



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS VII
COLEGIADO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

CLAUDIANA LEOPOLDINA ZUZA

**A APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL: Análise
em uma concessionária de motos**

**Senhor do Bonfim
2013**

CLAUDIANA LEOPOLDINA ZUZA

**A APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL: Análise
em uma concessionária de motos**

Monografia apresentada a Universidade do Estado da Bahia, Campus VII, Senhor do Bonfim-BA, Colegiado de Ciências Contábeis, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis

Orientador: Prof. Leandro do Nascimento Santos

**Senhor do Bonfim
2013**

Este trabalho é dedicado à minha família.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

A meu querido irmão, pelo incentivo e apoio constante que foram fundamentais para este trabalho.

Ao professor e orientador Leandro Santos, por seu apoio e paciência.

Aos meus amigos de faculdade que fizeram parte dessa jornada.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis por compartilharem seus conhecimentos a favor de nosso crescimento acadêmico e profissional.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a construção deste trabalho.

A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu,
mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre
aquilo que todo mundo vê.

Arthur Schopenhauer

RESUMO

O presente trabalho monográfico analisa como a utilização da contabilidade gerencial contribui para gestão de uma concessionária de motos. E especificamente, sob a luz da teoria, descreve a diferença da Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial sob o enfoque do processo de tomada de decisões e identificar os sistemas e subsistemas de informações gerenciais da empresa para depois analisar o estudo prático identificando a aplicação da contabilidade gerencial na empresa em estudo. A metodologia utilizada foi a: pesquisa bibliográfica, através de livros, revistas, artigos, pesquisas na *internet* e outros trabalhos monográficos; com abordagem qualitativa, visou descrever a importância da utilização da Contabilidade Gerencial na gestão das empresas de concessionária de motos. A pesquisa evidenciou que é fundamental para a empresa possuir uma boa Contabilidade Gerencial para as tomadas de decisões serem mais precisas e rápidas.

Palavras-Chave: Contabilidade Gerencial; Sistema de Informação; Gestão Empresarial.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	CONTABILIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL	12
2.1	CONTABILIDADE: SURGIMENTO E EVOLUÇÃO	12
2.2	CONTABILIDADE FINANCEIRA	15
2.3	CONTABILIDADE GERENCIAL	18
2.3.1	Diferenças entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial	21
2.4	CONTABILIDADE DE CUSTOS	23
2.4.1	Formação do Preço de Venda	24
3	SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBIL	26
3.1	SISTEMA DE INFORMAÇÃO	26
3.1.1	Qualidade da Informação	29
3.2	DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	30
3.3	BALANÇO PATRIMONIAL	33
3.4	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	35
3.4.1	Software Apollo	35
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
4.1	QUANTO AO PROCEDIMENTO	38
4.2	QUANTO À ABORDAGEM	39
4.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA	39
5	RESULTADOS DA PESQUISA	40
5.1	ESTRUTURA DA EMPRESA	40
5.1.1	Setor de Vendas	41
5.1.2	Setor Financeiro-Contábil	42
5.1.3	Pós Vendas	42
5.1.4	Recursos Humanos	43
5.1.5	Marketing	43
5.2	FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	46
5.3	CONTABILIDADE	46
5.3.1	Regime de Tributação	47
5.3.2	Custo Mensal	47

5.3.3	Periodicidade das Informações	48
6	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICES	57

1 INTRODUÇÃO

Administrar qualquer negócio exige muito conhecimento por parte dos administradores. Independente do ramo de atividade é necessário avaliar a informação necessária, planejando, organizando, direcionando e controlando.

Num mercado cada vez mais competitivo, terá vantagem a empresa que melhor conhecer seu ramo de atividade, saber controlar seus custos, conhecer os fatores internos e externos que influenciam na organização. Isso só é possível quando as informações são claras e chegam em tempo hábil aos gestores.

O crescimento do porte das organizações tem exigido uma maior capacidade de superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos. A Contabilidade Gerencial serve como uma importante fonte de informações para o processo decisório das empresas.

Para Padoveze (1996) a função diária dos gestores é avaliar o desempenho econômico-financeiro da empresa a fim de conhecer e discutir os problemas existentes na organização. Desta forma a contabilidade deve ser vista como um instrumento essencial para a gestão das organizações e não apenas para atender as exigências legais.

Por saber que a contabilidade gerencial pode contribuir de forma precisa no processo de tomada de decisão, levanta-se o seguinte questionamento: **Qual a contribuição da Contabilidade Gerencial na tomada de decisões de uma concessionária de motos?** Este estudo tem como objetivo geral apresentar como a Contabilidade Gerencial contribui para a tomada de decisões numa concessionária de motos no município de Senhor do Bonfim-BA.

Para se atender o objetivo geral, enumerou-se os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar, sob a luz da teoria, a importância da Contabilidade Gerencial para o processo de tomada de decisões;
- Identificar os sistemas e subsistemas de informações gerenciais da empresa;
- Evidenciar, por meio de análise, a aplicação da contabilidade gerencial na empresa em estudo;

Procurando possíveis respostas para o problema, atribuem-se as seguintes hipóteses:

- A Contabilidade Gerencial é uma ferramenta indispensável nas concessionárias de motos;
- Os gestores dessas empresas utilizam a contabilidade gerencial no seu dia a dia em tempo hábil para tomarem as decisões.

A escolha do tema se deu em virtude da importância da contabilidade gerencial aplicada às organizações empresariais e como as empresas utilizam no seu dia a dia. Considerou-se também o fato de a pesquisadora ter trabalhado um grande período numa concessionária de motos o que despertou o interesse de visualizar a aplicação da contabilidade gerencial no cotidiano da organização.

Como futura Contadora este trabalho foi muito importante, pois possibilitou ampliar os conhecimentos em Contabilidade Gerencial, assim podendo suprir as dúvidas e necessidades que possa surgir na vida profissional.

A relevância do trabalho reside na característica descritiva da pesquisa, situando a utilização da contabilidade gerencial como ferramenta dos gestores na tomada de decisão demonstrando sua importância para a empresa. Com base na sua importância faz-se identificação dos sistemas de informações da empresa e identificação a aplicação da contabilidade gerencial no seu cotidiano.

Este estudo contribuirá para aumentar a utilização da contabilidade gerencial por meio dos gestores empresariais com a finalidade de facilitar a tomada de decisões com o melhor acesso às informações. Além disso, abrirá caminhos para novos estudos sobre esse mesmo assunto a fim de verificar a Contabilidade Gerencial das empresas de pequeno e médio porte.

A fim de articular planos e estruturas para se obter respostas para o problema de estudo, o seguinte trabalho apresentou os seguintes métodos de pesquisa:

- a) Pesquisa Bibliográfica: Recolheu informações através de livros e artigos científicos para inseri-los na área de estudo;
- b) Pesquisa Qualitativa: Através de coleta de dados da empresa observou-se a aplicabilidade da contabilidade gerencial.

Esta pesquisa adotou o procedimento metodológico de consulta bibliográfica em livros, revistas, artigos, dissertações, teses, sistemas informatizados, etc., através de material já elaborado em relação à conceituação da contabilidade financeira e gerencial, trazendo à tona os paradoxos e afinidades entre elas.

Quanto à abordagem do problema, esta será predominantemente qualitativa já que procurará descrever a interação entre o fenômeno contábil e a empresa, mas também se utilizando de métodos quantitativos para a coleta, seleção e análise de dados, à medida que se busca descobrir a relação entre a empresa e a Contabilidade Gerencial, numa tentativa de explorar o assunto por meio de um estudo de caso.

Para se alcançar os objetivos propostos foi realizado um levantamento de dados com base em um questionário, aplicado ao diretor da empresa e conversa informal realizada com funcionários e responsáveis pela contabilidade. Os dados foram organizados em quadros e gráficos, e analisados com base no referencial teórico.

Vale salientar que a empresa autorizou o acesso as informações, no entanto, não permitiu revelar o nome da empresa, desta forma, quando necessário, será utilizado o nome fictício Delta.

Desta forma, a pesquisa está estruturada em seis capítulos, descritos a seguir:

O primeiro capítulo refere-se a esta introdução com o intuito de contextualizar o tema, apresentar o problema, bem como os objetivos, geral e específico, a justificativa e a metodologia adotada durante o estudo.

O segundo capítulo fez-se uma revisão de literatura a partir de livros, artigos e outros trabalhos, abordando os seguintes temas: Contabilidade Financeira, Contabilidade Gerencial e Contabilidade de Custos.

O terceiro capítulo define Sistema de Informações, descrevendo os sistemas e subsistemas de informações da empresa.

O quarto capítulo refere-se à descrição dos procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa e para análise de dados.

O quinto capítulo apresenta a análise dos dados, o qual se identificou a aplicabilidade da contabilidade gerencial em uma concessionária de motos.

E por fim, no sexto e último capítulo, estão às considerações finais desta pesquisa, apresentando a resposta ao problema e objetivos, verificando as hipóteses, limitações do estudo e sugestões a pesquisas futuras.

2 CONTABILIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL

A contabilidade possui a vantagem de se adequar de acordo com a necessidade do usuário, desta forma podem ser encontradas diversas vertentes da contabilidade (IUDÍCIBUS, 2000).

Sendo assim, pode-se destacar que a contabilidade pode atuar em diversos campos, que segundo Basso (2005), é o mais amplo possível, pois onde existir um patrimônio definido vai existir um campo de aplicação da contabilidade: micros, pequenas, médias e grandes empresas públicas ou privadas, entidades de fins ideais (sociais, culturais, recreativas, desportivas), entre outros, representam o amplo campo de aplicação da contabilidade.

Neste capítulo será feita uma revisão da literatura sobre a contabilidade, surgimento e evolução, abordando também conceitos e diferenças da contabilidade financeira e contabilidade gerencial.

2.1 CONTABILIDADE: SURGIMENTO E EVOLUÇÃO

A contabilidade é uma ciência muito antiga, diversos autores afirmam que ela está presente desde o começo da humanidade, pois os homens tinham necessidade de controlar seu patrimônio, que na maioria das vezes eram animais ou comida.

De acordo com Sá (2010), os conceitos contábeis começaram a existir desde a antiguidade, pois era necessário atribuir nome aos fatos, coisas e procedimentos relativos à riqueza e ao registro dela.

Para Iudícibus (2000, p.30):

A Contabilidade seja talvez tão antiga quanto à origem do homo sapiens. Alguns historiadores fazem remontar os primeiros sinais objetivos da existência de contas aproximadamente a 4.000 a.C. Entretanto, antes disso, o homem primitivo, ao inventar o número de instrumentos de caça e pesca disponível, ao contar seus rebanhos, ao contar suas ânforas das bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de Contabilidade.

O mesmo autor destaca ainda que a contabilidade teve uma evolução bastante lenta até o surgimento da moeda, e que na época da “troca simples”, os

negociantes registravam as obrigações, os direitos e os bens diante terceiros, porém se tratava apenas de um mero inventário físico, sem avaliação monetária.

Hendriksen e Van Breda (1999) afirmam que os sistemas de escrituração por partidas dobradas começaram a surgir gradativamente nos séculos XIII e XIV no norte da Itália. Destaca ainda que o primeiro a cifrar a contabilidade foi um frei franciscano chamado Luca Pacioli em seu livro *Summa de arithmetica, geométrica, proportioni et proportionalitá* (coleção de conhecimentos de aritmética, geometria, proporção e proporcionalidade), de 1494.

O livro, apesar de ser um tratado de matemática, incluía uma seção sobre o sistema de escrituração por partidas dobradas falando que para cada débito possuía um crédito de respectivo valor e vice-versa. Esse era o método utilizado pelos mercadores de Veneza na Itália e atualmente é fundamental para a ciência contábil.

De acordo com Drummond (1995) *apud* Beuren (2003, p.25):

[...] no que tange ao Método das Partidas Dobradas, o frei Luca Pacioli expôs a terminologia adotada para o reconhecimento do devedor, Per, para o credor, A. Estabeleceu que primeiro deve vir o devedor, e depois o credor, uma prática ainda em uso.

Apesar de ocorrerem diversas mudanças significativas na contabilidade percebe-se que a essência dela permanece a mesma desde o período Renascentista. A contabilidade vem evoluindo com o tempo e sempre se adaptando as necessidades da época, podendo destacar que futuramente há de se esperar que ela mude para atender as futuras necessidades dos usuários.

Sobre a função social da Contabilidade, Sá (2002) diz que a contabilidade trata do patrimônio das células sociais e já que estas se inserem no todo social se conclui que seja ela uma ciência social. Desta forma, afirma-se que a contabilidade é proporcionada pela inter-relação entre patrimônio-sociedade, produzindo riquezas de ordem monetária, social e ambiental.

Franco (1996) afirma ainda que o objeto principal da contabilidade é o patrimônio, que pode ser definido como o conjunto de bens econômicos, ou conjunto de bens com fins específico das entidades, controlando as variações patrimoniais através do registro de suas mutações e mensuração, a fim de promover as decisões mais acertadas em tempo hábil.

A contabilidade estuda o patrimônio das entidades sob o aspecto tanto quantitativo, estabelecendo valores aos itens, como também sob aspecto qualitativo, compreendendo a natureza dos itens que ele engloba, objetivando sua clara e correta representação, além do entendimento e análise das causas de suas mutações. Desta forma são geradas informações que serão utilizadas para a tomada de decisões almejando interesses particulares das entidades (CFC, 1994).

Por ser uma ciência, a contabilidade se reveste de objetivos, que conforme Santos e outros (2003, p. 62), tem como objetivos essenciais:

- a) Fornecer informações que sejam úteis para investidores e credores atuais e em potencial, bem como para outros usuários que a utilizem para tomada de decisões. As informações devem ser compreensíveis aos que possuem uma noção razoável dos negócios e estejam dispostos a estudar essas informações;
- b) A divulgação financeira deve proporcionar informações aos usuários sobre o volume e a incerteza dos fluxos de caixa referentes a juros e dividendos e resgate de empréstimos.

Neste mesmo conceito, Franco (1996) configura como objetivo da Contabilidade a de fornecer informações, interpretações e orientações sobre a composição e as variações do patrimônio que auxiliem os seus administradores para a tomada de decisões.

É necessário enfatizar que Contabilidade mesmo obedecendo a um dos seus principais objetivos, a prestação de informações aos diversos grupos de usuários, só terá utilidade se dispor de relevância, que caracteriza a informação como importante, necessária e influenciadora para quem vai utilizá-la, e confiabilidade, ou seja, fidedigna aos fatos acontecidos (SANTOS e outros, 2003, p. 63).

Podemos destacar que toda empresa precisa da contabilidade para alcançar seus principais objetivos, como por exemplo, o lucro e sua continuidade no mercado, sendo indispensável um sistema de contabilidade a fim de se obter as melhores informações acerca do patrimônio para melhor evolução do negócio e sua manutenção no mercado frente às dificuldades existentes.

2.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA

De acordo como Atkinson *et al* (2000) a contabilidade financeira lida com elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa voltada para o público externo, como acionistas, credores, entidades reguladoras e autoridades governamentais tributárias. Vale salientar que esse processo é regulamentado por autoridades regulamentadoras e fiscais que estabelecem padrões e impostos, além de exigir o parecer de auditores independentes.

Padoveze (2007, p.8), acerca do surgimento da Contabilidade Financeira, descreve:

Teve sua origem na Revolução Industrial, em consequência das grandes negócios e da alteração pelos quais passaram a ser financiados. Com essa fase, é associada a emergência dos relatórios contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração Anual dos Lucros) relacionados com a prestação de contas para a sociedade capitalista a fim de redirecionar os investimentos para os projetos mais rentáveis.

Para Horngreen, Datar e Foster (2004, p.2), a Contabilidade Financeira: "concentra-se em demonstrativos para grupos externos, medindo, registrando transações de negócios e fornecendo demonstrativos financeiros baseados em princípios contábeis geralmente aceitos (PCGA)".

Segundo Crepaldi (2004) a Contabilidade Financeira é o processo de elaboração de demonstrativos financeiros para o pessoal externo a organização, como acionistas, credores e autoridades governamentais. Destaca ainda que esse processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões.

Uma das funções importantes da Contabilidade Financeira é, conforme Fleuret, Kehdy e Blanc (2003), acompanhar a evolução do saldo de tesouraria, com a finalidade de evitar que permaneça negativo e crescente, o que leva ao excesso de empréstimos a curto prazo, que poderá levá-las, ate mesmo à insolvência. Trazendo o risco dessas empresas não terem seus créditos renovados junto às instituições financeiras.

De acordo com a Resolução nº 774/94, do Conselho Federal de Contabilidade:

A precisão das informações demandadas pelos usuários e o próprio desenvolvimento de aplicações práticas da Contabilidade, dependerão,

sempre, da observância dos seus Princípios, cuja aplicação à solução de situações concretas deverá considerar o contexto econômico, tecnológico, institucional e social em que os procedimentos serão aplicados.

A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 750, de 29 de dezembro de 1993 dispõe ainda sobre os Princípios Fundamentais da Contabilidade e observa que:

Os Princípios Fundamentais de Contabilidade representam a essência das doutrinas e teorias relativas à Ciência da Contabilidade, consoante o entendimento predominante nos universos científico e profissional de nosso País. Concernem, pois, à Contabilidade no seu sentido mais amplo de ciência social, cujo objeto é o Patrimônio das Entidades.

Acerca dos Princípios Fundamentais da Contabilidade a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 750, de 29 de dezembro de 1993, relaciona os itens abaixo:

- a) O da Entidade: Reconhece o patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um patrimônio particular de um patrimônio no universo dos patrimônios existentes;
- b) O da Continuidade: Determina que no patrimônio da entidade, em sua composição qualitativa e quantitativa, deve ser considerada a classificação e avaliação das mutações patrimoniais, condições que darão continuidade às operações da entidade;
- c) O da Oportunidade: Refere-se, simultaneamente, à tempestividade e à integridade do registro do patrimônio e das suas mutações;
- d) O do Registro pelo Valor Original: Os componentes do patrimônio devem ser registrados pelos valores das transações com o mundo exterior, expressos a valor presente na moeda do país;
- e) O da Atualização Monetária: Os efeitos da alteração do poder aquisitivo da moeda nacional devem ser reconhecidos nos registros contábeis através do ajustamento da expressão formal dos valores dos componentes patrimoniais;
- f) O da Competência: As receitas e as despesas devem ser incluídas na apuração do resultado do período em que ocorrerem, sempre simultaneamente quando se correlacionarem, independentemente de recebimento ou pagamento;

- g) O da Prudência: Determina a adoção do menor valor para os componentes do ativo e do maior para os do passivo, sempre que se apresentem alternativas igualmente válidas para a quantificação das mutações patrimoniais que alterem o patrimônio líquido.

Dessa forma, para se elaborar as demonstrações contábeis, é preciso seguir um conjunto de princípios, denominados Princípios Fundamentais de Contabilidade, a fim de se produzir uma série de informações padronizadas e aptas a comparações, dentro do procedimento de análise por parte dos administradores (SALAZAR; BENEDICTO, 2004).

Na visão da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, em sua Deliberação CVM nº 539/2008, da qual aproximou a atual estrutura brasileira com a internacionalmente adotada, as demonstrações contábeis fornecem informações sobre a posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mudanças na posição financeira da entidade, que sejam úteis a um grande número de usuários em suas avaliações e tomadas de decisão econômica.

De acordo com Alves e Arima (2006, p. 7):

O produto da Contabilidade Financeira, entendam-se as demonstrações contábeis, da grande maioria das empresas tem duas finalidades básicas: a) prestar contas aos órgãos arrecadadores dos tributos; e b) servir como relatório da posição econômico-financeira para fins cadastrais (principalmente para bancos e fornecedores. Ao examinar as demonstrações contábeis divulgadas, os gestores de uma organização podem vê-las como as vêem os usuários externos, sendo de extrema relevância para fins decisórios fazer as mesmas análises que fazem os bancos, fornecedores, clientes e outros usuários.

Para Padoveze (2003, p. 10) a Contabilidade Financeira se resume da seguinte forma:

- a) Vinculada aos Princípios Contábeis geralmente aceitos (Princípios Fundamentais da Contabilidade, como são chamados em nosso país).
- b) Contabilidade utilizada para fins fiscais.
- c) Contabilidade utilizada para fins societários e regulatórios (Lei das S/A, CVM, legislação comercial).
- d) Base de escrituração de dados passados.
- e) Controle *a posteriori*.
- f) Mensuração em moeda corrente.

Entende-se então, segundo Atkinson *et al* (2008) que a informação contábil-financeira está diretamente ligada às rotinas contábeis de uma empresa que são executadas principalmente para atender as exigências fiscais e necessita atender os Princípios Fundamentais da Contabilidade geralmente aceitos. Além disso, ela a

comunica ao público externo as conseqüências das decisões e as melhorias de processos feitas por administradores e funcionários.

Desta forma, pode-se entender que a finalidade da Contabilidade Financeira é demonstrar, por meio de relatórios e demonstrativos econômico-financeiros, a situação da empresa para o público externo (acionistas, credores, bancos, entidades reguladoras, governo, entre outros).

Também é possível identificar que a Contabilidade Financeira está diretamente ligada à elaboração dos demonstrativos contábeis exigidos pelas diversas legislações.

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Na visão de Sizer (1980), toda contabilidade é gerencial, pois todas as informações financeiras e de custos gerada pela contabilidade possui interesse para a administração e auxilia na tomada de decisões.

Conforme Crepaldi (1998, p.18):

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

Segundo Atkinson *et al* (2000) a Contabilidade Gerencial é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, esse processo é direcionado pelas necessidades dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Já para Horngren, Datar e Foster (2004, p.4):

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

Para Johnson e Kaplan (1993) a contabilidade gerencial é um instrumento poderoso para subsidiar a administração de uma empresa. Seus relatórios atingem os diferentes níveis hierárquicos e funcionam como ferramentas indispensáveis nas tomadas de decisões, causando forte influência no processo de planejamento estratégico empresarial como também no orçamento.

Segundo Ludícibus, (1998, p.21)

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

Jiambalvo (2002) discorre que na Contabilidade Gerencial devem ser considerados os seguintes aspectos:

- a) A Contabilidade Gerencial é direcionada para usuários internos da informação contábil que precisam de informações para o planejamento, o controle e a tomada de decisão;
- b) A Contabilidade Gerencial pode se desviar dos Princípios Fundamentais da Contabilidade, já que não existe uma obrigatoriedade no seguimento destes para a produção de informações gerenciais;
- c) Como nos seus relatórios a Contabilidade Gerencial traz mais do que dados monetários, estes podem conter informações mais detalhadas;
- d) A Contabilidade Gerencial pode apresentar informações não-monetárias, já que o foco não é somente apresentar resultados financeiros, mas também de ordem administrativa;
- e) A Contabilidade Gerencial coloca maior ênfase no futuro, já que um dos seus principais objetivos é o planejamento.

Para Ludícibus (1998, *apud* MORAES 2006, p. 4):

A contabilidade gerencial também se vale, em suas aplicações, de outros campos de conhecimentos não circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos da administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo, no qual toda a contabilidade empresarial se situa.

Este conceito pode ser observado no quadro 1:

Quadro 1: Funções da informação contábil gerencial	
Controle operacional	Fornecer informação de <i>feedback</i> sobre a eficiência e a qualidade das tarefas desempenhadas.
Custeio de produto e cliente	Mensurar os custos dos recursos usados para fabricar um produto ou executar um serviço, vendê-lo e entregá-lo aos clientes.
Controle gerencial	Fornecer informações sobre o desempenho de gerentes e unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornecer informações sobre o desempenho competitivo da empresa ao longo prazo, as condições de mercado, as preferências dos clientes e as inovações tecnológicas

Fonte: Atkinson *et al* (2008)

Conforme o quadro acima pode-se observar que os relatórios da Contabilidade Gerencial não estão totalmente focados em dados monetários, mas sim em fornecer informações para melhor acompanhamento da empresa, como por exemplo, quantidade produzida em determinado espaço de tempo.

Para atender a sua finalidade, a Contabilidade Gerencial utiliza instrumentos das mais variadas vertentes da Contabilidade e de outras ciências, como Administração, Economia e Direito, a fim de produzir informações necessárias para os gestores das empresas.

Segundo Atkinson *et al* (2008, p. 67) a Contabilidade Gerencial pode ser definida ainda:

[...] como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização e assegurar o uso apropriado e a responsabilização por seus recursos.

Sendo assim, a Contabilidade Gerencial deve ser compreendida como uma real Contabilidade voltada para o gerenciamento e é fundamental na vida econômica das entidades. Utilizando-se de artifícios da Contabilidade Financeira e de outras vertentes da Contabilidade, gerando informações para a tomada de decisão nas organizações, visando o melhor rumo para o empreendimento e melhores resultados econômicos e sociais.

2.3.1 Diferença entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

Conforme observado a ramificação da Contabilidade em Financeira e Gerencial, pode-se agora delimitar as principais diferenças observadas entre estas duas técnicas usadas pela Contabilidade.

Entre as peculiaridades mais significativas entre as duas vertentes a primeira diferença é a relação ao usuário da informação. De acordo com Padoveze (2007) a Contabilidade Financeira lida com a elaboração e a divulgação de informações econômico-financeiras para o público externo à entidade (acionistas, bancos, fornecedores, etc.), enquanto a Contabilidade Gerencial se limita em fornecer informações ao público interno da organização (funcionários, gerentes, executivos).

Neste mesmo conceito Padoveze (2007, p.36) destaca que:

Os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações financeiras. Há, contudo, numerosas similaridades e áreas de sobreposição entre os métodos da contabilidade financeira e gerencial. A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores - isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão fora da organização.

A segunda diferença se dá no fato de que a Contabilidade Financeira, segundo Atkinson et al. (2008), está restrita às exigências obrigatórias de elaboração de relatórios por parte das autoridades regulamentadoras externas sendo também direcionadas pelos Princípios Fundamentais da Contabilidade além de autoridades governamentais, em contrapartida a Contabilidade Gerencial é a Contabilidade voltada para fornecer informações necessárias à tomada de decisões por parte da diretoria, não possuindo legislação que a regule nem imponha práticas contábeis específicas.

A terceira diferença encontrada se relaciona com a moeda utilizada nos relatórios, Anderson *et. al.* (1989) afirma que na Contabilidade financeira os registros contábeis deverão ser feitos na moeda funcional do país, no Brasil a moeda é o Real. No entanto, para a Contabilidade Gerencial não existe esta necessidade, podendo ser elaborada em qualquer moeda ou em unidade de mensuração que se faça necessário.

A quarta diferença pode ser destacada como o propósito temporal. Padoveze (2007) destaca que a Contabilidade Financeira se enquadra como uma Contabilidade histórica, onde se baseia em fatos já ocorridos, em fatos do passado, deste modo relatando o desempenho já ocorrido enquanto que a Contabilidade Gerencial se baseia no presente e projeta o futuro, desta forma, analisa o contexto atual prevendo possíveis acontecimentos e assim auxiliando na tomada de decisão.

Desta forma, as principais diferenças podem ser observadas no quadro 2:

Quadro 2: Diferenças entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial		
Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Tipos de Clientes	Externo: Acionistas, credores, autoridades tributárias, etc.	Interno: Funcionários, administradores, executivos, etc.
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstrações de Resultados Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstrações das mutações do Patrimônio Líquido.	Orçamento, Contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custos, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisões internamente.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para controle posterior do fato).
Frequência dos relatórios	Anual, Trimestral e ocasionalmente mensal.	Quando necessário pela administração
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda Corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices etc.).
Restrições nas informações fornecidas	Regulamentada; dirigidas por regras e Princípios Fundamentais da Contabilidade e por autoridades governamentais.	Desregulamentada; sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira.	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e concorrentes.
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, validade, relevante e acurada.

Fonte: Adaptado de Padoveze (2007).

Sendo assim, podemos entender que enquanto a Contabilidade Financeira

visa atender às exigências fiscais, ou seja, fornecer informações para clientes externos, a Contabilidade Gerencial está voltada para a gestão da empresa, isso é proporcionar aos clientes internos informações que possam melhorar a administração da empresa, detectando e solucionando problemas existentes na organização.

2.4 CONTABILIDADE DE CUSTOS

Uma importante ferramenta da contabilidade gerencial para a tomada de decisões é a contabilidade de custos. A contabilidade de custos aponta o preço ideal para geração da margem de lucro desejada, além de apontar o preço mínimo de venda do produto além de fornecer diversas outras informações para auxiliar os gestores no processo decisório.

Segundo Vieira, Rossi e Pocai (2003, p.35)

[...] dentre as ferramentas que podem auxiliar o gestor no processo decisório pode-se citar: os sistemas de custeio e análise de custos, do volume e do lucro como margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança, que se constituem em importantes instrumentos da contabilidade gerencial.

De acordo com Leone (2008, p. 21)

A contabilidade de custos é uma atividade que se assemelha a um centro processador de informações, que recebe (ou obtém) dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os e interpreta-os, produzindo informações de custos para os diversos níveis gerenciais.

O mesmo autor ainda afirma que a contabilidade de custos fornece informações à tomada de decisões de todos os tipos, desde as operações repetitivas ou não, ajudando na formulação das políticas das organizações.

Já para a COSIF (2013), a Contabilidade de Custos visa:

[...] fornecer informações sobre a utilização de bens e serviços na produção de outros bens ou serviços no ambiente onde são gerados, direcionados para o fornecimento de subsídios para análise e avaliação do desempenho e da produtividade.

Horngrén, Datar e Foster (2004) relatam ainda que a Contabilidade de Custos fornece informações tanto para a contabilidade gerencial quanto para a financeira pois ela mede e relata informações financeiras e não-financeiras relacionadas ao custo de aquisição ou à utilização de recursos em uma

organização incluindo partes, tanto da contabilidade gerencial quanto da financeira, em que as informações de custos são coletadas e analisadas.

2.4.1 Formação do Preço de Venda

Segundo Vieira, Rossi e Pocai (2003, p.40)

A formação do preço de venda de uma mercadoria deve ser bem estudada, pois várias questões deverão ser analisadas: o preço no mercado, as políticas de venda da empresa, os prazos de pagamentos, a existência de produtos similares no mercado, a qualidade dos produtos, as exigências governamentais e os custos, permitindo ainda, um lucro para a empresa. Dessa forma, o empresário deve dar atenção especial a formação do preço de venda, pois este deve ser suficiente para cobrir os custos, as despesas e deixar sobras sob a forma de lucro, não esquecendo de adequar-se ao mercado.

Para se avaliar o preço de venda é necessário calcular o Mark-up, que segundo Cogan (1999) é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda. Esse índice cobre todos os impostos e as taxas aplicadas sobre as vendas, as despesas administrativas fixas, os custos indiretos fixos de fabricação e o lucro.

O Mark-up é um método utilizado para calcular o preço de venda, tendo como base o custo. Devido a sua fácil implantação, este método se tornou um dos mais difundidos no mundo dos negócios e hoje é uma das práticas mais comuns de política de preços. Em uma tradução aproximada desse termo inglês seria remarcar para cima (BRAGA, 2008).

O Mark-up conforme Santos (2005) tem for finalidade cobrir as seguintes contas:

- a) Impostos sobre vendas;
- b) Taxas variáveis sobre vendas;
- c) Despesas administrativas fixas;
- d) Despesas de vendas fixas;
- e) Custos indiretos de produção fixos;
- f) Lucro.

Para se formar o preço de venda pelo custo, é preciso identificar um multiplicador sobre os custos, que facilite o cálculo do preço do produto. Este multiplicador, segundo Padoveze (2000) é aplicado sobre os custos dos produtos e sua construção está ligada a certos percentuais sobre o preço de venda, através de relações percentuais médias sobre o mesmo, e assim, aplicados a seguir sobre o custo dos produtos.

Entende-se então que a Contabilidade de Custos auxilia tanto a Contabilidade Financeira quanto a Contabilidade Gerencial, desta forma, ela é uma ferramenta indispensável para os gestores de uma empresa.

3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBIL

Toda empresa precisa de um sistema de informação para poder melhorar o seu funcionamento, bem como levar a informação a tempo hábil para os gestores.

De acordo com Padoveze (2004), Sistema de Informação Contábil pode ser definido como um conjunto de recursos humanos e de capital, dentro de uma organização, responsável pela preparação de informações financeiras e também das informações obtidas da coleta e processamento de transações não-financeiras.

No presente capítulo será conceituado sistema de informações, e em seguida Identificar os sistemas e subsistemas de informações gerenciais da empresa.

3.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Segundo Barbosa e Santos (2005), o sistema de informação é definido como um conjunto de componentes trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir a informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e organizações.

De acordo com Crepaldi (1998, p.46),

O sistema de informação gerencial auxilia os executivos das empresas a consolidar a tripé básico de sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação. A qualidade não deve estar associada apenas ao produto ou ao serviço final. Deve envolver o nível de satisfação das pessoas no trabalho associado a uma qualidade de vida que se estenda à sua estrutura pessoal, familiar e social. Possíveis desequilíbrios nessa relação podem resultar em boicotes, greves, acidentes, agressividade outras conseqüências danosas para a empresa.

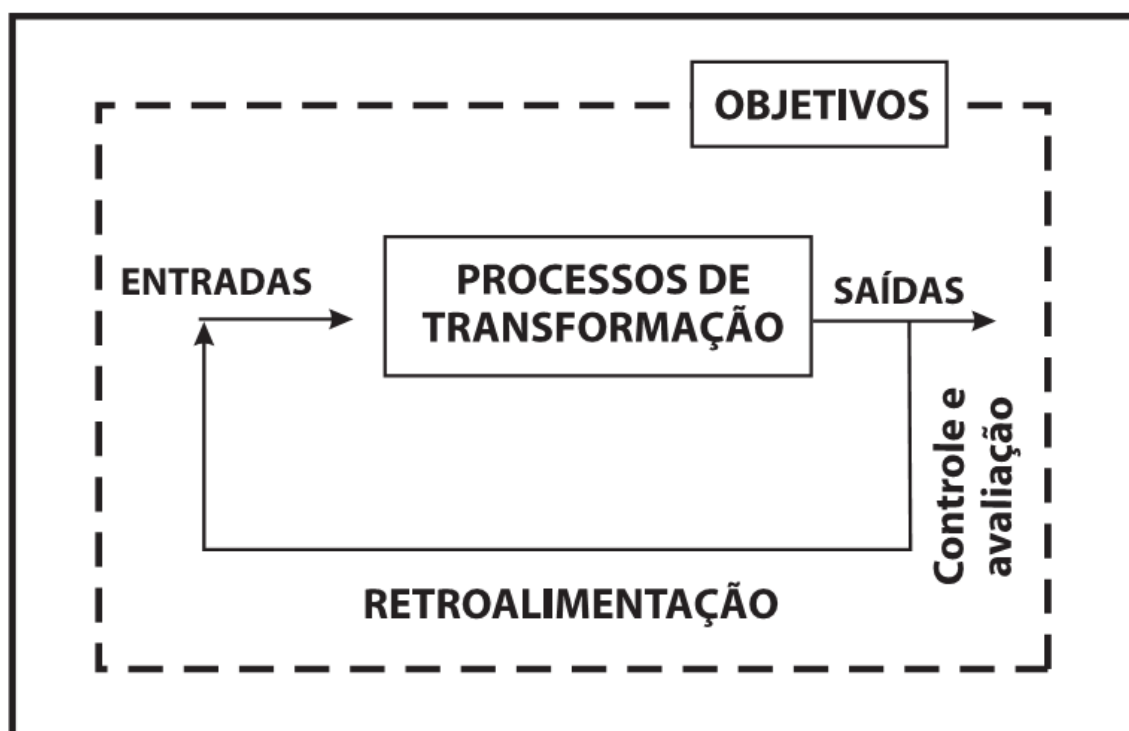
Na visão de Padoveze (2007) o sistema de informação é um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento de dados e tradução em informações, permitindo as organizações o cumprimento de seus objetivos principais

A contabilidade gerencial deve suprir, através do sistema de informação contábil gerencial, todas as áreas da companhia. Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, desta forma, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma específica para cada segmento hierárquico da companhia. (PADOVEZE, 2000, p.34)

Para Gil (1999, p. 13) “um sistema pode ser definido como uma entidade composta de dois ou mais componentes ou subsistemas que interagem para atingir um objetivo comum; sob esse aspecto, o termo aplica-se a uma comunidade, a uma família, a uma empresa.”

Desta forma, Mülbert e Ayres (2005) afirmam que todo sistema é composto por entradas, mecanismos de processamento, saídas e a realimentação (*feedback*), sendo visualizado na figura abaixo:

Figura 1: Atividades de um sistema



Fonte: Oliveira (1993, p. 24) *apud* Mülbert e Ayres (2005)

Analisando a figura pode-se identificar algumas características de um sistema de informação: Entrada, Processos de transformação, saídas e retroalimentação.

Stair (2002) *apud* Mülbert e Ayres (2005) definem essas características da seguinte forma:

- a) **Entrada:** é a atividade de captar e juntar dados primários. Independentemente do sistema envolvido, o tipo de entrada é determinado pela saída desejada do sistema;
- b) **Processamento ou Processos de Transformação:** envolve a conversão ou transformação dos dados nas saídas úteis e desejadas pelo usuário;
- c) **Saída:** envolve a etapa na qual a informação propriamente dita é emitida. É a etapa que realmente interessa ao usuário do sistema. Se uma saída gerada por um sistema não for útil para algum propósito, então deve-se fazer uma crítica ao sistema para avaliar sua real necessidade. Por mais simples que isso possa parecer, há muitos sistemas que geram saídas desnecessárias;
- d) **Realimentação (*feedback*):** a realimentação é uma saída usada para fazer ajustes ou modificações nas atividades de entrada ou no processamento. Ela pode ocorrer quando o sistema gera saídas que demandam uma tomada de decisão que provocará uma nova entrada no sistema. Um sistema que indique que os níveis de estoque de uma empresa estão baixos poderá provocar uma decisão de aquisição, que por sua vez gerará a atualização dos produtos em estoque, ou seja, uma nova entrada no sistema.

Sendo assim, O'Brien (2002) afirma que os sistemas de informações podem ser classificados de acordo com a sua finalidade ou o tipo de suporte que eles fornecem da seguinte forma. Os Sistemas de Apoio às Operações dividem-se em: Sistemas de Processamento de Transações (processamento de transações); Sistemas de Controle de Processos – controle de processos industriais; e Sistemas Colaborativos – colaboração entre equipes e grupos de trabalho. Os Sistemas de Apoio Gerencial dividem-se em: Sistemas de Informação Gerencial – relatórios padronizados para os gerentes; Sistemas de Apoio à Decisão – apoio interativo à decisão; e Sistemas de Informação Executiva – informações elaboradas unicamente para os executivos.

Magalhães e Lunkles (2000) destacam ainda que todo sistema, usando ou não recursos de informática, que manipula e gera informação pode ser genericamente considerado sistema de informação. Porém, a utilização da informática conseguiu trazer mais flexibilidade e rapidez na informação.

Independentemente do porte e da atividade fim da empresa é necessária a implantação de sistemas de informação que consigam transmitir de forma clara e precisa as informações para que os seus administradores possam fazer o melhor uso delas, e até mesmo os próprios usuários, sejam eles internos ou externos.

3.1.1 Qualidade da Informação

Segundo Lieczbinski e Frohlich (1998, p.59)

A informação é, hoje, um importante recurso de gerencia empresarial. As mudanças na conjuntura econômica e social, em nível global, acirraram a competitividade entre as organizações, ocasionando a necessidade de utilização constante de informações sobre seus processos internos e externos para avaliação, controle e planejamento de atividades.

Para Bio (1996), as informações gerenciais de qualidade são caracterizadas por serem comparativas, confiáveis, geradas em tempo hábil, de nível de detalhe adequado e por exceção. As informações devem ser comparadas entre os planos e a execução, o usuário deve sentir segurança e as informações devem estar disponíveis no momento certo, para as pessoas certas e precisam ser relevantes, para que possam tomar as decisões.

Desta forma, Oliveira (2000, p.185) destaca alguns benefícios que a qualidade da informação pode trazer para as empresas:

- a) Redução de custos das operações;
- b) Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais preciosos e rápidos, com menor esforço;
- c) Melhoria na produtividade, tanto setorial quando global;
- d) Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- e) Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;

- f) Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- g) Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;

Como se pode observar, a qualidade da informação é fator indispensável em qualquer empresa e o envolvimento e colaboração de todos os colaboradores da empresa no sistema de informação é condição fundamental para a sua eficiência. Assim, uma informação correta auxilia no bom andamento da empresa.

3.2 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A finalidade da contabilidade é suprir os usuários de sua informação, no sentido de mensurar todos os eventos que possam influenciar no seu patrimônio, bem como fazer a utilização de seus recursos de forma transparente, garantindo as informações tanto para usuários internos quanto para externos.

Partindo desta mesma idéia, Ludícibus (2006, p.129) destaca:

A evidenciação é um compromisso inaliável da Contabilidade com seus usuários e com os próprios objetivos. As formas de evidenciação podem variar, mas a essência é sempre a mesma: apresentar informação quantitativa e qualitativa de maneira ordenada, deixando o menos possível para ficar de fora dos demonstrativos formais, a fim de propiciar uma base adequada de informação para o usuário.

Desta forma, o objetivo das demonstrações contábeis de pequenas e médias empresas é oferecer informação sobre a posição financeira e o desempenho, que é útil para a tomada de decisão pelos usuários que não está em posição de exigir relatórios feitos sob medida para atender suas necessidades particulares de informação.

Devido a isso, as demonstrações contábeis possuem algumas características qualitativas de informação que de acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) em sua Resolução 1.374/11 são as seguintes:

1. **Confiabilidade:** A informação apresentada em demonstrações contábeis deve ser apresentada de modo a torná-la compreensível por usuários que têm conhecimento razoável de negócios e de atividades econômicas e de contabilidade, e a disposição de estudar a informação com razoável

diligência. Sendo assim, a necessidade por compreensibilidade não permite que informações relevantes sejam omitidas com a justificativa que possam ser de entendimento difícil demais para alguns usuários;

2. **Relevância:** A informação fornecida em demonstrações contábeis deve ser relevante para as necessidades de decisão dos usuários. A informação tem a qualidade da relevância quando for capaz de influenciar as decisões econômicas de usuários, ajudando-os a avaliar acontecimentos passados, presentes e futuros ou confirmando, ou corrigindo, suas avaliações passadas;
3. **Materialidade:** A informação é material, portanto tem relevância, se sua omissão ou erro puder influenciar as decisões econômicas de usuários, tomadas com base nas demonstrações contábeis. A materialidade depende do tamanho do item ou imprecisão julgada nas circunstâncias de sua omissão ou erro. Entretanto, é inapropriado fazer, ou deixar sem corrigir, desvios insignificantes das práticas contábeis para se atingir determinada apresentação da posição patrimonial e financeira (balanço patrimonial) da entidade, seu desempenho (resultado e resultado abrangente) ou fluxos de caixa;
4. **Confiabilidade:** A informação fornecida nas demonstrações contábeis deve ser confiável. A informação é confiável quando está livre de desvio substancial e viés, e representa adequadamente aquilo que tem a pretensão de representar ou seria razoável de se esperar que representasse. Demonstrações contábeis não estão livres de viés (ou seja, não são neutras) se, por meio da seleção ou apresentação da informação, elas são destinadas a influenciar uma decisão ou julgamento para alcançar um resultado ou desfecho pré-determinado;
5. **Primazia da essência sobre a forma:** Transações e outros eventos e condições devem ser contabilizados e apresentados de acordo com sua essência e não meramente sob sua forma legal. Isso aumenta a confiabilidade das demonstrações contábeis;
6. **Prudência:** As incertezas que inevitavelmente cercam muitos eventos e circunstâncias são reconhecidas pela divulgação de sua natureza e

extensão e pelo exercício da prudência na elaboração das demonstrações contábeis. Prudência é a inclusão de certo grau de precaução no exercício dos julgamentos necessários às estimativas exigidas de acordo com as condições de incerteza, no sentido de que ativos ou receitas não sejam superestimados e que passivos ou despesas não sejam subestimados. Entretanto, o exercício da prudência não permite subvalorizar deliberadamente ativos ou receitas, ou a superavaliação deliberada de passivos ou despesas. Ou seja, a prudência não permite viés.

7. **Integralidade:** Para ser confiável, a informação constante das demonstrações contábeis deve ser completa, dentro dos limites da materialidade e custo. Uma omissão pode tornar a informação falsa ou torná-la enganosa e, portanto, não confiável e deficiente em termos de sua relevância.
8. **Comparabilidade:** Os usuários devem ser capazes de comparar as demonstrações contábeis da entidade ao longo do tempo, a fim de identificar tendências em sua posição patrimonial e financeira e no seu desempenho. Os usuários devem, também, ser capazes de comparar as demonstrações contábeis de diferentes entidades para avaliar suas posições patrimoniais e financeiras, desempenhos e fluxos de caixa relativos. Assim, a mensuração e a apresentação dos efeitos financeiros de transações semelhantes e outros eventos e condições devem ser feitas de modo consistente pela entidade, ao longo dos diversos períodos, e também por entidades diferentes. Adicionalmente, os usuários devem ser informados das políticas contábeis empregadas na elaboração das demonstrações contábeis, de quaisquer mudanças nessas políticas e dos efeitos dessas mudanças;
9. **Tempestividade:** Para ser relevante, a informação contábil deve ser capaz de influenciar as decisões econômicas dos usuários. Tempestividade envolve oferecer a informação dentro do tempo de execução da decisão. Se houver atraso injustificado na divulgação da informação, ela pode perder sua relevância. A administração precisa ponderar da necessidade da elaboração dos relatórios em época

oportuna, com a necessidade de oferecer informações confiáveis. Ao atingir-se um equilíbrio entre relevância e confiabilidade, a principal consideração será como melhor satisfazer as necessidades dos usuários ao tomar decisões econômicas;

- 10. Equilíbrio entre custo e benefício:** Os benefícios derivados da informação devem exceder o custo de produzi-la. A avaliação dos custos e benefícios é, em essência, um processo de julgamento. Além disso, os custos não recaem necessariamente sobre aqueles usuários que usufruem dos benefícios e, freqüentemente, os benefícios da informação são usufruídos por vasta gama de usuários externos.

Desta forma, se observa diversas características das demonstrações contábeis e, desta forma, a informação auxilia no processo de tomada de decisões da administração, porque a informação financeira utilizada internamente é elaborada para os propósitos de apresentar as demonstrações contábeis para fins gerais, possuindo, de certo modo, as características acima citadas.

3.3 BALANÇO PATRIMONIAL

Segundo Marion (2003), o balanço patrimonial reflete a posição financeira de uma entidade em um determinado momento, normalmente no fim de um exercício social ou um período predeterminado.

Ao que tange o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado, a Resolução do CFC 1.111/07 estabelece algumas obrigatoriedades para a microempresa e a empresa de pequeno porte:

A microempresa e a empresa de pequeno porte devem elaborar, ao final de cada exercício social, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado, em conformidade com o estabelecido na NBC T 3.1, NBC T 3.2 e NBC T 3.3.

Desta forma, Neto (2007, p. 67) destaca que:

O balanço compõe-se de três partes essenciais: ativo, passivo e patrimônio líquido. Cada uma dessas partes apresenta suas diversas contas classificadas em "grupos", os quais, por sua vez, são dispostos em ordem decrescente de grau de liquidez para o ativo e em ordem decrescente de exigibilidade para o passivo.

Segundo Ludícibus (2007), o ativo está disposto em grupos de contas homogêneas ou de mesmas características. Os itens do ativo são agrupados de acordo com a sua liquidez, isto é, de acordo com a rapidez com que podem ser convertidas em moeda corrente.

As contas do Ativo estão agrupadas de acordo com o Grau de Liquidez.

Grau de Liquidez é o maior ou menor prazo no qual Bens e Direitos podem ser transformados em dinheiro. Por exemplo, os Estoques de Mercadorias serão transformados em dinheiro quando forem vendidos á vista; as Duplicatas a Receber, quando forem recebidas, e assim por diante. A conta Caixa e a conta Bancos Conta Movimento são as que possuem maior grau de liquidez, pois representam disponibilidades imediatas. Por isso são as primeiras contas que aparecem no plano de contas (RIBEIRO, 2002, p.65).

Ao que se refere ao passivo, Neto (2007) afirma que nele se identifica as exigibilidades e obrigações da empresa, cujos valores encontram-se investidos nos ativos. Está contido nele as contas que demonstram dívidas e/ou obrigações.

Segundo Ching (2003, p.28) “[...] podemos definir o passivo como o compromisso da organização relativo a eventos já ocorridos e que resultam em consumo de seus ativos”.

O Patrimônio Líquido pode ser caracterizado, segundo Neto (2007, p. 79) como:

Representa a identidade contábil medida pela diferença entre o total do ativo e os grupos do passivo exigível e resultado de exercícios futuros. Indica, em outras palavras, o volume dos recursos próprios da empresa, pertencente a seus acionistas ou sócios.

Patrimônio Líquido, (diferença entre o ativo e o passivo) representa os compromissos contra os recursos ou ativos da organização. Seu valor representa o montante de recursos que os proprietários colocaram na empresa, bem como a parcela de lucros ou prejuízos acumulados (CHING, 2003).

Desta forma, o balanço patrimonial é o principal relatório contábil e tem como objetivo evidenciar a situação financeira e patrimonial da entidade durante determinado período. Sendo assim, ele se torna um item indispensável para qualquer instituição, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

3.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação é um recursos tecnológicos e computacionais que a empresa utiliza para gestão e uso da informação tendo a capacidade para tratar dados e ou informação de forma sistêmica ou esporádica.

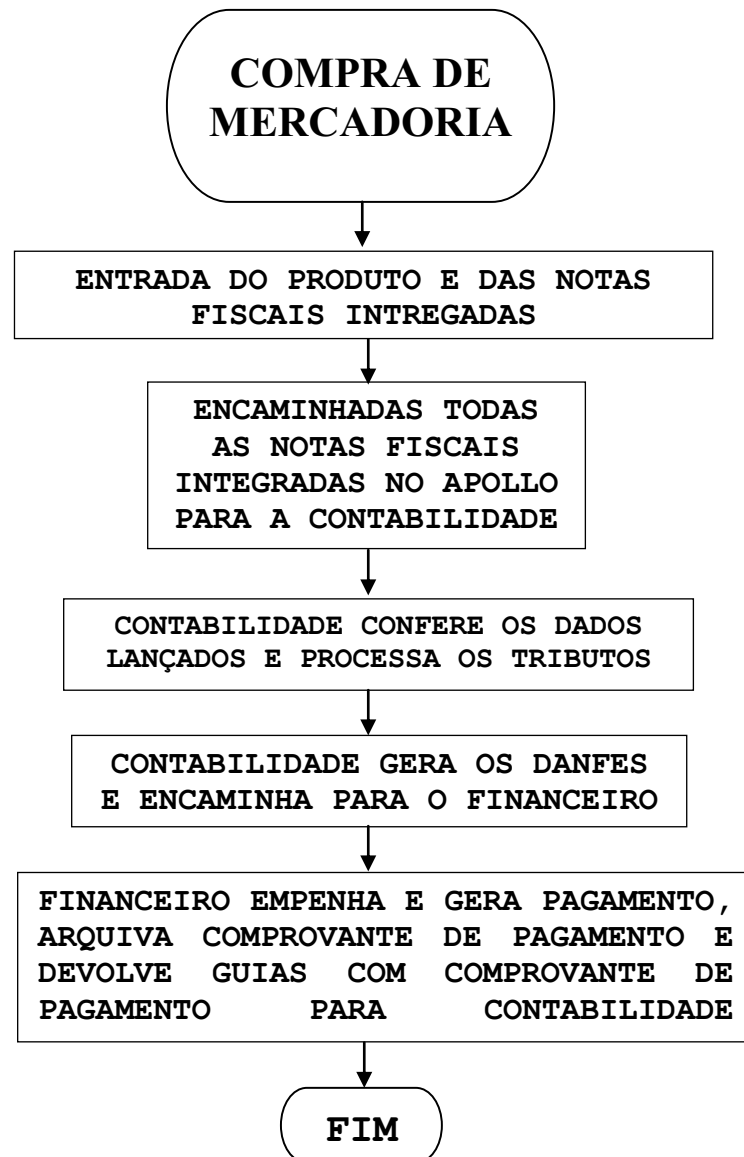
De acordo com Oliveira (2000), o principal objetivo da tecnologia é aumentar a eficiência da atividade humana em todas as esferas. Poderíamos dizer que a tecnologia envolve um conjunto organizado e sistematizado de diferentes conhecimentos, científicos, empíricos, e até intuitivos, voltados para um processo de aplicação na produção e na comercialização de bens e serviços.

Padoveze (2000) relata que a tecnologia da informação entende que a informação (seus sistemas, recursos, etc) deve fazer parte de uma estrutura em nível estratégico das empresas, desta forma à informação não deve servir apenas para administrar os recursos internos, mas ultrapassar as fronteiras da empresa e integrar-se sistematicamente com fornecedores, clientes, sendo, portanto, fator chave de competitividade.

3.4.1 Software Apollo

Dentro do seu sistema de informação, a empresa, objeto de estudo, além de um *software* interno desenvolvido exclusivamente para a empresa, ela também utiliza o *software* Apollo para diversos fins gerenciais, como, por exemplo, a movimentação de compra e venda de mercadoria.

A fim de demonstrar o funcionamento do sistema de informação da empresa identificou-se a movimentação de compra de mercadorias para revenda, conforme se pode analisar o fluxograma abaixo:



Fluxograma 1: Operação de Venda
 Fonte: Nossa autoria

Analisando o sistema acima, podemos perceber que a transação de entrada de mercadoria, tanto a parte fiscal quanto o controle de estoque, é iniciada no *software* Apollo no momento do recebimento da mercadoria, no entanto, as informações iniciadas são validadas apenas pelo setor responsável pela contabilidade.

O mesmo *software* é utilizado para o funcionamento da empresa nos setores contábil, fiscal, pessoal e financeiro.

Neste mesmo *software* são lançadas as informações necessárias para a folha de pagamento dos funcionários, sendo estas repassadas e validadas no sistema por cada gerente de seu setor. Essas informações são validadas pela contabilidade, que encaminha a ordem de pagamento aos funcionários.

No momento que é lançada a entrada do produto no sistema é necessário informar o valor e a quantidade, bem como cada imposto incidente com o seu valor. Vale salientar que apenas quando as guias de pagamento são encaminhadas para a contabilidade e validadas é que o produto fica disponível em estoque.

É importante salientar que apesar do *software* Apollo ser bastante utilizado na empresa, ele recebe o suporte de outro programa criado exclusivamente para suprir as necessidades da empresa. No entanto, as informações entre os programas não são interligadas, o que algumas vezes pode deixar o fluxo de informações lento, ou fazer com que os funcionários digitem as mesmas informações para cada um dos programas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi desenvolvida em base descritiva, uma vez que pretende descrever e analisar a Contabilidade Gerencial no processo de tomada de decisão dentro de uma concessionária de motos, através da coleta de dados.

Prestes (2005, p. 26) descreve a pesquisa descritiva da seguinte forma:

Na pesquisa descritiva, se observam registram, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência. Assim, o pesquisador estuda os fenômenos do mundo físico e humano, mas não os manipula.

Gil (2007) destaca ainda que a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

4.1 QUANTO AO PROCEDIMENTO

A fim de se obter um melhor desenvolvimento desta pesquisa, utiliza-se, em primeiro momento a pesquisa bibliográfica referente ao tema, na conceituação do referencial teórico e nos demais itens.

Segundo Rampazzo (2005, p. 53), “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir referências teóricas publicadas (em livros, revistas, etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa”.

Para Beuren (2003, p.87):

[...] no que diz respeito a estudos contábeis, percebe-se que a pesquisa bibliográfica está sempre presente, seja como parte integrante de outro tipo de pesquisa ou exclusivamente enquanto delineamento. [...] podem ajudar o estudante a conhecer o que foi produzido de importante sobre o objeto da pesquisa.

Em um segundo momento se fez necessário a utilização da pesquisa de levantamento, que segundo Silva (2003) se consiste na coleta de dados referentes a uma dada população com base em amostra selecionada, de forma clara e direta, dos quais se objetiva saber o comportamento.

4.2 QUANTO À ABORDAGEM

A abordagem desta pesquisa é quantitativa, ou seja, busca entender por meio de uma amostra o comportamento de uma determinada população.

Segundo Richardson (2008) a abordagem quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais até as mais complexas.

Desta forma, a abordagem quantitativa é importante para garantir a precisão dos resultados, pois evita distorções de interpretação, permitindo uma margem de segurança maior com relação a possíveis interferências.

4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O seguinte estudo utilizou-se do método de coleta de dados por meio de questionário, caracterizado por um conjunto de perguntas ou questões, montadas com base no referencial teórico.

De acordo Richardson (2008, p. 189) “[...] os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”.

Para uma coleta de informações mais abrangente, escolheu-se a técnica de utilização de questionários abertos como instrumento de coleta de dados, aplicado diretamente ao diretor da empresa.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

A Contabilidade Gerencial auxilia qualquer entidade, e é essencial para quaisquer níveis da administração que necessitem de informações contábeis para a tomada de decisões.

Este quinto capítulo tem como objetivo analisar o questionário aplicado ao diretor da concessionária verificando a contribuição da Contabilidade Gerencial no processo de tomada de decisões na empresa em estudo.

5.1 ESTRUTURA DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo é uma concessionária de motos e iniciou suas atividades no município de Senhor do Bonfim – BA no ano de 1984 e desde então diversas mudanças ocorreram no seu controle gerencial. Diante da temática apresentada decorre o seguinte problema

A concessionária objeto de estudo é composta por dois sócios, denominados de diretores da empresa, sendo um destes o sócio administrador. A empresa possui uma matriz e duas filiais, todas no Estado da Bahia, e tem como principal atividade o comércio varejista de motocicletas e motonetas.

O corpo funcional da empresa é constituído da seguinte forma:

Figura 2: Organograma da Empresa



Fonte: Nossa autoria

Neste caso, toda a administração do negócio e tomada de decisões são centralizadas na diretoria, limitando o poder de decisão para os gerentes de cada setor específico.

Para o enquadramento do porte da empresa o art.3º da Lei Complementar 139/11 de 10 de novembro de 2011, considera microempresas ou empresas de

pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e a empresa individual de responsabilidade limitada, devidamente registrada no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- a) No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e
- b) No caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Desta forma, a empresa em estudo se enquadra como Empresa de Pequeno Porte – EPP, pois possui um faturamento superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

5.1.1 Setor de Vendas

O setor de vendas da empresa é composto de cinco vendedoras e um gerente responsável, sendo que estão divididos em dois grupos, o primeiro destinado ao consórcio que são entregas de motos com pagamento direto em conta pelo consórcio, nesta modalidade concessionária comercializa as cotas de consórcio que são formados por contratos de adesão enviados para a administradora onde consorciado é encaixado em um determinado grupo assim participando mensalmente de uma assembléia onde é obtida a cota sorteada ou por lance, quando ocorre a contemplação o consorciado se dirige a uma concessionária de sua preferência para o recebimento do bem e neste momento que as vendedoras da área de consórcio efetivam suas vendas utilizando um *software* interno da empresa e o Apollo para faturamento das Notas Fiscais.

O segundo grupo de vendas é com relação ao financiamento, nesta modalidade a venda já é mais direta e a concessionária realiza as operações pelo seu *software* interno, onde passa o cadastro do cliente para a financeira, quando aprovado retira a Nota Fiscal no Apollo envia para o banco para efetuar o pagamento do crédito na conta da concessionária. Neste mesmo grupo do

financiamento são feitas as vendas à vista.

5.1.2 Setor Financeiro-Contábil

O setor Financeiro-Contábil na concessionária possui duas funcionárias e um gerente, onde são responsáveis em lançar todas as vendas e efetivar a contagem do valor de comissão de cada setor, além de encaminhar para o Contador todas as informações necessárias através do sistema *Apollo*, colhendo algumas informações como pagamento de motocicletas no sistema interno.

Ao final de cada mês é realizado o fechamento da contabilidade para que assim se possa fazer a folha de pagamento dos funcionários. É nesse procedimento também que é realizada a baixa dos pagamentos realizados no sistema.

5.1.3 Pós Venda

Na concessionária o setor de pós-venda de cota é formada por duas pessoas que ficam responsáveis em acompanhar cada cliente desde o preenchimento do contrato que é feito por vendedores, onde quando é feito a cota o vendedor entrega o contrato de adesão para a encarregada do setor de pós-venda onde vai prestar conta do primeiro valor pago da parcela pois o mesmo deverá ser depositado na conta da concessionária onde a responsável pelo financeiro checa valores através de Borderô, um relatório feito através do sistema interno da empresa, repassando os dados direto para a administradora.

A partir deste momento os funcionários da pós-venda ligam para todos os consorciados para confirmar todas as informações e checar se o consorciado esta ciente do contrato que assinou e mantêm este contato no vencimento de cada parcela de cada consorciado em suas datas de vencimento, nestas datas é necessário entrar em contato com cada cliente de cada vencimento.

A outra divisão da pós-venda é na área de serviços que tem quase a mesma

intenção de cota, mas neste caso fica apenas um funcionário responsável em ligar para cada cliente que efetuar o serviço de sua moto na oficina ou no *box* expresso, que é para serviços mais rápidos como troca de óleo, neste caso existe uma planilha de satisfação com perguntas sobre o atendimento, como foi feito, por quem e como foi este atendimento. No final de cada mês é passado este relatório para a gerência analisar e encaminhar para a diretoria para que assim se possa tentar sanar as queixas dos clientes e efetuar monitoramento no funcionário em relação ao atendimento com o cliente.

5.1.4 Recursos Humanos

A empresa não possui nenhuma pessoa específica ligada ao setor específico de Recursos Humanos, ao que tange respeito à folha de pagamento e pessoal, cada gerência repassa os dados necessários para o setor Financeiro-Contábil que apenas alimenta o sistema com as informações, sendo que as dúvidas referente a valores os funcionários precisam procurar o seu gerente imediato.

Para admissão e demissão de funcionários as informações são transmitidas primeiramente para os gerentes de cada setor, que encaminham o caso para algum dos diretores, a diretoria, em posse dessas informações, decide o que será feito, neste caso, a decisão está centralizada apenas com os diretores.

5.1.5 Marketing

Pode-se destacar algumas formas que a empresa utiliza para se comunicar com o seu público-alvo. Longenecker *et al* (2004) destaca, entre outras, três formas que são eficazes:

- a) **Propaganda** – Apresentação impessoal de uma idéia de negócio através da mídia de massa. A empresa pode fazer propaganda de seu produto ou da empresa em si. A escolha do tipo de propaganda vai depender do objetivo que a mesma queira alcançar num determinado momento.

- b) **Venda pessoal** – É um tipo de promoção feita de uma forma pessoal e individual. Nem todos os produtos devem ser vendidos através desse tipo de promoção. Caso o produto se encaixe nessa forma de comunicação é importante que a empresa treine de forma contínua seus vendedores, recompense de forma adequada esses vendedores e acima de tudo mantenha sua equipe motivada. O sucesso da venda pessoal depende muito desse último aspecto.
- c) **Promoção de vendas** – São todas as formas de comunicação que não sejam propaganda ou venda pessoal. Pode ser realizada de diversas maneiras. Pode ser utilizada para atingir objetivos de diversas ordens: estimular relacionamentos com canais intermediários no sentido de comprar o seu produto; quando os atacadistas desejam incentivar varejistas a anteciparem suas compras e induzir os consumidores finais a comprarem os produtos.

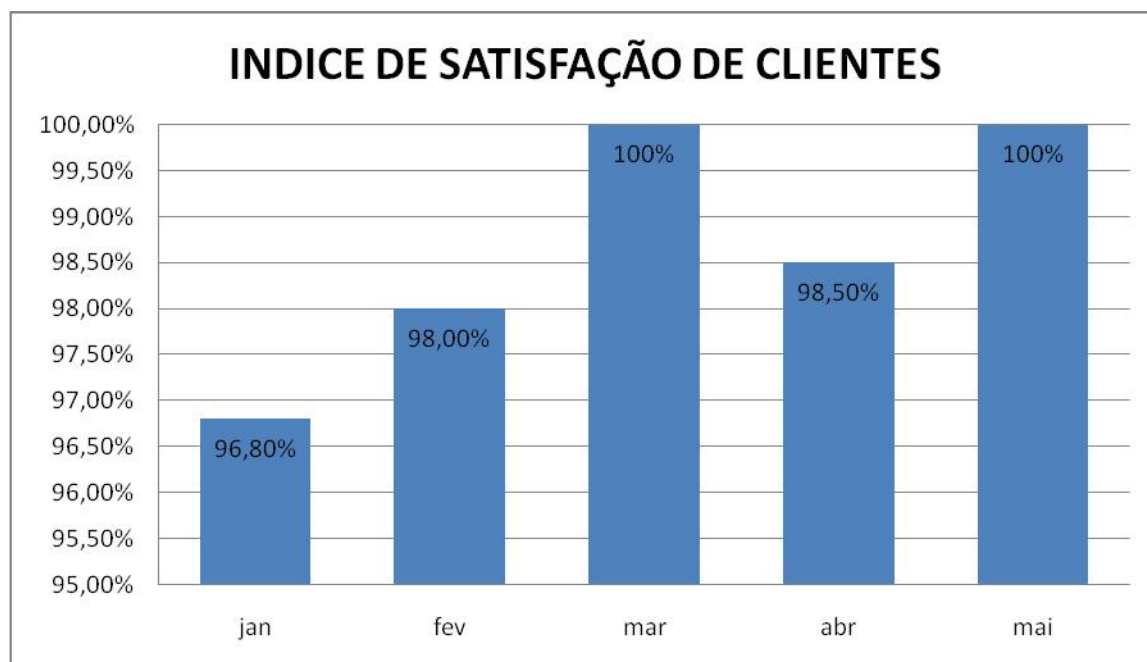
Apesar da empresa não possuir um setor específico de *marketing*, quando é necessário fazer algum tipo de propaganda, os diretores contratam alguma empresa ou profissional e o responsável faz todos os itens necessários e encaminha para cada filial. Em algumas situações os diretores autorizam as gerências a fazerem e como vai ser feito.

A empresa trabalha bastante o fator da venda pessoal, todas as vendas são recompensadas através de comissões para os vendedores além de distribuir uma premiação mensal para quem atingir o maior número de vendas. Tentando, desta forma, motivar seus funcionários.

A promoção de vendas ocorre principalmente com as motos mais antigas, regularmente são feitas promoções de produtos mais antigos do estoque ou pode ocorrer também, quando o fornecedor diminui o preço de aquisição do produto.

A empresa também analisa o grau de satisfação dos clientes mensalmente através de gráficos conforme abaixo:

Gráfico 1: Índice de satisfação dos clientes



Fonte: Adaptado de Delta Ltda

Conforme visto no gráfico acima, a porcentagem de clientes satisfeitos é acima de 96%, tendo março e maio com a taxa de 100% dos clientes satisfeitos. A empresa informou que todos os clientes respondem um questionário avaliando diversos fatores, como tempo de espera, atendimento, entre outros.

Ao ser questionado sobre as principais reações negativas do cliente, o gerente afirmou que a maioria das reclamações ocorre no quesito de pontualidade, mas não é muito freqüente.

A empresa também se preocupa muito com a sua imagem e com a satisfação do cliente. Segundo Sarquis (2003), as empresas precisam ter uma boa relação com seus clientes, desta forma, o autor faz alguns comentários sobre esses principais serviços:

- a) **Entrega de mercadorias** – Deve ser feita de forma eficiente, o mais rápido possível, em datas e locais acertados.
- b) **Atendimento aos clientes** – Com esse serviço a empresa pode usá-lo como um eficiente sistema de informações sobre: andamento dos pedidos, situação de entrega, informações sobre cobrança ou qualquer outro problema que prejudique o cliente no relacionamento com a empresa.

- c) **Troca/devolução de mercadorias defeituosas** – Não é uma função tão simples de ser operacionalizada pela pequena empresa, entretanto, realizada com critério, pode transformar-se em fonte de vantagem competitiva.
- d) **Acompanhamento pós-venda** – É de grande valia para qualquer tipo de empresa. Esse tipo de relacionamento com o cliente dá indicações de desempenho da empresa, se o seu produto, serviço atende as necessidades do seu público-alvo.

Através da visita em campo, percebeu-se que, segundo informações da empresa, ela cumpre essas quatro características e possui uma boa relação com seus clientes

5.2 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A empresa não revelou qual o percentual de impostos, taxas, despesas, custos e lucro incidem sobre a venda de cada produto, no entanto informou que o percentual do Mark-up é de 35% e nele estão contidas todas as contas citadas acima.

Vale salientar que o valor final do produto é calculado separadamente por cada tipo de produto em uma planilha eletrônica e lançado manualmente tanto no sistema interno da empresa quanto no Apollo. Este valor pode sofrer variações, caso o preço de mercado mude, desta forma é preciso refazer todo o cálculo e lançar os valores novamente.

5.3 CONTABILIDADE

Através do questionário verificou-se que a contabilidade na empresa é própria e possui um contador. Sendo assim, o recolhimento de quase todas as informações é feito pelo sistema interno da empresa e do *software* Apollo.

O contador colhe as informações após o fechamento do mês e emite um relatório verificando a rentabilidade do mês fazendo comparação entre o mesmo período dos anos anteriores

Além de desenvolver os demonstrativos gerenciais mensalmente, o contador se reúne com a diretoria e os gerentes de cada setor todo dia 10 de cada mês para analisar a comparação dos valores de faturamento com o mesmo período de outros anos, verificar se as ações de vendas deram resultados, verificar o desempenho dos vendedores, além de realizar um levantamento da necessidade de compra de novas mercadorias.

Em relação à gestão dos recursos financeiros, quando questionado a respeito dos clientes inadimplentes, o gerente informou que existe um controle permanente desses, bem como existe uma gestão efetiva de caixa, conhecendo assim os valores exatos de entrada e saída de caixa diariamente, assim como o controle das contas a receber.

O diretor afirma que a contabilidade possui uma grande importância na tomada de decisões sendo que o mesmo só escolhe e adquire novas mercadorias após a reunião mensal com o contador.

5.3.1 Regime de Tributação

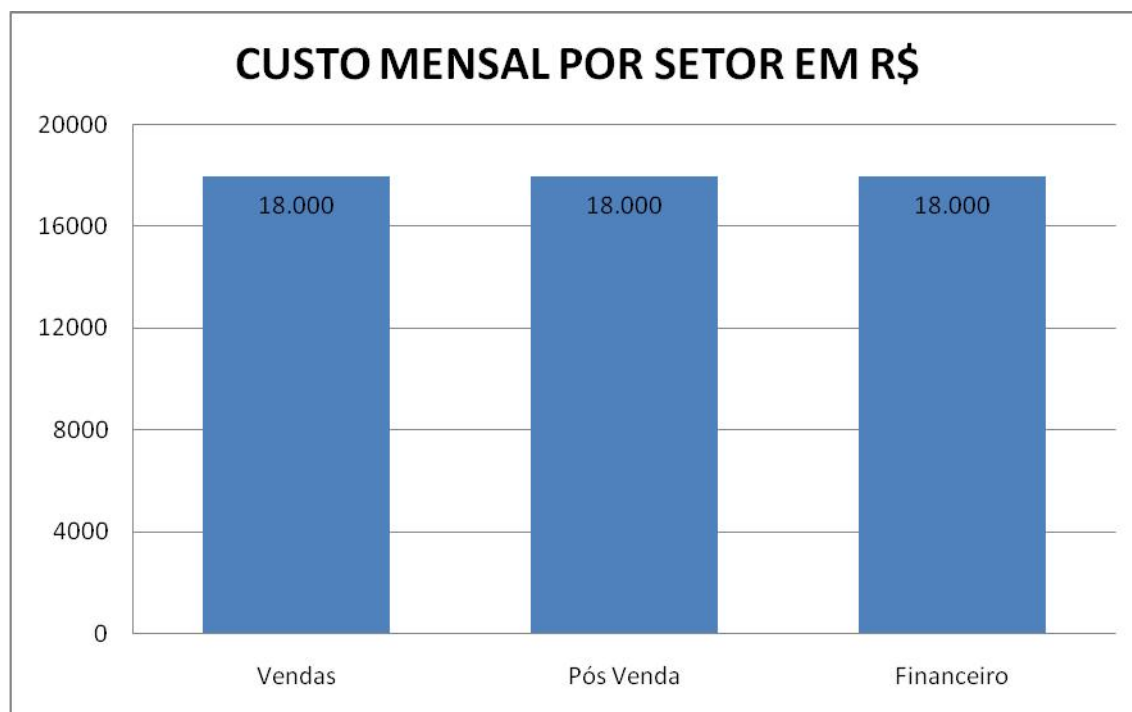
A empresa utiliza em seu regime de tributação o lucro real que, de acordo com o art. 247 do RIR/1999, é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação fiscal. A sua determinação será precedida da apuração do lucro líquido de cada período de apuração observando a mudança das leis comerciais.

5.3.2 Custo Mensal

A empresa trabalha seu custo mensal com metas para cada setor, sendo que o diretor decide o valor baseado nos relatórios contábeis de cada mês, a depender

de alguma necessidade específica, como por exemplo, uma ação de venda, um setor pode gastar mais que outro em um determinado mês compensando esse valor nos meses subsequentes. Sendo assim, o custo mensal pode ser analisado conforme gráfico abaixo:

Gráfico 2: Custo mensal por setor



Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Cada gerente é responsável por administrar o valor correspondente. Neste valor já está incluso funcionários, encargos sociais, comissões, entre outros. Os custos com energia elétrica, água, limpeza do prédio, são divididos igualmente para cada setor.

5.3.3 Periodicidade das Informações

Para que o diretor da empresa possa avaliar sua situação financeira e assim tomar as decisões, ele precisa estar com todas as informações necessárias a sua disposição. A seguir apresenta-se o Quadro 3 com as informações e os níveis e periodicidade das mesmas.

Quadro 3: Periodicidade das Informações	
INFORMAÇÃO	FREQUENCIA DA INFORMAÇÃO
Relatório de compras e vendas	Diário
Montante de compras por fornecedor	Mensal
Relatório de faturamento	Diário
Balanço Patrimonial	Trimestral
Despesas por tipo de produtos	Mensal
Relatório folha de pagamento	Mensal
Formação de preço de venda	Frequentemente
Comissão vendedores	Diário
Despesas Operacionais	Mensal

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Para que a informação realmente seja útil e possibilite uma decisão mais precisa, confiável, ela necessita ser direcionada para as pessoas certas no momento certo. Através do quadro anterior percebe-se que a empresa mantém seus relatórios sempre atualizados, possibilitando assim uma maior precisão na tomada de decisões.

O relatório de compra e venda de toda a empresa é enviado todo final do dia para o diretor, para que esse possa acompanhar a movimentação diária da empresa.

Percebe-se que o campo de formação do preço de venda é freqüentemente, pois o gerente de vendas precisa atualizar os valores das mercadorias em estoque sempre que adquire novos produtos ou quando o fornecedor altera o valor.

A despesa por tipo de produto, apesar de ser gerido o relatório mensal, é atualizado diariamente pelo gerente de vendas.

A comissão dos vendedores bem como a relação do faturamento é emitida diariamente, mas podem ser visualizados a qualquer momento no sistema Apollo da empresa.

O fato de a empresa possuir um bom sistema de Contabilidade facilitou o estudo, desta forma, é importante salientar que todas as informações descritas aqui condizem com o que se executa, mostrando um bom acompanhamento gerencial das informações pelo diretor da empresa.

6 CONCLUSÃO

O estudo discutiu a importância da Contabilidade Gerencial no processo de tomada de decisões no ambiente empresarial, evidenciando sua utilização no processo de tomada de decisões. Por meio da Contabilidade, o gestor tem condições de saber a forma como a sua empresa está sendo administrada e os resultados oriundos desta administração.

O objetivo previamente proposto foi atingido, descrevendo a utilização e apresentando como a Contabilidade Gerencial contribui para a tomada de decisões numa concessionária de motos no município de Senhor do Bonfim-BA.

Deste modo, através dos resultados anteriormente expostos, responde-se ao questionamento formulado no início desse trabalho: Qual a contribuição da contabilidade gerencial na tomada de decisões de uma concessionária de motos?

A contabilidade gerencial serve de base para as tomadas de decisões da empresa desde o pagamento de pequenas despesas até o investimento na aquisição de novos produtos. Um bom funcionamento do sistema de informação também agiliza a movimentação das informações, pois mesmo em outras cidades os diretores conseguem emitir relatórios sobre a movimentação do dia em qualquer filial.

Desta forma, a primeira hipótese é aceita, visto que foi comprovado que a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta indispensável nas concessionárias de motos. O fluxo de informações é muito grande, sendo que diversos relatórios são emitidos diariamente.

A segunda hipótese também é aceita, visto que foi constatado que os gestores dessas empresas utilizam a contabilidade gerencial no seu dia a dia em tempo hábil para tomarem as decisões. A periodicidade das informações leva para os gestores as informações no momento que estes precisam dela.

Uma das dificuldades encontradas na elaboração deste estudo se deu na necessidade de algumas informações passarem pelo processo de aprovação dos diretores, que apesar da boa vontade em responderem, estavam sempre ocupados com suas atribuições.

A pesquisa foi importante para verificar que a Contabilidade não é importante somente para atender às exigências legais, mas principalmente, para registrar e transformar dados em informações. Com a pesquisa notou-se que o Contador está presente dentro da empresa e pode assim auxiliar no processo de tomada de decisões participando ativamente na construção de relatórios financeiros e gerenciais.

Com esta pesquisa não se pretendeu esgotar o assunto aqui discorrido, sugerindo-se assim como itens para pesquisas futuras um estudo sobre o Sistema de Informações da empresa, por conta da falta de ligação entre os *softwares*, ocorrendo o retrabalho, devido essas questões serem importantes, mas não serem objetos diretos desse estudo.

Ainda sugere-se a análise da mesma temática em outros ramos empresariais, pois a pesquisa limitou-se a verificar apenas o caso de uma concessionária de motos.

Através deste trabalho constatou-se o quanto é importante para a empresa ter conhecimento de todos os custos e despesas que possui e a emissão de relatórios gerenciais e sua periodicidade, informações estas que contribuem significativamente na sua gestão.

REFERÊNCIAS

ALVES, N. F.; ARIMA, C. H. **Relevância da contabilidade financeira para o processo decisório**: O caso do grupo Zema. Porto Alegre, v.6, n.9, 1º semestre 2006.

ANDERSON, H. R. et. al. **Managerial Accounting**. Boston, Houghton. 1989

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARBOSA, Welton de Castro. SANTOS, Adilson Jorge dos. **Planejamento estratégico de sistemas de informação para organizações do terceiro setor**. XII SIMPEP. 2005 Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Barbosa_WC_Planejamento.pdf Acesso em: 20 Jun. 2013.

BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade Geral Básica**, 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2005.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRAGA, Roberto M. M. **Gestão da Gastronomia: Custos, Formação de Preço, Gerenciamento e Planejamento de Lucro**. São Paulo: Senac São Paulo, 2008.

BRASIL, Leis e Decretos. **Lei Complementar nº 139, de 10 de Novembro de 2011**. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Brasília, DF: 2011. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2011/leicp139.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

CHING, Yuh Hong. MARQUES, Fernando. PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

COGAN, Samuel. **Custos e Preços: formação e análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Deliberação nº 539, de 14 de Março de 2008**. Aprova o Pronunciamento Conceitual Básico do CPC que dispõe sobre a Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis. Brasília, DF: 2008.

COMISSÃO DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC (2013). Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 23 jun. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Manual de Normas Brasileiras de Contabilidade. **Resolução nº 750, de 29 de Dezembro de 1993**. Dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Brasília, DF: 1993.

_____. **Resolução nº 774 de 16 de Dezembro de 1994**. Aprova o apêndice à resolução sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Brasília, DF: 1994.

COSIF ELETRÔNICO - **Portal de contabilidade**. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br>>. Acesso em: 23 jun. 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido, **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O Modelo Fleurit: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. São Paulo; Campus, 2003.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de Informações Contábil/Financeiros**, 3ª ed. Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007

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

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Sergio de. **Teoria da contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

JOHNSON, H.T. KAPLAN, R.S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Planejamento, Implantação e controle**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2004.

LIECZBINSKI, Carin Raquel; FROHLICH, Noeli. Os Sistemas de Informações Contábeis: Um tema para debate. Ijuí: **Revista Contabilidade e Informação**, 1998, n.2.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F., LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas Contábeis: o valor informacional da contabilidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MÜLBERT, Ana Luisa, AYRES, Nilce Miranda; **Fundamentos para sistemas de informação instrucional** 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2005

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços: em enfoque econômico-financeiro**. 8 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Sistemas de Informação: um Enfoque Gerencial Inserido no Contexto Empresarial e Tecnológico**. 3ed, São Paulo: Érica, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistemas de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, Clóvis Luís. **Manual de contabilidade básica: uma introdução à prática contábil**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRESTES, Maria Lucia de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3. ed. São Paulo: Rêspel, 2005.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica fácil** – 23. ed. ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social – métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Antônio Lopes de. **Teoria da contabilidade**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção**. São Paulo: Senac, 2003.

SALAZAR, J. N. A.; BENEDICTO, G. C. de. **Contabilidade Financeira**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SANTOS, José Luiz dos. *et al.* **Introdução à Contabilidade: Atualizada pela Mini reforma Tributária: Lei 10.637/02**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2003.

SIZER, John. **Noções básicas de contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 1980.

VIEIRA, Eusélia Pavaglio; ROSSI, Elisandra Grochanke; POCAI, Simone. **Custos na Atividade Comercial**. Ijuí: Unijuí, 2003, n.18.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. COMO É REALIZADA A CONTABILIDADE DA EMPRESA? ELA É TERCEIRIZADA OU PRÓPRIA?
2. O CONTADOR REPASSA OS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS PARA A EMPRESA? COM QUE FREQUÊNCIA?
3. EXISTE ACOMPANHAMENTO DO CONTADOR NO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA ENTIDADE (ASSESSORIA)?
4. COMO ESTÁ ESTRUTURADO O CORPO FUNCIONAL DA EMPRESA?
5. COMO ESTÁ DIVIDIDO OS SETORES DA EMPRESA? E COMO FUNCIONA CADA UM DELES?
6. QUEM É O RESPONSÁVEL PELA ADMINISTRAÇÃO DO NEGÓCIO (TOMADA DE DECISÃO)?
7. A EMPRESA POSSUI SETOR DE MARKETING? COMO ELE É REALIZADO O PELA EMPRESA?
8. COMO A EMPRESA VERIFICA A SATISFAÇÃO DOS SEUS CLIENTES?
9. QUAL REGIME DE TRIBUTAÇÃO A EMPRESA ADOTA?
10. QUAL O TIPO DE ACOMPANHAMENTO DAS DESPESAS/CUSTOS DA EMPRESA?
11. COMO É REALIZADA A VERIFICAÇÃO DO FATURAMENTO MENSAL/ANUAL?
12. COMO SE VERIFICAÇÃO OS RESULTADOS FINANCEIROS (LUCROS OU PREJUÍZOS) DA EMPRESA?
13. EXISTE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS POR CLASSE DE CONSUMIDORES?
14. COMO SÃO EFETUADAS AS VENDAS? A PRAZO OU À VISTA? EXISTE UM CONTROLE DE CLIENTES INADIMPLENTES?
15. COMO A EMPRESA UTILIZA A GESTÃO DE CAIXA? DE INFORMAÇÕES DE SAÍDAS E ENTADAS DE DINHEIRO NO CAIXA?
16. COMO A EMPRESA REALIZA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DAS MERCADORIAS?
17. QUAIS RELATORIOS SÃO EMITIDOS REGURLAMENTE E QUAL A PERIODICIDADE DAS INFORMAÇÕES?
18. COMO FUNCIONA O SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA? QUAL(IS) SOFTWARE(S) A EMPRESA UTILIZA PARA O CONTROLE GERENCIAL?