



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



**HELTON ABRANTES DE SOUSA**

**A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: UM ESTUDO  
NOS SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE SOUSA - PB**

**SOUSA-PB**

**2014**

**HELTON ABRANTES DE SOUSA**

**A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: UM ESTUDO  
NOS SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE SOUSA - PB**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientadora:** Profa. Msc. Ana Flávia  
Albuquerque Ventura

SOUSA-PB

2014

**HELTON ABRANTES DE SOUSA**

**A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: UM ESTUDO  
NOS SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE SOUSA - PB**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada na forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande- PB, Campus Sousa.

Monografia aprovada em 03 de Setembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Ana Flávia Albuquerque Ventura – Prof. MSc. UFCG.

---

.Francisco Jean Carlos de Sousa Sampaio – Prof. MSc. UFCG.

---

Gianinni Martins Pereira – Prof. MSc. UFCG.

## DEDICATÓRIA

Dedico este meu trabalho aos meus pais Maria Evanda Abrantes de Sousa e Antonio Jose de Sousa por contribuírem para o progresso da minha caminhada em todas as etapas da minha vida, aos meus irmãos Helio Abantes de Sousa e Silvia Maria Abrantes de Sousa por estarem comigo em todos os momentos bons e ruins da vida.

## AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, agradecer a Deus pela força, coragem, fé, e determinação, que ele tem me proporcionado ao longo dessa minha caminhada de todos os dias da minha vida.

Em seguida, além da dedicatória deste meu trabalho aos meus familiares mais próximos (pais e irmãos), também agradeço a cada um deles que contribuíram de forma direto-indireta na construção desse meu trabalho.

Agradecer também a minha esposa Renata Queiroga de Sá, pela atenção, carinho, e companheirismo que ela teve comigo, na nossa trajetória juntos nessa vida.

Ao meu professor e grande amiga Ana Flavia (orientadora dessa monografia), graças a ela tive muita motivação para desenvolver este trabalho, como também o agradeço por todo apoio dado na contribuição direto-indireta na minha formação acadêmica no curso.

Aos meus amigos e colegas de curso, em especial: Carlos Alberto, Railson Miranda e toda a classe que participou de muitos momentos bons, e alegres, ao longo do curso.

Aos outros amigos não citados anteriormente, que fazem parte da minha vida, de forma indireta, aos professores do curso de Ciências Contábeis que tiveram sua parcela de contribuição no desenvolvimento acadêmico.

E por fim, agradecer a todos aqueles não citados anteriormente, que participaram ou participam do meu dia a dia.

*“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”. (Madre Teresa de Calcutá)*

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar se os supermercados de Sousa utilizam a informação contábil como instrumento de gestão, bem como verificar o grau e a forma de utilização das informações contábeis no processo de tomada de decisões. Sabe-se que, as decisões adequadas são de grande importância para as menores empresas, porque elas estão sujeitas em um maior nível as variações econômicas e financeiras. Para atingir o objetivo deste trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva com o uso da pesquisa bibliográfica e da aplicação de questionários estruturados aos proprietários das empresas estudadas que fazem parte da rede sousense de supermercados. Assim, verificou-se que poucos são os gestores que consideram as informações contábeis como ferramenta gerencial que permita avaliar a situação econômica e financeira da organização, de forma a atender os objetivos da entidade empresarial, e que a maioria dos gestores entrevistados embasa suas decisões apenas em experiências adquirida ao longo dos anos como gestor. Os responsáveis pela administração dessas organizações nem sempre possuem os conhecimentos adequados para gerenciar a empresa, desconsiderando os benefícios que podem ser obtidos através da utilização de técnicas contábeis e gerenciais. Para mudar o presente cenário, seria necessário que os contadores demonstrassem da melhor maneira a importância da informação contábil como instrumento de gestão. O estudo realizado busca despertar nos gestores e contadores o quanto a informação contábil é importante para administração do empreendimento, para que no futuro as decisões gerenciais tomadas com base na informação contábil, seja algo comum entre as empresas brasileiras.

Palavras chave: Práticas Gerenciais, Controladoria, Supermercados.

## ABSTRACT

This study aims at checking if the supermarket in Sousa use accounting information as a management tool, and checking the degree and manner of use of accounting information in decision-making process. It is known that the appropriate decisions are of great importance for smaller companies, because are subject to a higher level the economic and financial changes. To achieve the objective of this study a descriptive research with the use of literature search and adopted through questionnaires completed to owners of the companies studied that makes part of the supermarket chain Souse. So, it was found that there are few managers who consider accounting information as a management tool to assess the economic and financial situation of the organization, so as to meet the goals of the business entity, and that the majority of managers interviewed underpins its decisions only on experiences gained over the years as manager. The persons responsible for management of these organizations do not always have the appropriate knowledge to manage the company, disregarding the benefits that can be obtained through the use of technical accounting and managerial. . In order to change the present scenario, it is necessary that the counters demonstrate the best way to the importance accounting information as a management tool. The study seeks to arouse the managers and Counters how accounting information is important for management of the enterprise, so that in future managerial decisions based on accounting information, be something common among Brazilian companies.

Keywords: Management Practices; Comptroller; Supermarkets.



## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Função do entrevistado .....	34
Gráfico 2 - Grau de Escolaridade do Entrevistado .....	35
Gráfico 3 - Há quanto tempo a empresa está no mercado .....	36
Gráfico 4 - Qual o numero de empregados da empresa .....	36
Gráfico 5 - Qual o faturamento bruto anual da empresa .....	37
Gráfico 6 - Onde é realizada a contabilidade da empresa.....	37
Gráfico 7 - Qual o seu conhecimento a respeito de contabilidade? .....	38
Gráfico 8 - Na sua opinião, qual a utilidade que a contabilidade tem para seu negócio .....	39
Gráfico 9 - Atribua notas de 1 a 5 sobre os serviços prestados pela contabilidade: .....	42

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Síntese dos indicadores econômico-financeiros.....	17
Quadro 2 - conceitos.....	20
Quadro 3 - Balanço Patrimonial .....	21
Quadro 4 - Síntese dos conceitos de receita, ganhos, despesas e perdas. ....	23
Quadro 5 - Procedimentos para reconhecimento de receitas e despesas na DRE .....	24
Quadro 6 - CPC 03 (R2) itens 10 a 12 .....	26
Quadro 7 - Termos usados no Pronunciamento Técnico com significados específicos.....	27
Quadro 8 - Método Direto X Método Indireto – DFC .....	28

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - As decisões tomadas na empresa baseiam-se em que? .....	38
Tabela 2 - Quais os documentos contábeis que você utiliza para consulta? .....	40
Tabela 3 - Qual desses controles de gestão a empresa utiliza?.....	41

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

MPE's: Micro e pequenas empresas

SEBRAE: Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

DFC: Demonstração de Fluxo de Caixa

DRE: Demonstração do Resultado de Exercício

BP: Balanço Patrimonial

ICMS: Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços

ISS: Imposto Sobre Serviço

ME: Microempresas

EPP: Empresas de pequeno porte

CRC: Conselho Regional de Contabilidade

DOAR: Demonstrações das Origens e Aplicações de recursos

DVA: Demonstração de valor Adicionado

DMPL: Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

SIC: Sistema de informação contábil

GE: Giro de Estoques

PMR: Prazo Médio de Recebimento

PMP: Prazo Médio de Pagamento

LB: Lucro Bruto

LO: Lucro Operacional

DR: Duplicatas a Receber

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA .....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	v
LISTAS DE GRAFICOS.....	vi
LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	ix
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos.....	2
1.1.1 – Geral .....	2
1.1.2 - Específicos .....	2
1.2 Justificativa .....	2
1.3 Procedimentos Metodológicos .....	3
1.4 Quanto aos objetivos .....	3
1.4.1 Quanto aos procedimentos de coleta.....	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	5
2.1 <i>Um breve historico da contabilidade</i> .....	5
2.1.2 <i>A importancia da contabilidade na sociedade</i> .....	6
2.1.3 <i>Ramificações da contabilidade</i> .....	6
2.2. CONTABILIDADE GERENCIAL .....	8
2.2.1 <i>Contexto historico</i> .....	8
2.2.2 <i>Definições e objetivos da contabilidade gerencial</i> .....	10
2.2.3 <i>Utilização das informações da contabilidade gerencial na tomada de decisão dos gestores</i> .....	12
2.2.4 <i>Tipos de ferramentas/relatórios contábeis utilizados no controle gerencial.</i> .....	14

2.2.5 Orçamento Empresarial .....	15
2.2.6 Informações geradas pelo fluxo de caixa .....	15
2.2.7 Informações geradas pela Análise das Demonstrações Contábeis .....	16
2.2.8 Planejamento Estratégico no auxílio ao controle gerencial.....	19
2.3. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS GERENCIAIS NO PROCESSO DE GESTAO.....	19
2.3.1 Balanço Patrimonial .....	19
2.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício .....	22
2.3.3 Demonstração dos Fluxos de Caixa.....	25
2.3.4 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido .....	29
2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES NO AUXÍLIO AO CONTROLE GERENCIAL .....	30
2.4.1 Sistema de informação contábil .....	30
2.4.2 Gestão de contas a Receber e a Pagar .....	30
2.4.3 Gestão de Estoques.....	31
2.5. Sistema de Informações Gerenciais.....	32
2.6 O MERCADO VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DO BRASIL. ....	33
3 ANÁLISE DOS DADOS. ....	34
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	42
REFERÊNCIAS .....	44

## 1. INTRODUÇÃO

Com a globalização dos mercados, a economia mundial vive em constantes mudanças, tais mudanças ocorrem no campo político, econômico, financeiro, social, tecnológico entre outros e diante desta realidade as organizações necessitam conhecer sua situação econômica e financeira para se adequar às novas situações do mercado. Diante deste cenário econômico atual, aliado ao aumento constante da competitividade entre as organizações o uso da contabilidade como ferramenta gerencial passou a ser imprescindível na continuidade e sobrevivência de micro e pequenas empresas (SOARES, 2010).

Neste contexto a contabilidade se apresenta como ferramenta gerencial que auxilia os gestores a obter informações seguras para que as decisões sejam tomadas com o máximo de segurança, permitindo avaliar a situação econômica e financeira da organização, de forma a atender os objetivos da entidade empresarial (NASCIMENTO, 2005).

Segundo Marion (2009) a Contabilidade é imprescindível para a boa administração de um empreendimento, somente através da contabilidade os gestores terão controles para fins gerenciais, prevenção de riscos, e cumprimento das exigências legais.

No entanto, observa-se que muitas empresas ainda não utilizam a informação contábil como instrumento de gestão, deixando assim de tomar a melhor decisão a respeito de controle, custos, investimento e planejamento de seus negócios. Isso pode estar ocorrendo devido á falta de conhecimento sobre os potenciais benefícios que a contabilidade pode oferecer. Ou seja, a contabilidade não está sendo utilizada na administração do empreendimento (CREPALDI, 2011).

De cada cem empresas abertas no Brasil, 48 encerraram suas atividades em três anos. O dado faz parte de um estudo divulgado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), com informações de 2010.

Segundo a pesquisa, de um total de 464.700 empresas que iniciaram suas atividades em 2007, 76,1% continuavam no mercado em 2008, 61,3% sobreviveram até 2009 e apenas 51,8% ainda estavam abertas em 2010, ou seja, quase a metade (48,2%) fechou as portas.

Segundo o SEBRAE, serviço de apoio à micro e pequena empresa, entre as principais razões para a mortalidade precoce das empresas estão na falta de planejamento e o descontrole na gestão.

As informações e os dados fornecidos pela contabilidade representam ferramentas de gestão, que servirão de apoio e suporte á tomada de decisão e devem fazer parte da rotina empresarial, ou seja, servir de apoio em todas as etapas da empresa. Muitos desses

controles contábeis são relativamente fáceis de serem elaborados, e podem ser facilmente aplicados na gerência de micro e pequenas empresas, principalmente às de comércio varejista, independentemente do porte (HORNGREN, SUNDE, STRATTON, 2010).

A partir do assunto exposto surge a seguinte problemática: As micro e pequenas empresas de comércio varejista de supermercados do município de Sousa-PB utilizam as informações contábeis como instrumento de gestão?

## **1.1 Objetivos da pesquisa**

### *1.1.1- Objetivo geral*

Analisar se as micro e pequenas empresas do comércio varejista de supermercados da cidade de Sousa-PB utilizam informações contábeis como instrumento de gestão.

### *1.1.2 - Objetivo específico*

- Identificar as ferramentas gerenciais que podem ser utilizadas como instrumento de gestão.
- Verificar como os gestores do grupo estudado fazem uso da Contabilidade no auxílio às atividades administrativas
- Mostrar a importância das ferramentas gerenciais para micro e pequenas empresas de supermercado da cidade de Sousa.

## **1.2 Justificativa**

As micro e pequenas empresas são detentoras de grande parte da economia brasileira, mas sofrem com um alto índice de mortalidade, ainda nos primeiros anos de suas atividades, enfrentando diversos problemas que, boa parte das vezes, estão relacionados à gestão das entidades. Muitas vezes, os empresários das micro e pequenas empresas não têm o devido conhecimento da contribuição e benefícios que a Contabilidade, direcionada a gestão das entidades, poderá lhes proporcionar e talvez isso esteja acontecendo por falta de



desconhecimento dos potenciais benefícios que esta ciência pode oferecer (CREPALDI, 2011).

Esta pesquisa visa incentivar gestores de Micro e Pequenas Empresas, a desenvolver e adotar informações que auxiliem a tomada de decisão, demonstrando a importância da Contabilidade e o quanto é valiosa as informações fidedignas.

A pesquisa realizada por Gêucione (2010), realizado em 110 empresas do comércio varejista de supermercados da cidade de Pombal através de estudo de campo conclui que as organizações precisam de um controle contínuo sobre todas as suas operações. E ressalta ainda que o contador possui papel fundamental nesse processo de conscientização da importância da contabilidade e deve buscar constantemente por melhorias e inovação na área contábil.

A utilização da contabilidade nas micro e pequenas empresas auxiliam aos gerentes e proprietários a tomarem decisões que poderão ter grandes influências no futuro da entidade, fornecendo informações gerenciais de fatores econômicos e financeiros, dando mais credibilidade e segurança nas atitudes e rumos traçados pela empresa (GARRISON, NORENN, BREWER, 2007).

Sendo assim, a utilização da Contabilidade de forma a abranger as necessidades das micro e pequenas empresas pode trazer muitos benefícios e vantagens, auxiliando a gestão dessas empresas, proporcionando melhoria contínua dos seus negócios.

### **1.3 Procedimentos Metodológicos**

Serão discutidos nesta seção, os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento desta pesquisa, onde indicarão os meios necessários para alcançar os objetivos propostos neste trabalho.

#### **1.3.1 Classificação da abordagem do problema da pesquisa**

O presente estudo é caracterizado em pesquisa qualitativa e quantitativa, nessa abordagem buscou-se verificar se as empresas de supermercados da cidade de Sousa utilizam a informação contábil como instrumento de gestão.

Na pesquisa qualitativa, cada procedimento e mecanismo utilizado, faz com que o pesquisador obtenha conhecimento sobre a dimensão do que se deseja evidenciar e analisar, excluindo os métodos utilizados na pesquisa quantitativa (questionários e formulários), as técnicas da pesquisa qualitativa são muito determinantes, quando se busca compreender melhor uma temática do qual não se tem juízo preliminar considerável, para analisar conceitos pouco vistos e ideias inovadoras (CHUEKE & LIMA, 2012).

A abordagem quantitativa é dada por meio da mensuração, ou seja, quantificar em valores numéricos as informações a serem caracterizadas e examinadas, por meios estatísticos (porcentagem, média, moda, etc.), refutando ou não determinada hipótese (BARROS, 2008).

#### **1.4 Quanto aos objetivos**

Esta é uma pesquisa explicativa, pois segundo (GIL, 2001) a pesquisa explicativa busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porque das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado.

##### *1.4.1 Quanto aos procedimentos de coleta*

Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, porque foi realizada por meio de um questionário aplicado em todos os dezesseis supermercados filiados a rede sousense de supermercados buscando captar as explicações e interpretações do que ocorrem naquela realidade.

Segundo (ELISA PEREIRA, 2001) este tipo de pesquisa pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. A pesquisa de campo é aquela que exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre – ou ocorreu – e reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 *Um breve histórico da contabilidade.*

Gonçalves (2004) mostrava em sua obra, que o caminho percorrido pela contabilidade de sua origem e evolução, passando pela Europa, Ásia, América do Norte, até a chegada ao Brasil (América do Sul), foi ganhando características próprias em cada nação sendo muitas vezes consideradas como uma ciência única, mas de ideias diferentes, como por exemplo as escolas italianas de pensamento contábil divergiam das escolas de pensamentos norte-americana, já a ciência contábil no Brasil foi introduzida de forma bem menos arcaica do que nos primórdios da contabilidade pelo mundo, sendo o seu primeiro contato com terras brasileiras a partir das necessidades da população em controlar as operações mercantis vigente naquela época no país.

Depois disso a contabilidade brasileira desenvolveu-se em grande escala, conseguindo vários objetivos como por exemplos: a regulamentação da profissão, por meio da criação do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), a criação das *Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs)*, os Princípios de Contabilidade que regem a profissão contábil, fazendo com que essa ciência ganhasse uma roupagem com característica profissional, procurando evidenciar a sua necessidade para contribuir no crescimento e desenvolvimento do país.

A globalização dos mercados financeiros fez com que a contabilidade evoluísse ainda mais, para um patamar que a cada dia que se passa vai ultrapassando barreiras, com o objetivo mais recente de chegar ao seu ponto mais alto que é a uniformidade das práticas contábeis em todos os países, sendo que a evidenciação do resultado final das informações geradas pela contabilidade para o seu público alvo, seja o mesmo em qualquer local do mundo, tendo no IASB (INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD) como um dos órgãos responsáveis por esse novo desafio de tornar a contabilidade um padrão em todos os países (CAVALCANTE, 2010).

#### 2.1.2 *A Importância da Contabilidade na Sociedade*

A contabilidade exerce uma função essencial no processo de decisão dos gestores nas organizações, sua relevância tem sido destacada constantemente nas ideias de vários autores de obras da área contábil, com isso, podia-se dizer que a partir das ideias

defendidas por esses autores, é que a ciência contábil pode contribuir em diversos ramos de atividade, tendo um campo extenso de estudo chegando a mesma a contribuir com todas as áreas afins dentro de uma entidade e também aos mais variados usuários das empresas (BELO *et al.* 2012).

Olério *et al.* (2007) que cita Camargo (2003), afirmava que a relevância da contabilidade para as micro e pequenas empresas é peça fundamental para a sobrevivência dos mesmos, e que diante desses fatos deve-se eliminar antigos costumes, de que a contabilidade era tão somente para apurar tributos (impostos) e arquivar documentos, pois a ciência contábil é bem mais complexo do que isso, e a falta de conhecimento das finalidades dessa ciência pelos gestores das entidades implicaria de modo direto-indireta na dissolução das micro e pequenas empresas.

A falta de um bom gerenciamento da contabilidade pelos gestores, administradores, ou sócios que compõem a administração das organizações podem acarretar várias punições e condenações aos mesmos, tanto na legislação comercial, civil e penal, além de outras, como exemplos temos as seguintes situações: não dar a importância devida a documentação referente as transações funcionais, fazer negócios fora do objeto do contrato social, cometer desvios, não distinguir ou confundir o patrimônio próprio dos sócios e da empresa, contratação de profissionais incapacitados ou que atuem de forma desrespeitosa aos padrões do Conselho Federal de Contabilidade, dentre outros (TEIXEIRA, 2014).

### *2.1.3 Ramificações da contabilidade*

O campo de atuação da contabilidade é o mais complexo possível, pelo fato de onde apresentar um patrimônio determinado e mensurável seu estudo fica mais detalhado, a mesma pode fazer com que seu campo de aplicação seja definido de acordo com as características individuais de cada organização, como por exemplo: a contabilidade feita nas micro e pequenas empresas não tem a mesma postura adotada numa empresa de grande porte, devido ao que cada legislação especifica sobre o porte da empresa enfatiza na informação econômico-financeira, a contabilidade pode adotar certos critérios para se adequar a essas exigências (ROCKENBACH, 2010).

A contabilidade possui um único foco que é a evidenciação de informações sobre o patrimônio das entidades, mas sobe os aspectos de estudo como ciência, a contabilidade possui vários tipos e ramos de atuação, destacando eles as seguintes: A Contabilidade Financeira, Contabilidade Empresarial/Comercial, Contabilidade de Custos, Contabilidade

Governmental, Contabilidade Gerencial, etc., entretanto não importa área contábil a qual se estuda, pois o fundamental é que as informações contábeis sejam sempre fidedignas a realidade da situação patrimonial das empresas, elucidando assim a tomada de decisão dos gestores (OLIVEIRA, 2012).

Partindo do que foi relatado anteriormente veremos a seguir alguns conceitos sobre algumas das áreas de atuação da contabilidade, para ilustrar um pouco melhor a temática abordada nesse trabalho.

- **Contabilidade Financeira:** é preparada em consonância com as estruturas teóricas da ciência contábil, além da legislação específica do país, com o objetivo de atender as necessidades dos seus *stakeholders* externos (acionistas, credores, governo, fornecedores, clientes, etc.), evidenciando por meio de demonstrações/relatórios econômico-financeiros anuais, semestrais, trimestrais, e mensais, a situação patrimonial das entidades, baseados em fatos e atos já ocorridos, sendo mensurado em moeda nacional tais acontecimentos, exemplos de demonstrações ou relatórios aplicados na Contabilidade Financeira: Balanço Patrimonial, Demonstração do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa, etc., sendo que as informações produzidas a partir desses relatórios devem seguir aos seguintes objetivos: verificabilidade, consistência, relevância e tempestividade das informações (SILVA e NIYAMA, 2013, p. 231)
- **Contabilidade Empresarial/comercial:** é uma ferramenta que evidencia o maior número de informações relevantes para o processo decisório dos gestores dentro das organizações, a contabilidade empresarial/comercial é um ramo muito antigo da ciência contábil, e que sempre teve como objetivo principal a prestação de informações úteis para auxiliar os administradores a controlar o patrimônio das entidades, ou seja, todos os fatos ocorridos dentro da empresa que possa afetar o patrimônio de forma direta devem ser registradas pela contabilidade comercial, compactando essas informações registradas em forma de relatório entregando-os depois aos usuários interessados nessa informação para tomar conhecimento da realidade da organização (SANTOS, 2010).
- **Contabilidade de Custos:** é um ramo da ciência contábil que tem como principal objetivo evidenciar informações para as várias hierarquias gerenciais dentro de uma organização, como apoio aos papéis de julgamento de desempenho, de planejamento e controle das transações e do processo de tomada de decisão pelos administradores, ou seja, a contabilidade de custos é um instrumento imprescindível no domínio e na formação de decisões gerenciais nas entidades, principalmente nas entidades industriais que esse ramo contábil é mais difundido (ALMEIDA, 2008).

- **Contabilidade Social:** é o método de identificação e de avaliação, de um conjunto integrado de grandezas, como também de variáveis determinadas pela ciência econômica, fazendo com que a contabilidade social produza informações que possibilitem a mensuração dos efeitos das atividades das entidades em relação a meio socioambiental, ao qual faz parte, dando aos gestores informações relevantes para proporcionar o melhor crescimento social da organização (CESAR, 2009).
- **Contabilidade Tributária:** segue a mesma linha dos outros tipos de contabilidade exemplificados anteriormente com algumas ressalvas, a contabilidade tributária tem como definição um conjunto de práticas e métodos necessários para calcular e harmonizar a geração de tributos de uma empresa, em outras palavras, significa dizer que ela analisa e apura os eventos geradores de informações e liquidações de tributos (CASPREK, 2010).

## 2.2 Contabilidade gerencial

### 2.2.1 Contexto Histórico

A contabilidade gerencial é considerada um dos ramos da ciência contábil, e tem uma forte ligação com a ciência social da administração, sendo que na maioria das vezes, a interpretação da mesma é vista por muitos autores como equivalência de informações que se entrelaçam, ou seja, a contabilidade gerencial está contida dentro da administração e vice e versa, tomando-se complementares na sua essência, essas duas ciências servem de base para as áreas de marketing, gestão de pessoas, pesquisa e desenvolvimento e produção (GOMES, 2009).

No decorrer da evolução da contabilidade gerencial ao longo do tempo, percebe-se que a mesma passou a incorrer em seus métodos, definições originadas de outras áreas da ciência, absorvendo assim conceitos do campo da administração financeira, economia, gestão de pessoas, psicologia, dentre outras áreas afins, isso induziu com que a contabilidade gerencial sofresse duras críticas, a esse fato de não ter uma identidade própria criando um espaço entre a teoria e a prática da contabilidade gerencial, pelo fato da baixa utilização da mesma pelas empresas (OLIVEIRA, 2011).

Pode-se definir como pressuposto da origem da contabilidade gerencial; a relação incondicional da *Revolução Industrial*, pois essa revolução impactou diretamente no desenvolvimento da contabilidade geral no que diz respeito a sua variedade de segmentos/áreas afins, a partir desse momento histórico foi possível observar uma nova

configuração de produção que atingiu de maneira direto-indireta no meio econômico, social, político, tecnológico e científico (MARTINS RIBEIRO, 2011).

No século XIX (praticamente no final desse século) a indústria têxtil necessitava de informações contábeis com foco no gerenciamento de dados das organizações, contribuindo assim para o nascimento de uma nova temática da contabilidade geral, a denominada contabilidade gerencial teve um grande papel funcional e evolucionar no início da Revolução Industrial, abrangendo de certa forma todas as áreas que constituíam as organizações têxteis daquela época (RIBEIRO E ESPEJO, 2013).

Para Grzeszeszyn (2005) que apontava como uma das formas para o desenvolvimento da contabilidade gerencial foi o surgimento das grandes organizações industriais, onde as mesmas viam-se necessitadas de novos meios de controle e custeio de seus produtos, demonstrando assim o papel fundamental da contabilidade gerencial no processo de elaboração de orçamentos, de mensuração de valores e no comando operacional, além de outras atividades econômico-financeiras.

No contexto histórico da contabilidade gerencial é possível verificar que essa área de estudo é relativamente atual, onde se observa um grande número de autores que se tem especializado sobre o assunto, passando a desenvolver trabalhos científicos de grandes proporções relevantes para a sociedade, concentrando mais as pesquisas sobre essa temática na forma de explicar do que no conteúdo propriamente dito, ou seja, em definir o que seria a contabilidade gerencial (MIRANDA, 2003).

Para NASCIMENTO (2012) os estágios evolutivos da ciência contábil com visão na geração de sistemas gerenciais pode-se verificar que a contabilidade gerencial estava dividida em quatro períodos distintos, sendo que:

- O primeiro período iniciou-se por volta de 1920 até 1950, com objetivo principal na determinação dos custos e controle financeiro;
- O segundo período começa por volta de 1950 a 1965, tendo como foco principal o sistema de informações para o planejamento e controle gerencial;
- O terceiro período inicia-se na metade da década de 60 e vai até a metade da década de 80, seu principal objetivo era a diminuição de prejuízos de recursos em processos organizacionais;

- E no último estágio evolutivo inicia-se por volta dos anos 80 e se estende até os dias de hoje, tendo como foco principal a criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos.

Qualquer empresa independente do seu porte que utiliza das informações da contabilidade no processo administrativo das empresas, enxerga na contabilidade gerencial uma forma de suprir as necessidades dos gestores dentro das organizações, facilitando assim na busca da elaboração de dados que auxiliem no processo de tomada de decisão, levando os administradores a estabelecerem regras próprias em relação a elaboração de relatórios internos, observando sempre os benefícios oriundos da utilização dessas informações não ultrapassem os custos da oferta na verificação e síntese dos dados (ROSA E SANTOS; 2010).

### *2.2.2 Definições e objetivos da Contabilidade Gerencial*

A contabilidade gerencial poderia ser definida como um processo de análise, avaliação, observação e demonstração dos dados relacionados a fatos econômico-financeiros da empresa, suas características estão baseadas em várias práticas e metodologias da contabilidade já definidos e debatidos na contabilidade financeira, de custos, na análise das demonstrações financeiras, dentre outras. Fazendo com que seus dados elaborados das informações relevantes do dia a dia da empresa possam auxiliar os gestores no processo decisório de sua administração dentro do espaço interno/externo em que a entidade desenvolve suas atividades afins.

Atkinson *et al.* (2011, p.36) apontava que a contabilidade gerencial era uma forma de analisar, avaliar, expor e verificar as informações gerenciais derivadas da contabilidade, mostrando os eventos básicos (econômicos/financeiros) que compõem a estrutura interno ou externo da entidade. Um dos exemplos que os autores citam para reforçar tal definição são as despesas oriundas do setor operacional, como a padaria de um supermercado, dentre outros.

De uma forma geral, a contabilidade gerencial pode ser interpretada como um método complexo, que envolve técnicas e procedimentos relevantes para o processo de desenvolvimento da gestão de uma organização, proporcionando meios para planejar, avaliar e controlar os recursos disponíveis que envolve toda a organização (RIBEIRO E ESPEJO, 2013)



A contabilidade gerencial auxilia de forma mais ágil o processo de planejamento e controle, dispondo de informações sobre a caracterização financeira das metas e planos estratégicos das organizações, como também da evidenciação e classificação contábil das operações por meio de relatórios de desempenho, fazendo uma comparação do que foi orçado com o que foi efetivamente realizado (FREZATTI *et al.* 2007).

O campo de estudo da contabilidade gerencial está associado ao campo da compreensão das características comportamentais relacionados ao seu processo de produzir informações fidedignas a realidade vivida pelos gestores das organizações, partindo desse pressuposto, a comunidade de pesquisadores dessa área (gerencial) tem procurado estudar e interpretar melhor essa assimilação entre a contabilidade gerencial e o comportamento humano. (NASCIMENTO *et al.* 2008).

A contabilidade gerencial pode ser conceituada como um dos objetivos principais para o fornecimento de informações em prol dos gestores da empresa, ou seja, uma ferramenta gerencial centrada em criar valores consideráveis, para o campo do conhecimento da administração da produção, da administração organizacional e da administração financeira, abordando toda a área que envolve a contabilidade empresarial (LIGIA E ADEIMILSON, 2007).

Conhecer a situação econômica e financeira e agir de acordo com esse conhecimento pode ser a ferramenta que determine o sucesso da empresa. Conhecer a realidade significa acompanhar de perto os resultados, as decisões e utilizar as ferramentas gerenciais para que as decisões sejam fundamentadas em informações confiáveis e seguras (SANTIAGO, 2006).

O pequeno empresário pode se beneficiar da informação contábil em sua empresa, afim de que suas decisões sejam tomadas de maneira segura e consciente, baseadas em informações que aumente as chances de acertos em suas decisões.

Essas funções podem ser definidas da seguinte forma, de acordo com os autores citados anteriormente:

- **Controle operacional:** produz dados de *feedback* em relação a eficiência e a qualidade das atividades realizadas;

- **Controle de produção e do cliente:** avalia os gastos dos materiais utilizados para produzir um determinado produto/serviço, passando por todos os estágios da produção até ao seu destino final (entrega dos bens/serviços ao cliente);
- **Controle gerencial:** produz dados em relação ao desempenho dos gerentes e setores operacionais da empresa;
- **Controle estratégico:** distribui informações sobre o comportamento competitivo da organização em determinado espaço de tempo, mais precisamente a longo prazo, além das categorias de mercado, das tendências dos clientes e das novidades tecnológicas.

A essência das informações contábeis gerenciais tem uma forte tendência subjetiva, interpretativa e proeminente, devido a essas características relatadas anteriormente, faz com que a contabilidade gerencial se distancie um pouco da contabilidade financeira, pelo fato de que a contabilidade financeira está mais voltada para a forma real traduzidas em números, sem ênfase na interpretação da realidade da empresa, enquanto que na contabilidade gerencial as informações produzidas tem caráter de participativo de toda a estrutura organizacional (HENRIQUE, 2008).

Independente do porte da empresa a contabilidade gerencial pode se tornar um instrumento de benefícios significativos para uma organização, auxiliando a mesma na captura e codificação de informações que facilitem no processo decisório dos gestores, de forma segura e consciente, fundamentadas em dados que aumentarão as possibilidades de tomadas de decisões corretas sobre o futuro de cada entidade.

### 2.2.3 Utilização das informações da contabilidade gerencial na tomada de decisão dos gestores.

O princípio fundamental da contabilidade gerencial é a utilização dos dados contábeis como instrumento para a gestão organizacional e para que esses dados possam ser utilizados no processo de administração é necessário que o mesmo possibilite a produção de informações de grande relevância e utilidade organizacional, para que os gestores da empresa possam buscar a otimização empresarial, ou seja, uma informação mesmo que relevante só é atraente se for produzida a um custo adaptado para os interesses da empresa (LACERDA, 2006).

A informação evidenciada pela contabilidade gerencial deve ser considerada como uma das bases universais para a elaboração de tomada de decisão e controle nas entidades, objetivando constantemente a orientação na melhor forma possível de alcançar a eficácia na gestão dos negócios, estando a contabilidade gerencial em constante desenvolvimento de ferramentas que certifiquem o cumprimento do ofício informativo (SOUZA, LISBOA E ROCHA, 2003).

A informação gerencial contábil pode-se interagir com diversos papéis organizacionais com distinção entre os mesmos, levando sempre em conta o nível organizacional, ou seja, a demanda pela informação gerencial contábil é diferente por exemplo no nível operacional em relação ao nível tático, no entanto quanto mais sobe de nível organizacional percebe-se uma necessidade maior pelas as informações geradas pela a contabilidade gerencial, os gerentes dos níveis intermediários podem receber informações gerenciais contábeis com menos assiduidade e maior grau de valor, usando esses dados para o auxílio dos mesmos na construção dos mais adequados planos estratégicos e na eficiência da tomada de decisão pelos os mesmos (MURARO *et al.* 2012).

Para permitir uma melhor utilização das informações gerenciais contábeis na gestão das empresas é necessário que todo administrador/gestor tenham um discernimento básico das ferramentas gerenciais que estão a sua disposição, para que possam ter um aperfeiçoamento no controle em relação as atividades fins produzidas dentro das organizações (DANTAS p.1, 2007).

A utilização das informações da contabilidade gerencial na tomada de decisão dos gestores tem como princípio essencial a introdução de novos modelos de gestão que auxiliem na identificação dos motivos e dos efeitos dos planos estratégicos pretendidos, ou que essas informações possam ser traduzidas em *feedback* para o alcance das metas traçadas pelas organizações (LACERDA, 2006).

Podem ser utilizados como instrumento de informações gerenciais, os demonstrativos contábeis evidenciadas pelas entidades e disponibilizadas para o seu público alvo e a sociedade em geral, como exemplos desses demonstrativos têm os seguintes: o Balanço Patrimonial – BP, a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE, a demonstração das mutações do Patrimônio Líquido - DMPL, a Demonstração de Fluxo de Caixa – DFC, dentre outros relatórios relevantes para se verificar a realidade da empresa e auxiliar na tomada de decisão dos gestores (LIMA E IMONIANA, 2008).

A utilização das informações da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas têm sido caracterizadas por pequenas distorções relevantes na aplicação das informações

geradas pela a contabilidade gerencial, Isso ocasionado pelo fato da influência do fisco brasileiro sobre a utilização de tais informações na elaboração dos demonstrativos financeiros pelas empresas, os administradores encontram certas dificuldades no discernimento nos dados gerenciais proporcionados pelos relatórios contábeis, levando os mesmos a não aplicação das informações gerenciais no método da tomada de decisão de qual caminho a empresa deve seguir para o seu desenvolvimento organizacional (BORGES E LEAL, 2012).

#### 2.2.4 Tipos de ferramentas/relatórios contábeis utilizados no controle gerencial.

De maneira geral os conceitos de controle gerencial enaltecem a importância de feedbacks em relação ao desempenho realizado pelas empresas, com finalidade de comparação entre padrões, metas, finalidades, orçamentos e planejamentos estratégicos, de forma a permitir a identificação de vícios, variações e concessões na aplicação de ações punitivas para a volta do caminho correto.

O controle gerencial é uma função que está intensamente associada as outras funções do procedimento de administração nas empresas, o projeto, a coordenação e a gerência dos dados gerenciais chamam bastante a atenção no exercício de controle na pratica empresarial, favorecendo assim na mensuração e no julgamento dos resultados obtidos da pratica organizacional, originadas por meio dos projetos, da coordenação e da gerencia dos fatos relevantes que compõe o dia a dia das empresas (FLORIANO E LOZECKYI, 2008).

#### 2.2.5 Orçamento Empresarial

O orçamento é uma das principais ferramentas gerenciais de controle das organizações, sendo que o mesmo é considerado por excelência de todo o sistema operacional da entidade, ou seja, engloba os vários setores da organização, por meio de um projeto de atuações que auxiliam na constituição e implantação de um projeto, produzindo informações de forma constante nos sistemas de dados contábeis atuais, introduzindo assim novas informações que servirão de base para exercícios futuros com seus devidos ajustes a realidade vivida pelas entidades (SOUZA E RIOS, 2011).

Castanheira *et al.* (2013) apontavam que o orçamento empresarial era um fruto do planejamento estratégico que atuaria como um fiscalizador dos gestores, mostrando se o

planejamento estratégico era eficaz ou não, ou seja, um orçamento é uma estrutura financeira e cronológica geralmente determinada para um exercício econômico, com o objetivo de complementar a estratégia adotada e proporcionar assim aos gestores uma visão mais intrínseca aos objetivos planejados para cada exercício econômico especulado pelas as organizações.

Para Fetrin e Buesa (2013) apud Catelli (2001) afirmavam que os orçamentos precisam falar de maneira quantitativa os projetos de ação, ajuizando as diretrizes, os objetivos, as metas, os artifícios propostos para as entidades em relação a certo exercício econômico que tem como finalidade também na organização e fundamentação dessas atuações.

Pode-se inferir que o orçamento é um instrumento fundamental para administração de uma empresa independente de seu porte, porque o orçamento funciona como um plano estratégico que estabelece metas para um determinado período, o orçamento empresarial funciona como um diferencial, para o controle das receitas e despesas do setor administrativo, gerando melhoria dos resultados conduzindo a empresa aos seus objetivos.

#### 2.2.6 Informações geradas pelo fluxo de caixa

O relatório de fluxo de caixa é um instrumento gerencial através do qual se consegue informações das entradas e saídas de caixa, por meio desse relatório a organização terá a possibilidade de analisar os pagamentos em certos períodos, observando se existem probabilidades de investimentos como também uma forma de encontrar a melhor forma de programar as datas de compra da empresa, auxiliando assim nas tomadas de decisão dos gestores (LACERDA, 2006).

O fluxo de caixa na administração financeira pode ser considerado como uma das principais ferramentas para o controle gerencial, sendo um pré-requisito indispensável na atividade empresarial, ou seja, diante dessa ferramenta gerencial pode se analisar se uma entidade é autossuficiente no financiamento do seu capital de giro, além de antever sua capacidade de expansão com capitais próprios (OLIVEIRA, SPESSATTO E FILHO, 2014).

Uma organização para ter estabilidade financeira é necessária que seu fluxo de caixa que seu fluxo de caixa demonstre uma boa liquidez independente de uma circunstância econômica envolvida, como por exemplo, em inflação ou recessão só diante desse fato é que uma organização poderá cumprir com seus compromissos financeiros sem prejudicar o seu desenvolvimento produtivo (CAIXETA, 2012).

Para Gonçalves (2009, p.39):

O fluxo de caixa é um dos instrumentos financeiros que possibilita o planejamento das entradas e saídas de recursos do caixa, permitindo com que as ações sejam tomadas antecipadamente. É um poderoso instrumento de tomada de decisão que norteia o planejamento empresarial.

Ao aplicar as informações geradas pelo fluxo de caixa as entidades podem observar as suas competências em gerarem fluxos positivos, fazendo com que essas informações possam ganhar novas opções de investimentos, além de analisar as causas que induziram a um resultado contrário aos interesses da administração (índice negativo), como também, o que deve-se fazer para reverter tal situação.

Esse instrumento de controle gerencial tem como atraente a facilidade de compreensão, além de ter uma capacidade de ser introduzida em várias organizações independente do seu porte, demonstrando a solvência da organização, como também uma forma de planejar suas receitas e despesas futuras (NETO, 2009).

### 2.2.7 Informações geradas pela Análise das Demonstrações Contábeis

Para Silva e Niyama (2013, p.259) as principais informações geradas pela análise dos indicadores econômico-financeiros das demonstrações contábeis são os indicadores econômico-financeiros, a análise vertical e a análise horizontal.

Ainda de acordo com os mesmos cabe ressaltar a importância desses indicadores na formulação das bases dos dados alocados nas informações contábeis extraídas pelas organizações na elaboração da contabilidade societária dessas instituições, a seguir será exposto um quadro simplificado dos componentes que compõe esses indicadores econômico-financeiros das demonstrações contábeis.

Quadro 1: Síntese dos indicadores econômico-financeiros

INDICADORES	RAMIFICAÇÕES	CONCEITO	FÓRMULA	INTERPRETAÇÃO
LIQUIDEZ		É a capacidade de pagamento de obrigações a curto prazo	*****	É uma liquidez estática, pois são oriundas do BP, quando a situação financeira da empresa muda esses indicadores também mudam.

	Liquidez corrente	É quanto a entidade tem de ativo corrente para cada unidade de dívida de curto prazo	<b><u>ATIVO COR.</u></b> <b><u>PASSIVO C.</u></b>	Maiores valores do índice denotam maior liquidez, mas dependerá de uma série de variáveis como a situação da economia, da qualidade dos ativos, etc.
	Liquidez imediata	Mostra quanto das dívidas de curto prazo pode ser liquidado pela empresa	<b><u>DISPONIVEL</u></b> <b><u>PASSIVO C.</u></b>	Quanto maior for o índice de liquidez imediata, mais recursos disponíveis a empresa possui.
	Liquidez seca	É o percentual das dívidas de curto prazo que pode ser pago mediante o uso de ativos de curto prazo de maior liquidez.	<b><u>AC – E – D.A</u></b> <b><u>PASSIVO C.</u></b>	São retirados desse índice os estoques (E), devido ao fato de não serem tão líquidos e as despesas antecipadas (D.A), por serem pagamentos antecipados por serviços a serem realizados.
	Liquidez geral	É a análise da situação financeira da empresa a longo prazo.	<b><u>AC + RLP</u></b> <b><u>PC + ELP</u></b>	São incluídas as contas da entidade que estão no grupo do ativo realizável a longo prazo (RLP) e do grupo do passivo exigível a longo prazo (ELP).

Fonte: SILVA E NYAMA (2013)

Os indicadores Econômicos - Financeiros tradicionalmente representam o conceito de análise de balanço, sua finalidade básica é evidenciar a situação atual da empresa, ao mesmo tempo em que tenta prever o que pode acontecer no futuro. São cálculos matemáticos efetuados a partir do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, na busca de números que ajudem a entender a situação da empresa, em seus aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade.

A análise vertical é um processo comparativo dos balanços patrimoniais em valores expressos em moeda corrente, onde se extrai relacionamentos percentuais entre itens pertencentes a uma mesma demonstração financeira em determinado período. A finalidade é dar uma contribuição no processo decisório das organizações (Scherrer, 20112).

Quando se fala em análise horizontal percebe-se que existe uma harmonia de pensamento (conceitos) pelos autores relatados anteriormente isso nos leva para a seguinte concepção da análise horizontal:

De acordo com Scherrer *et. al.* (2012, p.140): “o propósito da análise horizontal é permitir o exame da evolução histórica (comparação de dois ou mais exercícios) de uma das contas que compõem as demonstrações financeiras”.

Para Silva e Nyama (2013, p.267): “A análise horizontal identifica a evolução percentual dos vários itens da demonstração financeira de um período para outro, mostrando se houver crescimento ou não do item analisado”.

Na Análise horizontal e vertical o método aplicado tem por objetivo relevante o auxílio na interpretação da composição e da disposição dos números de uma organização. Além de disso podem contribuir no exame dos indicadores financeiros e em outros procedimentos de apreciação, ou seja, análise horizontal e vertical se complementa e até se sobrepõem uma relação à outra, juntas elas erguem questões e tendências sobre determinado fatos que se tornam de grande relevância para a análise desses fatos para as entidades.

## 2.2.8 Planejamento Estratégico no auxílio ao controle gerencial

Na contabilidade gerencial tem se verificado nos últimos anos que no processo de gestão das entidades contém envolvido várias ferramentas/procedimentos que auxiliam no controle gerencial das organizações, participando como exemplo dessas ferramentas gerenciais: o plano estratégico, o plano operacional, a execução e o controle, como finalidade de conduzir a organização para uma análise do progresso de crescimento e desenvolvimento.

O planejamento estratégico auxilia na definição de objetivos e metas para alcançar os resultados desejados no empreendimento, sendo por isso, uma parte fundamental na administração. Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou empresa. A gestão do tempo é fundamental para qualquer empresa, pois é um dos recursos mais valiosos à nossa disposição (Crozatti, 2003).

O planejamento estratégico necessita ser trabalhado em um procedimento apropriado de maneira a avaliar a potencialização do discernimento dos administradores de cada setor dentro da empresa, como também proporcionando a inclusão de todos os envolvidos que possam colaborar para o ganho da melhor estrutura de diretrizes cabíveis.



## **2.3 Principais ferramentas gerenciais no processo de gestão.**

### **2.3.1 Balanço Patrimonial – BP**

É caracterizado como uma demonstração/relatório contábil base para toda a informação gerada pela contabilidade sobre uma entidade, desenvolvida para determinado período, evidenciando a realidade estática financeira e patrimonial de uma organização, sendo que sua estrutura é composta da seguinte maneira: Ativo (A), Passivo (P) e Patrimônio Líquido (PL) (CURCINO, 2007).

O Balanço Patrimonial (BP) é um instrumento que é utilizado há vários séculos, com o objetivo de assegurar a solvência das informações contábeis, onde em sua primeira roupagem era definida como Balanços Gerais, no qual a população empresaria (comercial) tinham o dever de evidenciar anualmente os valores totais de seus ativos e passivos, com o objetivo de mostrar a realidade econômica e os resultados positivos ou negativos dos trabalhos feitos periodicamente (OLIVEIRA E SILVA, 2012).

Para auxiliar na compreensão e interpretação das informações contábeis, o Balanço Patrimonial é estruturado em um plano de contas onde o mesmo pode ser definido como um conjunto de contas, de diretrizes e regulamentos que indicam de maneira precisa e clara o grupo de contas do Balanço Patrimonial, esse plano de contas pode variar de empresa para empresa, podendo se adequar de acordo com as necessidades e complexidades de suas atividades. No plano de contas, as contas de origem do Ativo devem ser agrupadas de acordo com a relevância de sua liquidez, e as do Passivo de acordo com a sua exigibilidade (SOARES *et al.* 2007).

Cabe ressaltar ainda que o Balanço Patrimonial é estruturado em duas colunas verticais, na coluna da esquerda fica as contas do ativo de natureza devedora, e na coluna da direita fica subdivida em duas seções, na parte superior ficam as contas do passivo de natureza credora e na parte inferior fica as contas do Patrimônio Líquido de natureza também credora (GOMES E CRUZ, 2013).

A seguir no quadro 2 trataremos de forma resumida os conceitos de ativo, passivo, patrimônio líquido, contas credoras e contas devedoras, para uma melhor fixação do assunto abordado no parágrafo anterior, segundo Silva e Nyama (2013) esses conceitos podem ser assim definidos:

Quadro 2: conceitos

	Conceitos
Ativo	É todo investimento de recursos que no momento de seu controle aguarda-se transformar em projeção de benefícios econômicos futuros, ou seja, é da origem a fluxos de caixa.
Passivo/Patrimônio Líquido	É toda procedência de recursos de capital independente de sua filiação (capital próprio ou de terceiro), tanto o Passivo como o Patrimônio Líquido requerem uma taxa de retorno pela transferência dos recursos entregue a entidade.
Conta Credora	Está associado com as contas do passivo e Patrimônio Líquido tendo suas características originadas pelas obrigações com capital de terceiros ou capital próprio.
Conta Devedora	Está associado com as contas do ativo, sendo caracterizado por bens e direitos.

Fonte: SILVA E NYAMA (2013)

Recentemente o Balanço Patrimonial vem se transformando nas últimas décadas, em decorrência da atualização da contabilidade brasileira, tendo na lei 11638/07 e na lei 11941/09 sua base e estrutura atual no universo da contabilidade societária, cabe ressaltar que essas duas leis vigentes nos dias de hoje é fruto da modificação feita na lei maior que rege a contabilidade societária, ou seja, a lei de regulamentação da contabilidade societária brasileira a lei 6404/76.

De acordo com Silva (2012) que cita Mendonça *et al* (2011, p.8), a nova estrutura do Balanço Patrimonial – BP, após a introdução das leis 11.638/2007 e pela lei 11.941/2009 tem-se a seguinte descrição no quadro 3 a abaixo:

Quadro 3: Balanço Patrimonial

<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<p><u>Ativo Circulante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caixa e Equivalência de Caixa</li> <li>• Clientes</li> <li>• Adiantamentos</li> <li>• Contas a Receber</li> <li>• Estoque</li> <li>• Despesas Antecipadas</li> </ul> <p><u>Ativo não Circulante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizável a Longo Prazo</li> <li>• Investimentos</li> <li>• Imobilizado</li> <li>• Intangível</li> </ul>	<p><u>Passivo Circulante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores</li> <li>• Salários a Pagar</li> <li>• Financiamentos</li> <li>• Impostos a Pagar</li> </ul> <p><u>Passivo não Circulante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento de Longo Prazo</li> <li>• Obrigações com Pessoas a Longo Prazo</li> <li>• Outras obrigações de Longo Prazo</li> </ul>
	<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Social</li> <li>• Reserva de Capital</li> <li>• Reserva de Lucro</li> <li>• (-) Ações em tesouraria</li> </ul>
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>

Fonte: SILVA (2012)

### 2.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício – DRE

A DRE – Demonstração do Resultado do Exercício é uma peça contábil (relatório) que evidencia a autenticidade da situação real econômica de uma organização, ela é calculada após a diminuição da receita operacional todos os impostos, custos e as despesas, sendo traduzido em um resultado do período, que pode ser um resultado positivo (lucro) ou negativo (prejuízo), esse demonstrativo segue o princípio da competência para apuração dos rendimentos no período (CARDOSO, 2014).

A demonstração do Resultado do Exercício é uma estrutura sintetizada e esquematizada das informações relacionadas as receitas e despesas da entidade em determinado

exercício, esse relatório contábil mostra de forma clara o resultado econômico do exercício da empresa num certo período, sendo que o resultado desse demonstrativo é originado do confronto das receitas e rendimentos com as despesas e prejuízos incorridos (LIMA E LIMA, 2013).

Para Maragoni *et al.* (2011) apud Machado (2002) apontava que uma das principais finalidades da Demonstração do Resultado do Exercício – DRE era o de calcular o desempenho dos resultados ocorridos em determinado exercício, através de uma fórmula bem sintética e genérica de fácil interpretação para toda sociedade, sendo caracterizada pela seguinte equação: Receita (-) Despesa = Resultado.

No quadro 4 a seguir será exposto de forma sintética os conceitos de receita, ganhos, despesas e perdas, abordados pela resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) Nº 1.329/11, que originou a NBC TG (Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas Geral) Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro, em seus itens 74 a 75, e 78 a 79, como pode se notar no explicativo a baixo.

**Quadro 4: Síntese dos conceitos de receita, ganhos, despesas e perdas.**

<b>Receitas (item 74)</b>	<b>Despesas (item 78)</b>
A definição de receita abrange tanto receitas propriamente ditas como ganhos. A receita surge no curso das atividades ordinárias de uma entidade e é designada por uma variedade de nomes, tais como vendas, honorários, juros, dividendos, royalties e aluguéis.	A definição de despesas abrange perdas assim como as despesas que surgem no curso das atividades ordinárias da entidade. As despesas que surgem no curso das atividades ordinárias da entidade incluem, por exemplo, o custo das vendas, salários e depreciação. Geralmente, tomam a forma de um desembolso ou redução de ativos como caixa e equivalentes de caixa, estoques e ativos imobilizado.
<b>Ganhos (item 75)</b>	<b>Perdas (item 79)</b>
Ganhos representam outros itens que se enquadram na definição de receita e podem ou não surgir no curso das atividades ordinárias da entidade, representando aumentos nos benefícios econômicos e, como tal, não diferem, em natureza, das receitas. Consequentemente, não são considerados como um elemento separado nesta Estrutura Conceitual.	Perdas representam outros itens que se enquadram na definição de despesas e podem ou não surgir no curso das atividades ordinárias da entidade, representando decréscimos nos benefícios econômicos e, como tal, não são de natureza diferente das demais despesas. Assim, não são considerados como um elemento à parte nesta Estrutura Conceitual.

**Fonte:** [www.cfc.org.br](http://www.cfc.org.br)

Ainda nesse mesmo contexto a resolução do Conselho Federal Contabilidade Nº 1.329/11, que aprovou a NBC TG – Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis, faz menção em seus itens 92 a 98 dos procedimentos para o

reconhecimento de Receitas e Despesas na Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.

Para exemplificar o que foi relatado anteriormente será exposto no quadro 5 a definição conceitual de quando se deve reconhecer e proceder na aplicação prática de uma receita ou despesa em um determinado período contábil-financeiro, mostrando de acordo com os itens 92 a 98 das Normas Brasileiras de Contabilidade e Técnica Geral – NBC TG – Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis tais mecanismos em seu arcabouço estrutural.

Quadro 5: Procedimentos para reconhecimento de receitas e despesas na DRE.

Reconhecimento das Receitas	Reconhecimento das Despesas
<p><i>Item 92.</i> A receita é reconhecida na demonstração do resultado quando resulta em um aumento, que possa ser determinado em bases confiáveis, nos benefícios econômicos futuros provenientes do aumento de um ativo ou da diminuição de um passivo. Isso significa, de fato, que o reconhecimento da receita ocorre simultaneamente com o reconhecimento de aumento de ativo ou de diminuição de passivo. Mas isso significa que todo aumento de ativo ou redução de passivo corresponda a uma receita.</p>	<p><i>Item 94.</i> As despesas são reconhecidas na demonstração do resultado quando surge um decréscimo, que possa ser determinado em bases confiáveis, nos futuros benefícios econômicos provenientes da diminuição de um ativo ou do aumento de um passivo. Isso significa, de fato, que o reconhecimento de despesa ocorre simultaneamente com o reconhecimento do aumento do passivo ou da diminuição do ativo (por exemplo, a provisão para obrigações trabalhistas ou a depreciação de um equipamento).</p> <p><i>Item 97.</i> Uma despesa é reconhecida imediatamente na demonstração do resultado quando um gasto não produz benefícios econômicos futuros ou quando e na extensão em que os benefícios futuros não se qualificam, ou deixam se qualificar, para reconhecimento no balanço patrimonial como um ativo.</p>
Como proceder?	Como proceder?
<p><i>Item 93.</i> Os procedimentos normalmente adotados na prática para reconhecimento da receita, como por exemplo o requisito de que a receita deve ter sido ganha, são aplicações dos critérios de reconhecimento definidos nesta Estrutura Conceitual. Tais procedimentos são geralmente orientados para restringir o reconhecimento como receita aqueles itens que possam ser determinados em bases confiáveis e tenham um grau suficiente de certeza.</p>	<p><i>Item 95.</i> As despesas são reconhecidas na demonstração do resultado com base na associação direta entre elas e os correspondentes itens de receita. Esse processo, usualmente chamado de confrontação entre despesas e receitas (Regime de Competência), envolve o reconhecimento simultâneo ou combinado das receitas e despesas que resultem diretamente das mesmas transações ou outros eventos; por exemplo, os vários componentes de despesas que integram o custo das mercadorias vendidas devem ser reconhecidos na mesma data em que a receita derivada da venda das mercadorias é reconhecida. Entretanto, a aplicação do conceito de confrontação da receita e despesa de acordo com esta Estrutura Conceitual não autoriza o reconhecimento de itens no balanço patrimonial que não satisfaçam a definição de ativos ou passivos.</p> <p><i>Item 96.</i> Quando se espera que os benefícios econômicos sejam gerados ao longo de vários períodos contábeis, e a confrontação com a correspondente receita somente possa ser feita de modo geral e indireto, as despesas são reconhecidas na demonstração do resultado com base em procedimentos de alocação sistemática e racional.</p>

Com uma Demonstração do Resultado do Exercício – DRE em conformidade com os padrões exigidos pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC e outros órgãos/entidades competentes, a empresa será possível planejar uma gestão adequada a real situação vivida por ela, na busca da eficiência e competência organizacional (ASSIS, 2010).

### 2.3.3 Demonstração dos Fluxos de Caixa - DFC

A aplicação da Demonstração dos Fluxos de Caixa – DFC é um demonstrativo obrigatório incorporado na contabilidade brasileira a partir das práticas internacionais de contabilidade, tendo por fundamento básico a facilidade de interpretação pelos usuários, esse demonstrativo evidencia os aspectos financeiros de forma simples e abrangente, com foco em gerar informações de médio e curto prazo (SOUZA E VARGAS, 2012).

A DFC não tinha um caráter obrigatório no Brasil há algumas décadas atrás, só partir da aprovação da lei 11.638/2007 é que esse demonstrativo financeiro passou a ser exigida nos diversos segmentos empresariais, mesmo tendo uma variedade de empresas que já evidenciavam suas informações por esse demonstrativo, isso contribuiu muito para melhorar os dados gerados pelos sistemas gerenciais contábeis para o auxílio aos gestores na tomada de decisão dos planos traçados para o desenvolvimento das atividades econômico-financeiras das entidades (GOMES MACHADO *et al.* 2010).

Por definição conforme Quintana (2009) que relatava que a demonstração do fluxo de caixa é um demonstrativo contábil, que tem como finalidade a evidenciação das operações realizadas em determinado exercício, e que acarretaram em transformações no resultado final da conta caixa, ou seja, a DFC evidencia de que maneira os recursos são ganhos e investidos, refletindo nas transações ocorridas nas disponibilidades em certos exercícios econômicos.

Para o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC; na elaboração e aprovação do CPC 03 (R2) – Correlação as Normas Internacionais de Contabilidade – IAS 7 tem-se a seguinte apresentação para a elaboração da demonstração dos fluxos de caixa pelas empresas, nos itens 10 a 12 do CPC 03 mostrado no quadro 6 a seguir:

Quadro 6: CPC 03 (R2) itens 10 a 12

Item	Descrição
10	A definição dos fluxos de caixa deve apresentar os fluxos de caixa do período classificados por atividades operacionais de investimento e de financiamento.
11	A entidade deve apresentar seus fluxos de caixa advindos das atividades operacionais, de investimento e de financiamento da forma que seja mais apropriada aos seus negócios. A classificação por atividade proporciona informações que permitem aos usuários avaliar o impacto de tais atividades sobre a posição financeira da entidade e o montante de seu caixa e equivalentes de caixa. Essas informações podem ser usadas também para avaliar a relação entre essas atividades.
12	Uma única transação pode incluir fluxos de caixa classificados em mais de uma atividade. Por exemplo, quando o desembolso de caixa para pagamento de empréstimo inclui tanto os juros como o principal, a parte dos juros pode ser classificada como atividade operacional, mas a parte do principal deve ser classificada como atividade de financiamento.

Fonte: [www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br)

Com isso percebe-se que na DFC as atividades operacionais são provenientes das elementares atividades originárias de receitas da organização, além de mostrar que uma simples operação econômica pode ser incorporada de forma íntegra nas três atividades classificadas pela DFC, sendo que essas atividades (operacional, investimento e de financiamento) são distintas entre si, mas são complementares, na apresentação desse relatório.

Ainda de acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC 03 (R2) - Correlação as Normas Internacionais de Contabilidade – IAS 7 tem-se a seguinte definição de termos usados neste Pronunciamento Técnico em seu item 06 para os termos caixa, equivalência de caixa, fluxos de caixa, atividades (operacionais, investimento e financiamento), exposta no quadro 7 a seguir:

Quadro 7: Termos usados no Pronunciamento Técnico com os significados específicos

Item 6	Definição
Caixa	Compreende numerário em espécie e depósitos bancários disponíveis.
Equivalente de Caixa	São aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez que são prontamente conversíveis em montante conhecido de caixa e que estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor.
Fluxos de Caixa	São as entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa.
Atividades Operacionais	São as principais atividades geradoras de receitas da entidade e outras atividades que não são investimento e tampouco de financiamento.
Atividades de investimento	São os referentes a aquisição e a venda de ativos de longo prazo e de outros investimentos não incluídos nos equivalentes de caixa.
Atividades de Financiamento	São aquelas que resultam em mudanças no tamanho e na composição do capital de terceiros da entidade.

Fonte: [www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br)

Esses conceitos são fundamentais para uma boa elaboração e interpretação dos dados, para que esse relatório possa ser evidenciado de forma clara e de fácil entendimento para os usuários que fazem parte das organizações tanto no espaço externo quanto no espaço interno.

A demonstração dos fluxos de caixa pode ser evidenciada de duas formas, tanto pelo método direto quanto pelo método indireto, para um melhor entendimento, abaixo será exposto no quadro 8 principais características e diferenças entre dois métodos.



Quadro 8: Método Direto X Método Indireto - DFC

	<b>Método Direto</b>	<b>Método Indireto</b>
<b>Conceito</b>	É atribuído como o verdadeiro fluxo de caixa, em sentido restrito, sintetiza todos os liquidações e recebimentos ocorridos no exercício operacional da entidade.	É atribuído em sentido amplo da demonstração dos fluxos de caixa, é a maneira mais completa que envolve os itens não circulantes, e as modificações dos itens circulantes, vetando as disponibilidades.
<b>Exemplo de atividades relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebimentos de clientes;</li> <li>• Juros e dividendos recebidos;</li> <li>• Pagamentos de fornecedores e empregados;</li> <li>• Outros recebimentos e pagamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depreciação</li> <li>• Aumento de clientes</li> <li>• Amortização de empréstimos</li> </ul>
<b>Diferença</b>	Evidenciam seus componentes do fluxo de acordo com seus valores brutos; além de conceder a verificação separada por atividade, como operacionais; investimento e financiamento.	Os recursos originados dos itens operacionais são evidenciados a partir do lucro líquido, adequado pelos itens determinados nas contas de resultado, que não modificam o caixa da entidade.

Fonte: (SOARES *et al*, 2007)

Um requisito necessário para a elaboração da Demonstração dos fluxos de caixa são as informações geradas pelo Balanço Patrimonial – BP, Demonstração do Resultado do Exercício – DRE, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados e a Demonstração de Origens e Aplicações de recursos, só a partir dessas informações é que se pode dar continuidade na elaboração da Demonstração de Fluxos de Caixa – DFC (SCHERRER *et al*. 2011).

#### 2.3.4 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido – DMPL

A demonstração das mutações do patrimônio líquido é um relatório contábil, que evidencia as transformações acontecidas nas contas que compõem o grupo do Patrimônio Líquido, nesse relatório contábil são demonstrados os saldos iniciais, as adaptações de períodos econômico-financeiros anteriores, os aumentos do capital, as reversões de reservas, o lucro líquido do exercício e sua apropriação, como também dos saldos finais dessas contas que formam o patrimônio líquido (SCHERRER *et al*. 2011).

De acordo com o § 2º do artigo 186 da lei 6404/76 que fala sobre a DMPL tem se a seguinte afirmação: “§2º A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados deverá indicar o montante do dividendo por ação do capital social, e poderá ser incluída na demonstração das mutações do patrimônio líquido, se elaborada e publicada pela companhia”.

Diante disso a lei 6404/76 confere as entidades, a escolha de elaboração da demonstração das mutações do patrimônio líquido em substituição a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados, pelo fato de que a DLPA já está contida na DMPL, sendo que a DMPL passa a ser obrigatória para as empresas de capital aberto.

O objetivo da demonstração das mutações do patrimônio líquido é evidenciar o resultado da organização para um determinado exercício contábil, componentes da receita e da despesa serão atribuídos explicitamente no patrimônio líquido do exercício do exercício ocorrido; como as causas das mudanças de práticas contábeis e retificações de erros serão reconhecidos durante o período analisado (CPC PME, 2014).

## **2.4. Sistema de informações no auxílio ao controle gerencial**

### **2.4.1 Sistema de informação contábil – SIC**

O Sistema de Informação Contábil pode se verificar, que ela tem a finalidade de registrar todos os eventos ocorridos dentro da empresa, controlando-os de acordo com as demandas de vontades dos usuários ao acesso dos dados trabalhados por meio desse sistema, ou seja, essas informações são utilizadas para concretizar a contabilidade e a informação contábil dentro das empresas, com o objetivo de que a contabilidade seja aplicada em toda a sua plenitude nos mais variados setores das organizações (STRASSBURG, 2006).

O SIC pode ser caracterizado como a união de recursos humanos e de capital no interior das empresas, onde essa associação é responsável pela elaboração de dados financeiros, além de outras informações conseguidas pela coleta e codificação dos dados das atividades executadas (FERNANDES *et al.* 2012).

A Contabilidade e a administração devem está interligadas no que diz respeito à utilização das informações oriundas do Sistema de Informação Contábil em análises financeiras para identificar o desempenho da empresa.

Esse sistema tem como foco na coleta, codificação e na distribuição de dados de caráter financeiro para os usuários externos da empresa como: investidores, governo, fornecedores, dentre outros, como também para os usuários internos da organização tendo como exemplos os gestores/administradores, funcionários, dentre outros que necessitam dessas informações geradas pelos SICs (MOSCOVE *et al*, 2002).

#### 2.4.2 Gestão de contas a Receber e a Pagar

As organizações para alcançar os resultados esperados financeiros futuros são essenciais que os administradores, observem com grande relevância de modo especial para dois subgrupos de contas do Ativo e passivo, que são os seguintes: as contas a receber e as contas a pagar, onde as mesmas caracterizam as entradas e as saídas dos recursos da entidade (ALMEIDA, 2010).

A gestão de contas a pagar possibilita uma análise mais ampla das obrigações adquiridas pela organização, admitindo fiscalizar de maneira mais eficaz os desembolsos a serem realizados em certo exercício financeiro.

Esse subsistema de informação contábil serve para ponderar as melhores chances de adquirir novas obrigações, de forma a não concentrar muitos pagamentos em específicos períodos, a gestão precisa ser colocada de acordo com o ordenado, sendo que o ideal é que o controle das obrigações seja realizado mês a mês, isso proporcionara aos administradores uma real situação sobre os pagamentos das obrigações contraídas pelas entidades, fazendo com que o mesmo trace estratégias para o estabelecimento de relevância dos compromissos e o desembolso de recursos para pagamentos (REINERT E BERTOLINI, 2007).

A presunção da gestão de contas a receber está atrelada com o credito concedido aos clientes das organizações, um exemplo disso são as vendas para pagamento futuro/ ou a prazo, esse procedimento pode-se elevar o faturamento e o lucro da entidade, a gestão das contas a receber precisa existir uma importância particular na sua gestão, pelo fato da mesma representar aproximadamente 37% dos ativos circulantes disponíveis (ALMEIDA, 2010).

### 2.4.3 Gestão de Estoques

A gestão de estoque nasceu para preencher uma lacuna nas empresas que necessitava de um controle melhor do seu material estocado, outrora a gestão de estoque era feita manualmente por meio de cartões de prateleiras ou por cartões de controle, inclusive esse tipo de procedimento é utilizado até os dias de hoje por empresas que utilizam como um desses preceitos, com isso fez com que as empresas passassem a desenvolver dados e tecnologias para o aprimoramento da gestão de estoque e aperfeiçoamento dos modelos antigos de controle que não era informatizado (PASCOAL, 2008).

Essa ferramenta de gerenciamento estabelece conexões entre as fases do procedimento de compra e venda, na técnica de negociação em organizações empresariais e entre as fases de aquisição, transformação e venda no método de produção em organizações industriais, independente do ponto do procedimento composto por essas fases, os estoques exercem desempenho importante na flexibilidade funcional das corporações (SILVA E ANUNCIATO, 2007).

Na concepção de gestão de estoque pode se definir como um processo utilizado para armazenar, fiscalizar e administrar as entradas e saídas de artigos e produtos, independentemente de ser numa indústria ou no comércio, a gestão de estoque precisa ser aplicada tanto para matéria prima, produtos produzidos, ou produtos vendidos, sendo que o pontapé inicial para alcançar uma excelência na gestão de estoques é possuir um adequado e seguro sistema que lhe auxilie no controle de todo os recursos utilizados para que possa garantir a realização de tal função dentro das empresas (PASCOAL, 2008).

O controle de estoques cogita quantitativamente as implicações geradas pela organização ao longo do período financeiro, ou seja, esse controle aproximar-se das práticas concentradas na utilização de métodos gerenciais fundamentados em meios que possibilitem análise sistemática dos instrumentos aplicados para atingir os objetivos pretendidos.

## 2.5. Sistema de Informações Gerenciais – SIG

No mundo globalizado atual observa-se que um novo cenário de grande competitividade entre as organizações nos diferentes segmentos de mercado tem tomado proporções cada vez maiores, e para que as organizações possam alcançar um pretendido sucesso nessa competição em prol de resultados cada vez mais ousados é necessário que as mesmas

elaborem e estruturam um sistema de informações que auxiliem na melhor forma de gerenciar suas atividades econômicas e financeiras.

Os Sistemas de Informações Gerenciais – SIGs possibilitam aos administradores obterem de maneira dinâmica e objetiva os dados relevantes para fundamentar melhor as decisões que envolve as empresas, em assuntos como: questões administrativas, questões internas diversas, planejamento estratégicos de vendas, além de outros setores que carecem de uma gerencia mais efetiva e adequada de identificadores dos sistemas gerenciais (OLIVEIRA, 2008).

Por definição básica os sistemas de informações gerenciais são anexos de informações que são processados em dados organizados e estruturados de maneira que ajudem os mesmos a serem praticados para dar auxílio ao processo de tomada de decisão da entidade, possibilitando, ainda a solidificação administrativa para aperfeiçoar os objetivos almejados (RIBEIRO E VALADARES, 2012).

A finalidade fundamental de um sistema de informações gerenciais – SIG é facilitar a empresa a atingir seus objetivos traçados nos planejamentos estratégicos implantados pelos gestores nas organizações, oferecendo a seus administradores detalhes relacionados as atividades regulares da empresa de maneira que possibilite no auxílio do controle, execução e planejamento, com maior efetividade e com maior eficiência (BASSOTTI E GARCIA, 2006).

Na maioria das vezes a implantação do SIG nas empresas pode ocasionar certas dificuldades para mensurar de forma quantitativa, na determinação do efetivo benefício de um sistema de informação gerencial – SIG, ou seja, na eficiência do processo decisório na gestão empresarial, por outro lado vale ressaltar que os sistemas de informações gerenciais podem sobre certas condições proporcionar alguns benefícios para as organizações como: a redução de custos operacionais, melhoria nos serviços executados e oferecidos, melhoria na produtividade, dentre outras (MIRANDA, 2014).

## **2.6 O mercado varejista de supermercados do Brasil**

O Brasil nos últimos anos dava início a um crescimento acelerado para instalação de supermercados no mercado interno, pelo fato proporcionado pela a estagnação da economia brasileira, a procura por produtos de qualidade e preços flexíveis passaram a ser o foco principal dos consumidores, apesar disso, no varejo ocorreu a implantação e ao

mesmo tempo o desenvolvimento estratégico das mais sofisticadas tecnologias, para garantir a sobrevivência, o crescimento e principalmente uma concorrência bem mais acirrada entre as empresas (CLARO *et al.* 2009).

No setor varejista do mercado brasileiro dentre os segmentos que o compõem observa-se que o setor supermercadista encontra-se como uma das maiores expressões na participação do índice que contribui para o resultado final apontado no PIB brasileiro, sendo que no início da década de 80 esse segmento comercializava cerca de 75% dos produtos oferecidos do setor varejista, dando um salto para 82,6% no final dos anos 80, no encerramento da década de 90 seu crescimento ampliou-se para 86,1% da participação total de vendas de produtos de consumo diários, mostrando assim a relevância desse segmento supermercadista (FERREIRA *et al.* 2009).

É diante desse cenário que as micro e pequenas empresas do segmento varejista supermercadistas (minimercados e supermercados) tem presenciado a modificação no seu setor competitivo, devido aos grandes volumes de compras das grandes redes de supermercados, essas redes supermercadistas possuem vantagens maiores em relação aos minimercados e supermercados de menor porte, devido ao poder de barganha dessas redes junto aos seus fornecedores, diante dessas vantagens acabam sendo incrementados ao consumidor final por meio da própria concorrência acirrada entre redes, acabam resultando em preço finais mais acessíveis ao poder de compra dos clientes, quando se comparado com os supermercados independentes (SEBRAE, 2004).

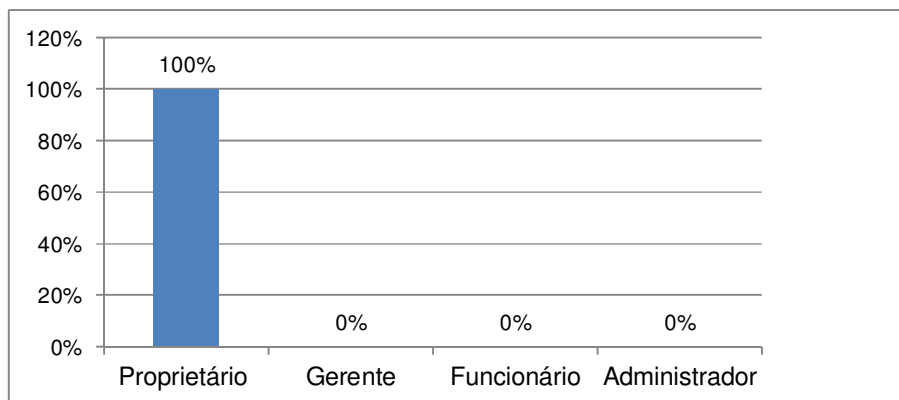
As principais características do mercado varejista supermercadista brasileiro estão fundamentadas em dois pilares de constituição, que os seguintes: o primeiro está atrelado ao segmento de autosserviço as empresas se diferenciam pelo porte, ponto comercial situado, relação de quantidades de produtos vendidos, relação de quantidades de produtos vendidos, padrão de arquitetura, política de preços, administração e o poder motivacional da compra, o segundo pilar está associado ao controle administrativo, a maioria das empresas do varejo supermercadista é constituída pelo controle familiar, contudo verifica-se uma tendência de aumentar a especialização dos gestores e de métodos para a abertura de capital das empresas e assim fazendo com que o público externo comece a contribuir para o desenvolvimento desse tipo de mercado (SARRASSINI E PRATES, 2007).

É a partir desse cenário descrito anteriormente, que a aplicação de bom controle gerencial através da contabilidade gerencial pode-se verificar o quanto esse controle, pode contribuir, seja por meio de sistemas de informações gerenciais padrões ou não, sendo de grande relevância para o progresso das empresas que se enquadram nesse tipo de segmento.

### 3. ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada em 16 (Dezesseis) supermercados da cidade de Sousa, a partir da tabulação dos dados.

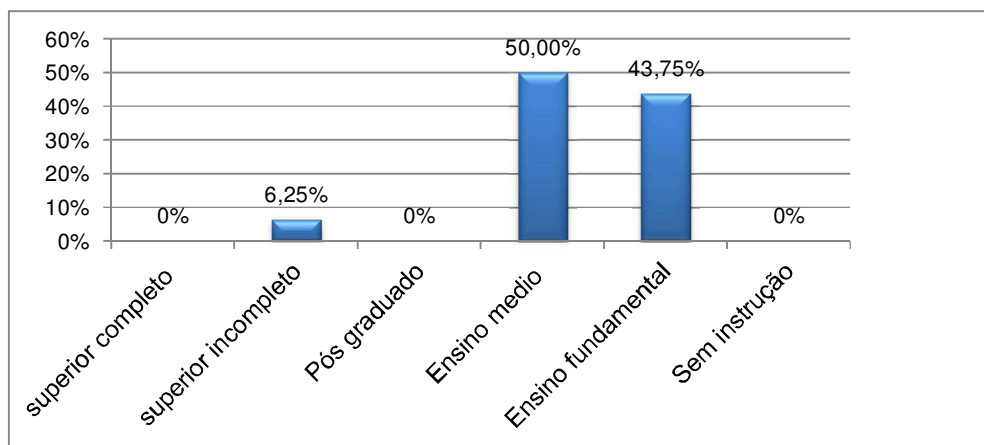
Gráfico 1 - Função do entrevistado.



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Os dados do gráfico 1 evidenciam que os responsáveis pela tomada de decisão se confundem com os próprios donos da empresa, característica de micro e pequenas empresas e empresas de pequeno porte. Como não existem gestores especializados contratados para tomar as decisões da empresa, a utilização das práticas gerenciais é realizada em grande maioria pelos proprietários destas empresas.

Gráfico 2 - Grau de Escolaridade do Entrevistado.

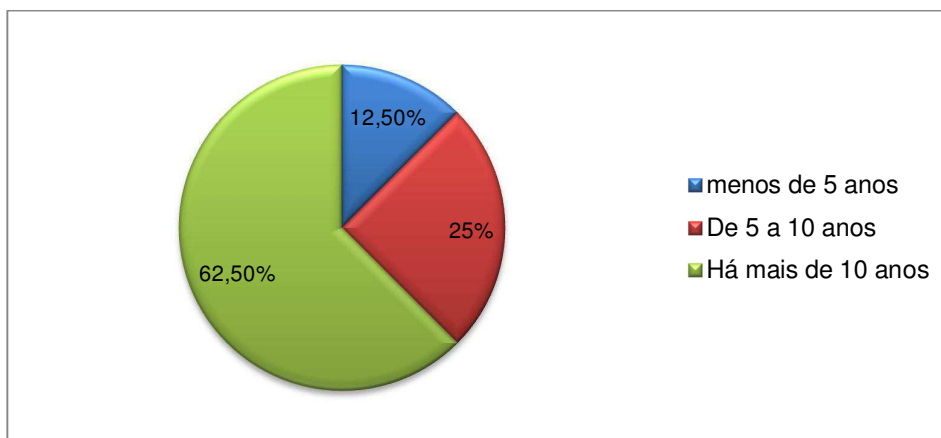


Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

O gráfico 2 apresenta o grau de escolaridade dos entrevistados onde nenhum entrevistado possui curso superior completo e apenas 6,25% dos entrevistados está cursando ensino superior em Administração de Empresas e a grande maioria dos entrevistados 50% possui o ensino médio completo e 43,75% o ensino fundamental, e nenhum dos entrevistados é sem instrução.

Para a compreensão e correta aplicação de práticas gerenciais que maximizem a lucratividade da entidade pressupõe-se conhecimento especializado, obtido a partir de cursos como Contábeis, Administração, etc. Assim, dificilmente as empresas geridas por esses proprietários apresentarão a utilização de técnicas e procedimentos contábeis na administração de seus negócios.

Gráfico 3 - Há quanto tempo a empresa está no mercado.

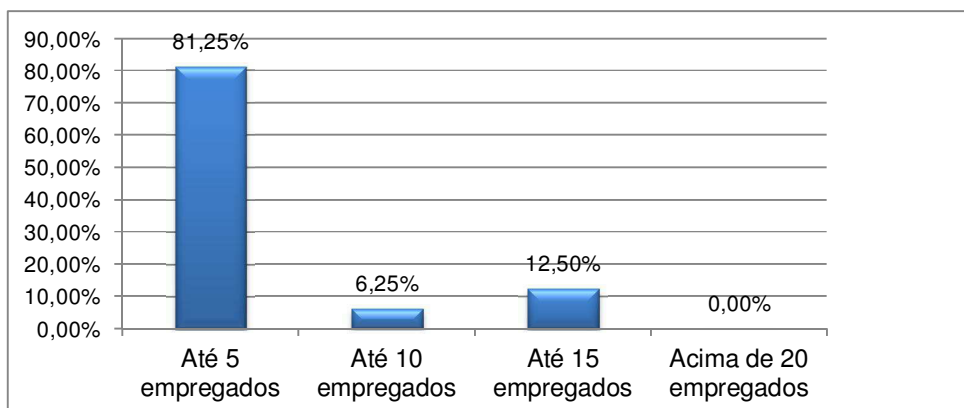


Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

O gráfico 3 refere-se ao tempo de existência da empresa no setor varejista de supermercados. Verifica-se, portanto que apenas 12,5% das empresas possuem tempo de existência inferior a 5 anos e 25% de 5 a 10 anos de existência e a grande maioria das empresas cerca de 62,5% existem há mais de 10 anos. Esse aspecto pode favorecer o crescimento e o desenvolvimento econômico social da cidade de Sousa.



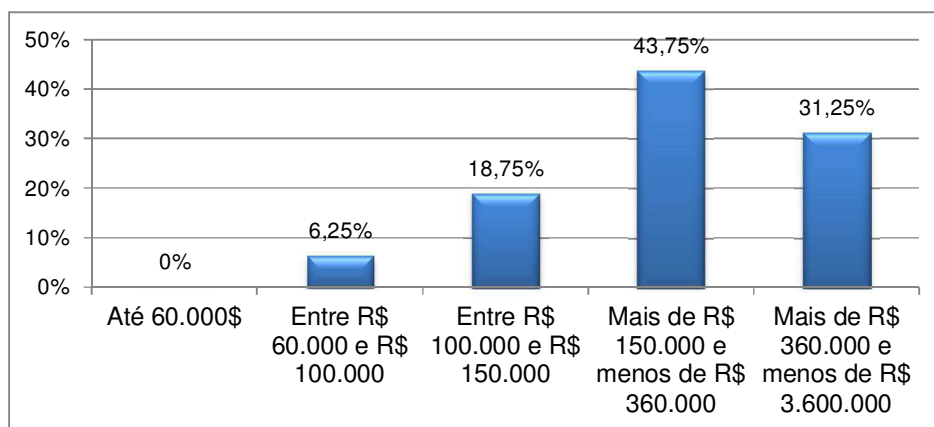
Gráfico 4 - Qual o numero de empregados da empresa.



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Quanto ao número de funcionários das empresas pesquisadas, evidenciou – se no gráfico 4, que a grande maioria das empresas entrevistadas 81,25% delas possui até 5 empregados e apenas 6,25% das empresas pesquisadas possui até 10 empregados e 12,5% até 15 empregados.

Gráfico 5 - Qual o faturamento bruto anual da empresa.



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

De acordo com o gráfico 5 as empresas do segmento de supermercados estudados apresentam um faturamento anual diversificado, visto que apenas 6,25% tem faturamento anual entre R\$ 60.000 e R\$ 100.000; 18,75% faturam por ano entre R\$ 100.000 e R\$ 150.000; 43,75% entre R\$ 150.000 e R\$ 360.000 e os 31,25% restantes entre R\$ 360.000 e R\$ 3.600.000. Baseando no faturamento das empresas entrevistadas podemos verificar que 68,75% são micro e pequenas empresas e 31,25% são empresas de pequeno porte.

Gráfico 6 – Onde è realizada a contabilidade da empresa?

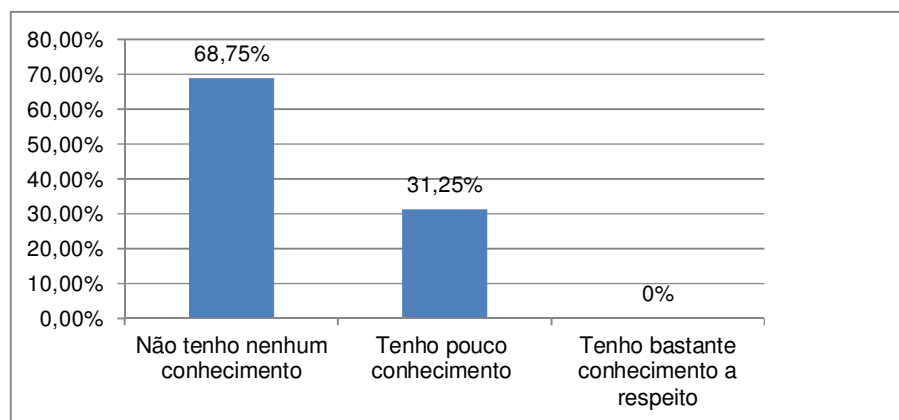


Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

O gráfico 6 revela que em todas as empresas pesquisadas a contabilidade é realizada por escritório terceirizado mostrando a importância dos escritórios de contabilidade para a administração de micro e pequenas empresas, assim como a responsabilidade que os escritórios tem para essas empresas.

Porque as funções de um contador ou escritório de contabilidade não se limitam a apurar os impostos e manter a contabilidade em dia, o contador deve contribuir com todas as áreas da empresa com o objetivo de oferecer ao gestor as ferramentas necessárias para a preservação do seu patrimônio e a gestão dos negócios. Ele deve ter informações que lhe ofereça condições para avaliar o desempenho e os resultados da empresa, não só da apuração dos resultados mensais, mas de que maneira ele foi alcançado.

Gráfico 7 - Qual o seu conhecimento a respeito de contabilidade?



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

O gráfico 7 mostra que a grande maioria dos entrevistados 68,75%, não tem nenhum conhecimento a respeito de contabilidade e apenas 31,25% afirmam ter pouco conhecimento e nenhum dos entrevistados diz ter bastante conhecimento a respeito, o gráfico revela que os gestores entrevistados desconhecem os potenciais benefícios que a Contabilidade, direcionada a gestão, poderá lhe proporcionar e talvez isso esteja acontecendo por falta de orientação e informação por parte dos escritórios de contabilidade o que gera a desvalorização dos trabalhos de contabilidade por parte das empresas.

Tabela 1 - As decisões tomadas na empresa baseiam-se em quê?

	SIM	%	NÃO	%	TOTAL	%
Nas experiências do próprio proprietário e/ou administrador	12	75%	4	25%	16	100%
Nas informações fornecidas pela contabilidade	2	12,50%	14	87,50%	16	100%
De acordo com o que mostra o mercado	8	50%	8	50%	16	100%

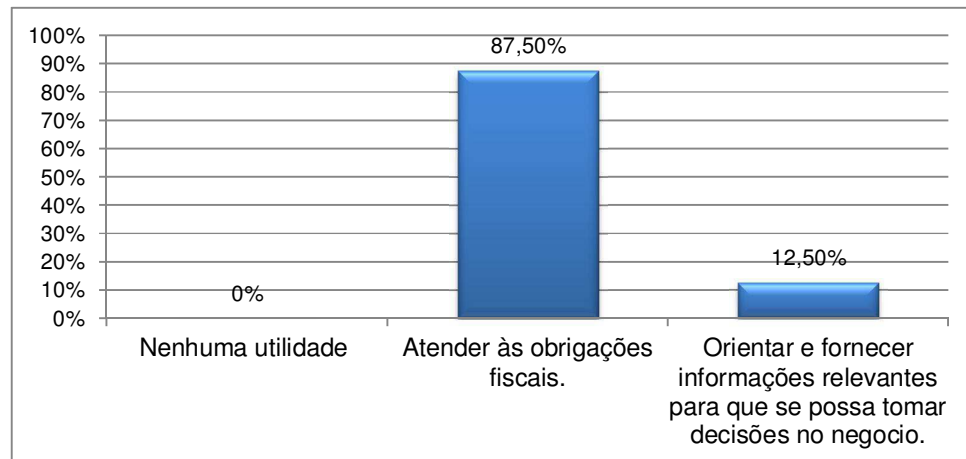
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Com relação em que se baseia as decisões dos gestores das micro e pequenas empresas do ramo de supermercados do município de Sousa a tabela 8 evidencia que 75% dos entrevistados tomam suas decisões baseado em suas experiências como gestor e apenas 2 dos 16 entrevistados o que representa 12,5% afirmam tomar suas decisões baseado em informações fornecidas pela contabilidade e 50% dos entrevistado tomam suas decisões de acordo com o que mostra o mercado. Podemos observar na tabela 1 o quanto estas empresas estão vulneráveis a qualquer tipo de situação adversa que o mercado possa apresentar

A informação contábil auxilia os gestores a obter informações seguras para que as decisões sejam tomadas com o máximo de segurança, permitindo avaliar a situação econômica e financeira da organização, de forma a atender os objetivos da entidade empresarial. E podemos constatar que a grande maioria das empresas entrevistadas não utilizam estas informações na tomada de decisão.

Com a intensa concorrência e com o mercado em constante mutação, o empresário não pode mais tomar suas decisões baseadas na experiência que julga ter. É necessário adequar-se as novas tecnologias, as novas mudanças impostas pela sociedade a fim de acompanhar as necessidades colocadas a cada dia.

Gráfico 8 - Em sua opinião, qual a utilidade que a contabilidade tem para seu negócio?



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

O gráfico 9 revela que para 87,5% dos entrevistados a contabilidade tem apenas a utilidade de atender as obrigações fiscais e para 12,5% tem a utilidade de fornecer informações relevantes para que se possa tomar a melhor decisão no negócio e nenhum dos entrevistados considera a contabilidade sem nenhuma utilidade. Podemos observar no gráfico 9 que a grande maioria das empresas entrevistadas utilizam a contabilidade apenas para atender as obrigações fiscais acreditando que essa é a única finalidade que a contabilidade tem para seu negócio e desconhecem dos potenciais benefícios que a contabilidade pode oferecer.

Conforme referencial teórico os empresários das micro e pequenas empresas não têm o devido conhecimento da contribuição e benefícios que a Contabilidade, direcionada a gestão das entidades, poderá lhe proporcionar como também podemos observar que em sua grande maioria não utilizam ferramentas essenciais para uma boa administração como Balaço patrimonial, DRE, Fluxo de caixa, entre outros são deixadas de lado e talvez isso esteja acontecendo por falta de desconhecimento dos potenciais benefícios que esta ciência pode oferecer.

Podemos observar que na pesquisa realizada por Gêucione (2010), citada na justificativa a autora mostra resultados muito parecidos onde ela ressalta que o contador possui papel fundamental nesse processo de conscientização da importância da contabilidade e deve buscar constantemente por melhorias e inovação na área contábil.

Tabela 2 - Quais os documentos contábeis que você utiliza para consulta?

	SIM	%	NÃO	%	TOTAL	%
Balancete de Verificação	2	12,50%	14	87,50%	16	100%
Balanco Patrimonial	3	18,75%	13	81,25%	16	100%
DRE	3	18,75%	13	81,25%	16	100%
DFC	2	12,50%	14	87,50%	16	100%
DLPA	1	6,25%	15	93,75%	16	100%
DMPL	1	6,25%	15	93,75%	16	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Na tabela 10 são investigados os demonstrativos contábeis utilizados pelas empresas entrevistadas. Onde podemos verificar que apenas 2 das 16 entrevistadas o que representa 12,5% utiliza balancete de verificação e DFC e 18,75% utilizam para consulta o balanço patrimonial e a DRE e penas 1 empresa faz uso dos demonstrativos DLPA e DMPL o que representa 6,25% das entrevistadas. Por fim consta-se que as empresas em sua maioria não utilizam os demonstrativos contábeis como ferramenta gerencial.

Não apenas as grandes organizações devem se preocupar com o planejamento e utilizar-se das ferramentas gerenciais que a contabilidade pode fornecer. Também as pequenas empresas devem se preocupar em utilizar esse recurso, pois ocorre um alto índice de mortalidade destas, por possuírem um processo de gestão ineficiente e não utilizarem informações precisas, oportunas e pertinentes sobre o ambiente em que a empresa atua.

É vital para a sobrevivência da empresa, inserida num ambiente competitivo e diante de um cenário de incertezas, que seus gestores estejam assessorados e recebam informações para escolherem as melhores alternativas, e para identificá-las são necessários os dados contábeis.

Tabela 3 - Qual desses controles de gestão a empresa utiliza?

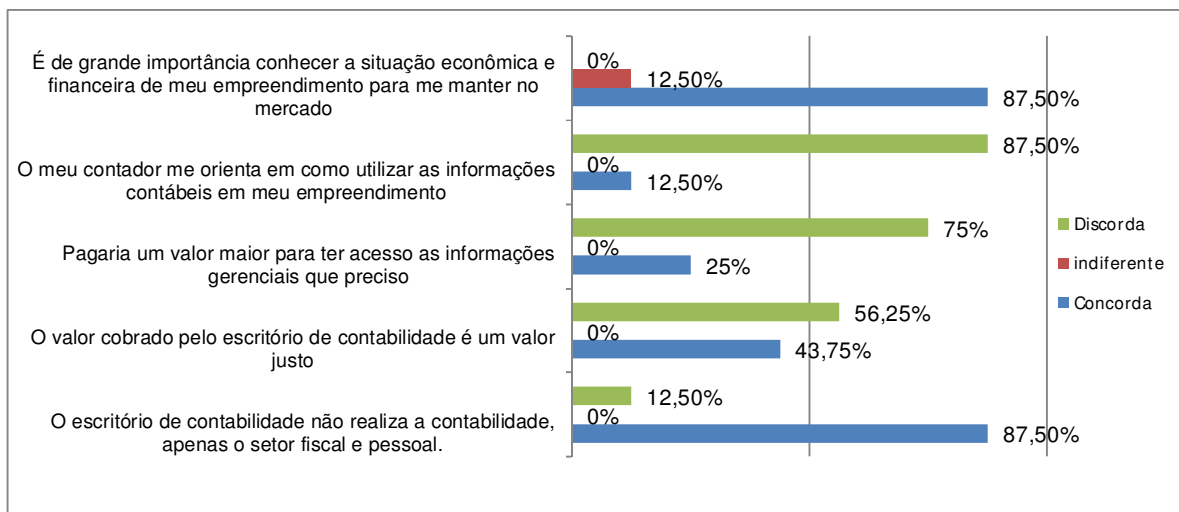
	SIM	%	NÃO	%	TOTAL	%
Controle de contas a receber	5	31,25%	11	68,75%	16	100%
Controle de contas a pagar	10	62,50%	6	37,50%	16	100%
Controle de estoques	6	37,50%	10	62,50%	16	100%
Controle de caixa	8	50%	8	50%	16	100%
Controle de custos	6	37,50%	10	62,50%	16	100%
Controle de vendas	7	43,75%	9	56,25%	16	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

A tabela 11 mostra que apenas 5 dos 16 entrevistados o que representa 31,25% utilizam o controle de contas a receber e 62,5% dos entrevistados utiliza controle de contas a pagar o que podemos observar é que boa parte dos gestores entrevistados se preocupam mais com sua obrigações do que com seus recebimentos o que pode ser prejudicial para administração do negócio, porque os dois deve ser tratados com a mesma importância porque é através de um bom controle de contas a receber que a empresas terá condições de honrar com seus compromissos assumidos.

Podemos observar também que 37,50% dos entrevistados utilizam controle de caixa e controle de custos o que é preocupante porque o lucro depende muitas vezes de um adequado e rigoroso acompanhamento dos estoques e dos custos dos produtos já que as margens sobre o preço de venda tendem a ser cada vez mais comprimidas pela concorrência. E 50% utilizam controle de caixa e 43,75% fazem controle de vendas. Uma das principais causas da mortalidade de pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados constituindo num problema administrativo.

Gráfico 9 – Faça uma avaliação dos serviços prestados pela contabilidade.



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

O gráfico 10 faz uma avaliação dos serviços prestados pela contabilidade onde 87,50% dos entrevistados concorda em dizer que é de grande importância conhecer a situação econômica e financeira do empreendimento para manter-se no mercado. 87,50% discordam em dizer que o seu contador lhe orienta em como utilizar as informações contábeis em seu empreendimento e 75% discorda em pagar um valor maior para ter acesso as informações

gerenciais que precisa e para 56,25% dos entrevistados o valor cobrado pelos escritórios de contabilidade não é um valor justo e para 87,50% dos entrevistados concordam em dizer que o escritório de contabilidade realiza a contabilidade apenas o setor pessoal e fiscal.

O pequeno empresário precisa cobrar de seu contador maior participação no que diz respeito a assessoria e ao apoio na administração de sua empresa. O contador, por sua vez deve abandonar a figura de mero cumpridor das obrigações fiscais e ser um agente de transformação, um assessor nas decisões tomadas, alguém que extraia dos números as informações necessárias para as decisões, um suporte a administração segura.

#### **4. Considerações finais.**

O estudo realizado buscou verificar se os supermercados filiados a rede sousense de supermercados, utilizam a informação contábil como instrumento de gestão, identificando as ferramentas da Contabilidade Gerencial utilizadas no processo decisório pelos supermercados pesquisados, como também avaliado os serviços prestados pelos escritórios de contabilidade para as empresas entrevistadas.

Desse modo, o estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa e descritiva a partir de estudo de campo, uma vez que foram feitas visitas *in loco*. As metodologias utilizadas e aplicadas por meio de questionário corroboraram para a obtenção dos resultados a seguir apresentados.

Através da pesquisa realizada podemos constatar que a grande maioria dos gestores entrevistados desconhecem os potenciais benefícios que a Contabilidade, direcionada a gestão poderá lhe proporcionar, e talvez isso esteja acontecendo por falta de orientação e informação por parte dos escritórios de contabilidade.

E para mudar este cenário seria necessário que os contadores demonstrassem da melhor maneira a importância da informação contábil como instrumento de gestão, porque a função do contador ou escritório de contabilidade não se limita a apurar os impostos e manter a contabilidade em dia, o contador deve contribuir com todas as áreas da empresa com o objetivo de oferecer ao empresário as ferramentas necessárias para a preservação do seu patrimônio e a gestão dos negócios.

Por desconhecer a importância da contabilidade direcionada a gestão os gestores não querem pagar pelo devido trabalho, achando que é desnecessário pagar algo a mais para

ter as informações gerenciais que precisa, e diante desta realidade os escritórios se acomodaram e fornecem o estritamente necessário para cumprir as obrigações fiscais e legais, deixando de orientar com relação à contabilidade gerencial e outras informações essenciais que são deixadas em segundo plano.

Portanto podemos concluir que a grande maioria dos supermercados filiados a rede sousense de supermercados, não utilização da informação contábil como instrumento de gestão por falta de conhecimento e orientação de como utilizar a informação contábil na gestão do negócio, o que é algo preocupante porque Segundo o SEBRAE, serviço de apoio à micro e pequena empresa, entre as principais razões para a mortalidade precoce das empresas estão na falta de planejamento e o descontrole na gestão, o que serve de alerta para os supermercados filiados a rede sousense de supermercados.

Com isso, sugere-se que seja feito outros trabalhos de mesmo caráter, para que possam ser comparados com este, e analisar se os supermercados da cidade de Sousa utilizam a informação contábil na gestão do empreendimento, porque a realidade do atual cenário é que a grande maioria dos supermercados da cidade de Sousa não utiliza a informação contábil como instrumento de gestão.

Este trabalho pode contribuir de forma a auxiliar os escritórios de contabilidade, na relação com seus clientes, estimulando-os no interesse pela contabilidade gerencial. Através de Demonstrações, simulações e apresentações de casos utilizando a contabilidade gerencial para despertar o interesse por esses serviços. Além disso, a tendência é haver um fortalecimento da relação entre cliente e fornecedor, promovendo mais um fator estimulador da ampliação dos vínculos entre eles, tanto em termos de serviços prestados, quanto em termos de honorários cobrados.



## REFERENCIAS

AGOSTINI, Carla; CARVALHO, Joziane Teresinha de. **A evolução da contabilidade: seus avanços no Brasil e a Harmonização com as Normas Internacionais.** Disponível em:

[http://www.iptan.edu.br/publicacoes/anuario\\_prodcientifica/arquivos/revista1/artigos/Artigo\\_Carla\\_Joziane.pdf](http://www.iptan.edu.br/publicacoes/anuario_prodcientifica/arquivos/revista1/artigos/Artigo_Carla_Joziane.pdf)

ALMEIDA, Maria da Gloria Ferni. Um estudo da Margem de contribuição através do custeio variável em uma indústria e comercio de utensílios doméstico no Estado da Paraíba, 2008. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, Sousa-PB. Disponível em: [http://www.ccjs.ufcg.edu.br/monografias\\_uacc/contabilidade\\_custos\\_gestao\\_estrategica/TC-Maria\\_da\\_Gloria.pdf](http://www.ccjs.ufcg.edu.br/monografias_uacc/contabilidade_custos_gestao_estrategica/TC-Maria_da_Gloria.pdf)

ALMEIDA; Iane Reis Spalado. **O controle de Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão de créditos e contas a pagar.** 2010. Artigo Científico (Pós-Graduação em Gestão Financeira) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia-GO. Disponível em:

<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/V%20MOSTRA%20DE%20PRODUO%20CIENTIFICA/NEGOCIOS/5-.PDF>>

ASSIS, Adriana Coelho de. Análise Econômico-financeira: **Estudo de Caso em uma empresa agropecuária,** 2010. Artigo científico (Pós-graduação em Gestão Empresarial) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia-GO. Disponível em:

<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/V%20MOSTRA%20DE%20PRODUO%20CIENTIFICA/NEGOCIOS/1-.pdf>

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial,** 2011, Ed. Atlas.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial,** 2011, p.36, Ed. Atlas.

BAZZOTTI; Cristiane, GARCIA; Elias. A Importância do Sistema de Informação gerencial para tomada de decisões. **Revista Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, vol. 6, nº 11, 2006. Disponível em: < <http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/368>>

BELO, Cristiane de Souza; VASCONCELOS, DAYANNE SARTÓRIO; FRISSE, Dineiva dos Santos Costa; SARTÓRIO, Graciéli Favero. A importância da Contabilidade gerencial para o processo decisório das micro e pequenas empresas, 2012. MONOGRAFIA (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Capixaba de Nova Venécia, Nova Venécia – ES. Disponível em: <http://univen.no-ip.biz/listamono/monografias%5CCi%C3%A4ncias%20Cont%C3%A1beis%5C2012/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DA%20CONTABILIDADE%20GERENCIAL%20PARA%20O%20PROCESSO%20DECIS%C3%93RIO%20DAS%20MICRO%20E%20PEQUENAS%20EMPRESAS.pdf>

BORGES, Lara Fabiana Moraes; LEAL, Edvalda Araújo. Contabilidade Gerencial: A utilização das informações contábeis gerenciais pelos gestores das micro e pequenas empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2012. **Anais...** Brasil: IX SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos12/36416335.pdf>

BRASIL. Comitê de Pronunciamentos Contábeis – Pronunciamento Técnico PME. Disponível em: [http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2012/12/CPC\\_PME.pdf](http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2012/12/CPC_PME.pdf). Acesso: 23/05/2014.

BRASIL. Comitê de Pronunciamentos Contábeis – Pronunciamento Técnico CPC 03 (R2). Disponível em: [http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/183\\_CPC\\_03\\_R2\\_rev%2004.pdf](http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/183_CPC_03_R2_rev%2004.pdf)

BRASIL. Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)

BRASIL. Normas Brasileiras de Contabilidade – **NBC TG – Estrutura Conceitual, NBC TG 01 a 46**, Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp->

[content/uploads/2013/04/NBC\\_TG\\_COMPLETAS03.2013.pdf](content/uploads/2013/04/NBC_TG_COMPLETAS03.2013.pdf).

Acessado:

27/04/2014.

BUESA, Natasha Young. A evolução histórica da contabilidade como ramo do conhecimento. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, vol. 1, nº 1, 2010.

Disponível em: [http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdfs/natasha\\_adm.pdf](http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdfs/natasha_adm.pdf)

CAIXETA, Maiara Gomes. **Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão aplicável às micros e pequenas empresas de Luziânia-GO**, 2012. Relatório científico (Graduação em Administração) – UNIDESC – Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro-Oeste, Luziânia-GO. Disponível em:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ts67EiheEpwJ:www.unidesc.edu.br/download/%3Farquivo%3D1420+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

CARDOSO, Claudio Barbosa. **A importância da Análise das Demonstrações Contábeis nas Micros e Pequenas empresas**. Disponível em:

[http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/claudio\\_barbosa\\_cardoso.pdf](http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/claudio_barbosa_cardoso.pdf).

Acessado: 22/05/2014.

CASPREG, Beatriz. **Diretrizes de contabilidade tributária: conceito e atuação**,

2010. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/direito/diretrizes-de-contabilidade-tributaria:-conceito-e-atuacao.-12015/artigo/#.U5ncbPIdWAV>

CASTANHEIRA, Dariane Fraga Reis; LUPORINI, Carlos Eduardo; SOUSA, Almir Ferreira de; ROJO, CLAUDIO Antônio. O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial: um estudo comparado em indústrias farmacêuticas de médio porte. **Revista de Finanças Aplicadas**,

vol. 1, pp 1-20, 2013. Disponível em: <http://www.financasaplicadas.net/ojs/index.php/financasaplicadas/article/viewFile/119/92>

CAVALCANTE, Elis Maria Carneiro. O planejamento de Micro e Pequenas empresas comerciais por meio da atuação da controladoria, 2010. MONOGRAFIA (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza – CE. Disponível em:

<http://www.flf.edu.br/revista-flf/monografias-contabeis/monografia-elis-maria.pdf>

CESAR, Rutney. **Contabilidade Social**, jul. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/contabilidade-social/31688/>

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC 1.329/11**. Brasília: CFC, 2011. Disponível em: [http://www.crcmt.org.br/site/novo/legislacao/res\\_1329.pdf](http://www.crcmt.org.br/site/novo/legislacao/res_1329.pdf)

CLARO; José Alberto Carvalho dos Santos, LIMA; Eldia, MARIANO; Carolina Tassinari, OLIVEIRA; Fabiana Rodrigues de, RIBEIRO; Laura Cristina. Marketing de Varejo: Como Supermercados de pequeno porte conquistam clientes em bairros de Santos. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios – eGESTA**, 5º vol, nº4, out – dez/2009, p.25-74. Universidade Católica de Santos. Disponível em: < <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/199.pdf>

CROZATTI, Jaime. Planejamento Estratégico e Controladoria: Um modelo para Potencializar a Contribuição das áreas da organização. **Revista ConTexto**, vol. 3, nº 5, jul. 2003, Porto Alegre - RS. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/viewFile/11680/6861>

CURCINO; Geordana Mendonça, PARAPINSKI; Anny Elise de Oliveira; SCARPELINE, Laíni Barbosa; MALAQUIAS, Rodrigo Fernandes. Mudanças na Estruturação do Balanço Patrimonial: Um estudo Envolvendo as Leis nº 11.638/07 3 nº 11.941/09. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 11 de abr. 2007, Brasil. **Anais eletrônicos...** Brasil: VII CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2007. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1104.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1104.pdf)

FELTRIN, Débora; BUESA, Natasha Young. Orçamento Empresarial, Uma Ferramenta para Tomada de Decisão. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, vol. 4, nº 1, 2013. Disponível em: <http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdf/v4-n1-2013/Debora.pdf>

FENANDES; Eliane Raquel, PEREIRA; Flavia Cristina, BRITO; Juliana Silva de, SOUZA; Carlos Alberto de, DALFIOR; Vanda Aparecida Oliveira. O uso do Sistema de Informação contábil como ferramenta para a tomada de decisão nas empresas da região de Contagem – Minas Gerais. In: SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO

E TECNOLOGIA, 9, 2012. Disponível em: <  
<http://www.aedb.br/seget/artigos12/44416465.pdf>

FERREIRA; Marco Aurélio Marques, VENÂNCIO; Michele Moutinho, ABRANTES; Luiz Antônio. Análise da Eficiência do Setor de Supermercados no Brasil. **Revistas Economia Aplicada**, 13 vol, nº 2, 2009, pp. 333-347. Disponível em: <  
<http://www.scielo.br/pdf/ecoa/v13n2/v13n2a07.pdf>

FLORIANO, José Cebaldir; LOZECKYI, Jeferson. A importância dos Instrumentos de controle Interno para gestão empresarial. **REVISTA ELETRÔNICA LATO SENSU – UNICENTRO**, ed. 5, 2008. Disponível em:  
[http://moodle.fgv.br/Uploads/GRADMGEAD\\_T0015\\_0712/517\\_importancia\\_instrumentos\\_controle\\_interno.pdf](http://moodle.fgv.br/Uploads/GRADMGEAD_T0015_0712/517_importancia_instrumentos_controle_interno.pdf)

FORTE, Alessandra. **Contabilidade Básica. Passo a Passo. Capítulo 1**. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABmLIAJ/contabilidade-basica-passo-a-passo-capitulo-1>. Acessado em: 09/04/2014.

FREZATTI, Reinaldo Guerreiro; AGUIAR, Andson Braga de; Maria Aparecida Gouvêa. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 11, nº 2, Curitiba-PR, 2007. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000600003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000600003&script=sci_arttext)

GOMES, Márlío Lucio Ribeiro; CRUZ, Evânio de Carvalho. A Contabilidade como Ferramenta de Gestão Empresarial. **Revista Científica Semana Acadêmica**, vol. 01, nº 43, 2013. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/contabilidade-como-ferramenta-de-gestao-empresarial-0>

GOMES, Ricardo Batista. A Contabilidade Gerencial como Instrumento de Apoio a Gestão das Micro e Pequenas Empresas, 2009. Artigo Científico (Pós-Graduação em Auditoria e Perícia Contábil) – Universidade Católica de Goiás – UCG / Conselho Regional de Contabilidade – CRC, Goiás – GO. Disponível em:  
<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/CPGLS/IV%20MOSTRA/NEGCIO/A%20Contabilidade%20Gerencial.pdf>

GONÇALVES, Gilmar Francisco Gomes. História, evolução da Contabilidade no Brasil e sua importância no mundo dos negócios, 2004. MONOGRAFIA (Graduação em Ciências Contábeis) – Instituto de Ensino Superior de João Monlevade, João Monlevade – MG. Disponível em: <http://www.hmcontabilidade.com.br/site/wp-content/uploads/2013/04/A-contabilidade-e-a-import%C3%A2ncia-no-mundo-dos-neg%C3%B3cios.pdf>

GONÇALVES, Reinã Natanael Ribeiro. A percepção e utilização do fluxo de caixa pelas micro e pequenas empresas de Januária – MG. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, vol. 6, nº 2, p. 07-16, jul/dez. 2009. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/90/59>

GRZESZEZESZYN, Gilberto. Contabilidade Gerencial Estratégica: Conceito e Caracterização. **Revista Capital Científico Eletrônica – RCCe**, vol. 3, nº1, 2005. Disponível em: <http://200.201.10.18/index.php/capitalcientifico/article/view/607/743>

HENRIQUE; Marco Antônio. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa**. 2008. Monografia (Pós-Graduação em Gestão contábil) – Universidade de Taubaté, Taubaté-SP. Disponível em: [http://www.livrosgratis.com.br/arquivos\\_livros/ea000598.pdf](http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/ea000598.pdf)

IUDICIBUS, Sergio de; Martins, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável as demais sociedades**. FIECAFI, ed. 6, Ver. E atual – 8 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

JOCHEM, Laudelino. O contabilista e a responsabilidade social: uma abordagem crítica da evolução histórica, 2008. Artigo Científico – Conselho Regional de Contabilidade do Paraná – CRC/PR. Curitiba-PR. Disponível em: <http://laudelinojochem.com.br/wp-content/uploads/2011/10/o-contabilista.pdf>

LACERDA, Joabe Barbosa. A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e medias empresas (MPMES): Necessidades e aplicabilidades. **Revista Brasileira de Contabilidade (RBC)**. Vol. 25, nº 160, jul./ago. 2006, p.46. Disponível em: [http://www.cfc.org.br/uparq/rbc2006\\_160.pdf](http://www.cfc.org.br/uparq/rbc2006_160.pdf)

LIGIA, Cabrelli Fantine; ADEMILSON, Ferreira. Contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**. Ano V, nº 09, ma. 2007. Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça – FAEG/FAEF. Disponível em: <http://custosgerenciais.com.br/arquivos/5.pdf>

LIMA, Aline Ferreira Alves de; LIMA, José Eduardo de Carvalho. Índices Econômico-Financeiros como Instrumentos para Análise das Demonstrações Financeiras na Tomada de Decisão Gerencial. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**, vol. 1, nº3, jun. 2013). Disponível em: < <http://interfaces.leaosampaio.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/viewFile/12/17>

LIMA, Amadeu Nascimento; IMINIANA, Joshua Onome. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa – Faculdade Campo Limpo Paulista**, vol. 2, nº 1, 2008. Disponível em: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/30/21>

MACHADO, Debora Gomes; BARBOSA, Daiane dos Santos; QUINTANA, Alexandre Costa. Análise da Produção Científica sobre os Fluxos de Caixa e a Demonstração dos Fluxos de Caixa: Um estudo da Revista de Contabilidade e Finanças da Universidade de São Paulo, no período de 1989 a 2009. In: SEMINARIOS EM ADMINISTRAÇÃO, dez. 2010. **Anais...** XIII Seminários em Administração.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade empresarial**. 4 ed., p.26. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARONGONI, Bruno Henrique; KÜGER, ISABELLE Dall’ Asta; SILVA, Nathalia Carla Lima da. **Análise Financeira**: Empresa di Bernardo & Marangoni LTDA, 2011. Artigo Científico (Graduação em Administração) – Faculdade Assis Gurgacz – FAG, Cascavel-PR. Disponível em: < <http://www.fag.edu.br/sis/upload/graduacao/tcc/51378bcd8b423.pdf>

MARTINS RIBEIRO, Roberto Rivelino. Evolução das Pesquisas em Contabilidade gerencial; uma análise das opções temáticas e abordagens metodológicas no Brasil, 2011. **Dissertação** (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR. Disponível em: <http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/system/files/documentos/Dissertacoes/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Roberto%20Rivelino%20Vers%C3%A3o%20Final%202011.pdf>

MIRANDA, Harrisson de Oliveira. A História da Contabilidade Gerencial, 2003. **MONOGRAFIA** (Graduação em Contabilidade) – Universidade Católica de Brasília – UCB, Brasília – DF. Disponível em: [http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Ciencias\\_Contabeis/historia%20da%20contabilidade%20gerencial.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Ciencias_Contabeis/historia%20da%20contabilidade%20gerencial.pdf)

MIRANDA; Ozineide Alves. **A Importância do Sistema de Informação Gerencial na empresa SOL Distribuidora de Combustíveis LTDA**. Artigo Científico (Graduação em Administração) – UNIRON, Porto Velho-RO. Disponível em: < <http://www.profsergio.net/artigos/artigoozineidealves.pdf>. Acesso: 23/05/2014.

MOSCOVE; Stephen A.; SIMKIM, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de Informações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

MURARO, Andrei Marcel; JUNIOR, Cicero Ferreira da Silva; OSTE, Eber C. Controladoria aplicada às pequenas empresas: Um Estudo de caso às empresas da cidade de Campo Mourão. In: ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, 22 a 26 de outubro de 2012. **Anais ... VII Encontro de Produção Científica e Tecnológica**. Disponível em: [http://www.fecilcam.br/nupem/anais\\_vii\\_epct/PDF/CIENCIAS\\_SOCIAIS\\_APLICADAS/Contabeis/07\\_REVISADO\\_amuraroartigoCompleto.pdf](http://www.fecilcam.br/nupem/anais_vii_epct/PDF/CIENCIAS_SOCIAIS_APLICADAS/Contabeis/07_REVISADO_amuraroartigoCompleto.pdf)

NAPPI, Adryadson Flabio. Breve História da contabilidade, 2011. Artigo Acadêmico – Projeto SOS Jovens. Disponível em: [http://files.comunidades.net/adryadsonnappi/Breve\\_historia\\_da\\_contabilidade.pdf](http://files.comunidades.net/adryadsonnappi/Breve_historia_da_contabilidade.pdf)

NASCIMENTO, Artur Roberto do; RIBEIRO, Daniel Cerqueira; JUNQUEIRA, Emanuel R.. Estado da Arte da Abordagem Comportamental da Contabilidade



Gerencial: Análise das Pesquisas Internacionais. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 24 e 25 de julho de 2008, Brasil. **Anais...** VIII Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2008. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos82008/657.pdf>

NASCIMENTO, Cícero Philip Soares do; OLIVEIRA, Talyta Eduardo, PETER, Maria da Gloria Arrais. O ensino dos artefatos de Contabilidade Gerencial nos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis. In: CONGRESSO DE COSTOS DEL MERCOSUR, 06 e 07 de ago. 2012, **Anais...** VI CONGRESO COSTOS DEL MERCOSUR, 2012. Disponível em: <http://website.acep.org.br/2011/wp-content/uploads/2012/09/O-Ensino-dos-Artefatos-de-Contabilidade-Gerencial-nos-Cursos-de-Ciencias-Contabeis-das-Universidades-Federais-Brasileiras.pdf>

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças Corporativas e valor**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2009.

OLEIRO, Walter Nunes; DAMEDA, André da Neves; VICTOR, Fernanda Gomes. O uso da informação contábil na gestão de micro e pequenas empresas atendidas pelo programa de extensão empresarial NEE/FURG. **Revista SINERGIA**, vol. 11, nº 1, p. 37-47, 2007. Rio Grande do Sul – RS. Disponível em: <http://www.repositorio.furg.br:8080/bitstream/handle/1/701/O%20uso%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o%20cont%C3%A1bil%20na%20gest%C3%A3o%20de%20micro%20e%20pequenas%20empresas%20atendidas%20pelo%20programa%20de%20extens%C3%A3o%20empresarial%20neefurg..pdf?sequence=1>

OLIVEIRA, Amauri Gonçalves de; SILVA, Denis Rodrigues. Balanço Patrimonial: Mudanças estruturais do passado ao presente rumo ao processo de convergência as normas IFRS no Brasil. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas da EDUVALE**, vol. 5, nº 7, nov. 2012. Disponível em: <http://www.eduvalessl.edu.br/site/edicao/edicao-96.pdf>

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista FAE**, vol. 3, nº 3, p. 1-12, set/dez. 2000, Curitiba-PR. Disponível em:

[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n3/a\\_utilizacao\\_das\\_informacoes.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n3/a_utilizacao_das_informacoes.pdf)

OLIVEIRA, Everaldo Leonel de; SPESSATTO, Giseli; FILHO, Jorge Ribeiro de Toledo. **Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresas.** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/4.pdf>.

Acessado em: 10/04/2014.

OLIVEIRA, João Paulo Sassioto Farias de. **Tipos de Contabilidade**, 29 de jun, 2012. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/14428/tipos-de-contabilidade>

OLIVEIRA, Umbelino Anderson de. Relação entre tipos de controle gerencial e artefatos de contabilidade gerencial, 2011. **Dissertação** (Mestrado em Contabilidade) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, Vitória-BA. Disponível em: [http://www.fucape.br/public/producao\\_cientifica/8/Dissertacao%20Umbelino%20Anderson%20de%20Oliveira.pdf](http://www.fucape.br/public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Umbelino%20Anderson%20de%20Oliveira.pdf)

OLIVEIRA; Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas Táticas Operacionais.** 12<sup>a</sup> ed., São Paulo, Editora Atlas, 2008.

PASCOAL; Janaína Araújo. **Gestão Estratégica de Recursos Materiais: controle de estoque e armazenagem.** 2008. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Joao Pessoa – UNIPÊ, João Pessoa-PB. Disponível em: < <http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/gestao-estrategica-de-recursos-materiais-controle-de-estoque-e-armazenamento.pdf>

QUINTANA, Alexandre Costa. **Fluxo de Caixa – Demonstrações Contábeis – De Acordo com a Lei 11.638/07.** Curitiba: Juruá, 2009.

REINERT; Nilséia, BERTOLINI; Geysler Rogis Flor. A Necessidade de Organização dos Controles Financeiros para uma Melhor Gestão de Empresas de Pequeno Porte. In: SEMINARIO DO CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL, 4 a 6 de jun. 2007, Cascavel. **Anais...** Paraná: UNIOESTE, 2007. Disponível em: < [http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminarario/Artigos%20apresentados%](http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminarario/Artigos%20apresentados%20)

[20em%20Comunica%E7%F5es/ART%2011%20-%20%20A%20Necessidade%20de%20Organiza%E7%E3o%20dos%20Controles%20Financeiros.pdf](#)

RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. Evolução das pesquisas em Contabilidade Gerencial: Uma análise das opções temáticas em teses e dissertação no Brasil. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, vol. 32, nº1, 2013. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/18114/10978>

RIBEIRO; Alexandre Eduardo, VALADARES; Dorneles Geraldo. Planejamento e Controle: Utilização de Instrumentos de gestão nas maiores indústrias da região metropolitana de Belo Horizonte. **Revista Contábil & Finanças**, vol. 3, nº 2, 2012. Disponível em: < <http://www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/45/63>

ROCKENBACH, Mariana. A aplicação da contabilidade gerencial na gestão de uma farmácia comercial, 2010. **MONOGRAFIA** (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí – RS. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/673/TCC-A%20Aplica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Contabilidade%20Gerencial%20na%20Gest%C3%A3o%20de%20uma%20.pdf?sequence=1>

ROSA, Liliâne Lessa Santos; SANTOS, Sheyla Veruska do. A Importância da contabilidade gerencial para a administração. **Revista Eletrônica Opet - Administração & Ciências Contábeis**, nº 3, jan/jul. 2010. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/A-IMPORTANCIA-DA-CONTABILIDADE-GERENCIAL-PARA-A-ADMINISTRACAO.pdf>

SANTOS, Francisca Mayara O. dos. **Contabilidade Comercial**, 7 de abril, 2010. Disponível em: <http://www.artigonal.com/ciencias-artigos/contabilidade-comercial-2113389.html>

SARRASSINI; Diogo, PRATES; Glaucia Aparecida. Perfil do Consumidor no Varejo Supermercado sob a Ótica do Varejista. **Revista Eletrônica Especializada em Administração, Ciências Contábeis, Economia, Comunicação Social, Serviço**

**Social e áreas afins**, 6º vol, nº 2, 2007. Universidade Estadual da Paraíba. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/116/85>

SCHERRER, Alberto Manoel; ZANATTA, Dilson; FREITAS, Selma de; RETAMIRO, Willian. **Manual para o Exame de Suficiência do Conselho Federal de Contabilidade (CFC)**. São Paulo: Atlas, 2012.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Impacto da Expansão das Grandes Redes de Supermercados na atividade dos Minimercados e Mercearias da região metropolitana de São Paulo**, 2004. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos\\_setoriais/minimercado\\_mercearia.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_setoriais/minimercado_mercearia.pdf)

SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Contabilidade/ César Tibúrcio Silva**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007. 264p. Disponível em: [http://cead.ufpi.br/conteudo/material\\_online/disciplinas/contabilidade/textos/Contabilidade\\_final\\_revisado.pdf](http://cead.ufpi.br/conteudo/material_online/disciplinas/contabilidade/textos/Contabilidade_final_revisado.pdf)

SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio; NYAMA, Jorge Katsumi. **Contabilidade para Concursos e Exame de Suficiência**. São Paulo: Editoras Atlas S.A., 2013.

SILVA, Evandro Jose dos. **A importância dos índices contábeis na análise das demonstrações**, 2012. Disponível em: [http://essenciasobreaforma.com.br/restrito/uploads\\_tccs/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DOS%20%C3%8DNDICES%20CONT%C3%81BEIS%20NA%20AN%C3%81LISE%20DAS%20DEMONSTRA%C3%87%C3%95ES.pdf](http://essenciasobreaforma.com.br/restrito/uploads_tccs/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DOS%20%C3%8DNDICES%20CONT%C3%81BEIS%20NA%20AN%C3%81LISE%20DAS%20DEMONSTRA%C3%87%C3%95ES.pdf)

SILVA, Luiz Ivan do Santos. Contabilidade: Objeto, Objetivos e Funções. **Revista Siteintibus**, nº 38, p. 79-101, jan/jun, 2008. Disponível em: [http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/38/5\\_contabilidade\\_objeto\\_objetivos\\_e\\_funcoes.pdf](http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/38/5_contabilidade_objeto_objetivos_e_funcoes.pdf)

SILVA; Irani Xavier da, ANUNCIATO; Karine Medeiros. Controle e Gerenciamento de Estoques das Empresas comerciais de artigos de vestuários de Tangará da Serra Mato Grosso. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7 a

15 de dez. 2007, Brasil. **Anais eletrônicos...** Brasil: IV CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2007. Disponível em: [www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/279.pdf](http://www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/279.pdf)

SOARES, Dagmar da Cruz; VIEIRA, Sérgio Alves; FARIA, Simone de Melo; FREIRE, Valdirene Martins. **Balço Patrimonial, DRE e DFC: Demonstrações obrigatórias e a utilização administrativa.** 2007. Trabalho interdisciplinar (Curso de Ciências Contábeis) – Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte - MG. Disponível em: [http://sinescontabil.com.br/monografias/trab\\_profissionais/sergio\\_1.pdf](http://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/sergio_1.pdf)

SOUZA, Marcos Antônio de; LISBOA, Lázaro Plácido; ROCHA, Welington. Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. **Revista Contabilidade & Finanças**, vol. 14, nº 32, São Paulo, ma. - ago./ 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772003000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772003000200003&script=sci_arttext)

SOUZA, Regiane Aparecida Rosa de; RIOS, Prof. Ricardo Pereira. Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: Uma pesquisa no município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, vol. 2, nº 1, 2011. Disponível em: < [http://www.facsaroque.br/novo/publicacoes/pdfs/regiane\\_adm\\_2011.pdf](http://www.facsaroque.br/novo/publicacoes/pdfs/regiane_adm_2011.pdf)

SOUZA; Julia Alves e, VARGAS, Luiz Henrique Fernandes. Análise da Relevância da DOAR e da DFC: Com a DFC, há ganho informacional para os usuários? In: CONGRESSO UFV DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE E II MOSTRA CIENTÍFICA, 10 e 11 de ma. 2012. Viçosa. **Anais eletrônicos ...** Minas Gerais: V Congresso UFV de Administração e Contabilidade e II Mostra Científica, 2012. Disponível em: <http://www.dad.ufv.br/congressodad/anais/201246.pdf>

STRASSBURG; Udo. O uso da logística na gestão de estoque. **Revista Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, vol. 6, nº 11, 2006. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/367>

TEIXEIRA, Paulo Henrique. **A importância de uma boa contabilidade**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/contabilidadesaudavel.htm>. Acessado em: 10/04/2014.

TRINDADE, Larissa de Lima; BRONDANI, Gilberto. A Contabilidade e sua Responsabilidade Social. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, vol 2, nº 3, 2005. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/230>

## APÊNDICE



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



**PESQUISA: A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO:  
UM ESTUDO NOS SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE SOUSA – PB**

Pesquisador: Helton Abrantes de Sousa

Orientadora: MSC. Ana Flavia Albuquerque Ventura

**Este questionário é absolutamente confidencial e anônimo, como tal não necessita de referir o seu nome, nem outra informação que o identifique. O presente questionário destina-se a conclusão de uma monografia para obtenção do título da graduação no curso de ciências contábeis na Universidade Federal de Campina Grande.**

**DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO**

1. Função que ocupa na empresa.

Qual? \_\_\_\_\_

2. Grau de escolaridade do entrevistado

- ( ) Superior completo
- ( ) Superior incompleto
- ( ) Pós-graduado
- ( ) Ensino Médio
- ( ) Ensino fundamental
- ( ) Sem instrução

**DADOS DA EMPRESA**

3. Há quanto tempo a empresa está no mercado:

- ( ) Menos de 5 anos
- ( ) De 5 a 10 anos
- ( ) Há mais de 10 anos

4. Qual o número de empregados da empresa?

- Até 5 empregados
- Até 10 empregados
- Até 15 empregados
- Acima de 20 funcionários

5. Qual o faturamento bruto anual da empresa (em reais)?

- Até R\$ 60.000,00
- Entre R\$ 60.000,00 e R\$ 100.000,00
- Entre R\$ 100.000,00 e R\$ 150.000,00
- Mais de R\$ 150.000,00 e menos de R\$ 360.000,00
- Mais de R\$ 360.000,00 e menos de R\$3.600.000,00

6. Onde è realizada a contabilidade da empresa?

- Realizada na própria empresa, por meio de contador interno
- Realizada por escritório terceirizado.
- Não é realizada

7. Qual o seu conhecimento a respeito de contabilidade?

- Não tenho nenhum conhecimento
- Tenho pouco conhecimento
- Tenho bastante conhecimento a respeito

8. As decisões tomadas na empresa baseiam-se em quê?

- Nas experiências do próprio proprietário e/ou administrador.
- Nas informações fornecidas pela contabilidade;
- de acordo com o que mostra o mercado.

9. Em sua opinião, qual a utilidade que a contabilidade tem para seu negócio?

- Nenhuma utilidade
- Atender às obrigações fiscais.
- Para calcular apenas o preço de venda.
- Orientar e fornecer informações relevantes para que se possa tomar decisões no negocio.



10. Quais os documentos contábeis que você utiliza para consulta? Pode marcar mais de uma opção se quiser.

- ( ) Balanço Patrimonial  
 ( ) Demonstração do Resultado do Exercício  
 ( ) Demonstração do Fluxo de Caixa  
 ( ) Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados  
 ( ) Não utilizo nenhuma das alternativas

11. Qual desses controles de gestão a empresa utiliza? (pode marcar mais de uma opção).

- ( ) Controle de contas a receber  
 ( ) Controle de contas a pagar  
 ( ) Controle de estoques  
 ( ) Controle de caixa  
 ( ) Controle de custos  
 ( ) Controle de vendas  
 ( ) Não utilizo nenhuma das alternativas

12. Atribua notas de 1 a 3 sobre os serviços prestados pela contabilidade, considerando os seguintes critérios:

1 = Concorda

2 = Não concorda nem discorda

3 = Discorda

	1	2	3
a) O escritório de contabilidade não realiza a contabilidade, apenas o setor fiscal e pessoal.			
b) O valor cobrado pelo escritório de contabilidade é um valor justo			
c) Pagaria um valor maior para ter acesso as informações gerenciais que preciso			
d) O meu contador me orienta em como utilizar as informações contábeis em meu empreendimento			
e) É de grande importância conhecer a situação econômica e financeira de meu empreendimento para me manter no mercado			

## REDE DE SUPERMERCADOS SOU SENSE

SEDE RUA: LAFAYETE PIRES FERREIRA - CENTRO N° 07

Email: edglaucordeiro@bol.com.br - SOUSA - PARAIBA CEP: 58800-510

FONE: (83) 3521-2495/9112-1710/9177-0866 - FALAR COM : (EDGLEY CORDEIRO)

NOME FANTASIA:	M ERCADINHO SENA	CEP:	58805-130
RAZÃO SOCIAL:	JOSE VALENTIM VIDERES DE SENA M E	CNPJ	
CONTATO:	JOSE VALENTIM VIDERES DE SENA M E	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	SALES FACUNDO DE LIRA N° 22	RG:	
BAIRRO:	JD. SORRILANDIA II	CPF:	
CIDADE:	SOUSA 9175-0366	FONE:	

NOME FANTASIA:	M ERCADINHO SÃO JOSE	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	JF FILHOS PADARIA M E	CNPJ	
CONTATO:	ZENILTON	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	NUCLEO HABITACIONAL I	RG:	
BAIRRO:	SÃO GONÇALO	CPF:	
CIDADE:	SOUSA 9148-4190	FONE:	

NOME FANTASIA:	SUPERMERCADO ATENDE BEM	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	JOCICLEIDE DA SILVA PEREIRA	CNPJ	
CONTATO:	JOCICLEIDE DA SILVA PEREIRA	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	JOSE GADELHA CAMARÃO S/ N	RG:	
BAIRRO:	M ALVINAS	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	M ERCADINHO SÃO JOSE I	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	ANTONIA FERNANDES ALVES	CNPJ	
CONTATO:	SR.DEZINHO	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	AV. SÃO JOAO 06	RG:	
BAIRRO:	M UTIRAO	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	M ERcantil PREÇO BOM	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	M ARIA DO SOCORRO ABRANTES	CNPJ	
CONTATO:	M ARIA DO SOCORRO ABRANTES	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	SARGENTO EDESIO DE CARVALHO 13	RG:	
BAIRRO:	CENTRO	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	M MERCADINHO SÃO JOSE III	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	JOSE WANDERLEY ALVES FERNANDES	CNPJ	
CONTATO:	JOSE WANDERLEY ALVES FERNANDES	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	RITA DE CASSIA 38	RG:	
BAIRRO:	PROJETO MARIZ	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	SHALOM SUPERMERCADO	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	KERLEIANO BELO PAMPLONA	CNPJ	
CONTATO:	KERLEIANO BELO PAMPLONA	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	JOSE FACUNDES DE LIRA 287	RG:	
BAIRRO:	GATO PRETO	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	M MERCADINHO SÃO VICENTE	CEP:	588800-000
RAZÃO SOCIAL:	BEATRIZ ARAUJO ROQUE	CNPJ	
CONTATO:	TOINHO	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	SITIO RIACHÃO	RG:	
BAIRRO:	ZONA RURAL	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	M MERCADINHO BASTOS	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	MARTINHO ANTONIO BASTOS	CNPJ	
CONTATO:	MARTINHO ANTONIO BASTOS	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	MARIA JOSE MARQUES DA SILVA S/N	RG:	
BAIRRO:	JARDIM SANTANA	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	MERCADINHO GOMES	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	GILVAN GOMES SARMENTO	CNPJ	
CONTATO:	GILVAN GOMES SARMENTO	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	RUA SÃO PAULO 48	RG:	
BAIRRO:	JD SORRILANDIA I	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	MERCADINHO TEND TUDO	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	JOAO AUGUSTO MENDES DE ALMEIDA	CNPJ	
CONTATO:	JOAO AUGUSTO MENDES DE ALMEIDA	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	SIMÃO AFONSO DE CARVALHO 49	RG:	
BAIRRO:	DR. ZEZE	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	MERCADINHO CRISTO É REAL	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	FRANCISCO DAS CHAGAS MANIÇOBA	CNPJ	
CONTATO:	DUDU	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	ENGENHEIRO CARLOS PIRES DE SÁ 184	RG:	
BAIRRO:	SÃO JOSE	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	MERCADINHO SÃO JOSE II	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	EDILSON ALVES FERNANDES	CNPJ	
CONTATO:	EDILSON ALVES FERNANDES	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	AV.SAO JOAO 06	RG:	
BAIRRO:	JD BRASILIA	CPF:	
CIDADE:	SOUSA 9134-3983	FONE:	

NOME FANTASIA:	MERCANTIL DO POVAO	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	ADALBERTO TOMZ PALITO	CNPJ	
CONTATO:	ADALBERTO TOMZ PALITO	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	R. NESTOR JOSE SARMENTO 178	RG:	
BAIRRO:	SÃO JOSE	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	SUPERMERCADO SANTA ANA	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	JOSE ROBERTO DE ANDRADE	CNPJ	
CONTATO:	JOSE ROBERTO DE ANDRADE	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	FRANCISCO ANTONIO DE SOUSA 45	RG:	
BAIRRO:	SÃO JOSE	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	

NOME FANTASIA:	MERCADINHO SARMENTO	CEP:	58800-000
RAZÃO SOCIAL:	JOSE IVAN GOMES SARMENTO	CNPJ	
CONTATO:	JOSE IVAN GOMES SARMENTO	INSC.EST:	
ENDEREÇO:	ESTER FERNANDES DE OLIVEIRA S/N	RG:	
BAIRRO:	JD. SORRILANDIA I	CPF:	
CIDADE:	SOUSA	FONE:	