



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

**VALÉRIA DE SÁ OLIVEIRA**

**FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PARA TOMADAS DE DECISÕES  
NAS MICROEMPRESAS: Um estudo de caso em uma microempresa do ramo  
de laticínio da Cidade de Sousa-PB**

**SOUSA  
2013**

**VALÉRIA DE SÁ OLIVEIRA**

**FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PARA TOMADAS DE DECISÕES  
NAS MICROEMPRESAS: Um estudo de caso em uma microempresa do ramo  
de laticínio da Cidade de Sousa-PB**

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

**Orientador:  
Prof. Hipónio Fortes Guilherme.**

**SOUSA  
2013**

## **DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE**

Por este termo, eu abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido trabalho de conclusão do curso, intitulado Ferramentas Gerenciais utilizadas para tomadas de decisões nas microempresas: Um estudo de caso em uma microempresa do ramo de laticínio da 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 (PB), 10 de Abril de 2013.

VALÉRIA DE SÁ OLIVEIRA  
Orientanda

**SOUSA**  
**2013**

**FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PARA TOMADAS DE DECISÕES  
NAS MICROEMPRESAS: Um estudo de caso em uma microempresa do ramo  
de laticínio da Cidade de Sousa-PB**

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

APROVADO:        /    /

---

Prof. Hipônio Fortes Guilherme  
Orientador

---

Prof. Examinador

---

Prof. Examinador

**SOUSA**  
**2013**

Dedico esta monografia a meus pais: Valdeci e Afonso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a meu Anjo de Guarda por estarem ao meu lado, me guardando e iluminando nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, Valdeci e Afonso, pessoas tão maravilhosas, que sempre me deram força, apoio e dispensaram-me muito carinho desde que nasci, e nunca mediram esforços para me proporcionar as melhores coisas, obrigada por tudo.

Ao meu irmão, Afonsinho, pelo amor, companheirismo e compreensão, que apesar de todas as brigas está sempre disposto a estender a mão nas horas certas.

Ao meu noivo, melhor amigo e companheiro de todas as horas, George, pelo carinho, compreensão, amor e solidariedade inefável. Por fazer meu sumário, por me ensinar a fazer quebra de página, e por sempre apoiar todas as minhas decisões.

A meus amigos de sempre! Especialmente à Eliene, Cristina, Dory, Jefferson, Myrelli, Michelly, e Héryka, pelo apoio, companheirismo e sólida amizade que construímos, a qual tenho certeza que será para sempre! Amo vocês, amigas!

Aos meus lindos amigos que encontrei na universidade, Ingrid, Marcelo, Márcia Jéssyca, Daniele, pelo amor, hoje meus irmãos do coração. A Carlos Victor (Dadá) por ter me ajudado em toda a formatação desse trabalho. Aos demais colegas de sala, pelos anos de convívio, pelos momentos de alegria e descontração.

A minha cunhada Cecília e a sua mãe Aparecida que são grandes amigas e com certeza já fazem parte da minha família.

A Maryanne, pela amizade e presença constantes, por me escutar e acompanhar a construção dessa pesquisa desde suas primeiras páginas.

A Mayara e Lucivan por terem me ajudado no estudo de caso, e respondido o questionário com tanta atenção.

Aos demais familiares, em especial Titia Maria, Ronaldo, Baíza, Titia Margarida e Josemberg por toda torcida e amor a mim dedicado.

Ao meu orientador Hipónio, pela atenção, disponibilidade e carinho com que esclareceu minhas dúvidas, e por toda ajuda na elaboração dessa pesquisa.

Enfim, a todos que de alguma maneira contribuíram para a execução desse trabalho, seja pela ajuda constante ou por uma palavra de amizade!

Muito Obrigada!

**"Eu acredito demais na sorte. E tenho constatado que, quanto mais duro eu trabalho, mais sorte eu tenho."**

**Thomas Jefferson**

## RESUMO

A cada dia que passa o mercado financeiro e o mercado de trabalho enfrentam grandes mudanças, e, com a influência da globalização cada vez mais presente, esses mercados estão se tornando mais acirrados e competitivos. Esses fatores contribuem ainda mais para a necessidade do aperfeiçoamento e especialização dos profissionais da área contábil e dos gestores das empresas. Com a constante transformação e mudanças da contabilidade os gestores se veem com uma enorme necessidade de preparação para utilizar os dados contábeis da maneira correta. Dessa forma, a contabilidade gerencial se destaca como um ramo da própria contabilidade voltada para a tomada de decisões, já que possui ferramentas essenciais para essa finalidade. Essas ferramentas precisam ser utilizadas de maneira correta, trabalhando sempre com dados fidedignos, que mostrem verdadeiramente a situação da empresa, e precisam também ser trabalhadas em tempo hábil para que assim possam de fato ajudar ao gestor a utilizá-las da maneira mais responsável possível. Essa pesquisa foi motivada pela necessidade de se conhecer quais as ferramentas contábeis que o gestor de uma microempresa do ramo de laticínio da cidade de Sousa vem utilizando em suas tomadas de decisões na empresa. A presente pesquisa é de natureza descritiva, por tentar descrever as principais ferramentas gerenciais existentes e quais delas são utilizadas dentro da microempresa estudada. Foi elaborado um questionário semiestruturado que serviu como apoio na coleta dos dados e para a estruturação do estudo de caso de uma empresa de laticínio da cidade de Sousa-PB. Essa pesquisa tem como fator essencial despertar nos gestores e estudiosos da área contábil a importância das ferramentas gerenciais como auxílio na tomada de decisões.

**Palavras-chaves:** Gestores, Contabilidade Gerencial, Ferramentas Gerenciais.

## **ABSTRACT**

With each passing day the financial market and the labor market facing major changes, and the influence of globalization increasingly present, these markets are becoming more competitive and fierce. These factors contribute to the need for further improvement and specialization of accounting professionals and corporate managers. With the constant transformation and change of accounting managers find themselves with a huge need for preparedness to use accounting data in the correct manner. Thus, management accounting stands out as a branch of its own accounting oriented decision-making, since it has the essential tools for this purpose. These tools need to be used correctly, always working with accurate data that show truly the situation of the company, and also need to be worked out in a timely manner so that they can actually help the manager to utilize them in the most responsible way possible. This research was motivated by the need to know which accounting tools that the manager of the branch of a micro dairy town of Sousa been using in their decision making in the company. This research is descriptive in nature, by trying to describe the main management tools exist and which of them are used in the micro studied. We designed a semi-structured questionnaire that served as support in data collection and structuring the case study of a dairy company in the city of Sousa-PB. This research is an essential factor in awakening managers and students of the importance of the accounting management tools as an aid in decision making.

**Key Words:** Managers, Managerial Accounting, Managerial Tools.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Temas- Chaves na tomada de decisão gerencial .....	29
Figura 2 Elementos Básicos da Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial .....	30
Figura 3 Estrutura básica do Custeio Baseado em Atividades .....	35
Figura 4 Níveis de Planejamento: estratégico, tático e operacional .....	40
Figura 5 Da estratégia a Medidas de Desempenho: O Balanced Scorecard .....	41

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	12
2	Justificativa.....	15
3	Problema de Pesquisa .....	17
4	Objetivos.....	19
4.1	Objetivo Geral.....	19
4.2	Objetivos Específicos .....	19
5	Procedimentos Metodológicos .....	20
5.1	Quanto ao Universo e Amostra .....	21
5.2	Procedimentos de Coleta e Tratamento dos Dados .....	21
5.3	Estrutura da Monografia .....	21
6	Referencial Teórico.....	23
6.1	Contabilidade e seu Objetivo .....	24
6.2	Ramos da Contabilidade .....	25
6.2.1	Contabilidade Financeira.....	25
6.2.2	Contabilidade Gerencial .....	27
6.2.3	Comparação entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira.....	30
6.3	Microempresa.....	31
6.4	Ferramentas Gerenciais .....	31
6.4.1	Custeio por Absorção .....	32
6.4.2	ABC- Custeio Baseado em Atividades.....	33
6.4.3	Custeio Variável ou Direto .....	35
6.4.4	Custeio Padrão .....	37
6.4.5	Fluxo de Caixa .....	38
6.4.6	<i>Balanced Scorecard</i> .....	39
6.4.7	Relatórios Financeiros .....	41
6.5	Contabilidade Gerencial nas Microempresas.....	42
7	Análise dos Dados .....	45
8	Considerações Finais .....	50
9	Referências Bibliográficas .....	52
	ANEXOS .....	56

## 1 Introdução

Com o desenvolvimento acelerado das empresas, e uma concorrência mais acirrada e preparada, torna-se essencial adotar medidas de gestão especializada. Além do mais, tudo se torna mais complicado ao passo que algumas informações primordiais são desconhecidas pelos gestores.

Esta pesquisa tem como meta mostrar a necessidade da utilização da contabilidade gerencial na criação e no dia-a-dia das micro e pequenas empresas, através da utilização de ferramentas acadêmicas que podem fornecer informações preciosas para seus clientes demonstrando a importância das informações contábeis na tomada de decisões.

O planejamento é um fator que pode contribuir bastante para o desenvolvimento das funções gerenciais, haja vista ser um processo de reflexão que antecede o momento da tomada de decisão. A facilidade que o gestor tem de usar a contabilidade gerencial como um auxílio ao planejamento contribui e muito para o sucesso da empresa.

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

Pizzolato (2000) conceitua a Contabilidade da seguinte forma:

A Contabilidade costuma ser chamada de *linguagem da empresa*. Trata-se de um sistema de coletar, sintetizar, interpretar e divulgar, em termos monetários, informações sobre uma organização. Como qualquer outro sistema de informação, a contabilidade passa por contínua evolução na busca de aperfeiçoamento de seus métodos e processos.

A contabilidade é a ferramenta mais usada para fazer com que o empresário tenha a noção real de sua situação patrimonial, e a partir daí ele pode realizar estudos, análises, traçar metas e planos, e tomar decisões.

Grande parte dos empresários e gestores tentam justificar o fechamento de suas empresas colocando a culpa em algumas ações precipitadas que tomaram, por exemplo: a realização de um empréstimo para a compra de máquinas ou equipamentos, e com isso vão ser cobrados juros altos; se antes de ser realizada a ação, não tiver existido um estudo ou planejamento detalhado, essa máquina ou equipamento pode não gerar o lucro necessário

ao empresário fazendo assim com que ele se afogue em dívidas. Esse fator tem relevância para uma microempresa, mas não é o único culpado pelo fracasso da mesma.

Nessas empresas o processo de gestão é quase que inexistente, ao passo que etapas importantes como de execução e de controle, quando realizadas, são feitas de maneira irresponsável. E baseado nessas etapas o empresário passa a tomar medidas inconscientes.

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

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

Neste sentido, a contabilidade é uma ferramenta utilizada na hora de ajudar nas escolhas que requerem análises, pois trabalha com números precisos e eficazes, e desde que seja estudada de maneira verdadeira e em tempo hábil trará, sem dúvidas, bons resultados.

É esclarecido, porém, que se o estudo da contabilidade for feito por pessoas que não tenham o conhecimento necessário para tal prática, essa ciência pode não ter a eficiência esperada, uma vez que, alguns relatórios emitidos requerem certo domínio contábil, e podem não ser interpretados de maneira verídica por alguns leigos. Dessa forma, é extremamente necessária a presença de um profissional que realmente tenha conhecimento na área contábil, para que sejam assegurados alguns fatores, que apenas profissionais dessa área possuem.

"Se temos a Contabilidade e a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe a Contabilidade Gerencial" (PADOVEZE, 1997).

A informação supracitada mostra que a contabilidade gerencial, que é um dos ramos da contabilidade, é algo quase que indispensável para a contabilidade, tendo em vista que se você tem uma informação contábil, mas não usa isso na hora de administrar, não vai existir a verdadeira contabilidade gerencial, pois o gerenciamento das informações não está existindo.

Como já pôde ser visto a contabilidade gerencial assim como a contabilidade geral tem por finalidade e meta principal o controle dos recursos financeiros e patrimoniais dos empresários e usuários no geral. Sendo que a contabilidade gerencial tem por principal característica possuir um maior número de informações, mostrando os principais detalhes das contas com o intuito de aproveitar da melhor maneira possível os recursos financeiros disponíveis.

A intenção de realizar um estudo com o tema supracitado surgiu da necessidade de se investigar quais são as principais ferramentas da contabilidade gerencial que são utilizadas na hora de se tomar decisões, e a partir daí ser feita uma análise comparativa sobre o que vem sendo elaborado dentro da empresa, e o que os autores recomendam, podendo assim servir de embasamento para alguns gestores e empresários que quiserem mudar alguns hábitos contábeis, ou até mesmo aprimorar algumas técnicas já utilizadas.

## 2 Justificativa

A contabilidade gerencial, segundo HANSEN E MOWEN (2001), é a parte do sistema contábil que se dedica às informações para os usuários internos da organização, ou seja, ao processo de coletar, identificar e fornecer informações importantes para dar apoio às necessidades dos gestores no planejamento, controle e processo decisório.

Em uma empresa, a parte da contabilidade que fica responsável pela interpretação dos números é a contabilidade gerencial, o contador irá se basear nos dados cedidos por ela para elaborar planos e projetos que possam aumentar a lucratividade da mesma. A contabilidade gerencial é importante, pois é a partir das interpretações de algumas demonstrações contábeis que os gestores ficam mais próximos da parte financeira da empresa e assim podem analisar de maneira segura cada demonstração, e tomar medidas que possam garantir sua longevidade.

Atualmente grande parte dos gestores das microempresas não demonstra grande preocupação com seus controles internos ou muitas vezes com os registros contábeis que servem como auxílio para suas gestões. Diante disso, eles tomam decisões e formulam planos e ideias sem saber da real situação de sua empresa. Para Raza (2008), “A falta de informações é o grande vilão nas pequenas empresas”.

O conhecimento que interessa ao empreendedor é aquele que possa ser aplicado na sua empresa. E o principal conhecimento do empreendedor não está nos livros, mas à sua volta, nas pessoas, no mercado, no mundo. A leitura e a interpretação que o empreendedor faz do meio ambiente é que irão conduzi-lo ou não ao sucesso. (DOLABELA, 1999).

A citação acima mostra que Dolabela defende a tese que o empreendedor aprende muito mais com as experiências do que mesmo com os livros ou estudos, e que de nada adiantaria para ele viver sempre estudando e não poder aplicar esses estudos dentro de sua empresa. E o segredo entre o sucesso e a falência das empresas se dá a partir das atitudes que os gestores e empreendedores tomam frente a algumas situações.

Para Marion (1998) a contabilidade gerencial é um grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões, onde coleta todos os dados econômicos, mensurados monetariamente, registrando e resumindo formas de relatórios ou de comunicados, que contribuem para a tomada de decisões. O autor explica ainda que ela é voltada para fins

internos, procurando suprir os gerentes de um elenco maior de informações, exclusivamente para a tomada de decisões.

Apesar de já existirem alguns estudos que tratem das ferramentas gerenciais na hora das tomadas de decisão, ainda existe certa necessidade de esse tema ser tratado com mais ênfase, pois assim muitos gestores podem aprender para quê elas servem e podem passar a usar essas ferramentas gerenciais para colaborar cada vez mais com o crescimento de suas empresas.

Esta pesquisa tem como ponto fundamental o incentivo a gestores, estudantes e demais profissionais da área contábil, para que eles adotem como medida essencial para a continuação de suas empresas as informações que certas ferramentas gerenciais lhes dão. E mostrá-los o quanto é importante trabalhar com números precisos e verdadeiros. Dessa forma, essa pesquisa se justifica pela importância de se investigar se um laticínio da cidade de Sousa-PB utiliza ferramentas gerenciais na hora de tomar decisões que influenciam dentro da empresa, e se utilizam, quais são essas ferramentas.

### 3 Problema de Pesquisa

A cada dia, com um maior crescimento e competitividade do mercado, os profissionais responsáveis pelas finanças se veem mais necessitados de um preparo no que tange o seu intelecto.

Foi mostrado anteriormente que a contabilidade é a principal fonte de análise da situação financeira e fiscal de qualquer empresa. E que é a partir dessas informações que os empresários e demais gestores vão elaborar planos e metas para o futuro da instituição.

Um estudo realizado pelo SEBRAE (2004) (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas), e pela Fundação Universidade de Brasília – FUBRA – deixou claro que os principais erros gerenciais elencados por gestores de algumas capitais foram: a) a ausência de capital de giro; b) alto grau de endividamento; c) falta de planejamento, e d) falta de conhecimentos gerenciais. Definiram, ainda, como um segundo plano: a) falta de clientes; b) maus pagadores (devedores duvidosos), e c) recessão econômica do país.

Outro estudo realizado pelo SEBRAE-SP (2010) mostra que a taxa de mortalidade das empresas paulistas no primeiro ano de existência caiu de 35% para 27%, embora a taxa de mortalidade de empresas com um ano no mercado permaneça estável com relação ao levantamento anterior, realizado em 2005. Esse estudo também deixou claro que apesar da redução, as taxas de mortalidade de empresas ainda são altas. Na comparação dos estudos realizados ao longo dos anos, uma mudança na característica dos empresários com registro na Jucesp (Junta Comercial do Estado de São Paulo) merece ser destacada: a melhora no perfil do gestor. Segundo o levantamento, 83% dos que abriram empresa em 2007 possuem o ensino médio completo ou mais, ante 70% em 2000. Outro dado importante é que 78% abriram a empresa vislumbrando uma oportunidade de negócio, sobre 60% em 2000.

De acordo com cada um dos estudos mostrados acima, podemos notar que apesar dos dados terem melhorado, ainda são um pouco preocupantes, pois o número de mortalidade das empresas é grande.

É de suma importância reconhecer a função do contador dentro da empresa, pois é esse profissional que detém o conhecimento apropriado e necessário para a elaboração de estudos e planos que testem e comprovem a real efetividade de algumas ferramentas gerenciais usadas.

É exatamente pelo fato de um grande número de empresas, principalmente microempresas, ainda ter uma taxa de mortalidade alta, que esta pesquisa se justifica. Por serem empresas pequenas apresentam algumas peculiaridades, e podem utilizar ferramentas gerenciais no seu dia-a-dia que se diferem das grandes empresas, ocorrendo isso, a presente pesquisa visa responder a seguinte questão-problema:

**Quais ferramentas da contabilidade gerencial vêm sendo utilizadas na empresa do ramo de laticínio na cidade de Sousa-PB?**

## **4 Objetivos**

### **4.1 Objetivo Geral**

A presente pesquisa visa investigar as ferramentas gerenciais utilizadas em tomadas de decisões de uma microempresa do ramo de laticínio da cidade de Sousa-PB.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos, de acordo com Beuren (2003), "devem descrever ações pormenorizadas, aspectos específicos para alcançar o objetivo geral estabelecido".

Então, esse estudo visa:

- Evidenciar a importância da contabilidade gerencial na gestão das microempresas.
- Investigar quais ferramentas da contabilidade gerencial são adotadas na gestão da microempresa pesquisada.
- Efetuar uma análise comparativa entre o que foi observado na empresa e as recomendações da literatura pertinente.

## 5 Procedimentos Metodológicos

A metodologia é a maneira que o projeto é feito, é a descrição detalhada e verdadeira de cada etapa do trabalho acadêmico. Mostra que tipo de pesquisa está sendo realizada, que atividades foram feitas até ser concluída essa pesquisa. Enfim, é um detalhamento de tudo que foi utilizado para a realização da mesma.

De acordo com Martins (2005), no que se refere à metodologia:

Corresponde ao estabelecimento das atividades práticas necessárias para a aquisição de dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final. Cada procedimento (ou grupo de procedimentos) é planejado em função de cada um dos objetivos específicos estabelecidos, ou seja, pensa-se a coleta de dados para cada problema expresso na forma de objetivo específico, os quais concorrerão para a consecução do objetivo geral.

O presente estudo visou conhecer e conceituar as principais ferramentas gerenciais utilizadas atualmente. E tem como ambiente de estudo uma microempresa do setor de laticínio da cidade de Sousa-PB.

De acordo com Santos (1999), podem-se segregar os procedimentos metodológicos segundo seus objetivos, segundo os procedimentos de coleta e quanto à fonte de informação.

Essa pesquisa pode ser classificada, quanto aos seus objetivos, como descritiva, pois serão usadas técnicas padronizadas de coletas de dados, através de um questionário semiestruturado, e, por não haver influência do pesquisador em seus dados e fatos, todas as respostas foram dadas diretamente pelo entrevistado e não houve alteração em qualquer uma das respostas dadas pelo mesmo.

De acordo com Andrade (2002):

A pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Segundo os procedimentos de coleta ela é classificada como um estudo de caso, pois está delimitando um tema, e está sendo analisado um fato isolado, que é a utilização das ferramentas gerenciais na hora da tomada de decisões de uma microempresa da cidade de Sousa-PB.

De acordo com Beuren (2003):

A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Este estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seu conhecimento a respeito de determinado caso específico.

É uma pesquisa quantitativa, pois será elaborado um questionário com alternativas fechadas, que será utilizado para obtenção de características concisas da empresa analisada.

### **5.1 Quanto ao Universo e Amostra**

Essa pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso, e teve como espaço amostral uma empresa do ramo de laticínio da cidade de Sousa-PB. Elaborou-se um questionário semiestruturado que foi respondido pelo proprietário da citada empresa, para que a partir de suas respostas fosse feito um estudo sobre a mesma.

### **5.2 Procedimentos de Coleta e Tratamento dos Dados**

A coleta de dados foi elaborada de acordo com as respostas dadas pelo proprietário da empresa (respondente da pesquisa), para que a partir daí fosse possível conhecer e estudar as principais ferramentas gerenciais que a empresa estudada vem utilizando em seus processos de tomada de decisões.

### **5.3 Estrutura da Monografia**

Essa pesquisa foi elaborada de uma forma que pudesse simplificar o estudo dos leitores, contendo uma linguagem simples e de fácil entendimento. Ela foi dividida em tópicos, e o primeiro contém uma breve introdução abrangendo o tema de uma forma geral. O segundo tópico trás a justificativa da pesquisa, mostrando a relevância da realização desse estudo e quem serão os principais beneficiados e interessados com a realização do mesmo.

Logo após, no tópico de número três podemos conhecer o problema de pesquisa, onde foi elaborada uma pergunta a ser respondida no decorrer da pesquisa. Em seguida foram elaborados os objetivos, que são as metas a serem atingidas com a realização dessa monografia. O quinto tópico trata da metodologia, que é a parte da pesquisa onde se explica o passo a passo do desenvolvimento da mesma.

Continuando a pesquisa pode-se encontrar o referencial teórico, que é a parte do trabalho que contém todos os conceitos e citações de autores famosos acerca dos mais variados assuntos relacionados ao tema central. Em seguida encontra-se a análise dos dados, coletados a partir do questionário respondido pelo proprietário da empresa em questão. Por último chega-se às considerações finais onde podemos definir os resultados obtidos com o presente trabalho.

## 6 Referencial Teórico

Para a realização desta pesquisa, é importante que se fale sobre os principais conceitos que serão abordados. E não se pode falar em contabilidade gerencial sem antes conceituar o que é contabilidade e mostrar seu objetivo. Logo após, é importante que seja feita a diferenciação entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, para que assim fique esclarecido que são ramos distintos da contabilidade e em quais aspectos cada um é importante para a empresa. Em seguida é imprescindível que se conceitue também o que vem a ser uma microempresa, e por fim, e não menos importante deve-se conceituar as principais ferramentas gerenciais que podem ser utilizadas em uma microempresa.

Os principais usuários da contabilidade são: os presidentes e gestores de uma empresa, os administradores de instituições públicas ou empresas particulares, os investidores, etc. Essas pessoas utilizam a contabilidade como um auxílio na hora de tomar alguma decisão.

Independentemente de quem está utilizando as informações contábeis elas são importantes para ajudar a tomar uma boa decisão, e que de fato trabalhe com a realidade da empresa.

Estudiosos como Horngren, Sundem e Stratton (2004) relatam que, em geral, os usuários da informação contábil podem ser divididos em três categorias:

- Gestores internos, que usam a informação para o planejamento e controle, a curto prazo, de operações rotineiras.
- Gestores internos, que usam a informação para tomar decisões não rotineiras (por exemplo, investir em equipamentos, determinar o preço de produtos e serviços, decidir a que produtos dar relevo ou não) e formular as políticas gerais e os planos de longo prazo.
- Usuários externos, tais como investidores e autoridades governamentais, que usam a informação para tomar decisões a respeito da empresa.

Cada um desses gestores e usuários utiliza a contabilidade de uma maneira, com finalidades diferentes, e extrai uma informação diferente de cada demonstração.

## 6.1 Contabilidade e seu Objetivo

De uma maneira ampla, pode-se dizer que a contabilidade é uma ciência que estuda e registra os principais acontecimentos financeiros de uma empresa.

De acordo com a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade – CFC – nº 774/94 – que dispõe sobre os Princípios Fundamentais da Contabilidade:

A Contabilidade possui objeto próprio – o Patrimônio das Entidades – e consiste em conhecimentos obtidos por metodologia racional, com as condições de generalidade, certeza e busca das causas, em nível qualitativo semelhante às demais ciências sociais. A Resolução alicerça-se na premissa que a Contabilidade é uma ciência social com plena fundamentação epistemológica.

Buscando outros autores, pôde-se perceber que foi dito por Marion (1998) que a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões.

Entende-se que a contabilidade é a ciência que dá suporte aos gestores para que possam ser tomadas decisões que ajudem na economia da empresa, decisões essas que podem ser cruciais para a continuação e para o sucesso da mesma.

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

Esse autor foi mais abrangente, esclarecendo que a contabilidade pode beneficiar também as pessoas comuns, as chamadas pessoas físicas, ele diz que além de registrar as demonstrações contábeis, a contabilidade interpreta essas informações e guia os gestores através de ferramentas que podem melhorar economicamente o dia-a-dia da empresa.

A contabilidade tem como principal função suprir de informações relevantes os gestores, a fim de capacitá-los a alcançar os objetivos da organização com o uso eficiente de seus recursos (Beuren, 2000).

Zanluca (2008) contribui descrevendo que:

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

O autor foi claro ao relatar que a contabilidade não cria nenhum dado, ela demonstra os reais fatos e dados da empresa, e através de algumas ferramentas gerenciais os dados da mesma podem ser trabalhados com veracidade.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 1986), a contabilidade é uma ciência nitidamente social quanto a suas finalidades, pois, em última análise, por meio de suas avaliações do progresso das entidades, propicia melhor conhecimento das configurações financeiras e de rentabilidade, e, indiretamente, auxilia os acionistas, os tomadores de decisões, os investidores a aumentar a riqueza da entidade.

## **6.2 Ramos da Contabilidade**

A primeira pessoa a trabalhar com a contabilidade, ainda na Itália (Veneza), foi um frei franciscano chamado Luca Pacioli, onde, com seu livro "Summa de arithmetica, geométrica, proportioni et proportionalitá", datado de 1494, gerou uma grande propagação da essência contábil.

A Summa era principalmente um tratado de matemática, mas incluía uma seção sobre o sistema de escrituração por partidas dobradas, [...], e apresentava o raciocínio em que se baseavam os lançamentos contábeis. (HENDRIKSEN e VAN BREDA, 1999).

### **6.2.1 Contabilidade Financeira**

A contabilidade financeira é um dos ramos da contabilidade que tem por característica cuidar dos relatórios, lançamentos e demonstrativos financeiros de uma empresa.

De acordo com Atkinson(2008), a Contabilidade Financeira:

É o processo de geração de demonstrativos financeiros para públicos externos, como acionistas, credores e autoridades governamentais. Esse processo é fortemente limitado por autoridades governamentais que definem padrões, regulamentações e impostos, além de exigir o parecer de auditores independentes [...].

Já para Horngren, Sundem e Stratton (2004), a Contabilidade Financeira "refere-se à informação contábil desenvolvida para usuários externos, como acionistas, fornecedores, bancos e agências regulatórias governamentais".

Existe uma igualdade de pensamento entre ambos os autores de que a contabilidade financeira mostra as informações das finanças da empresa ao público externo.

Quanto aos relatórios da contabilidade financeira, Garrison, Noreen e Brewer (2007) dizem que eles são elaborados para fornecimento a agentes externos, tais como acionistas e credores. E dizem também que a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial não diferem apenas quanto à orientação para seu usuário, mas também em sua ênfase no passado ou no futuro, no tipo de dado fornecido aos usuários, e em diversas outras maneiras.

Esses autores contam que as diferenças entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial são várias, tanto no que diz respeito aos usuários, quanto no que diz respeito às demonstrações e os dados fornecidos.

Ao se analisar os relatórios e dados da contabilidade financeira espera-se que eles sejam claros e diretos, sem falar que eles precisam ter alguma relevância para o administrador, pois será baseado nesses dados e informações que os mesmos tomarão decisões que influenciem no sucesso e desenvolvimento da empresa.

Na visão de Garrison, Noreen e Brewer (2007):

A contabilidade financeira fundamentalmente fornece sínteses de transações financeiras passadas. Essas sínteses podem ser úteis ao planejamento, mas somente até certo ponto.

Eles afirmam isso porque os estudos e planos elaborados pelo administrador não deve ser baseado no que já passou, mas sim nas coisas que ainda podem acontecer à empresa. Pois as mudanças acontecidas dentro de uma empresa são diversas e de todas as partes, tanto na parte financeira quanto na parte de clientes e das vontades dos mesmos, portanto, os

fatos que devem ser trabalhados com maior ênfase são os que projetam o futuro e que tratam de fatos que ainda possam acontecer à empresa.

Ainda na visão de Garrison, Noreen e Brewer (2007) eles afirmam que a contabilidade financeira preocupa-se com o fornecimento de informações a acionistas, credores e outros agentes situados fora das organizações, e os dados fornecidos são essenciais para que pessoas que estejam fora da empresa possam avaliar o seu desempenho financeiro passado.

Outra característica peculiar da contabilidade financeira é que seus administradores dão muita ênfase à precisão dos números, pois muitos relatórios necessitam de que eles sejam reais para que tenham relevância dentro da empresa, apesar de algumas autoridades no assunto afirmarem que não é necessário mais de três algarismos na hora de tomar decisões baseada em relatórios financeiros.

Além do fato de dar grande ênfase à precisão dos números, a contabilidade financeira também se caracteriza por dar mais importância a dados monetários, por exemplo, é mais vantajoso e proveitoso para um relatório financeiro ter números que demonstrem a real situação da empresa do que relatos de fornecedores ou dados sobre satisfação de clientes.

Crepaldi (2011) esclarece que:

As finanças usam as informações contábeis para tomar decisões relativas à receita e ao uso de fundos para atingir os objetivos da empresa. A contabilidade geralmente divide-se em duas categorias: a contabilidade financeira e a contabilidade administrativa. A contabilidade financeira registra a história financeira da empresa e lida com a criação de relatórios para usuários externos tais como acionistas e credores. A contabilidade financeira trabalha com informações financeiras úteis para se tomar as melhores decisões relativas ao futuro.

### **6.2.2 Contabilidade Gerencial**

De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2007) a contabilidade gerencial se preocupa com o fornecimento de informações aos administradores, ou seja, a indivíduos no interior de uma organização, que dirigem e controlam suas operações, ela fornece os dados essenciais necessários para gerir uma organização.

A contabilidade gerencial tem grande importância e relevância dentro de grandes e famosas empresas, é uma ramificação da contabilidade geral e caracteriza-se por detalhar as

demonstrações contábeis dando prioridade aos administradores e gestores que atuam dentro da empresa.

Conceitualmente, Contabilidade Gerencial segundo a visão de Atkinson (2008):

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

Na visão de Horngren, Sundem e Stratton (2004):

Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Os autores partilham de um mesmo ponto de vista, de que a contabilidade gerencial é uma ferramenta interna de interpretação dos dados contábeis, e que tem grande relevância na hora da tomada de decisões.

Segundo Crepaldi (2011) o processo da contabilidade gerencial deverá ser obtido:

Através do processamento da coleta de dados e informações que serão armazenadas e processadas no sistema de informações da empresa. Com a integração das informações obtidas nos vários departamentos, a contabilidade gerencial proporciona aos seus administradores informações que permitem avaliar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos da empresa, bem como a sua situação econômico-financeira através da apresentação de informações claras e objetivas de acordo com a necessidade de cada usuário.

O aumento da importância do uso da contabilidade se dá a partir da existência da necessidade da empresa de mostrar à sociedade o que vem sendo trabalhado dentro da mesma. Antigamente muitos empresários só enxergavam a contabilidade como um meio de informá-los se a empresa teve lucro ou prejuízo durante algum período, mas atualmente só essa informação não é mais suficiente, os empresários tem a necessidade de obter várias outras informações que dizem respeito a sua empresa. E para existir de fato uma boa

contabilidade gerencial, o gestor necessita de um bom sistema de contabilidade gerencial, que Atkinson (2008) conceitua como:

[...] sistemas de informação que relatam os custos de atividades, processos, produtos, serviços e clientes da empresa, que são usados para uma variedade de tomadas de decisão e de melhorias de atividades.

Os sistemas de informação conceituados anteriormente, segundo Horngren, Datar e Foster (2004) deverão ser elaborados de acordo com os anseios dos administradores da empresa, sendo os mais comuns (mostrados na figura 1):

- foco no cliente;
- cadeia de valor e análise da cadeia de suprimentos;
- fatores críticos de sucesso;
- melhoria contínua e benchmarking.

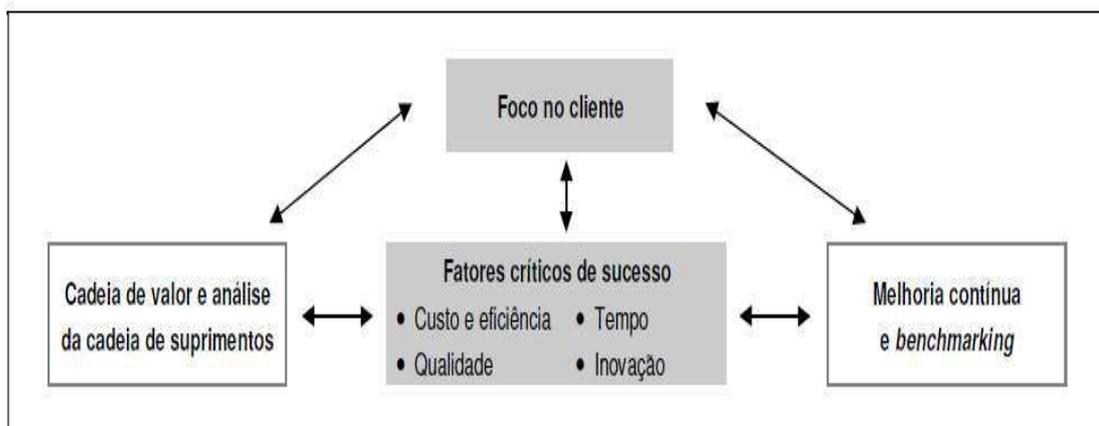


Figura 1 Temas- Chaves na tomada de decisão gerencial  
Fonte: Horngren, Datar e Foster (2004)

De acordo com Crepaldi (2011), os principais beneficiados com as informações contábeis são: os sindicatos, que precisam saber qual a capacidade de pagamento de salários; o governo, que demanda a agregação de riqueza à economia e a capacidade de pagamento de impostos; os ambientalistas, que exigem conhecer a contribuição para o meio ambiente; os credores, que querem calcular o nível de endividamento e a possibilidade de pagamento das dívidas; os gerentes das empresas, que precisam das informações para subsidiar o processo decisório e reduzir as incertezas; e assim por diante.

Diante dessa lista de usuários vista anteriormente, podemos perceber que a contabilidade abrange inúmeras áreas e setores, ajudando cada um desses usuários a planejar e traçar

metas que possam melhorar de alguma forma a situação econômica e financeira de sua empresa ou de uma instituição sem fins lucrativos.

Uma forte característica da contabilidade gerencial é o fato dela não ser obrigatória, uma empresa tem o livre arbítrio de fazê-la ou não, e se fizer não existe nenhum órgão regulamentador especificando quais atividades devem ser elaboradas.

### 6.2.3 Comparação entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

Apesar das diferenças existentes entre esses ramos da contabilidade é nítido que uma completa a outra, pois a contabilidade gerencial necessita dos relatórios emitidos pela contabilidade financeira para traçar metas e elaborar estratégias que ajudem a tornar possível o sucesso da empresa. A partir da figura abaixo podemos averiguar algumas das principais diferenças existentes entre as citadas contabilidades, deixando claro que ambas são utilizadas com a mesma finalidade, porém com objetivos diferentes.

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Público-alvo	Externo: acionistas, credores e autoridades fiscais.	Interno: Funcionários, gerentes e executivos.
Objetivo	Repórtar o desempenho passado com finalidades externas; contratos com proprietários e credores.	Informar para tomada de decisões internas feitas por empregados, gestores e executivos: <i>feedback</i> e controle do desempenho das operações.
Temporalidade	Histórica; passada.	Corrente; orientada para o futuro.
Restrições	Reguladas: regras direcionadas por princípios fundamentais de contabilidade e por autoridades governamentais.	Sem regras estabelecidas: sistemas e informações determinados por gerentes para encontro de necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de informação	Medidas financeiras somente.	Financeiras mais medidas operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e competidores.
Natureza da informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva e de juízos; válidas, relevantes, acuradas.
Escopo	Altamente agregado; relatórios sobre a organização inteira.	Desagregado, de informação a ações e decisões locais.

Figura 2 Elementos Básicos da Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial  
Fonte: Crepaldi (2011)

### 6.3 Microempresa

Como essa pesquisa tem por tema “*A importância da Contabilidade Gerencial para às Micro Empresas da Cidade de Sousa-PB*”, nada melhor do que definir o conceito de Micro Empresa. O SEBRAE (2007) lançou uma pesquisa contendo suas principais características:

- não são empresas ditas organizadas, fogem da departamentalização ou segmentação de setores, assim, não servindo de base para comparação com grandes empresas, pois não se tratam de organizações grandes em miniatura;
- em geral, atuam no mercado de bens, produtos e serviços, com volatilidade de demanda;
- baixa dificuldade para entrar no mercado, porém, há forte concorrência entre as empresas, sejam grandes, médias, pequenas ou micro empresas;
- alta dificuldade de se manter "viva", onde grande parte das empresas encerra as atividades em menos de dois anos.

Estas pequenas organizações são bem vistas, pois promovem fortes modificações tecnológicas no mercado, porém, em contrapartida, sob a ótica clássica, incidem em custos excessivos para a economia como resultado de escalas de produção ineficientes (SEBRAE, 2007).

Conforme a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, capítulo II, artigo 3º, no inciso I, considera-se Microempresa o empresário registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas que obtenha no ano-calendário a receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).

### 6.4 Ferramentas Gerenciais

Atualmente, o desenvolvimento tecnológico das empresas vem aumentando assustadoramente, o crescimento da concorrência e o preparo intelectual de funcionários e colaboradores esta tornando o mercado cada vez mais competitivo. Os principais beneficiados com isso são os clientes, pois as empresas passam a trabalhar com mais rigor, elaborando produtos com maior qualidade e com um valor cada vez menor.

A principal meta da contabilidade e de suas informações é fornecer aos usuários um embasamento mais concreto acerca da situação financeira de sua empresa, e a partir de análises realizadas tomarem decisões que possam ajudar a alavancar essa situação.

Uma das saídas existentes para as empresas é a utilização de ferramentas gerenciais, que forneçam relatórios importantes na hora de tomar decisões, proporcionando assim maiores vantagens, para isso, existem vários tipos de ferramentas gerenciais modernas e convencionais que auxiliam no dia-a-dia da empresa. Alguns exemplos dessas ferramentas são: Custo Meta, ABC – Custeio Baseado em Atividades, Planejamento estratégico, EVA – Valor Econômico Agregado, MVA – Valor de Mercado Agregado, Custeio Direto (variável), Fluxo de Caixa, Custeio por Absorção, Custeio Padrão, etc. A seguir podemos conhecer alguns conceitos dessas ferramentas.

É necessário que se entenda um pouco sobre o que é custeio antes de se conceituar algumas ferramentas gerenciais. Pode-se dizer que método de custeio é uma maneira de demonstrar os custos e distribuí-los entre seus produtos ou serviços finais.

#### **6.4.1 Custeio por Absorção**

Segundo Crepaldi (2011), o custeio por absorção ou custeio pleno consiste na apropriação de todos os custos (sejam eles fixos ou variáveis), à produção do período. Os gastos não fabris (despesas) são excluídos. É o método derivado da aplicação dos princípios fundamentais de contabilidade e é, no Brasil, adotado pela legislação comercial e pela legislação fiscal.

Já outros estudiosos como Garrison, Noreen e Brewer (2007) dizem que:

“O custeio por absorção trata todos os custos de produção como custos de produtos, independentemente de serem variáveis ou fixos. O custo de uma unidade de um produto, no método de custeio por absorção, consiste em matéria prima direta, mão-de-obra direta e custos gerais de produção tanto variáveis quanto fixos. Portanto, o custeio por absorção aloca uma parte do custo geral fixo de produção a cada unidade do produto, juntamente com os custos gerais variáveis.”

Ambos os autores tratam do custeio por absorção sem diferenciar se são variáveis ou fixos, ou seja, para eles o custo do produto precisa ser classificado apenas como matéria prima direta, mão-de-obra direta e custos gerais de produção.

Entre as vantagens existentes em se usar essa ferramenta gerencial, Padoveze (2000) considera que a mais importante e útil vantagem do custeamento por absorção é que ele

está de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC) e as leis tributárias. Outra vantagem citada pelo autor é que ele pode ser menos custoso de se trabalhar e manusear, pois ele não requer a separação dos custos de manufatura nos componentes fixos e variáveis.

Para Leone (1997), as principais vantagens estão no fato de os resultados pelo custeio por absorção serem aceitos para a preparação de demonstrações contábeis de uso externo e para obtenção de soluções de longo prazo, onde, normalmente, as informações do custeio por absorção são recomendadas.

O Custeio por Absorção tem uma forte característica, é o único aceito pelo Imposto de Renda do Brasil e pela Auditoria Externa, por seguir os seguintes princípios contábeis: Princípio da Realização da Receita, Princípio da Confrontação, Princípio da Competência.

Para Koliver (2000), o custeio por absorção se caracteriza pela apropriação de todos os custos do ciclo operacional interno aos portadores finais dos custos. Noutras palavras, resulta na apropriação de todos os custos das funções de fabricação, administração e vendas dos bens e serviços produzidos, sejam eles diretos ou indiretos.

Segundo Horngren, Datar e Foster (2004) custeio por absorção “é o método de custeio de estoque em que todos os custos, variáveis e fixos, são considerados custos inventariáveis. Isto é, o estoque “absorve” todos os custos de fabricação”. Sá (1990) afirma que o custeio por absorção é a “expressão utilizada para designar o processo de apuração de custos que se baseia em dividir ou ratear todos os elementos do custo, de modo que, cada centro ou núcleo absorva ou receba aquilo que lhe cabe por cálculo ou atribuição”.

Diante de tantas afirmativas podemos concluir que o custeio por absorção é a ferramenta gerencial que junta todos os custos de fabricação, independente de como esse custo se classifica, direto ou indireto, fixo ou variável.

#### **6.4.2 ABC- Custeio Baseado em Atividades**

Crepaldi (2011) comenta que:

Diante do crescente avanço tecnológico e metodológico dos últimos tempos e do conseqüente aumento da competitividade, surgiu a necessidade do aumento da qualidade, da economia do tempo e da redução dos custos por parte das empresas, a fim de evitarem a perda de espaço no mercado.

Aliado a esse avanço, os custos indiretos aparecem como decorrência imediata daquele, a crescimento galopante. Foi em virtude desses problemas que nasceu um método que revolucionou o gerenciamento empresarial: o Custeio ABC.

O autor mostra que atualmente as empresas estão mais preocupadas com as inovações e tecnologias que surgem, e assim se veem obrigadas a trabalhar com mais qualidade, mas tendo sempre um controle maior com o tempo gasto, para que não haja desgaste, e o custo dos produtos seja o melhor e mais baixo possível.

O ABC pode ser aplicado, também, aos custos diretos, principalmente à mão de obra direta, e é recomendável que o seja; mas não haverá nesse caso diferenças significativas em relação aos chamados sistemas tradicionais: custeio por absorção e custeio variável. A diferença fundamental está no tratamento dado aos custos indiretos, conforme MENDES e HILDEBRAND (1997).

Horngren, Sundem e Stratton (2004) contam que: a diferença básica entre os sistemas tradicionais de alocação de custos e os sistemas ABC é que os sistemas ABC focalizam custos acumulados nas atividades-chaves, enquanto os sistemas tradicionais de alocação de custos focalizam acumulação de custos dentro das unidades organizacionais, como departamentos.

Esses autores mostram aos leitores uma diferença simples que existe entre sistema ABC e os sistemas de custeio mais tradicionais, dizem que o sistema ABC direciona os custos para a atividade principal desenvolvida pela empresa, enquanto que o sistema tradicional classifica-os através de departamentos. E ainda aconselham que o sistema ABC aplique-se com prioridade aos custos diretos, pois os custos indiretos tem um tratamento diferenciado.

"Um sistema de Custeio Baseado em Atividades primeiramente rastreia os custos para as atividades e, em seguida, para os produtos e outros objetos de custos. A suposição subjacente é que as atividades consomem recursos, e os produtos e outros objetos de custos consomem atividades" (Hansen E Mowen, 2001).

Segundo Boisvert (1999), a passagem pelas atividades para aproximar os recursos de seus respectivos objetos de custo permite identificar as relações causais entre os recursos, as atividades e os objetos de custos, o que não é possível pelo modelo tradicional, mesmo quando utiliza centros de custo.

De maneira geral, pode-se entender o custeio ABC da seguinte maneira: as atividades elaboradas e desenvolvidas dentro das empresas requerem o uso de alguns recursos, tais como: mão-de-obra, custos indiretos de fabricação, etc. E os produtos finais ou serviços dessa empresa requerem a realização dessas atividades, em outras palavras, é a partir das atividades que os custos são alocados aos produtos.

Na figura 3 apresentada abaixo, de SILVA (2004) esse processo pode ser exemplificado:

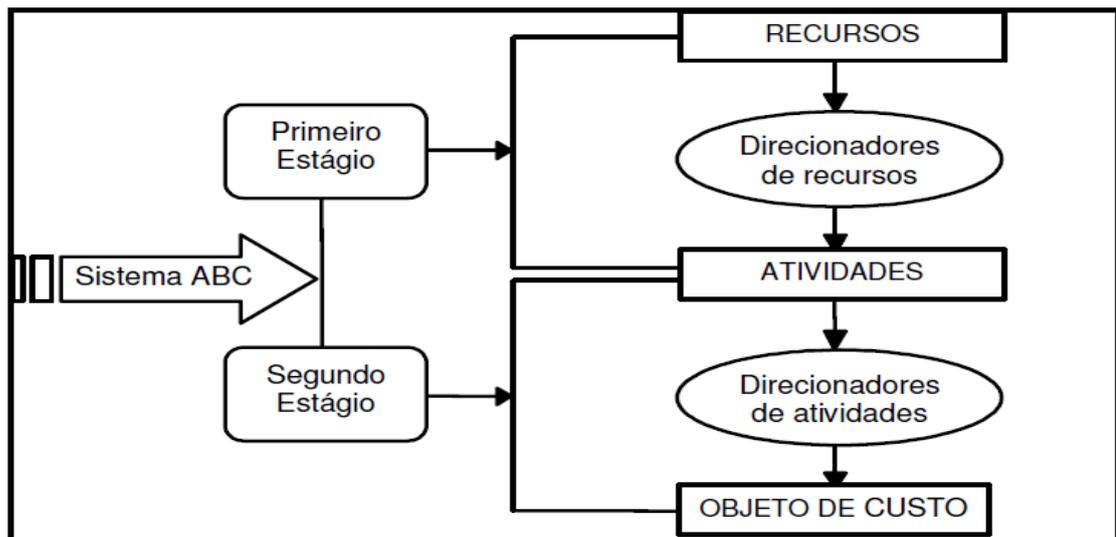


Figura 3 Estrutura básica do Custeio Baseado em Atividades  
Fonte: Silva (2004)

### 6.4.3 Custeio Variável ou Direto

Para Koliver (2000), o custeio variável está alicerçado na apropriação de todos os custos variáveis – diretos ou indiretos – aos portadores finais dos custos, fundamentado, na relação entre esses e o grau de ocupação da entidade.

Para Horngren, Datar e Foster (2004), custeio variável “é o método de custeio de estoque em que todos os custos de fabricação variáveis são considerados custos inventariáveis. Todos os custos de fabricação fixos são excluídos dos custos inventariáveis: eles são custos do período em que ocorreram”.

Para Leone (1997), “o critério do custeio variável fundamenta-se na ideia de que os custos e as despesas que devem ser inventariáveis (debitadas aos produtos em processamento e

acabados) serão apenas aqueles diretamente identificados com a atividade produtiva e que sejam variáveis em relação a uma medida (referência, base, volume) dessa atividade”.

Enquanto um autor fala que todos os custos de fabricação variáveis são considerados inventariáveis, o outro diz que apenas os custos variáveis diretamente ligados ao produto final é que deve ser considerado um custo inventariável.

Entre as vantagens existentes no uso do custeio variável, Leone (1997) mostra algumas:

- a) o custeamento variável apresenta de imediato, a margem de contribuição;
- b) a geração de informações para a administração, quando se deseja saber, com segurança, quais produtos, linhas de produtos, departamento, territórios de vendas, clientes e outros segmentos (ou objetivos) que são lucrativos e onde a Contabilidade de custos deseja investigar os efeitos inter-relacionados das mudanças ocorridas nas quantidades produzidas e vendidas, nos preços e nos custos de despesas;
- c) os custos periódicos não se “escondem” nos estoques de produtos fabricados e em andamento, fazendo com que as figuras de lucro sejam ilusórias;
- d) os custos fixos, periódicos e repetitivos, da forma como são destacados nas demonstrações de resultado, facilitam a visão do administrador sobre o montante desses custos e despesas e a influência que têm sobre o lucro dos negócios;
- e) é facilmente acoplado aos demais sistemas de custos;
- f) como produto paralelo que se destaca no emprego do custeio variável está o orçamento flexível.

De acordo com a opinião desse autor, as vantagens que existem no uso do custeio variável tem grande serventia, e é de grande ajuda por conter informações que auxiliam bastante na hora da tomada de decisões. A partir do custeio variável pode ser tirada e conhecida a margem de contribuição, que é o que resta quando se faz a diferença entre o preço de venda e o custo do produto.

Já sobre as principais desvantagens, Leone (1997) conta que são as seguintes:

- a) as informações do custeio variável são bem aplicadas em problemas cujas soluções são de curto alcance no tempo. Para obter soluções de longo prazo, normalmente as informações do custeio variável não são recomendadas;
- b) o trabalho de análise das despesas e custos em fixos e variáveis é dispendioso e demorado. Sempre deverão ser feitos estudos de custos x benefícios;

c) os resultados do custeio variável não são aceitos para a preparação de demonstrações contábeis de uso externo.

#### **6.4.4 Custeio Padrão**

O custeio padrão caracteriza-se por se basear em fatores que são determinados a partir de estudos das condições comuns de produção, e para que esses fatores possam ser estudados, analisa-se o uso de matéria prima, o desempenho positivo da mão-de-obra, as máquinas e equipamentos, e outros itens que compõem a produção.

Na opinião de Crepaldi (2011), os custos são apropriados à produção, não pelo seu valor efetivo (ou real), mas por uma estimativa do que deveriam ser (custo – padrão). Podem ser utilizados quer a empresa adote o Custeio por Absorção, quer o Custeio Variável. Ele também conceitua que custo-padrão é um custo estabelecido pela empresa como meta para os produtos de sua linha de fabricação, levando-se em consideração as características tecnológicas do processo produtivo de cada um, a quantidade e os preços dos insumos necessários para a produção e o respectivo volume desta.

Em Lang (1976) podemos encontrar uma referência importante ao se fazer à distinção entre Custos-Padrão e Custos Estimados, onde o autor mostra estar um pouco desconfortável com a exata definição do termo:

- Custos-Padrões são custos predeterminados. Entretanto, nem todos os valores de custos preparados anteriormente às operações são admitidos na categoria dos Custos-Padrão. Os Custos-Padrão são estabelecidos por um processo de pesquisa científica que utiliza tanto a experiência passada como a necessidade de controle sobre as operações atuais. Representam um método cuidadosamente planejado de fazer um produto ou prestar um serviço. Evidencia o quanto, em condições normais, a produção deveria custar e tem por objetivo medir a eficiência, uma vez que possibilita comparações entre o que custou e o custo planejado.
- Custos Pré-Determinados que meramente representem alguma média de experiência passada ou opinião pessoal, não baseados numa abordagem científica dos fatos são geralmente denominados Custos Estimados.

Pode-se entender que o autor procura diferenciar o conceito de custo-padrão do de custo pré-determinado; ele esclarece que o custo-padrão é aquele elaborado através de

estimativas e de estudos que trabalhem com experiências passadas traçando metas para o futuro da empresa.

#### **6.4.5 Fluxo de Caixa**

É importante salientar que todas as ferramentas gerenciais e demonstrações financeiras têm suas vantagens e desvantagens, e cada uma delas pode ser usada para um fim diferente. O fluxo de caixa é uma forte ferramenta gerencial voltada para o controle financeiro, usada por gestores e administradores para auxiliá-los na hora da tomada de decisões.

O fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica. A proposta é dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa. ZDANOWICZ (2004).

Na visão de Santos (2001) “[...] o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro, que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período [...]”.

De acordo com os autores citados acima, a função principal do fluxo de caixa é controlar as finanças da empresa, para que os gestores passem a se basear nos relatórios gerados para traçarem metas e planos de melhoria para a mesma. Ele é como uma espécie de “profeta”, pois tenta de certa forma, prever o futuro para que os administradores planejem os períodos que vão chegar. E tem o objetivo de controlar a saída e entrada de finanças.

Em relação às vantagens do uso do fluxo de caixa, para Zdanowicz (2007) “[...] o fluxo de caixa tem como objetivo fundamental projetar entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, visando à necessidade de captar empréstimos ou aplicar sobras de caixa de modo seguro [...]”.

O autor esclarece que uma vantagem de grande importância do fluxo de caixa é tentar criar metas para o futuro, e planejar entradas e saídas de dinheiro no caixa da empresa.

Existe entre os administradores um hábito de realizar uma comparação entre fluxos previstos e fluxos realizados, o lado bom de tentar prever a entrada de recursos financeiros na empresa é que assim os gestores podem se organizar e traçar metas para investir os recursos da melhor forma possível.

O fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas. Zdanowicz (2004)

Gtimann (1997) "[...] a demonstração dos fluxos de caixa permite ao administrador financeiro e a outras pessoas interessadas analisar o passado e possivelmente o futuro de caixa da empresa".

O fluxo de caixa é o relatório mediante o qual se obtém as entradas e saídas de caixa, mediante a qual a empresa terá capacidade de verificar os pagamentos por determinado período, verificando se há possibilidade de investimentos, e qual a melhor data para se programar determinada compra, enfim, é o orientador da empresa para suas tomadas de decisão. Lacerda (2006).

#### **6.4.6 *Balanced Scorecard***

De acordo com o conceito de Crepaldi (2011), pode-se definir *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica que permite a tradução da visão, missão e aspiração estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Seu princípio é mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, além – é claro – das finanças, e ligar tudo isso à estratégia.

O *Balanced Scorecard* exerce funções em vários níveis de planejamento da empresa, e sobre essa afirmativa Crepaldi (2011) elaborou a figura abaixo:



Figura 4 Níveis de Planejamento: estratégico, tático e operacional  
 Fonte: Crepaldi (2011)

Kaplan e Norton (1992), afirmam que o Balanced Scorecard pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia à toda a empresa;
- Alinhar metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Medidas de desempenho utilizadas no enfoque do balancedscorecard tendem a se encaixar nos quatro grupos apresentados na seguinte ilustração:

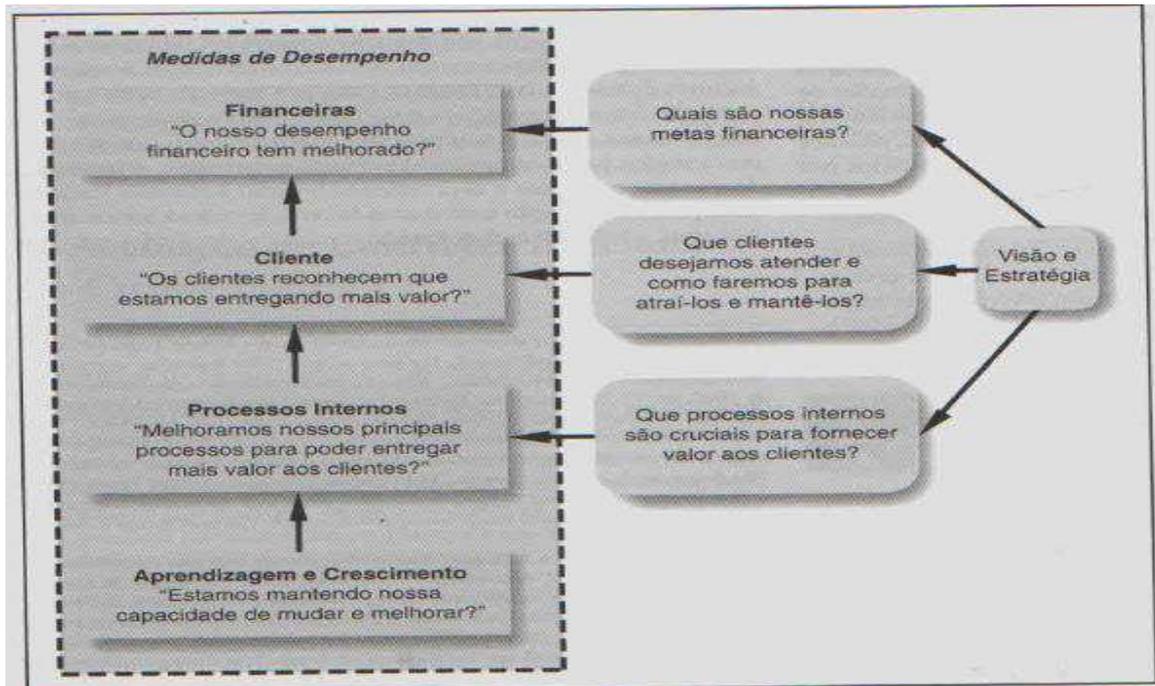


Figura 5 Da estratégia a Medidas de Desempenho: O Balanced Scorecard  
Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2007)

Na visão dos autores da figura, as medidas de desempenho devem ser coerentes com a estratégia da empresa, e dela devem resultar. Se as medidas de desempenho não forem coerentes com a estratégia da empresa, os indivíduos acabarão trabalhando em direções cruzadas.

#### 6.4.7 Relatórios Financeiros

Existem diversos relatórios gerenciais utilizados no dia-a-dia das empresas, os mesmos são usados como ferramentas gerenciais para ajudarem os gestores e empresários na hora da tomada de decisões. A seguir serão citados e comentados alguns desses relatórios.

##### 6.4.7.1 Demonstração do Fluxo de Caixa

De acordo com Ludícibus, Martins e Gelbcke (2000), o fluxo de caixa quando analisado em conjunto com outras demonstrações financeiras permite aos usuários a avaliação de fatores pertencentes às transações realizadas pela empresa:

- Capacidade de geração de futuros fluxos líquidos positivos de caixa;
- Capacidade de honrar os compromissos firmados com outras empresas;

- Os índices de rentabilidade, liquidez, solvência e flexibilidade financeira;
- Taxa de conversão do lucro em caixa;
- O grau de precisão das estimativas; e
- Efeitos relacionados aos investimentos ou empréstimos realizados pelas empresas.

Ainda de acordo com Ludícibus, Martins e Gelbcke (2000), a demonstração fluxo de caixa não é obrigatória no Brasil, mas é extremamente importante que as empresas adotem-na para melhores decisões. Além de demonstrar as operações realizadas em determinado período permite ao usuário, previsões de gastos e recebimentos futuros.

#### **6.4.7.2 Orçamento**

“Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício” (Padoveze, 1997).

Na visão de Padoveze (1997), um plano orçamentário, tem os seguintes objetivos:

- Envolvimento dos gerentes: eles devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle;
- Orientação para realização dos objetivos: o orçamento deve auxiliar na efetivação dos objetivos de maneira eficaz;
- Comunicação integral: verificar se as informações são relevantes para as decisões e devem ser comunicadas a todos os setores;
- Expectativas realísticas: apresentar objetivos que possam ser cumpridos;
- Aplicação flexível: as informações do orçamento poderão ser alteradas, para correções, ajustes e revisões; e
- Reconhecimento de esforços individuais e de grupos: avaliação do desempenho das operações.

#### **6.5 Contabilidade Gerencial nas Microempresas**

De acordo com a explanação de Kassai (1997), bem maior quanto à discussão a respeito do papel a ser desempenhado pelas empresas de pequeno porte na economia, é a definição a respeito do que venham exatamente a ser pequenas empresas. Sob a visão da autora, na

prática, prevalecem os critérios de natureza quantitativa cujas vantagens são: permitem a determinação do porte da empresa, são facilmente coletados, permitem o emprego de medidas de tendência no tempo, possibilitam análises comparativas e são de uso corrente nos setores institucionais públicos e privados.

De acordo com Leone (1999), “durante muito tempo, pensou-se que as micro, pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas”, porque se estimava que essas organizações eram comparáveis às grandes empresas. No entanto, segundo a autora, a dimensão da organização pequena e média empresa cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte, tornando-se necessário o estudo de um enfoque diferente para sua gestão, pois as pequenas e médias empresas têm seus próprios problemas, além de serem caracterizadas por uma extrema heterogeneidade.

Em outras palavras, a autora esclarece que cada empresa deve ser classificada de acordo com seu porte, pois dependendo de sua classificação poderá ser regida por normas diferentes das empresas maiores, e por enfrentar problemas diferentes no seu dia a dia.

Em um estudo elaborado por Holmes e Nicholls (1988), falando da utilização de informações contábeis em pequenas empresas da Austrália, revelam que as principais razões de as pequenas empresas contratarem profissionais contábeis externos são a consultoria fiscal e a declaração de renda, seguidas da preparação das demonstrações financeiras. De acordo com o citado estudo, informações adicionais tendem a ser elaboradas internamente nas empresas. Além disso, quanto ao aspecto do uso de informações pelo proprietário em comparação com a recomendação dos contadores, para decisões de investimento, os resultados do estudo evidenciaram diferentes percepções, indicando falta de conhecimento do proprietário acerca da informação que pode ser disponibilizada pelo contador.

“Apesar da ótima correlação existente entre a importância das micro e pequenas empresas para o país e as taxas de empreendedorismo, o Brasil ainda hoje apresenta um índice alto de mortalidade para empreendimentos com até quatro anos de existência [...]” Anholon (2007).

Os estudiosos afirmam a importância da contabilidade dentro de uma microempresa, pois é a partir dessa prática que são elaborados planos que contribuem com o crescimento da mesma. E ainda acrescentam que grande parte das informações contábeis utilizadas nas empresas são elaboradas internamente, sem o auxílio de contadores formados. E esse fato pode ter uma forte ligação com a afirmativa de Anholon, que mostra que o índice de

mortalidade das empresas brasileiras ainda é alto, pois já que algumas microempresas não elaboram toda a sua contabilidade com profissionais realmente capacitados, podem estar fazendo estudos errados e por isso esse índice ainda continua sendo considerado preocupante.

Marriott e Marriott (2000), em um estudo qualitativo com 15 pequenas empresas no Reino Unido sobre as necessidades, tipos e frequência das informações gerenciais para os proprietários de pequenas empresas e a capacidade dos profissionais contábeis no atendimento dessas necessidades, revelou que os proprietários são favoráveis à apresentação de gráficos, contudo, há falta de explicações ou interpretações adicionais por parte dos contadores para tornar as informações úteis e compreensíveis.

O estudo elaborado pelos autores citados acima nos mostra que os contadores utilizam gráficos para exemplificar suas análises, mas que na hora de interpretar e traduzir aquele gráfico para o gestor, eles deixam a desejar. Ou seja, alguns gestores recebem a informação do contador e por não terem uma explicação aprofundada, talvez deixem passar pequenos detalhes importantes que não teriam passado despercebido se o contador tivesse explanado melhor cada item dos relatórios.

## 7 Análise dos Dados

Essa pesquisa tem a intenção de analisar quais são as ferramentas gerenciais utilizadas nas tomadas de decisões nas microempresas, para isso foi feito um estudo de caso em uma microempresa do ramo de laticínio da cidade de Sousa-PB. Foi elaborado um questionário que foi respondido pelo proprietário da empresa em questão. O citado gestor foi entrevistado em sua sede de trabalho, e a todo tempo se mostrou feliz por poder ajudar de alguma forma, e mostrou-se ainda acessível para que fosse esclarecida qualquer dúvida que ainda restasse mesmo após a aplicação do questionário. O questionário foi dividido em 15 questões que abordavam assuntos das mais variadas áreas, desde quanto tempo o empresário está à frente da empresa, até quais ferramentas gerenciais convencionais o mesmo utiliza no dia-a-dia de sua empresa.

Na primeira questão, que pergunta há quanto tempo esse gestor está na liderança da empresa, ele respondeu que está à frente da mesma num período de 1 a 3 anos, o que mostra que ele é um jovem administrador, ainda com pouco tempo de experiência.

No que diz respeito ao papel desempenhado pelo administrador Drucker (2006) afirma que o citado profissional é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que em uma economia competitiva é sobre tudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência.

Chiavenato (2007) complementa esse pensamento afirmando que os administradores são criadores de negócios, são focados em alcançar previsibilidade de resultados superiores de negócios. Ajudam empresas a crescer até o seu potencial máximo.

Baseada no pensamento desses autores, e na resposta dada pelo empresário pode-se dizer que por ele ser jovem pode contribuir com fatores favoráveis para o crescimento da empresa, por estar por dentro das atualidades e inovações que surgem diariamente no mercado de trabalho, e sendo jovem tem maior disposição e audácia para traçar planos. E segundo Chiavenato (2007), o que torna um negócio bem sucedido é saber evitar ou neutralizar as ameaças e saber identificar as oportunidades em ambientes turbulentos, sabendo escolher o negócio mais oportuno e suscetível ao êxito. Ele também destaca fatores relacionados ao espírito empreendedor, como o desejo de independência profissional, oportunidade de trabalhar no que gosta, desejo pessoal de reconhecimento e prestígio, descoberta de oportunidades que outros ignoram ou subestimam, desafios de aplicar recursos próprios e habilidades pessoais em um ambiente desconhecido, etc. Além

de um planejamento sólido e detalhado daquilo que se pretende fazer e o capital financeiro adequado para se tocar o negócio.

Na indagação de número dois, foi perguntado se a empresa utiliza serviços de contabilidade gerencial, o gestor respondeu que não usa contabilidade gerencial, que utiliza apenas a contabilidade convencional.

Essa resposta mostra (sugere) que a empresa pesquisada não prioriza as ferramentas gerenciais em suas tomadas de decisões. Isso denota que ela se preocupa apenas com informações contábeis relacionados a aspectos fiscais (tributários) e trabalhistas.

Na questão de número três, foi perguntado se o gestor acha importante que exista dentro de sua empresa informações gerenciais para as tomadas de decisões, o empresário respondeu que sim, que de fato acha importante a utilização da citada contabilidade, apesar de afirmar na questão de número dois, não utilizá-la.

Quanto a essa contradição pode-se afirmar que existe um impasse dentro da empresa, o gestor não utiliza a contabilidade gerencial, e ainda assim reconhece que a mesma tem importância por possuir ferramentas que servem de auxílio na hora de tomar decisões que influenciem nos principais setores da empresa

Na quarta questão foi indagado qual o conceito de contabilidade gerencial comumente adotado na prática contábil de sua empresa, e foram dadas as seguintes alternativas para resposta: a) É a Contabilidade voltada para tomada de decisões – exclusivamente para atender ao fisco (receita federal); b) É a Contabilidade que está voltada para a tomada de decisões internas (na empresa), como por exemplo: decisão de comprar ou fabricar uma máquina; decisão inserir, ou não, um produto no mix; decisão de formação de preços, etc.; c) É a Contabilidade está voltada para tomada de decisões por parte do dono da empresa, exclusivamente; d) É apenas uma versão da Contabilidade Geral (financeira); e) Não adotamos nenhum dos conceitos anteriores.

O empresário respondeu marcando a alternativa “b”).

Sobre o conceito de contabilidade gerencial, CORBETT (1997) defende que a mesma deve fazer a conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar. Medindo corretamente o impacto de ações locais no desempenho global, a contabilidade gerencial também serve como o agente motivador, pois premia as pessoas que contribuem significativamente ao objetivo da empresa.

O autor complementa esse conceito dizendo que a contabilidade gerencial tem como objetivo principal fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa.

Pode-se avaliar a resposta como sendo adequada ao que a literatura recomenda, pois este é o conceito mais trabalhado e defendido pelos autores da área.

Quando foi perguntado se a parte da contabilidade gerencial praticada pela sua empresa é ou está sendo orientada por alguma norma específica, ele respondeu que *não*, pois nas questões anteriores o empresário já havia respondido que não utilizava a citada contabilidade.

Essa resposta denota certa confusão no entendimento da natureza da Contabilidade Gerencial, pois ele respondeu “*não*” não porque ele tem consciência de que a Contabilidade Gerencial não é pautada por nenhuma norma, mas porque a empresa não utiliza a contabilidade gerencial.

Ao ser questionado sobre quais demonstrações contábeis são utilizadas dentro da empresa, na questão de número seis, ele respondeu que utiliza o Balanço Patrimonial e as Demonstrações dos Resultados do Exercício. Isso denota que a empresa ignora todas as outras ferramentas de controle gerencial.

Na questão de número sete perguntou-se qual a periodicidade na qual os relatórios gerenciais são preparados pelos seus funcionários que trabalham na parte contábil da empresa, e segundo o respondente, a periodicidade dos relatórios é trimestral. A partir dessa resposta pode-se deparar-se com uma contradição por parte do mesmo, pois na questão de número dois ele afirma que não utiliza a contabilidade gerencial na sua empresa, e nessa questão diz que a cada três meses, seus funcionários preparam relatórios gerenciais.

Na oitava questão, que trata da preparação de informações gerenciais utilizadas diariamente, perguntou-se se faz parte de sua prática trabalhar com os conceitos de Eficiência e Eficácia, ele respondeu que *sim*, que costuma trabalhar com o conceito de eficiência.

Segundo (Chiavenato, 1994),

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a *eficiência* (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por

aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a *eficácia* (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis).

Bio (1996), partilha do mesmo pensamento no que diz respeito aos conceitos. Para ele “eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. (...). Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos. Portanto, ao menor custo por unidade produzida”.

A nona questão trata da visão do entrevistado quanto à essência da contabilidade gerencial, e de acordo com ela o mesmo responde que tem a função de auxiliar a empresa no controle de custos, auxiliar na formação de preços, na elaboração e execução do orçamento da empresa e minimizar os riscos operacionais e financeiros da empresa.

O entrevistado respondeu *positivamente* ao ser perguntado, na décima questão, se os métodos quantitativos fazem parte da sua prática de preparação de informações gerenciais para uso da empresa. Essa resposta sugere uma incoerência, pois se a empresa não trabalha com Contabilidade Gerencial, a probabilidade de a mesma utilizar os métodos quantitativos é mínima.

Ao ser perguntado, na décima primeira questão, se a elaboração de orçamento faz parte da prática de preparação das informações gerenciais para uso da empresa o entrevistado respondeu que sim, a cada seis meses.

De acordo com Perera (1998) pode-se entender que:

(...) orçamento tem uma história tão longa quanto às técnicas de contabilidade gerencial que são largamente utilizadas nas organizações contemporâneas. Enquanto as técnicas de contabilidade gerencial, tais como, retorno sobre investimentos e lucro residual foram desenvolvidas após os negócios terem aumentado em escala e complexidade, o orçamento evoluiu com as atividades decorrentes dos negócios.

Na décima segunda questão, pergunta-se se a elaboração do fluxo de caixa faz parte da prática de preparação das informações gerenciais da empresa, e ele afirma que sim, com uma periodicidade mensal. E de acordo com essa resposta pode-se afirmar que essa é uma prática de grande relevância, já que devido à simplicidade da estrutura da empresa, a contribuição do fluxo de caixa é principalmente na relação entre as tomadas de decisões e as disponibilidades da mesma. Ressalta-se também de maneira positiva a frequência com que esta ferramenta é utilizada (mensalmente), já que de acordo com a literatura pertinente,

o período ideal para um planejamento pelo fluxo de caixa é um mínimo de três meses, segundo Zdanowicz, (2004).

Ao ser perguntado sobre quais as ferramentas gerenciais modernas que fazem parte da prática de contabilidade gerencial no dia a dia da empresa, ele respondeu que utiliza o Custo- Meta e o Planejamento Estratégico.

Essa resposta está contradizendo outras dadas anteriormente, como por exemplo, na pergunta número dois, onde ele afirma não utilizar a contabilidade gerencial e agora lista alguns exemplos de ferramentas gerenciais utilizadas no dia a dia de sua empresa. Baseado nessas afirmações nota-se certa incoerência nas respostas dadas, podendo-se concluir que o empresário pode estar utilizando a contabilidade gerencial diariamente sem saber (sem estar consciente) do que se trata, ou até mesmo sem imaginar que essas ferramentas constituem a contabilidade gerencial.

Na décima quarta questão, perguntou-se quais das ferramentas gerenciais convencionais citadas fazem parte da prática de contabilidade gerencial no dia-a-dia da empresa, o entrevistado respondeu que utiliza o orçamento, o fluxo de caixa, o planejamento estratégico e o gerenciamento de custos. E novamente a resposta dada pelo respondente causa confusão, pois como já foi explanado na questão anterior (questão treze), o empresário havia afirmado não ter a prática da utilização da contabilidade gerencial quando foi perguntado na questão número dois, e se ele realmente usa essas ferramentas citadas na questão, sem dúvidas utiliza a contabilidade gerencial com frequência. A partir desse impasse chega-se à conclusão de que falta conhecimento, por parte do empresário, sobre o que é a contabilidade gerencial e quais são as ferramentas que compõem a mesma.

Na última questão, falou-se sobre os indicadores de avaliação econômica e financeira, e perguntou-se dentre as citadas quais deles fazem parte da prática de Contabilidade Gerencial no dia a dia da empresa, dentre as alternativas disponíveis para marcação ele respondeu que trabalha com rentabilidade, endividamento, lucratividade e CVL- Custo Volume e Lucro (ponto de equilíbrio).

## 8 Considerações Finais

As principais dificuldades encontradas atualmente, pelas microempresas, se justificam pelo fato de existirem mudanças diárias nos mercados em que atuam, e, diante dessa realidade, faz-se necessário o manuseio e domínio de ferramentas gerenciais que existem para facilitar a vida dos gestores na hora de tomar decisões. É baseado nessas ferramentas que os mesmos podem agir de forma responsável, pois elas servem de embasamento e de espelho para traduzir a real situação da empresa analisada.

A contabilidade gerencial desempenha um papel importantíssimo dentro das microempresas por gerar relatórios que facilitam a gestão dos administradores. É uma ramificação da contabilidade tão imprescindível que muitos gestores utilizam a mesma sem sequer saber que estão usando-a, como foi o caso da empresa estudada nessa pesquisa, onde o proprietário começa falando que não utiliza a contabilidade gerencial no seu dia a dia, e logo em seguida cita ferramentas gerenciais usadas frequentemente, como exemplo o custo-meta e o planejamento estratégico.

Diante do exposto anteriormente, pôde-se concluir que a contabilidade gerencial ainda pode ser desconhecida por parte de alguns gestores, pois muitos a utilizam sem saber do que se trata. E como saída para esse problema é necessário que existam estudos e pesquisas tratando desse tema e é baseada nessa afirmação que essa monografia se justifica, pois contém informações, citações e conteúdos que tratam desse tema, conceituando as principais ferramentas gerenciais existentes, e dentre elas as utilizadas pelo laticínio em questão.

O mercado competitivo existente atualmente exige dos profissionais contábeis uma maior dedicação e preparo, pois é necessário que exista por parte dos mesmos um conhecimento específico no que diz respeito à utilização de cada ferramenta gerencial, e como cada uma delas pode ser utilizada para o bem da empresa.

A utilização de ferramentas gerenciais e das estatísticas geradas pelas mesmas pode influenciar positivamente a parte financeira da empresa, pois a partir delas são gerados relatórios que servem como auxílio para a elaboração de planos e metas que auxiliam o desenvolvimento positivo das finanças da organização em questão.

Baseado nessa pesquisa pôde-se perceber certa necessidade do desenvolvimento da contabilidade gerencial na empresa de laticínios estudada, já que muitas ferramentas que auxiliam a tomada de decisão não vêm sendo utilizadas e, com isso, pode estar havendo

uma perda de capital, ou o gestor pode estar tomando decisões menos lucrativas que as que ele tomaria se passasse a se basear em relatórios gerados pelas ferramentas gerenciais.

## 9 Referências Bibliográficas

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANHOLON, R. Et. al. **Características Administrativas de Micro e Pequenas Empresas**: confronto entre a teoria e a prática. São Paulo: METROCAMP Pesquisas, 2007.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. P. 104.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996. P. 20-23.

BOISVERT, Hugues. Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas. Trad. Antônio Diomário de Queiroz. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1994. P. 67-76.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Saraiva 2007.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Deliberação CVM n. 29/86**. Brasília: CVM, 1986.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Resolução nº 774, **Princípios Fundamentais de Contabilidade** - 16 de dezembro de 1994.

CORBETT NETO, T. **Contabilidade de ganhos**: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições. São Paulo: Nobel, 1997.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

DOLABELA, Fernando. **Os segredos de Luisa**. 1999, p.14. Disponível em <[http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&rlz=1T4ADSA\\_ptBRBR388BR388&q=Caracter%C3%ADsticas+Comportamentais+Empreendedoras+por+fernando+dolabela](http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&rlz=1T4ADSA_ptBRBR388BR388&q=Caracter%C3%ADsticas+Comportamentais+Empreendedoras+por+fernando+dolabela)> acessado em 09 de fevereiro de 2013.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a sociedade**. 7. Ed. São Paulo: Nobel, 2006.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GRECO, Alvíso.; AREND, Lauro. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GTIMANN, J. Carlos. **Princípio de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra 1997.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos**. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2001.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDÁ, Michael F. **Teoria da contabilidade**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLMES, S.; NICHOLLS, D. An analysis of the use of accounting information by Australian small business. *Journal of Small Business Management*, London, v.26, n.1, p.57-68, Apr. 1988.

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

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2004.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**: aplicável às demais sociedades. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: measures that drives performance**. *Harvard Business Review*, p. 71-79, Jan. / Feb. 1992.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos**. São Paulo. Fipecafi, v.9, n.15, p.60-74, jan. /jun. 1997.

KOLIVER, O. **Os Custos dos Portadores Finais e os Sistemas de Custeio**. [S. l.: s.n.], 2000.

LACERDA, Joabe Barbosa. A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMES): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade (RBC)**. Ano XXXV nº 160, Julho/Agosto 2006, p.46.

LANG, Theodore. **Accounting Cost Handbook**. NY, USA: The Ronald Press Company p. 271 com adaptações, 1976.

LEONE. G.G. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE, N. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./maio/jun. 1999.

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

MARRIOTT, N.; MARRIOTT, P. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. **Management Accounting Research**, Wales, v.11, n.4, p.475-492, Dec. 2000. Disponível em: <www.ebscohost.com>. Acesso em: 11 de Fevereiro 2013.

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

MENDES, Jefferson B.; HILDEBRAND, Elisabeth. **Custos como medida de desempenho e instrumento de gestão**. Curitiba: Silviconsult Engenharia, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. O Paradoxo da Utilização do Método de Custeio: Custeio Variável por Absorção. **Revista CRC-SP**, ano 4, n. 12, p. 42-58, jun. 2000.

PERERA, S. **The historical development of business budgeting**: an organizational perspective. **Accounting Forum**, v. 22, n. 1, p. 3-13, jun. 1998.

PETERS, Marcos R. S. **Controladoria Internacional**: Incluindo Sarlanesoxleyact e USGAAP. São Paulo: DVS, 2004.

PIZZOLATO, N. D. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

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

SÁ, A. Lopes de. **Dicionário de Contabilidade**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. São Paulo: DP&A, 1999.

SANTOS, Edno O. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores pesquisa**. São Paulo, 2004. DISPONÍVEL EM: [HTTP://www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br). ACESSO EM: 20/02/2013.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa dos fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil entre 2003 e 2005**. Brasília, 2007. DISPONÍVEL EM: [HTTP://www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br). ACESSO EM: 19/10/2012.

\_\_\_\_\_. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas - 2010**. DISPONÍVEL EM: [http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Biblioteca/Documents/EstudosEPesquisas/Mortalidade\\_MPE/mortalidade\\_12\\_anos/mortalidade\\_12\\_anos.pdf](http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Biblioteca/Documents/EstudosEPesquisas/Mortalidade_MPE/mortalidade_12_anos/mortalidade_12_anos.pdf). Acesso em: 20/02/2013.

SILVA, Almir Teles da. **Modelo de Gestão Baseada em Atividades para cooperativas agroindustriais**. 2004, 317f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

ZANLUCA, Júlio César. **Contabilidade Gerencial – O que é? Como Utilizá-la?** 2008. Acesso em: 12/03/2013. Disponível em: [HTTP://www.portaldecontabilidade.com.br/temáticas/gestaocontabil.html](http://www.portaldecontabilidade.com.br/temáticas/gestaocontabil.html).

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa**. 10 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

\_\_\_\_\_. **Manual de finanças para cooperativas e demais sociedades**- Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

## ANEXOS



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



Caro Empresário,

Estamos conduzindo uma pesquisa acadêmica intitulada **“Ferramentas Gerenciais utilizadas para tomadas de decisões nas microempresas: Um estudo de caso em uma microempresa do ramo de laticínio da cidade de Sousa-PB”**, e precisamos muito da sua participação. Por favor, responda às questões abaixo sem precisar se identificar.

Agradecemos, e muito, pela sua colaboração.

**Pesquisadora:** Valéria de Sá Oliveira (aluna concluinte do curso de ciências contábeis)

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

## Questionário

**01** - Há quanto tempo o Sr. (a Sr.<sup>a</sup>) está no comando desta microempresa?

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

**02** - A sua empresa utiliza serviços de Contabilidade Gerencial ?

(    ) a) Sim;

(    ) b) Não. Só trabalhos com a Contabilidade Convencional (pessoal, fiscal e contábil);

(    ) c) Preferimos não responder.

**03** - O Sr. (a Sr<sup>a</sup>) acha importante que existam, dentro de sua empresa, informações gerenciais - para tomadas de decisão internas ?

(    ) a) Sim, é muito importante;

(    ) b) Não muito, pois a Contabilidade Gerencial se confunde com a Contabilidade Geral (financeira); portanto, não há necessidade da Gerencial;

(    ) c) Preferimos não responder.

**04** - De acordo com seu conhecimento na área, qual o Conceito de Contabilidade Gerencial comumente adotado na prática contábil da sua empresa?

(    ) a) É a Contabilidade voltada para tomada de decisões - exclusivamente para atender ao fisco (receita federal);

(    ) b) É a Contabilidade que está voltada para a tomada de decisões internas (na empresa), como por exemplo: decisão de comprar ou fabricar uma máquina; decisão inserir, ou não, um produto no *mix*; decisão de formação de preços, etc.;

(    ) c) É a Contabilidade está voltada para tomada de decisões por parte do dono da empresa, exclusivamente;

(    ) d) É apenas uma versão da Contabilidade Geral (financeira);

(    ) e) Não adotamos nenhum dos conceitos anteriores.

**05** - A parte da **Contabilidade Gerencial** praticada pela sua empresa é (está) orientada por alguma **norma específica** ?

(    ) a) Sim; Qual ? \_\_\_\_\_

(    ) b) Não;

(    ) c) Preferimos não responder.

**06** - Quais **Demonstrações Contábeis** são utilizadas dentro de sua empresa?

- a) Balanço Patrimonial e D. R. do Exercício;
- b) Demonstração do Fluxo de Caixa - DFC;
- c) Demonstração de Valor Adicionado - DVA;
- d) DMPL e DLPA e outros relatórios não convencionais;
- e) As informações Gerenciais não carecem das Demonstrações retro-citadas.

**07** - Qual a **periodicidade** na qual os **relatórios gerenciais** são preparados pelos seus funcionários que trabalham na parte contábil da empresa?

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

**08** - Na preparação de informações gerenciais utilizadas diariamente, faz parte da sua prática trabalhar com os conceitos de **Eficiência** e **Eficácia** ?

- a) Sim; Qual ? \_\_\_\_\_
- b) Não;
- c) Preferimos não responder.

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

- a) Auxiliar a empresa no controle dos custos;
- b) Auxiliar na formação de preços;
- c) Auxiliar no controle da carteira clientes;
- d) Auxiliar na elaboração e execução do orçamento da empresa;

- ( ) e) Auxiliar na análise de projetos de investimentos;
- ( ) f) Auxiliar no Controle de estoque;
- ( ) g) Auxiliar no controle do imobilizado da empresa;
- ( ) h) Minimizar os riscos operacional e financeiro da empresa;
- ( ) i) Nenhuma das alternativas anteriores.

**10** - Os **Métodos Quantitativos** fazem parte da sua prática de preparação de informações gerenciais para uso da empresa?

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

**11** - A **Elaboração de Orçamento** faz parte sua prática de preparação das informações gerenciais para uso na sua empresa?

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

**12** - A **Elaboração do Fluxo de Caixa** faz parte da prática de preparação das informações gerenciais para a sua empresa?

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

**13** - Das **ferramentas gerenciais modernas** a seguir, quais delas fazem parte da prática de contabilidade gerencial no dia-a-dia da sua empresa?

- ( ) a) Custo Meta;
- ( ) b) ABC - Custeio Baseado em Atividades;
- ( ) c) Planejamento estratégico;

- ( ) d) EVA - Valor Econômico Agregado;
- ( ) e) MVA - Valor de Mercado Agregado;
- ( ) f) *Benchmarking*
- ( ) g) *Just in Time*
- ( ) h) *Balanced Scorecard*
- ( ) i) Planejamento estratégico;
- ( ) j) Engenharia de Valor.

**14** - Das **ferramentas gerenciais convencionais** a seguir, quais delas fazem parte da prática de contabilidade gerencial no dia-a-dia da sua empresa?

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

**15** - Dos seguintes **indicadores de avaliação econômica e financeira**, quais deles fazem parte da sua prática de Contabilidade Gerencial no dia-a-dia da empresa?

- ( ) a) Rentabilidade;

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