se, quanto à posição que cada respondente assume dentro da empresa, que 3 dos 7 gestores possuem cargo de Gerente Geral Contratado, representando um percentual de 43% e, 57% assumem cargo de Gerente Administrativo e Financeiro.

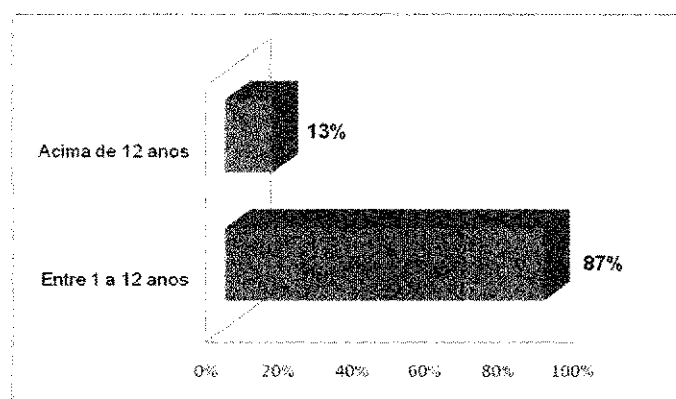


Gráfico 2 – Tempo de Experiência de Gestor
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

No entanto, apenas 13% têm acima de 12 anos de experiência no ramo, 87% tem entre 1 a 12 anos (Gráfico 2).

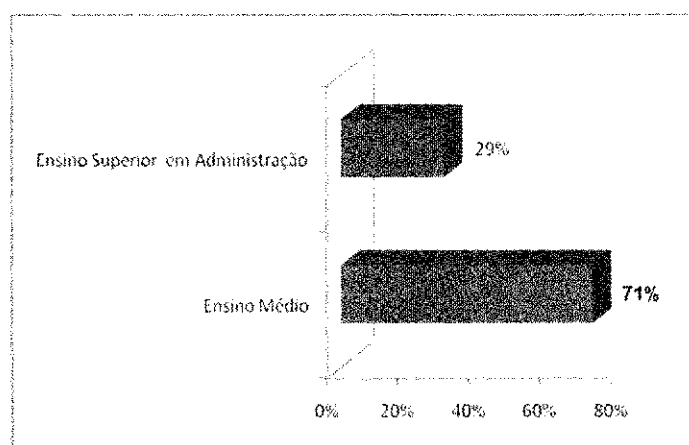


Gráfico 3 – Grau de Instrução Escolar
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Com relação ao grau de instrução escolar, identificou que 71% dos gerentes possuem apenas o ensino médio e, 29% nível superior no curso de Administração, como mostra o Gráfico 3. Observando a falta de preparação da maioria desses gerentes, uma vez que, não investem numa educação continuada e nem possuem um conhecimento mais profundo na área administrativa como também contábil.

Assim, percebe-se que essas empresas deixam a desejar na eficiência dos recursos humanos por não seguirem um padrão adequado no perfil dos funcionários que desejam contratar, elas poderiam buscar profissionais com conhecimentos específicos para assumir o cargo nesse setor.

Uma vez que, quando um profissional não obtém conhecimentos suficientes em determinado setor, isso pode vir a prejudicar a empresa num possível processo decisório, já que os mesmos não possuem capacidade suficiente de acompanhar a evolução da organização e, entende-se que isso é imprescindível para a permanência da empresa.

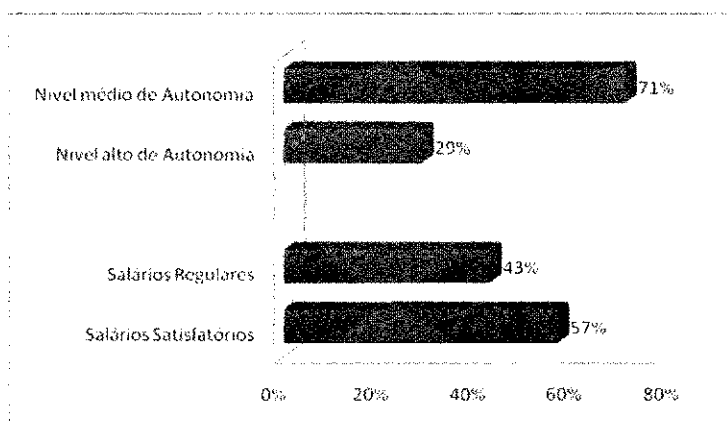


Gráfico 4 – Nível de Autonomia e Salários
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Observou-se também que 57% desses gerentes se encontram satisfeitos com seu salário, que está em conformidade com o desempenho e responsabilidades de suas atividades dentro da empresa. 43% discordam com a afirmativa, acreditam que seu salário está inferior as atividades e responsabilidades desempenhadas na empresa (Gráfico 4).

De forma que, 71% afirmam também possuírem um nível médio de autonomia nas decisões da empresa, não tendo tanta autonomia assim nos processos decisórios. Isso pode ser uma

conseqüência da falta de conhecimento desses gerentes relacionada às práticas gerenciais, como já foi evidenciado na assertiva anterior, no qual a maioria possui apenas nível médio de ensino.

No entanto, 29% têm um nível alto de autonomia no processo decisório da filial em que está inserido, destes 14% estão entre os que possuem nível superior. Entende-se, com isso, que por trabalharem em empresas de médio porte, no qual, possuem matriz em outros Estados, esses gerentes recebem o reconhecimento devido relacionado ao grau de autonomia decisória devido ao seu conhecimento na gestão que exerce (evidenciados também no Gráfico 4).

Foi questionado sobre a necessidade do gerente em obter conhecimentos nas práticas contábeis, obtendo como resposta que 100% concordam com a assertiva. Acreditam também que existe preocupação com o desempenho e a capacitação dos funcionários dentro da loja e, que os mesmos devem participar de cursos de treinamentos para uma maior eficiência em suas atividades.

Percebe-se assim, que esses gerentes têm consciência da importância desses conhecimentos, porém não os buscam. Mas, confirmam que praticam o trabalho em equipe e o respeito pela ética no trabalho. Isso é importante porque pode estabelecer valores organizacionais, com base na sustentação.

Segundo Davenport & Prusak (2001), as empresas, só nos últimos anos, passaram a valorizar a experiência de seus funcionários, através da necessidade de criar processos que organizem e apliquem o conhecimento produzido de forma a ser utilizado na empresa.

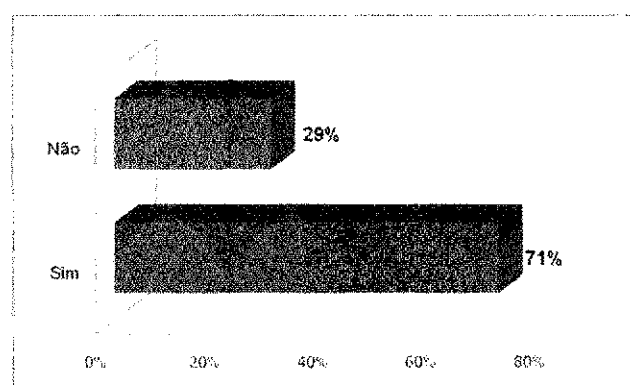


Gráfico 5 – Conhecimento sobre a missão da empresa
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Com relação à missão da empresa, 71% souberam responder o questionamento e citaram a de sua filial, no entanto, 29% não possuem conhecimento da mesma e, 14% destes confundiram a missão com as metas estabelecidas, modo a responder que sua missão era inaugurar mais lojas (Gráfico 5). Desse modo, sabe-se que para ser um bom profissional antes de tudo tem que ter planejamento, e entender a visão e missão da organização, pois só assim poderá o gestor alcançar os resultados almejados.

As missões citadas pela maioria dos gerentes foram:

- ✓ Excelência no atendimento, procurando exercer a responsabilidade que tem perante a sociedade;
- ✓ O crescimento da empresa como um todo, crescer no mercado e assim o crescimento profissional de seus funcionários;
- ✓ Obter sucesso vendendo barato e fiado;
- ✓ Oferecer produtos e serviços de qualidade com preços atrativos e competitivos e atendimento diferenciado, buscando fidelizar clientes e fornecedores;
- ✓ Ser uma empresa de competitividade, inovadora e ousada que visa o bem estar comum.

Fica evidente que essas empresas almejam o crescimento contínuo do negócio, através da responsabilidade diante da sociedade, da qualidade nos serviços prestados e do reconhecimento dos seus profissionais. Entende-se sobre esse aspecto que para que a empresa atinja sua missão tem que haver o processo de gestão. De acordo com Padoveze (2004) torna-se necessário que o gestor busque entender essa missão, pois só assim poderá alcançar os resultados almejados, através de um bom gerenciamento.

Com relação às metas, 100% dos gerentes afirmam que as mesmas existem e que devem ser alcançadas durante cada trimestre ou anualmente. Afirmam também que a empresa elabora orçamentos e que possuem um controle financeiro sistematizado com emissão de relatórios, utilizando-os para analisar seus resultados e ajudá-los no processo decisório.

Apenas 28% dos gerentes não responderam ou informaram que essas informações ficam centralizadas na matriz da empresa. Entre esse relatórios foram citados:

- ✓ Estoque, com entrada e saída de mercadorias;
- ✓ Recursos Humanos, com informações dos encargos como PIS e COFINS;

- ✓ Financeiros, com informações de contas a pagar e a receber;
- ✓ Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício;
- ✓ Relatórios de Vendas e de Marketing.

De modo que, as informações são precisas, mas admite não saber exatamente como utilizá-las, deixando a responsabilidade para os gestores da sua matriz, no caso das empresas analisadas que são filiais. Esse resultado vem a corroborar com outro questionamento sobre o nível de autonomia na empresa, identificado que 71% possuem um nível médio nas decisões.

Foi questionado ainda, se é realizado encontros entre os gerentes e os demais funcionários para a apresentação de metas alcançadas, obtendo que 71% das empresas reúnem seus funcionários para trocarem essas informações e apenas 29% não realizam essa prática.

Entende-se que a contabilidade gerencial estabelece uma estrutura para que os eventos econômicos sejam apresentados para os membros da organização. No entanto, através dos dados analisados nem todas as empresas revelam que fazem reuniões de acompanhamento e discussão sobre suas metas. Isso revela certa fragilidade no processo de gestão dessas empresas.

Para Figueiredo e Caggiano (2006) o processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão de forma a está ligado diretamente com o sistema de informações internas e externas relacionadas à sua gestão, de maneira que possa subsidiar os gestores na tomada de decisão.

Tabela 1 – Métodos de Gestão utilizados pelas Empresas

Método de Gestão	Frequência dos Respondentes	%
Planejamento	3	49%
Planejamento e Execução	2	28%
Controle	1	14%
Avaliação	1	14%
Planejamento, Execução, Controle e Avaliação	1	14%

Fonte: dados da pesquisa 2011.1

A Tabela 1 evidencia quais os métodos de gestão mais utilizados pelas empresas, observando que 49% das empresas realizam apenas o planejamento, 28% planejam e

executam, 14% ou controla ou avalia suas atividades operacionais e outros 14% praticam todas as etapas de um processo de gestão que é: planejar, executar, controlar e avaliar.

No entanto, percebe-se que a execução é a fase encarregada em desempenhar tudo o que foi planejado para se alcançar as metas e objetivos da empresa, é obvio que planejar e não executar torna-se uma perda de tempo, ainda mais quando não existem controle e avaliação do desempenho empresarial. Também não se obtém um retorno positivo de algo que está sendo controlado ou avaliado, mas que não foi planejado.

Diante desse resultado, constata-se mais uma vez a falta de conhecimento desses gerentes com relação a seus conhecimentos gerenciais, já que mais de 50% dos mesmos responderam ao questionamento vagamente, sem perceber que as opções selecionadas são etapas a serem seguidas no processo decisório, de forma que uma depende da outra, como já foi mencionado.

Tabela 2 – Práticas Gerenciais utilizados pelas Empresas

Práticas Gerenciais	Frequência dos Respondentes	%
Controle de Contas a Pagar	3	49
Controle de Contas a Pagar, Controle de Contas a Receber, Controle de Caixa e de Estoque, Estratégias de Vendas	2	29
Estratégias de Vendas	1	14
Controle de Contas a Pagar, Controle de Contas a Receber, Controle de Caixa e de Estoque, Gestão Criativa, Estratégias de Vendas e Capacidade de Liderança	2	29

Fonte: dados da pesquisa 2011.1

Quando questionados sobre as práticas gerenciais e contábeis, os mesmos afirmaram que utilizam somente as de Controle de Contas a Pagar (49%) e Estratégias de Vendas (14%). No entanto, 29% utilizam além das Contas a Pagar e a Receber, o Controle de Caixa e de Estoque, como também das Estratégias de Vendas. Outros 29% afirmaram utilizar todas as práticas gerenciais relacionadas no questionamento, como a Gestão Criativa e a Capacidade de Liderança, além das já citadas, evidenciados na Tabela 2.

Observa-se que as empresas buscam práticas gerenciais capazes de torná-las aptas para competir diante das mudanças do mercado. Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007) independente dos diversos fatores que compõem uma organização, esta deve sempre

adotar diferentes práticas gerenciais na condução de suas ações, tendo como finalidade, atingir seus objetivos e também dá continuidade as suas atividades.

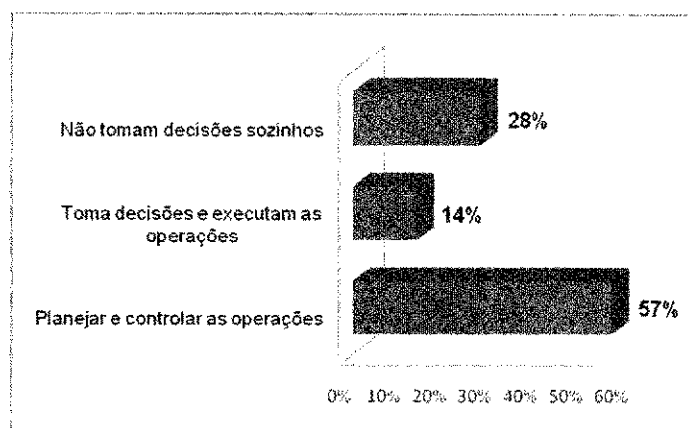


Gráfico 6 – Autonomia do Profissional Contábil
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Os gerentes (100%) afirmam utilizarem serviços de um profissional Contábil dentro da empresa, assim, sempre que necessário é solicitada a opinião do mesmo durante o procedimento decisório. Sendo observado que 57% dessas profissionais possuem a função de planejar e controlar as operações da organização, 14% têm autonomia pra tomarem decisões e executar as operações dentro da organização. No entanto, 28% dos contadores não em autonomia para tomar decisões sozinhos (Gráfico 6).

Percebe-se que a influência da informação contábil ajuda no desenvolvimento e na tomada de decisões das empresas, dessa forma, elas são utilizadas na avaliação de desempenho organizacional. Para Martins (2003), é através da atuação da Contabilidade Financeira, de Custos e a Gerencial que se obtém informações úteis capazes de dá continuidade as atividades da empresa, de forma que as mesmas podem ser induzidas a planejar mudanças nos seus mais diversos modelos de gestão, evitando com isso a falência.

Diante disso, percebe-se que o conhecimento dos gerentes torna-se essencial para a formação da informação gerencial, e conseqüentemente para a tomada de decisão gerencial.

Foi questionado também sobre o sistema de custos, no qual 71% das empresas utilizam o sistema, mas não soube informar qual. Outras 14% informaram que esse sistema está

concentrado na matriz e 28% deram respostas vagas como: utilizaram o sistema de custos para o marketing ou apenas identificar seus custos variáveis e fixos.

Através desse resultado, pode-se verificar as dúvidas e incertezas de como essas empresas usam os mecanismos de custos para auxiliarem na tomada de decisão, acredita-se que alguns não sabem de que se trata tal assunto. Entende-se que o uso desse sistema estabelece padrões de desempenho adequados com as expectativas da empresa, sendo importante apurar os custos das atividades e dos produtos gerados pela organização.

De acordo com Crepaldi (2002) torna-se necessário o uso de um sistema de custos para auxiliar a contabilidade gerencial, que por sua vez controla as operações e os custos na busca de solucionar problemas específicos gerando informações úteis para a tomada de decisões voltadas à administração das empresas.

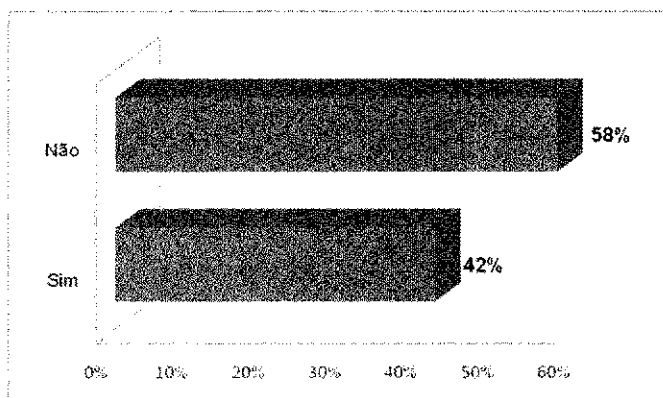


Gráfico 7 – Comparações de resultado com outras empresas
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Foi identificado e evidenciado no Gráfico 7, que 42% das empresas fazem comparações entre o seu resultado e o resultado de outras organizações semelhantes, com o intuito de obter conhecimentos das fraquezas e potencialidades dos concorrentes. No entanto, 58% deixam de verificar a forma de trabalhar das outras empresas para saber o que elas estão planejando e executando dentro do mercado onde se encontra inserida.

Nesse contexto, verifica-se que é através da contabilidade gerencial que as empresas obtêm informações adequadas para que os gestores maximizem o resultado econômico de suas decisões, buscando métodos gerenciais diferenciados para crescer no mercado competitivo.

4 CONCLUSÕES

Essa pesquisa teve como objetivo o de analisar as práticas da contabilidade gerencial utilizadas na gestão pelas empresas do setor de Eletrodomésticos na cidade de Sousa-PB. Os resultados evidenciaram que a maioria das empresas utiliza métodos de gestão e práticas gerenciais para subsidiar no processo decisório, porém ainda deixam muito a desejar pela falta de conhecimento gerencial.

Entre os métodos mais utilizados, destacam-se o de planejamento e execução, no entanto, foi identificado que a maioria dos gestores só planeja e não executam nem controlam suas atividades, isso é um resultado preocupante, uma vez que, pode vir a prejudicar algumas atividades operacionais da filial e, como consequência o desempenho das mesmas. Já que, a falta de controle e avaliação sobre o desempenho da organização pode gerar uma desvantagem competitiva.

Com relação às práticas gerenciais, observou que menos da metade das empresas utilizam todas as práticas sugeridas no questionamento, entre elas: Controle de Contas a Pagar e a Receber, Controle de Caixa e de Estoque, Gestão Criativa, Estratégias de Vendas e Capacidade de Liderança. No qual, as mais utilizadas são as contas a pagar, o controle de caixa e de estoque e a estratégia de vendas.

Diante disso, verifica-se a preocupação dos gerentes com relação a uma previsão de vendas, já que realizam estratégias nessa área. Como também, o interesse deles com os prazos de pagamentos a fornecedores e de recebimentos de clientes. No entanto, pode-se verificar também pouca preocupação dos gestores relacionada ao investimento de mecanismos que os ajudem a gerir o negócio corretamente e que os diferencem dos seus concorrentes.

Uma vez que, as maiorias dessas empresas não fazem comparações dos seus resultados com os de outras empresas no mesmo ramo, deixando de conhecer as suas potencialidades e fraquezas atreladas ao conhecimento dos seus concorrentes. Já que os gestores são obrigados a tomar decisões importantes para o sucesso da empresa. No entanto, uma decisão errada pode provocar sérios danos e até mesmo levá-los ao fracasso, por isso há necessidade de informações corretas e conhecimentos sobre seus adversários para que isso contribua de sobremaneira para uma possível tomada de decisão.

Apesar do pouco conhecimento dos gerentes com relação às práticas gerenciais e a importância de seu uso, observou-se que existe uma prática constante relacionadas aos relatórios gerenciais e contábeis é de grande utilidade na tomada de decisão, gerenciamento e planejamento dessas empresas.

Entende-se com isso, que o planejamento financeiro será mais bem elaborado se a empresa mantiver um sistema de contabilidade integrado, que possibilite a qualquer tempo extrair informações de grande utilidade, que será à base de uma administração segura e bem sucedida. Diante disso, é importante destacar que algumas organizações precisam se adaptar a nova realidade empresarial, pois as mudanças nas relações comerciais ainda configuram como os maiores obstáculos a serem vencidos pelas empresas.

Assim, as empresas de Eletrodomésticos precisam trabalhar a tomada de decisão como uma questão de sobrevivência e continuidade, mostrando a seus funcionários o dever de cumprir diariamente as rotinas e metas do empreendimento, alavancando suas vendas. Sendo necessário adequar-se as novas tecnologias, as novas mudanças impostas pela sociedade a fim de acompanhar as necessidades e inovações colocadas a cada dia nesse setor.

Devendo cobrar de seu contador uma maior participação no que diz respeito a assessoria e ao apoio na administração de sua empresa. Já que esse profissional necessita assumir o papel de agente de transformação, um assessor nas decisões tomadas, alguém que extraia dos números as informações necessárias e seguras para as decisões, dando um suporte a administração.

Nesse contexto, a contabilidade gerencial proporciona todas as ferramentas capazes de direcionar o gestor para o caminho correto, através do uso de técnicas condicionadas com os parâmetros da Contabilidade Moderna. Já que a necessidade de criar e inovar se torna ainda mais urgente quando se tratam de empresas inseridas num mercado onde os produtos são substituídos constantemente por outros mais avançados ou mais adaptados aos gostos dos clientes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para avaliação de desempenho organizacional**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004 ENEGEP 2004, ABEPRO 1188. Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/>. Acesso em: 20/05/2011.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ATKINSON, A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S. E YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBOSA, Eduardo Jorge Pyrrho, **Uma investigação das praticas de contabilidade gerencial utilizada pela indústria de transformação da região metropolitana do recife**. 2004.

BEUREN, Maria Ilse, **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilse Maria; GRANDE, Jefferson Fernando. **Mudanças de práticas de contabilidade gerencial identificadas com aplicação da análise de discurso crítica no ra de empresa**. Universidade Regional de Blumenau – FURB, 2008. Disponível em: <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoIII/01/98.pdf>. Acesso em: 28/04/2011.

BORNIA, A.C. **Análise gerencial de custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPOS, Wagner. **O que é estratégia competitiva?** Artigo, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-a-estrategia-competitiva/28236/>. Acesso em: 20/05/2011.

CATELLI, Fábio Picolo. **Globalização e gestão de pequenas empresas**. 2005. Disponível em: www.unieuro.edu.br/downloads_2005/criatividade_01.pdf. Acesso em: 18/04/2011.

CATELLI, A. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica**. 2º Ed. Editora Atlas, S.A 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial teoria e prática**. São Paulo: Atlas. 2007.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GARRISON, Ray H; NORREN, Eric W; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. Tradução e revisão técnica de Antonio Zoratto Sanvicente. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. P. **Desempenho organizacional**. Seminário Econômico, São Paulo, v. 815, ago. 2002.

GONSALVES, E. P. **Iniciação a pesquisa científica**. 4ª Edição. Revisada e Ampliada. Campinas/SP: Alínea, 2007.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade gerencial**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

IUDÍCIBUS, S. **Introdução à teoria da contabilidade**. 3º Ed., São Paulo, Editora Atlas S.A, 2002.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. 3ª edição. Rio de Janeiro: LTC. 2009.

MARION. J.C. **Contabilidade empresarial**. 11º Ed., São Paulo: Editora Atlas, S.A, 2005.

_____. **Contabilidade básica**. 8ª Ed. -3. Reimp- São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6° Ed., São Paulo, Editora Atlas S.A-2007.

MGEE, J. E.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de desempenho**. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NASI, Antonio Carlos. **A contabilidade como instrumento de informação, decisão e controle de gestão**. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do RS, Porto Alegre, n.77, abr./jun. 1994.

NIYAMA, Jorge Katsumi. **Contabilidade internacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR. J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégia**. Editora Atlas, S.A 2007.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de formação contábil**. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luiz, **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. – 5ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE. **Gestão financeira**. Guia do Empreendedor. 2010. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: 19/09/2010.

SÁ, Antonio Lopes. **Fundamentos da contabilidade geral**. Curitiba: Juruá, 2005.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

SOUZA, Antonio Carlos de. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

STEVEN. T.H.. **Modelos de Gestão: o que e quando devem ser usados**, São Paulo, 2005.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE – Questionário

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIENCIAS JURIDICAS E SOCIAIS-CCJS
CURSO DE CIENCIAS CONTÁBEIS**

***Prof. Vorster Queiroga (Orientadora)
Graduando: Aline Cristine***

Pesquisa: Quais as Práticas de Contabilidade Gerencial, que ajudam na tomada de decisões, utilizadas pelas empresas do setor de Eletrodomésticos na cidade de Sousa-PB?

Público-Alvo: Gerentes ou Proprietários das empresas

Caro colaborador (a),

O objetivo deste questionário é obter respostas para os questionamentos acerca das práticas gerenciais utilizadas na empresa.

Solicitamos que, com base no que é praticado dentro de sua loja e com em seus conhecimentos, responda as perguntas que se seguem.

Desde já, agradecemos o seu apoio no preenchimento deste questionário.

Atenciosamente,

Aline Cristine

QUESTIONÁRIO

1. Gênero

- Masculino
- Feminino

2. Faixa Etária

- 20 – 35
- 36 – 51
- Acima de 52 anos

3. Qual a sua posição na empresa?

- Proprietário e Gerente
- Gerente Geral Contratado
- Gerente Administrativo e Financeiro
- Contador
- Outros: _____

4. Tempo de experiência de gestor?

- 1 à 4 anos
- 4 à 8 anos
- 8 à 12 anos
- Acima de 12 anos

5. Grau de instrução Escolar do gestor?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Outro. Especificar _____

5.1 Se tiver Ensino Superior, qual a área da graduação?

- Administração
- Economia
- Direito
- Ciência Contábeis
- Outro. Especificar _____

6. Como você enquadra o seu salário com o desempenho e responsabilidade de suas atividades dentro da empresa?

- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório

7. Qual o seu nível de autonomia (participação) para a tomada de decisão?

- Alto
- Médio
- Baixo

8 Na sua opinião, torna-se necessário para o gestor obter conhecimento em práticas contábeis ?

- Sim
- Não

9 Existe preocupação com o desempenho e a capacitação dos funcionários dentro da loja?

- Sim
- Não

10 Você acha importante que os funcionários participem de Cursos de Treinamento, para uma maior eficiência em suas atividades?

- Sim
- Não

11 Existe respeito pela ética individual e das equipes de trabalho?

- Sim
- Não

12 A empresa possui uma missão definida?

- Sim Qual? _____
- Não

13 Existem metas a serem alcançadas durante cada trimestre ou cada ano?

- Sim
- Não

14 A empresa realiza encontros com os gerentes e outros funcionários para apresentar as metas alcançadas da empresa?

- Sim
- Não

15 Essa empresa elabora orçamento?

- Sim
- Não

16 Qual o método de gestão mais utilizado na loja?

- Planejamento
- Execução
- Controle
- Avaliação
- Outro

17 Quais das práticas gerenciais e contábeis sua empresa mais utiliza?

- Controle de Contas a Pagar
- Controle de Contas a Receber
- Controle de Caixa
- Controle de Estoque
- Gestão Criativa
- Estratégias de vendas
- Capacidade de liderança

18 O controle financeiro é sistematizado e emite relatórios?

- Sim
- Não

19 A empresa utiliza os serviços de um profissional Contábil?

- Sim
- Não

19.1 Caso afirmativo, qual o papel desse profissional na empresa?

- Planejar e Controlar as operações da organização
- Tomar as decisões, para que as operações sejam colocadas em prática
- Não tenho total autonomia para tomar as decisões sozinho

20. A opinião do profissional Contábil é solicitada pela empresa durante um procedimento decisório?

- Sim
- Não

21 A empresa utiliza-se de relatórios contábeis para analisar seus resultados?

- Sim
- Não

21.1 Se afirmativo, qual a frequência?

- relatórios mensais
- relatórios semestrais
- relatórios anuais

21.2 Quais os relatórios contábeis são utilizados?

22 A empresa utiliza algum sistema de custos?

- Sim Qual? _____
- Não

23 A empresa faz comparações entre o seu resultado e o resultado de outras organizações semelhantes?

- Sim Qual a fonte? _____
- Não