

## APLICABILIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA TOMADA DE DECISÕES NAS INDÚSTRIAS DE PINHALZINHO/SC

Jair Antonio Fagundes<sup>1</sup>

Alex Fabiano Bertollo Santana<sup>2</sup>

Edivan Guth Bach<sup>3</sup>

Josiane Marostica<sup>4</sup>

### RESUMO

Este estudo demonstra a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão no processo decisório nas empresas, sua aplicabilidade nas indústrias associadas à ACIP de Pinhalzinho SC. A pesquisa caracteriza-se como pesquisa aplicada, classifica-se como estudo de caso de caráter descritivo e exploratório, onde foi aplicado um questionário com 21 questões fechadas de múltipla escolha a 30 empresas do ramo industrial associadas à ACIP. Com o objetivo de verificar sua aplicabilidade nas indústrias, verificam-se as demonstrações financeiras e controles internos mais utilizados pelos gestores. Portanto, constata-se que para os gestores a contabilidade gerencial é uma ferramenta indispensável em uma organização e, atribui a ela a responsabilidade de gerar informações na tomada de decisões, sendo a demonstração do resultado de exercício a mais utilizada pelos administradores, em seguida a demonstração do fluxo de caixa, e posteriormente o Balanço Patrimonial. Os controles internos mais utilizados pelos gestores são controles de contas a pagar e receber e controles de estoque. Verificou-se que grande parte das empresas são administradas pelos proprietários, isso caracteriza empresa familiar e suas decisões são baseadas em relatórios contábeis.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial. Gestão. Indústrias.

### ABSTRACT

This study demonstrates the importance of management accounting as a management tool for decision-making in businesses and its applicability in industries associated with ACIP (Commercial and Industrial Association of Pinhalzinho) in Pinhalzinho, Santa Catarina, Brazil. This study can be characterized as an applied-research study as well as a descriptive and explorative study. It used a questionnaire composed of 21 multiple-choice questions administered to 30 randomly chosen businesses associated with ACIP. In order to verify its applicability in the industries, the study reviewed the financial statements and internal controls most used by the managers. Consequently, this study showed that for managers, management accounting is an indispensable tool in an organization and is an important method for generating information for decision-making. The most utilized information source for managers was the revenue statement, followed by the statement of cash flow, and subsequently the balance sheet. The internal controls most used by managers were the accounts payable and receivable and inventory controls. This study showed that a large portion of companies are managed by their owners which characterizes them as family business and their decisions are based on annual reports.

**Keywords:** Management Accounting. Management. Industries.

<sup>1</sup> Doutor em Ciências Contábeis – Universidade de Valencia. E-mail: jair\_fagundes@hotmail.com

<sup>2</sup> CEULJI/ULBRA, Ji-Paraná/RO. Mestre em Ciências Contábeis – UNISINOS. E-mail: afsantana@hotmail.com

<sup>3</sup> Horus Faculdades. Bacharel em Ciências Contábeis – Horus Faculdades. E-mail: edivangb@hotmail.com

<sup>4</sup> Horus Faculdades. MBA Executivo em Finanças Empresariais – UNOESC. E-mail: josimarostica@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico mostra cada vez mais que todos que procuram permanecer no mercado precisam se adequar às novas tecnologias, novos ambientes de trabalho, buscando qualidade nos produtos, no atendimento aos clientes, reduzindo o tempo da industrialização, proporcionando conforto, segurança, a um preço acessível.

Os consumidores por sua vez, estão exigindo produtos com qualidade, e preço baixo, no entanto, para que as empresas consigam alcançar esses objetivos é preciso melhorar suas técnicas de trabalho, investindo em inovações tecnológicas, visando o aumento da produção e redução dos custos que é um dos fatores que mais influenciam no processo de produção nas indústrias.

Com a grande competitividade existente na região, as indústrias instaladas no município de Pinhalzinho/SC, enfrentam dificuldades para produzir e comercializar seus produtos no mercado. Para melhorar esse fator relevante torna-se necessário trabalhar com um sistema de gestão eficaz, auxiliando nas tomadas de decisões da organização.

Os gestores buscam instrumentos que forneçam informações eficazes e seguras para que possam confiar, servindo de suporte para tomada de decisão. Onde, a contabilidade torna-se a ferramenta mais apropriada, pois, através de seus relatórios e demonstrações contábeis oferece aos usuários as informações de que precisam. Dessa forma o gestor poderá realizar uma análise dos demonstrativos e relatórios contábeis, verificando a capacidade da empresa em seus aspectos gerais.

Diante disso, o presente trabalho relata a importância da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão na tomada de decisão das Indústrias associadas à Associação Comercial e Industrial de Pinhalzinho (ACIP) de Pinhalzinho/SC. Dessa forma, possibilita ao gestor planejar, organizar, controlar e coordenar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A economia está em desenvolvimento e vem mostrando um crescimento cada vez maior em relação às operações financeiras, o mercado por sua vez se torna mais exigente. As entidades que compõem o mercado precisam ser eficientes e eficazes, possuindo um bom sistema de informação gerencial.

Considerar à contabilidade como sendo a linguagem dos negócios e a base da informação, Marion (2009) afirma que “[...] a contabilidade é a linguagem dos negócios. Mede os resultados da empresa, avalia o desempenho dos negócios, dando diretrizes para tomada de decisões”. Nesses aspectos percebe-se que é através das informações produzidas pela contabilidade que os administradores, acionistas, investidores, colaboradores, governo, enfim todos os usuários tomam suas decisões, interpretando os dados que são fornecidos por relatórios e demonstrações contábeis.

Quanto maior o número de informações que os administradores e gestores dispuserem na hora em que precisam para tomar qualquer decisão, serão maiores as chances de sucesso empresarial.

No estudo são apresentados conceitos de contabilidade, caracterização das indústrias, ramo da contabilidade gerencial, funções da contabilidade gerencial voltada à tomada de decisão, usuário da contabilidade, demonstrações financeiras e sua utilização, buscando demonstrar a importância da informação contábil, no momento da decisão.

## 2.1 Contabilidade Gerencial

Diante da dificuldade que as empresas enfrentam para se manterem no mercado e pelo grande crescimento da concorrência, são necessários cada vez mais a necessidade de possuírem controles gerenciais sobre a movimentação operacional e financeira.

Assim, buscam-se informações que podem servir de base na tomada de decisões, visando à maximização dos lucros. A contabilidade gerencial como ferramenta de gestão tem como objetivo fornecer informações aos gestores na tomada de decisão, auxiliando o processo decisório nas organizações. Segundo Nascimento e Reginato (2009, p. 68) “[...] a qualidade das decisões tomadas pelos gestores determina não só o nível da capacidade gerencial de uma empresa, mas também o ritmo que ela imprime em direção a sua estabilidade, prosperidade e continuidade”. Nesse sentido, as indústrias buscam desenvolvimento, crescimento, maximização dos lucros e a manutenção do processo contínuo empresarial, assim as decisões tomadas pelos gestores afetam esses objetivos, quando tratados gerencialmente.

Para Ludicibus (2008, p. 21) “[...] a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, esta voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”. Assim o administrador utiliza as informações contábeis como base para tomada de suas decisões, analisando relatórios e

demonstrações contábeis que lhe fornece informações suficientes, conforme necessidade da administração da empresa.

É de grande importância para a empresa possuir informações que reflitam sua verdadeira realidade, a representação incoerente com a realidade da empresa fará com que os usuários que dependam delas, tomem decisões equivocadas arriscando o futuro da empresa, segundo Lunkes (2007, p. 9): “[...] a contabilidade gerencial aliada à tecnologia e as novas metodologias gerenciais é responsável pelo aporte de informações dos processos empresariais para tomada de decisão dos diferentes usuários”. Na mesma visão à contabilidade gerencial torna-se a responsabilidade de conduzir operações, tornando instrumento financeiro para qualquer gestor.

As empresas necessitam de sistemas eficientes, agregando agilidade no processo de geração de informação, e qualidade proporcionando informações úteis. A informação gerada pela contabilidade traz grandes benefícios aos gestores, na visão de Henrique (2008, p. 38) “[...] 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 maximizarão as chances de acertos em suas decisões”.

Os gestores das micro e pequenas empresas normalmente tomam decisões baseadas em seus conhecimentos empíricos o que pode trazer resultados não satisfatórios, pois, a necessidade de ter informações passadas com o objetivo de realizar previsões para o futuro é de fundamental importância para projetar operações financeiras.

## 2.2 Controles Internos

Com o aumento da produtividade as empresas têm como obrigação própria e automática a melhoria em seus controles internos, para assegurar a eficiência na produção. Oliveira, Perez e Silva (2009, p. 70), definem “[...] o controle permanente é uma função gerencial de relevância primordial ao sucesso de qualquer empreendimento”. Assim, retrata-se a importância do controle interno nas organizações, a entidade que não possuir controles internos eficazes, possivelmente não continuara por muito tempo no mercado.

Para alcançar os objetivos da empresa em sentido amplo todos os setores devem trabalhar em sincronia, e ficam responsáveis os controles internos de manterem a eficiência e eficácia organizacional. Para que isso aconteça à empresa devera elaborar seus próprios controles conforme

suas necessidades, e quando produzido os dados deveram se integrados com o sistema contábil gerencial produzindo informações uteis e relevantes aos usuários.

Para Nascimento e Reginato (2009), definidos as normas e procedimentos de controles internos, proporciona melhores níveis de segurança aos registros dos sistemas de contabilidade, custos, fiscal e patrimonial, garantindo a integração das informações.

A empresa é dividida em departamentos e cada departamento abrange sua responsabilidade pelos controles nele existentes, que são denominados controles internos operacionais, segundo Oliveira, Perez e Silva (2009, p. 82), esses controles são “[...] responsáveis por garantir a eficácia dos antecessores, ao contribuir na eliminação ou constatação de falhas na realização dos negócios, ineficiência nas tomadas de decisões ou não execução das rotinas de trabalho preestabelecidas”.

Quão grande a importância de controles internos nas empresas, controles esses que são fáceis de serem elaborados e colocados em prática, desde que seguido às normas e procedimentos da empresa. Cada entidade define como melhor controlar suas operações, ou processos de produção buscando sempre a eficiência e eficácia no controle de todas as operações.

A empresa tendo controle sabe-se exatamente o que pode ou não fazer, qual a decisão exata a ser tomada e qual o melhor momento de fazer isso, a gestão com informações geradas pelo sistema de controle possui uma ferramenta fantástica podendo assim atingir seu objetivo maior que é o lucro.

### **2.3 Informação Contábil Gerencial**

Atualmente a informação possui valor incalculável em uma organização, quanto maior o número de informações que os gestores dispuserem melhor será o desempenho da organização, tanto que os mesmos terão que saber aplicá-la. Nesse sentido, Limeira et al (2003, p. 13) afirma: “[...] o cenário de crescente competitividade levou as empresas a uma árdua luta pela sobrevivência, e uma das chaves do sucesso passou a ser o gerenciamento eficaz das inúmeras informações disponíveis que podem servir de base para uma decisão econômico-financeira”. Nesses aspectos a informação contábil usada como ferramenta de gestão, pode garantir a entidade sua estabilidade econômica e sua permanência no mercado.

Dessa Forma, percebe-se a importância da informação contábil no auxílio dos gestores em suas decisões e avaliações. A informação contábil gerencial produzida em uma empresa serve como suporte ao gestor em suas decisões, fazendo com que a empresa se torne cada vez mais sólida e segura, reduzindo suas chances de mortalidade.

A contabilidade é um sistema de informação, e a informação produzida por ela serve como suporte ao processo de decisão nas empresas. Nesse sentido Padoveze (1997, p. 38) afirma que “[...] a informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil”.

Toda organização procura extrair as informações que lhes são úteis, ou seja, informações que suprem suas necessidades. Já Nascimento e Reginato (2009, p. 70) afirmam que “[...] a gestão da informação é a principal ferramenta para o controle de todos os recursos que entram, são transformados e saem de uma organização, considerando-a também, como elemento fundamental para tomada de decisões”.

Os usuários internos são os que mais precisam das informações contábeis, para desenvolver suas funções administrativas, e operacionais. Toda informação contábil gerencial, utilizada pela administração deve suprir todas as necessidades dos usuários internos na organização, para que isso aconteça é necessário um sistema de informação contábil gerencial, que informe aos usuários através de relatórios contábeis e demonstrações contábeis, toda situação financeira, e operacional da empresa no momento.

Segundo Padoveze (1997, p. 35) “[...] para os administradores que buscam a excelência empresarial, uma informação, mesmo que útil, só é desejável se conseguida a um custo adequado e interessante para a entidade. A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a administração da entidade”.

A grande dificuldade é vista nas empresas de pequeno porte, pois, os sistemas gerenciais podem ter elevados custos, não sendo viável possuírem um amplo sistema contábil gerencial, para tanto cabe um planejamento, com o objetivo de verificar a viabilidade, relatando custos versus benefícios.

Ressalta-se a importância da qualidade na informação, e o momento em que ela deve chegar a seus usuários, ainda Nascimento e Reginato (2009, p. 72) afirmam que “[...] a informação deve ter atributos que a tornem adequada para os fins requeridos; devendo o produto de sua integração ser representado por relatórios formatados de acordo com as necessidades dos usuários”.

Nesse sentido, todo usuário deseja informações que lhe são úteis, cada um trabalha com determinado setor de uma empresa não podendo generalizar, pois, poderão precisar de relatórios específicos, conforme sua necessidade, para tomarem determinada decisão.

## 2.4 Cenário Econômico Industrial

O cenário econômico atual mostra-se otimista, apesar da crise financeira que abalou a economia em 2008, motivada pelos Estados Unidos da América. Segundo a Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina (FIESC, 2010, p.35):

[...] a economia brasileira obteve em 2010 significativo crescimento da produção, do emprego e da renda, impulsionado por políticas fiscais e creditícias expansionistas. O crescimento do PIB brasileiro em 2010 foi o maior já registrado desde 1986 e cresceu 7,5%, beneficiado pela baixa base de comparação com o ano anterior, mas ficou bem acima da média da década, que registrou crescimento de 3,6% em relação ao período 1991-2000.

O ramo industrial vem se desenvolvendo e buscando cada vez mais a satisfação do cliente, com o objetivo de melhor agradar ao cliente, normalmente a cartela de clientes das indústrias é o varejo, e que ele é o responsável pela entrega ao consumidor final do produto, mas mesmo com isso as indústrias vêm renovando com o objetivo de disponibilizar produtos com qualidade aos seus clientes finais.

Nessa perspectiva os empreendimentos surgem criando novos empregos, melhorando a distribuição de renda e conseqüentemente a qualidade de vida. Esses novos empreendimentos, mesmo que sejam pequenas indústrias tem grande peso na economia, colaborando com o crescimento do município e região e melhorando o cenário econômico atual.

A indústria possui grande relevância no setor econômico, pois, não só agrega valor a si mesmo, mas como também a sociedade no geral acaba ganhando quando o setor industrial esta em alta.

Há informações que a indústria de transformação catarinense é a quarta do país em quantidade de empresas e a quinta em números de trabalhadores, portanto, percebe-se o grau de importância que as indústrias exercem no cenário econômico e social do país. Voltando-se a Santa Catarina, a FIESC (2011, p.10), destaca:

As indústrias catarinenses apresentaram desempenho positivo em 2010 na comparação com 2009 em todos os indicadores: produção, vendas, emprego, exportações e importações. O ano de 2009 havia sido ruim para a indústria, principalmente o primeiro semestre, em função da crise mundial iniciada no final de 2008. A demanda interna continuou sendo a base do crescimento econômico em 2010, a massa salarial cresceu e os investimentos industriais

foram retomados. Uma das dificuldades enfrentadas foi à forte valorização do real, fazendo as importações baterem recorde e tornando a balança comercial catarinense deficitária.

Após a crise financeira de 2008 e com o desempenho positivo de 2010, percebe-se que o cenário da industrial catarinense mostra-se otimista. A grande demanda interna foi que manteve o mercado ativo, ou seja, foi à sustentação do crescimento econômico.

Sabe-se que esses problemas enfrentados pelas indústrias, não só de Santa Catarina, mas de todo país, tem afetado e barrado um crescimento ainda maior, pois, problemas como concorrência com produtos importados, altos custo dos insumos, matéria-prima e a elevada carga tributária faz com que muitas indústrias parem suas atividades ou até mesmo buscam apenas estabilidade e não crescimento; com o apoio do Estado às indústrias podem continuar suas atividades, procurando sempre crescimento e a geração de empregos, melhorando a vida da sociedade no geral.

Não se pode deixar de observar o cenário econômico municipal, segundo pesquisas do SEBRAE (2010, p. 34) “[...] na avaliação dos setores produtivos de Pinhalzinho a agropecuária contribui com 9,6%, a indústria com 35% e os serviços com 55,4% do PIB municipal”.

A indústria está em segundo lugar perdendo para a prestação de serviço, mas mesmo assim torna-se relevante demonstrar a importância do setor industrial para o município.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos e métodos utilizados pelo autor na pesquisa são relativos ao problema descrito ou os objetivos que o autor pretende alcançar com o resultado da pesquisa. Nesses aspectos, Beuren (2008) afirma que a metodologia é definida com base no problema formulado, o qual pode ser substituído ou acompanhado da elaboração de hipótese. Portanto, os procedimentos metodológicos são definidos através da formulação do problema e o que devera ser realizado com ênfase nos objetivos formulando hipóteses.

Tratando-se da abordagem o estudo classifica-se como bibliográfico e estudo de caso. Na visão de Netto (2006) a pesquisa bibliográfica tem como principio básico conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.

O método utilizado no estudo, quanto à abordagem do problema é qualitativo e quantitativo, Beuren (2008, p. 92) destaca “[...] que abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social [...]”.

Assim o estudo procura tratar do problema como um fenômeno social. Ainda Beuren (2008) a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Dessa forma o estudo caracteriza-se parcialmente como quantitativo nas análises e tratamento dos dados.

O levantamento de dados foi desenvolvido através da aplicação de um questionário contendo 21 questões fechadas de múltipla escolha, buscando resposta aos objetivos. Os questionários foram entregues à 43 indústrias, sendo que duas se negaram a responder, uma não está mais instalada em Pinhalzinho. De um total de 40 questionários entregues as empresas houve retorno de 30, sendo utilizado como população da pesquisa. O envio foi realizado via e-mail conforme o cadastro disponibilizado na Associação Comercial e Industrial de Pinhalzinho – ACIP.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

É importante nos dias de hoje que as empresas possuam controles gerenciais, como por exemplo, fluxo de caixa, análise das demonstrações financeiras, controles de contas a pagar e contas a receber, controles de estoque, controles esses que cada empresa faz conforme suas necessidades.

De acordo com a caracterização das indústrias, verificou-se, a instrução dos gestores que são os responsáveis pela administração, e tomada de decisões nas empresas questiona-se se os administradores são proprietários, sócios ou acionistas ou contratados. As respostas, 73% das empresas pesquisadas são administradas pelo próprio proprietário, e 20% pelo sócio ou acionista, e apenas 7% por contratados, isso confirma a informação de que na região as empresas são na maioria familiares.

Percebe-se que dos respondentes a maioria são proprietários, Henrique (2008, p. 44), relata que isso é característica do tipo de empresa familiar, onde geralmente é administrado pelo dirigente principal, o próprio proprietário e seu capital normalmente são formados por um indivíduo ou um pequeno grupo e, o campo de atuação é na região.

Com relação ao grau de instrução dos gestores responsáveis pela administração da empresa, verificou-se que 43% possuem ensino médio completo, 30% curso superior, 17% técnico, e 10% ensino fundamental. Dos que possuem curso superior, 56% representam ter o curso em contabilidade e 36% em administração, e 11 % em outras áreas como especialização em contabilidade gerencial, auditoria, MBA em gestão de pessoas, arquitetura e urbanismo. Constata-

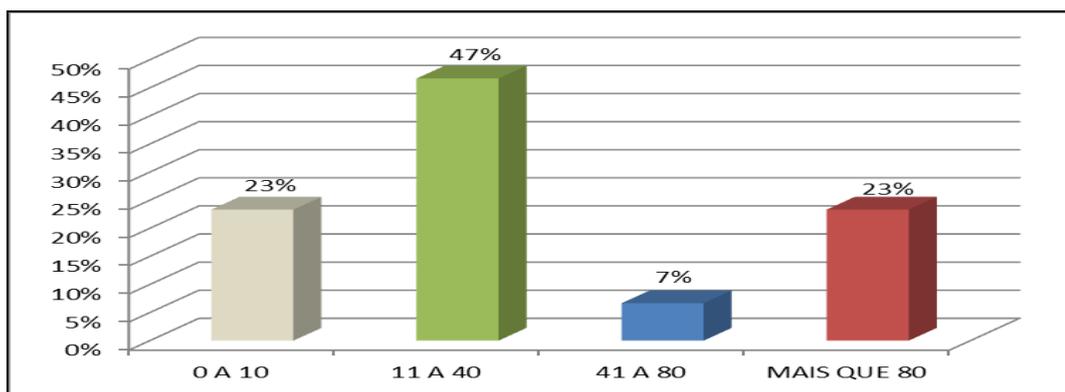
se que a maioria possui ensino médio, 46%, talvez esses gestores enfrentam mais dificuldades, em relação aos que possuem um curso superior.

Certamente que as áreas da contabilidade e administração tanto como outras andam juntas e se complementam, dependendo uma da outra. Nesse ponto de vista as empresas que possuem um bom quadro de colaboradores com um maior grau de instrução em sua parte administrativa, automaticamente sua capacidade de administração e controle também aumentaram tornando-se um entidade com maiores chance de acertos, e possível sucesso. Já as que não contam com isso provavelmente por fatores como, pequena estrutura ou até mesmo estar a pouco tempo no mercado possuem maior dificuldade, mas administram de sua própria forma, forma essa que acreditam ser correta.

Com relação à estrutura legal, constatou-se que 93% das indústrias são LTDA, segundo Ludicibus e Marion (2009, p. 12), “mais de 90% das empresas brasileiras são na forma limitada. Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integração do capital social”.

Isso caracteriza as empresas da região sendo a maioria LTDA quanto à estrutura legal e se enquadram como microempresa, empresas de pequeno porte e médio porte, já as S/A são as de grande porte normalmente de capital fechado. Buscou verificar a quantidade de colaboradores das empresas.

GRÁFICO 1 - Quantidade de colaboradores

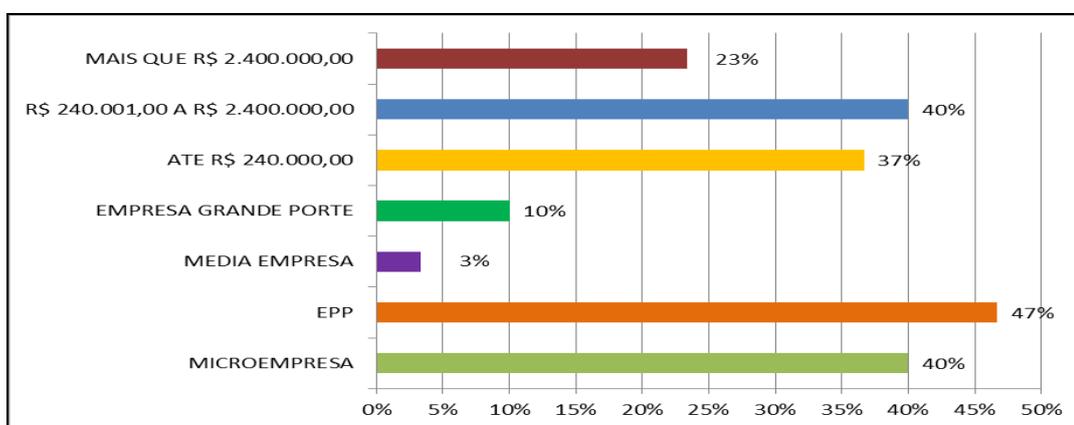


Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que 47% das empresas possuem de 11 a 40 colaboradores, e 23% mais que 80 colaboradores. São empresas que vem buscando crescimento, e realizam seu papel social proporcionando empregos a população.

Mantendo-se os 23% de empresas que possuem 0 a 10 colaboradores e apenas 7% de 41 a 80, isso confirma os dados da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2010, p. 14) de que “[...] Santa Catarina é a unidade da federação que tem o maior número de empregos com carteira assinada por habitantes do país. Entre os catarinenses, 26% possuem emprego com vínculo através do regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)”, justificando o crescimento do município e região.

GRÁFICO 2 - Enquadramento e Faturamento aproximado anual



Fonte: Elaborada pelos autores.

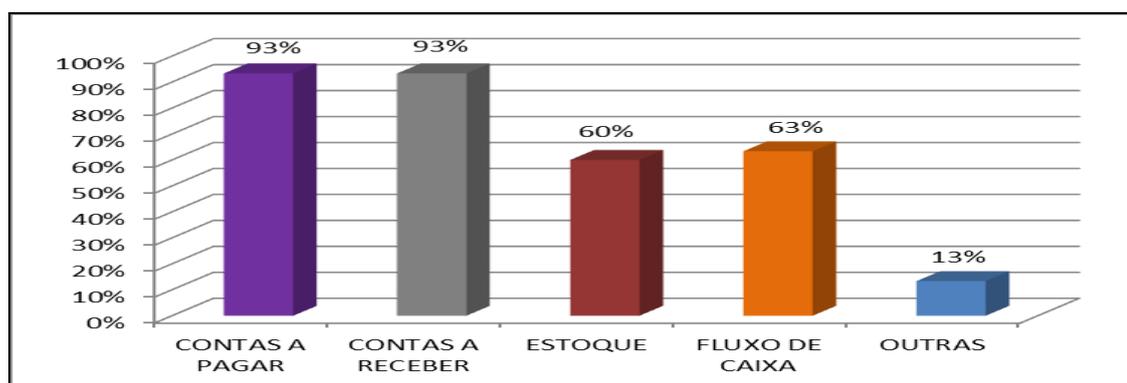
Observa-se que 47% das indústrias são Empresas de Pequeno Porte, e 40% Microempresa, e 10% de grande porte, sendo que 23% faturam por ano aproximadamente mais que R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), isso justifica o grande desenvolvimento na cidade e região, ligando a grande movimentação financeira, das empresas a criação de empregos e a geração de renda que consequentemente auxilia no desenvolvimento social.

Constata-se que predomina empresas de pequeno porte, que somam um total de 47%, com um faturamento bruto a cada ano calendário superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e inferior ou igual a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), já as microempresas são as que auferem receita bruta inferior ou igual a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais). Com o número relevante de empresas de pequeno porte, e a grande importância dos controles gerenciais, buscou-se verificar se as empresas utilizam controles em suas organizações.

Na pesquisa, 100% das indústrias possuem algum tipo de controles gerenciais. Segundo Nascimento e Reginato (2009, p. 103): “O controle organizacional tem por objetivo garantir a

eficácia empresarial, verificando se os recursos colocados à disposição da empresa foram utilizados com vista a atingir as expectativas dos seus proprietários”. Observa-se que são empresas que buscam a eficácia organizacional e, alcançando esse objetivo atingiram as expectativas dos proprietários. As empresas pesquisadas utilizam controles gerenciais em sua administração, questionaram-se quais são mais utilizados pela empresa.

GRÁFICO 3 - Controles gerenciais

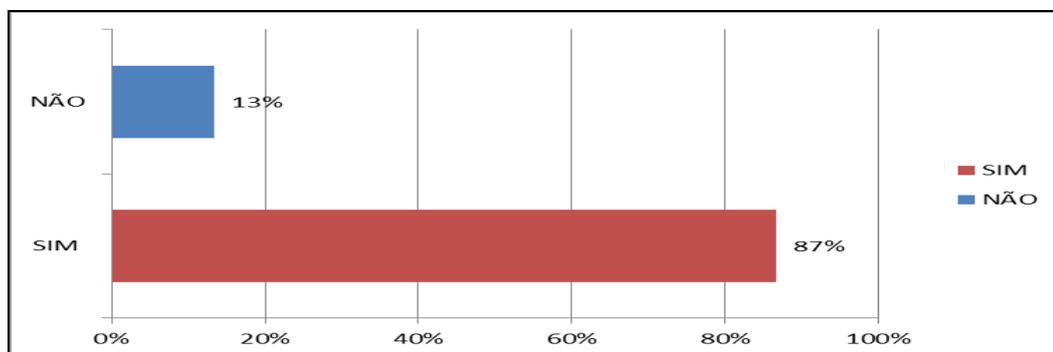


Fonte: Elaborada pelos autores.

Os controles mais utilizados são controles de contas a pagar e a receber sendo utilizado por 93% das indústrias, sendo que 60% das indústrias utilizam controles de estoques, fator relevante quando se tratando de indústrias, e 63% utilizam fluxo de caixa como controle, 13% utilizam outros controles como, contas de resultado, análise das demonstrações contábeis e contabilidade gerencial. Isso caracteriza controle gerencial, assim observando a necessidade que as organizações têm em relação à contabilidade gerencial, Lacerda (2003, p. 18), relata que a “participação da contabilidade vai além da emissão de simples papéis para se tornar uma ferramenta estratégica. Passa a exercer seu papel da melhor forma com o objetivo voltado aos seus usuários responsáveis pela tomada de decisão na empresa”.

Os controles gerenciais utilizados pelas empresas são básicos e fáceis de serem feitos, porém, somente eles não produzem todas as informações necessárias aos usuários, pois, os gestores normalmente precisam de informações mais relevantes, que demonstram a situação patrimonial financeira da empresa.

GRÁFICO 4 - Utilização das demonstrações financeiras

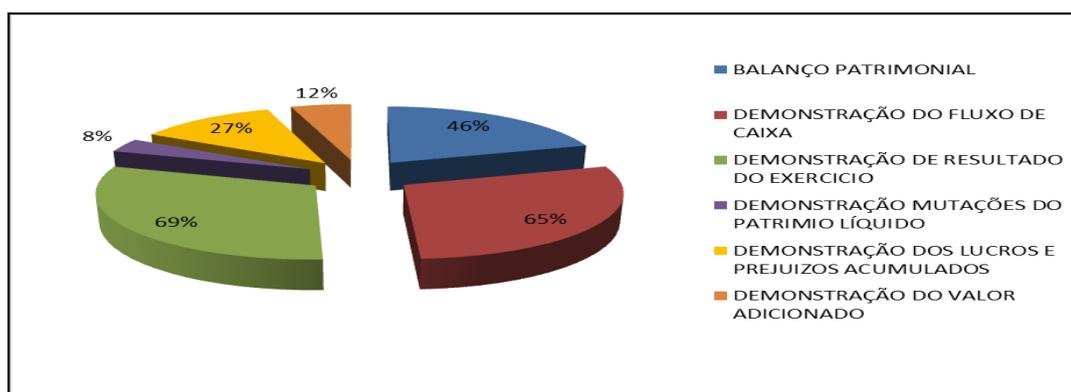


Fonte: Elaborada pelos autores.

Percebe-se que 87% das empresas se utilizam das demonstrações como fonte de informação para tomada de decisões. Importante fator, pois, as demonstrações elaboradas de acordo com os princípios de contabilidade, e em conformidade com a legislação retratam a real situação patrimonial e financeira da empresa, sendo uma fonte de informação segura e muito relevante. Portanto, as decisões tomadas com base nas demonstrações têm maiores chances de acerto, e certamente as empresas participantes da pesquisa possuem essa característica.

Quanto às demonstrações mais utilizadas pelos gestores como fonte de informações para tomada de decisões.

GRÁFICO 5 - Demonstrações mais utilizadas



Fonte: Elaborada pelos autores.

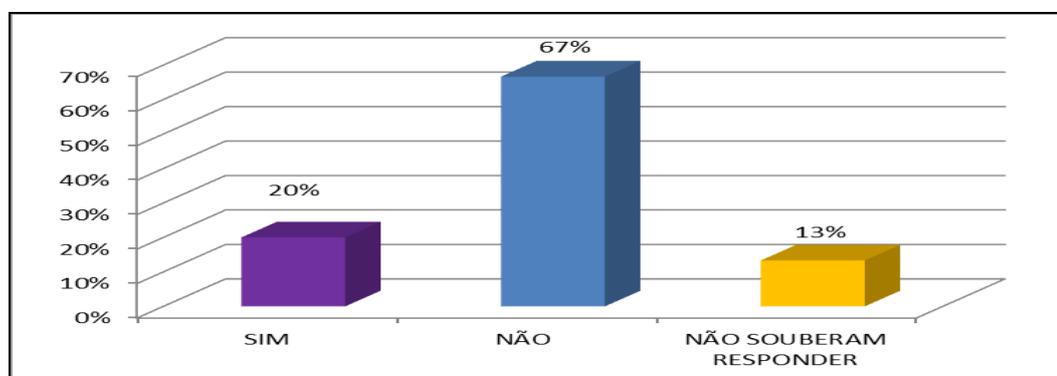
Entre as demonstrações mais utilizadas pelos gestores em suas avaliações, destacam-se a demonstração de resultado do exercício, 69% das empresas utilizam-se da demonstração como fonte de informação, pois, a demonstração do resultado de exercício demonstra exatamente o lucro, impostos, despesas, sua margem de contribuição, enfim informações importantes para uma

organização, sendo possível realizar análise da lucratividade e desempenho da entidade por determinado período de tempo.

Com relação à demonstração do fluxo de caixa, por ser uma demonstração muito importante, pois, demonstra a movimentação de caixa e equivalentes de caixa, onde que foram gastos os recursos, sendo possível realizar análise da capacidade da empresa em gerar caixa. Já o Balanço Patrimonial um dos principais demonstrativos utilizados por 46% das empresas tem como objetivo demonstrar a verdadeira situação patrimonial e financeira da empresa, quanto aos ativos bens e direitos e seu passivo que representa suas obrigações.

A demonstração do valor adicionado obrigatória as empresas de capital aberto, proporciona aos usuários informações da riqueza constituída pela empresa e a forma pela qual foi distribuída; mais de interesse aos investidores usuários externos, sendo utilizada apenas 12%, a demonstração da mutação do patrimônio líquido que demonstra com exatidão as alterações no patrimônio líquido da empresa, quase não utilizada, representada por 8%, pois, não se tem informações relevantes em seu demonstrativo.

GRÁFICO 6 - Elaboração de notas explicativas



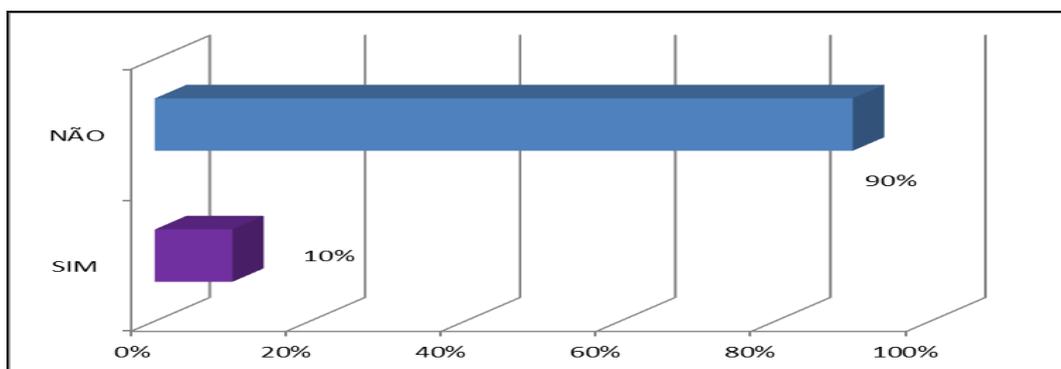
Fonte: Elaborada pelos autores.

Com o propósito de complementar as demonstrações financeiras, e tornar melhor o entendimento dos usuários quanto às informações nos Balanços Patrimoniais as empresas disponibilizam as notas explicativas. Observou-se no estudo que 67% das empresas não elaboram notas explicativas em suas demonstrações, e 13% não souberam responder (deixaram em branco), e somente 20% das empresas as fazem.

Possivelmente a não elaboração ou os quais não souberam responder (deixaram em branco), que correspondem a 33%, ilustra a deficiência de informação ou a má comunicação dos

contadores com os seus clientes, em caso das 90% das empresas (como demonstra Gráfico 7), que terceirizam o serviço.

GRÁFICO 7 - Contabilidade interna



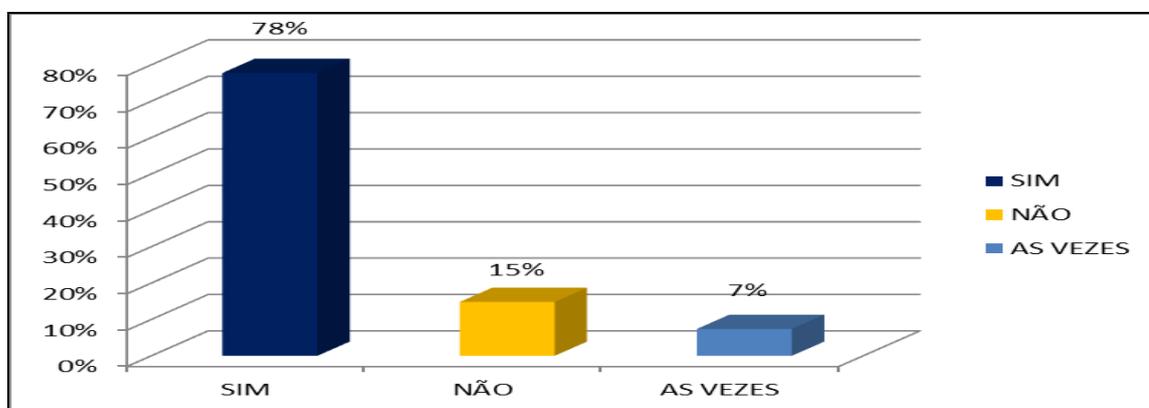
Fonte: Elaborada pelos autores.

Verifica-se que 90% das empresas pesquisadas não possuem contabilidade interna, é possível que o fato seja por ser maioria empresas de pequeno porte, justifica-se a pequena estrutura e o baixo custo quando o serviço terceirizado, mas surge o problema que os contadores não estão em contato diário com as movimentações da empresa.

Nesse sentido, as empresas que possuem contabilidade interna estão em vantagem, pois, o contador participa, e opina, sobre fatos relevantes no dia a dia da empresa.

Dentre as questões, é importante descobrir se os gestores consultam o profissional contábil sobre informações e tomadas decisões. Das empresas que possuem serviços de contabilidade terceirizados questionou-se.

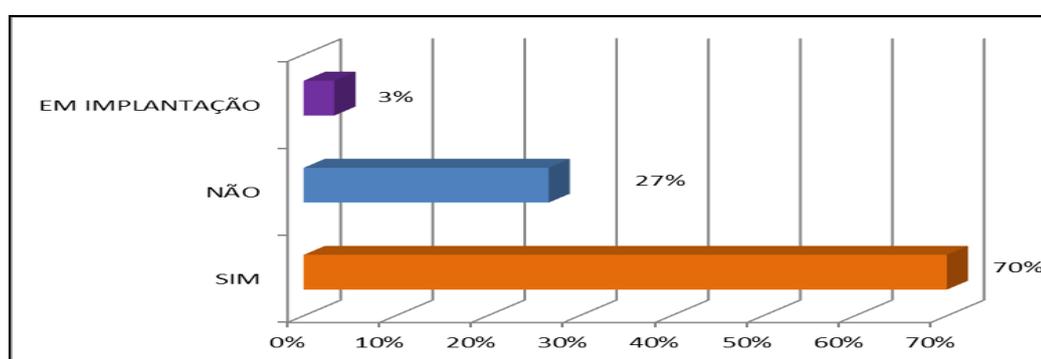
GRÁFICO 8 - O profissional é consultado para tomada de decisões



Fonte: Elaborada pelos autores.

Verifica-se que 78% das empresas que possuem serviço de contabilidade terceirizado consultam seus contadores para tomarem decisões e 15% não consultam, percebe-se que possivelmente os gestores tomam suas decisões baseadas em seus próprios conhecimentos, ou sua experiência, isso indica os 7 % que afirmam consultar os profissionais às vezes, isso representa que é consultado em casos de não conhecimento, de determinados fatores que influenciam na decisão.

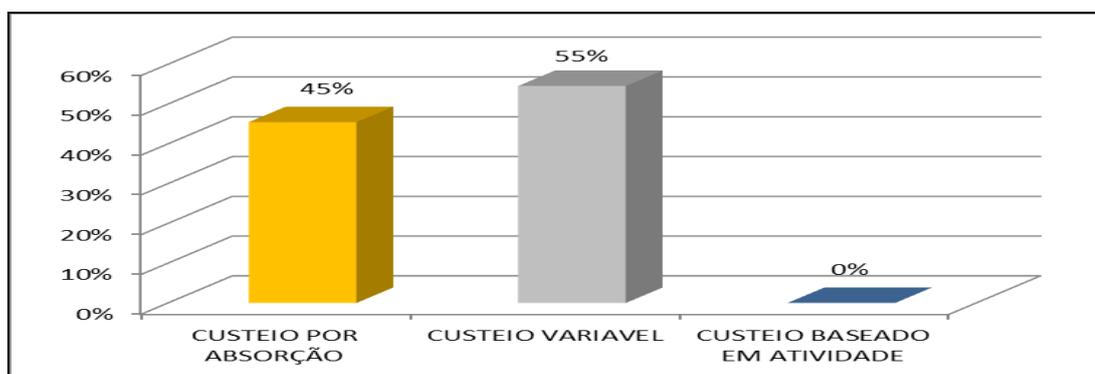
GRÁFICO 9 - Possuem contabilidade de custos



Fonte: Elaborada pelos autores.

Verificou-se que 70% das empresas possuem contabilidade de custos, 3% estão em implantação e 27% não possuem. Das empresas pesquisadas 27% não possuem contabilidade de custos, percentual significativo, quando associado às indústrias os custos são importantes, pois é através deles que as empresa elaboram seu preço de venda, definem sua margem de contribuição e seu lucro, podendo controlar e analisar os custos a empresa possui informação para tomar de decisões importantes. Entre as empresas que possuem contabilidade de custos, busca-se verificar qual o método de custeio utilizado à apropriação dos custos.

GRÁFICO 10 - Método de custeio utilizado



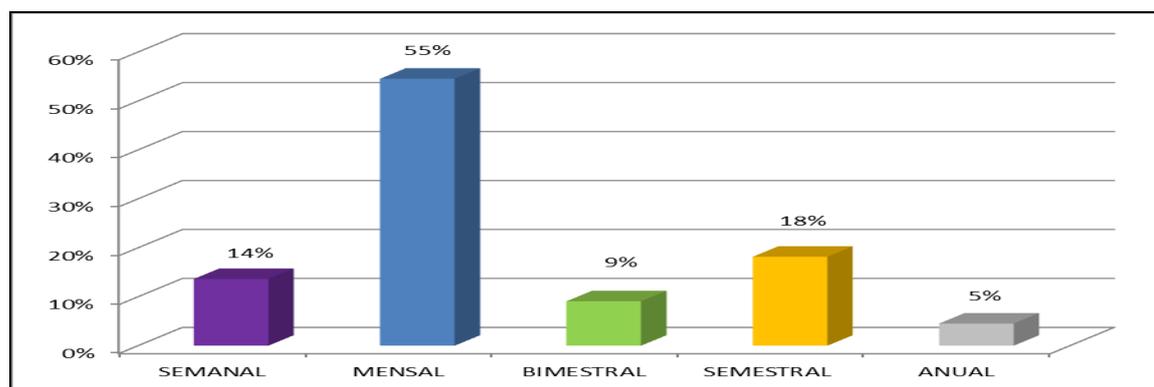
Fonte: Elaborada pelos autores.

Das empresas que fazem contabilidade de custos, 55% utilizam-se do método de custeio variável, e 45% trabalham com o método de custeio absorção.

O método de custeio variável trabalha com os custos variáveis, para Lunkes (2007, p. 69) o custeio variável mensura o custo de um produto e serviço de acordo com os recursos variáveis usados para produzi-lo ou executá-lo. Também utilizado como fonte de informação em curto prazo, justifica sua maior utilização.

Já o método de custeio absorção que é aceito pelos auditores independentes e pelo fisco, estando de acordo com a legislação e com os princípios fundamentais de contabilidade, apropria todos os custos de produção. Há divergência quanto ao modo de rateio dos custos, pois, para que a informação não venha distorcida é preciso criar formas de rateio proporcionais, normalmente o rateio ocorre por departamentos ou produtos.

GRÁFICO 11 - Periodicidade de análise dos custos

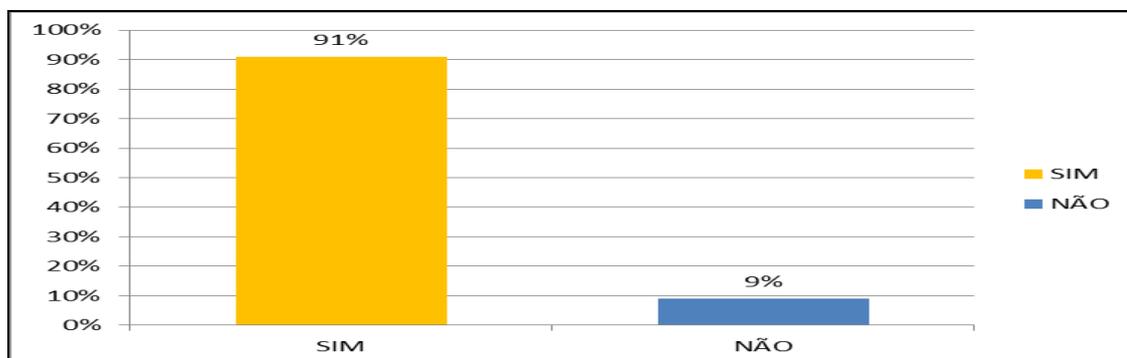


Fonte: Elaborada pelos autores.

Constata-se que 55% das empresas pesquisadas, analisam seus custos mensalmente, 18% a cada seis meses, 14% semanal e 9% a cada dois meses.

Cada empresa analisa os custos conforme a sua necessidade de informação, mas a pesquisa deixa claro que 55% analisam mensalmente seus custos, para melhor gerenciamento e controle.

GRÁFICO 12 - Relatórios de custos são utilizados para tomada de decisões

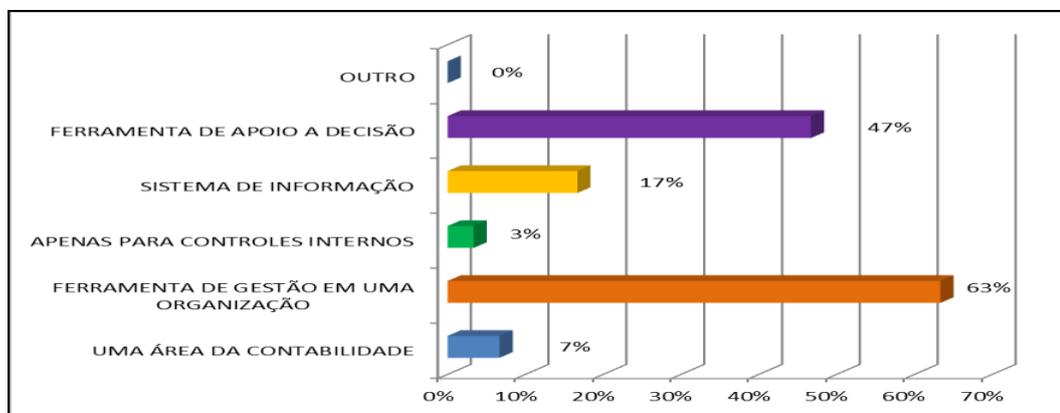


Fonte: Elaborada pelos autores.

De um percentual de 70% das empresas que possuem contabilidade de custos 91%, utilizam-se dos relatórios para tomada de decisões, verifica-se a importância da informação contábil gerencial, na tomada de decisões.

Com o objetivos de verificar o conhecimento dos gestores em relação a contabilidade gerencial, questiona-se quanto a definição de contabilidade gerencial.

GRÁFICO 13 - Definição de contabilidade gerencial



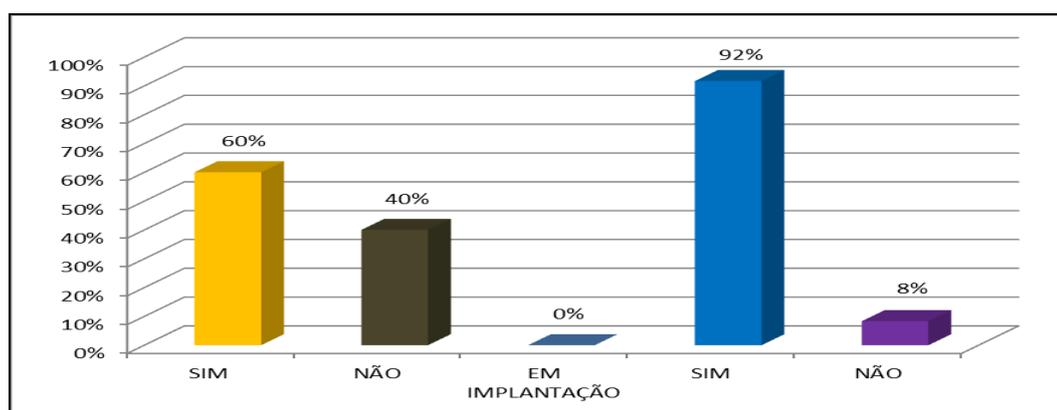
Fonte: Elaborada pelos autores.

Para os gestores a contabilidade gerencial em primeiro plano fica definida como uma ferramenta indispensável nas organizações, que corresponde a 63%, acredita-se que pelo motivo de dependência, em caso de serviços terceirizados. Os escritórios de contabilidade estão passando por mudanças no cenário, mostrando que a contabilidade não está mais voltada a atender somente exigências fiscais e obrigações acessórias, mas sim auxiliar o gestor nas decisões.

Observa-se que em segundo com 47% fica definido que a contabilidade gerencial é considerada pelos gestores uma ferramenta de apoio a decisão, esse percentual é baixo em relação a importante participação da contabilidade nas empresas.

Não se mostrou relevante a contabilidade como sistema de informação, conforme resultado fica definido em terceiro com 17%, como um sistema de informação. Sendo que um dos objetivos da contabilidade é o de produzir informações para tomada de decisões, representa insignificante. E apenas 7% a consideram como uma área da contabilidade.

GRÁFICO 14 - A empresa possui algum sistema gerencial



Fonte: Elaborada pelos autores.

Das empresas pesquisadas 60% possuem um sistema contábil gerencial, e 40% não possuem. Dessas empresas que não possuem quando questionado se implantado pode gerar bons resultados 92% acreditam que sim. Acredita-se que cada empresa deve adotar o sistema de controle que supre suas necessidades, podendo ser apenas para controles operacionais como financeiros, ou produção, mas que atendam suas necessidades. Entende-se que 40% das empresas que não possuem um sistema contábil gerencial possuem algum controle interno, que atenda as suas necessidades, sendo considerado controle gerencial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade gerencial em sentido amplo tem como objetivo fornecer aos usuários informações úteis e relevantes para tomada de decisões. O cenário contábil vem passando por mudanças, e a contabilidade passa a ser vista não somente como uma obrigação de se ter ou fazer contabilidade, mas passa a ser uma ferramenta de gestão possibilitando oferecer aos administradores informação relevante para sua empresa.

O empresário que cuida de seu patrimônio, que planeja suas decisões, que analisa as possibilidades, precisa de dados concretos e confiáveis, e somente a contabilidade fornece dados

formais e científicos, que atendam essas necessidades. Para decisões como investir, reduzir custos, analisar rentabilidade, verificar gastos, ou praticar outros atos gerenciais o gestor deve basear-se em informações, dados técnicos extraídos dos registros contábeis.

Na inquietação de verificar qual a aplicabilidade da contabilidade gerencial nas indústrias da ACIP de Pinhalzinho, aplicou-se um questionário, após o levantamento e análise dos dados, verificou-se que as empresas realmente se utilizam da contabilidade gerencial como fonte de informação para tomada de decisões, tanto que se confirma através da pesquisa que os gestores caracterizam contabilidade gerencial como ferramenta de gestão indispensável em uma organização, e atribui à contabilidade gerencial a responsabilidade de ser uma ferramenta de apoio à tomada de decisões.

Com o objetivo geral de demonstrar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão para tomada de decisões nas empresas, verificou-se que a contabilidade é um sistema de informação, e a área contábil gerencial é um instrumento que oferece aos gestores informações relevantes nos processos decisórios.

Percebe-se a importância da contabilidade gerencial nos processos decisórios, quando parte da análise de relatórios, das demonstrações financeiras, de análise de custos, rentabilidade, de investimentos, etc. No processo de decisão devem ser analisados dados passados das empresas estimando-se que possivelmente venha ocorrer isso no futuro, nesse sentido aplica-se a contabilidade gerencial a responsabilidade de fornecer suporte ao processo decisório, fornecendo relatórios confiáveis e relevantes.

Visando identificar quais das demonstrações são mais utilizadas pelos gestores como suporte à tomada de decisão, predomina-se com 65% a demonstração do resultado de exercício, sendo que ela demonstra a quantidade exata da receita, impostos pagos, margem de contribuição, despesas e os lucros ou prejuízos da empresa em determinado período de tempo, em seguida vem sendo utilizada a demonstração do fluxo de caixa, oferecendo informações importantes à gestão possibilitando a avaliação de caixa da empresa, a capacidade de gerar caixa e equivalentes de caixa, demonstrando entradas, saídas de caixa como também sua quantidade e onde foram investidos ou gastos os recursos, por sua vez o Balanço Patrimonial demonstra a posição patrimonial e financeira da empresa, sendo possível realizar avaliações em relação aos ativos imobilizados, as obrigações e patrimônio líquido da entidade.

Quanto ao conhecimento dos gestores em relação à contabilidade gerencial, considerando que 43% possuem nível médio de escolaridade, e 30% nível superior, desses 56% são graduados em contabilidade e 33% em administração, percebe-se que mesmo sendo empresas familiares,

caracterizadas por serem administradas pelos proprietários cerca de 73,33% delas, e as decisões serem normalmente tomadas através de experiências passadas, os gestores possuem bom conhecimento quando a contabilidade gerencial, e controles gerenciais.

Buscando identificar os controles internos existentes nas empresas pesquisadas constata-se que 100% utilizam-se controles gerenciais, os mais utilizados são controles de contas a pagar e receber, controles de estoques e fluxo de caixa.

Conclui-se assim, que a contabilidade gerencial é aplicada nas indústrias associadas à ACIP de Pinhalzinho, de forma clara e com adaptações, os controles gerenciais são utilizados, considerando maioria empresas de pequeno porte e microempresa e que são 73,33% administradas pelos próprios proprietários caracterizando empresa familiar, a contabilidade é utilizada como ferramenta de gestão, fornecendo suporte a tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo, 2008.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Desempenho e Perspectivas da Indústria Catarinense**. Florianópolis: FIESC, 2011.
- HENRIQUE, Marco A. **A Importância da Contabilidade Gerencial para Micro e Pequena Empresa**. 2008. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria do Dep. de Economia) – Universidade de Taubaté, SP, 2008.
- IUDÍCIBUS, Sergio D. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IUDÍCIBUS, Sergio D; MARION, José C. **Contabilidade Comercial**. 8. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- LACERDA, Joabe B. **A contabilidade como ferramenta gerencial na Gestão financeira das micro, pequenas e médias Empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade**. Minas Gerais. Faculdade de Ciências Contábeis de Caratinga, 2003.
- LIMEIRA, André L.F et al. **Contabilidade para executivos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- LUNKES, Rogério J. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque na Tomada de Decisão**. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- MARION, Jose C. **Contabilidade Empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NASCIMENTO, Auster M; REGINATO, Luciane. **CONTROLADORIA. Um Enfoque na Eficácia Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NETTO, Alvin A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

NORMA INTERNACIONAL DE RELÁTORIO FINANCEIRO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. Brasília: IFRS para PMEs, jul. 2009.

OLIVEIRA, Luiz M. de; PEREZ, José H. J; SILVA, Carlos A. dos S. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis L. Contabilidade Gerencial. Um enfoque em sistema de informação contábil. In: \_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial como Sistema de Informação Contábil**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997, p. 35- 39.

SANTA CATARINA EM NÚMEROS, PINHALZINHO. Florianópolis: SEBRAE, 2010.