

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BETINA MELO BREHM**

**PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS PELAS EMPRESAS  
LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE TRÊS FORQUILHAS-RS**

**CRICIÚMA**

**2017**

**BETINA MELO BREHM**

**PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS PELAS EMPRESAS  
LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE TRÊS FORQUILHAS-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) Esp. Patriele Fontana

**CRICIÚMA**

**2017**

**BETINA MELO BREHM**

**PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS PELAS EMPRESAS  
LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE TRÊS FORQUILHAS-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, xx de dezembro de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Especialista Patriele Fontana  
Orientadora

---

Prof. Doutor Cleyton de Oliveira Ritta  
Examinador

---

Prof. Especialista Luiz Henrique Daufembach  
Examinador

**Dedico este trabalho aos meus pais, Marta e Eliezer e ao meu irmão Eduardo, por todo o apoio e incentivo e também para as minhas afilhadas amadas Antonella e Eloisa.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus por tudo que possuo em minha vida, sou imensamente grata por ser saudável e ter esta oportunidade de estudar em um curso superior, gratidão à minha família por tudo que fazem por mim e por todo apoio recebido durante o curso.

Aos professores e instituição, por proporcionarem um ambiente com ótima estrutura e compartilhar seus conhecimentos e experiências da melhor maneira.

A minha orientadora, Professora Patriele Fontana, que sempre foi muito querida e atenciosa, disponibilizando seu tempo e conhecimento para auxiliar na elaboração deste trabalho.

Aos colegas de classe pela parceria, convivência e respeito durante esses quatro anos e meio de estudos.

Aos amigos e amigas por todo carinho, força e incentivo para seguir em frente e não desistir dos meus objetivos.

Por fim, agradecer à todos que contribuíram de uma forma ou outra para que eu pudesse conquistar essa etapa de grande importância na minha vida.

**“Educação não transforma o mundo.  
Educação muda as pessoas. Pessoas  
transformam o mundo”.**

**(Paulo Freire)**

## RESUMO

A Contabilidade possui diversas áreas de atuação, entre elas tem-se a Contabilidade Gerencial que proporciona práticas estratégicas que geram informações importantes para a tomada de decisões dos gestores nas empresas, sendo assim tornando-se muito importante para proporcionar influências no planejamento empresarial. O objetivo deste estudo é identificar quais as práticas de Contabilidade Gerencial adotadas pelas empresas localizadas no município de Três Forquilhas-RS. Para identificar as práticas utilizadas foi aplicado um questionário de perguntas fechadas com os gestores das empresas de Três Forquilhas-RS. Desta forma, o estudo quanto a abordagem do problema, foi utilizado a pesquisa quantitativa, referente aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva e em relação aos procedimentos de pesquisa, foi por meio de levantamento. A partir deste estudo foi possível evidenciar quais as práticas da Contabilidade Gerencial são utilizadas para a gestão das empresas do município em estudo, ao qual possibilitou identificar que 60% das empresas entrevistadas utilizam alguma prática da Contabilidade Gerencial, além da sua importância, que conforme resultados consideram-se muito importante.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Gestão. Tomada de Decisão.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estágios da Evolução da Contabilidade Gerencial.....	19
---	----



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ramo de atuação das empresas .....	48
Gráfico 2 - Tempo de atuação das empresas .....	49
Gráfico 3 - Regime de tributação das empresas .....	49
Gráfico 4 - Origem das empresas .....	50
Gráfico 5 - Contabilidade das empresas: externa ou interna .....	51
Gráfico 6 - Importância da contabilidade para as empresas .....	51
Gráfico 7 - Importância da contabilidade gerencial para a gestão das empresas .....	52
Gráfico 8 - Práticas da contabilidade gerencial conhecidas pelos gestores .....	52
Gráfico 9 - Empresas que utilizam práticas da contabilidade gerencial .....	53
Gráfico 10 - Justificativas de empresas que não utilizam a contabilidade gerencial para subsidiar a gestão .....	54
Gráfico 11 - Práticas da contabilidade gerencial utilizadas pelas empresas em contabilidade de custos .....	54
Gráfico 12 - Práticas da contabilidade gerencial utilizadas pelas empresas em planejamento estratégico .....	55
Gráfico 13 - Práticas da contabilidade gerencial utilizadas pelas empresas em análises das demonstrações contábeis.....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC – *Activity Based Costing* (Custeio Baseado em Atividades)

BP – Balanço Patrimonial

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

DFC – Demonstração dos Fluxos de Caixa

DMPL - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DMPL – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DR – Demonstração do Resultado

DRA – Demonstração do Resultado Abrangente

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia Estatística

IFAC – *International Federation of Accountants* (Federação Internacional de Contadores)

ITG – Interpretação Técnica Geral

NBC TG – Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Geral

NE – Notas Explicativas

PL – Patrimônio Líquido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 CONTABILIDADE E SUA IMPORTÂNCIA .....	17
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL .....	18
2.3 PRÁTICAS CONTÁBEIS GERENCIAIS .....	20
<b>2.3.1 Contabilidade de Custos .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.2 Terminologia dos custos .....</b>	<b>20</b>
2.3.2.1 Gastos .....	20
2.3.2.2 Investimentos .....	21
2.3.2.3 Custo .....	21
2.3.2.4 Despesa .....	21
2.3.2.5 Perda .....	22
2.3.2.6 Desembolso .....	22
<b>2.3.3 Classificação dos Custos .....</b>	<b>22</b>
2.3.3.1 Custos Diretos .....	23
2.3.3.2 Custos Indiretos .....	23
2.3.3.3 Custos Fixos .....	23
2.3.3.4 Custos Variáveis .....	23
<b>2.3.4 Métodos de Custeio .....</b>	<b>24</b>
2.3.4.1 Custeio por Absorção .....	24
2.3.4.2 Custeio Direto ou Variável .....	25
2.3.4.3 Custeio Baseado em Atividades .....	25
<b>2.3.5 Margem de Contribuição .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.6 Ponto de Equilíbrio .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.7 Preço de Venda .....</b>	<b>26</b>
2.3.7.1 <i>Mark-up</i> .....	27
<b>2.3.8 Planejamento Estratégico .....</b>	<b>27</b>
2.3.8.1 Missão .....	28

2.3.8.2 Visão .....	29
2.3.8.3 Objetivos .....	29
2.3.8.4 Pontos Fracos .....	30
2.3.8.5 Pontos Fortes .....	30
2.3.8.6 Ameaças .....	30
2.3.8.7 Oportunidades .....	31
2.3.8.8 Estratégias .....	31
2.3.8.9 Plano de Ação .....	32
2.3.8.10 Orçamento.....	32
2.3.8.11 <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
<b>2.3.9 Demonstrativos Contábeis .....</b>	<b>33</b>
2.3.9.1 Balanço Patrimonial.....	35
2.3.9.1.1 <i>Ativo</i> .....	35
2.3.9.1.2 <i>Passivo</i> .....	36
2.3.9.1.3 <i>Patrimônio Líquido</i> .....	36
2.3.9.2 Demonstração de Resultado .....	37
2.3.9.3 Fluxos de Caixa.....	37
2.3.9.3.1 <i>Método Direto</i> .....	38
2.3.9.3.2 <i>Método Indireto</i> .....	39
2.3.9.3.3 <i>Fluxo das Atividades Operacionais</i> .....	39
2.3.9.3.4 <i>Fluxo das Atividades de Investimento</i> .....	40
2.3.9.3.5 <i>Fluxo das Atividades de Financiamento</i> .....	40
2.3.9.4 Demonstrativo do Resultado Abrangente.....	41
2.3.9.5 Demonstrativo das Mutações do Patrimônio Líquido .....	41
2.3.9.6 Notas Explicativas .....	42
<b>2.3.10 Análise das Demonstrações Contábeis .....</b>	<b>44</b>
2.4 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA TOMADA DE DECISÃO .....	44
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>46</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	46
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	46
<b>4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>48</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será abordado o tema contabilidade gerencial, o problema e a questão problema, posteriormente será definido o objetivo geral e os objetivos específicos, e na sequência será apresentado a justificativa da pesquisa e a estrutura do estudo.

### 1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

As empresas enfrentam muitas dificuldades para manterem-se no mercado, a mortalidade das empresas vem se mostrando cada vez mais frequentes. Os gestores precisam lidar com as oscilações da economia e mercado competitivo, para isso necessitam estar bem informados e sempre em constante atualização para tomar a melhor decisão e gerir seu negócio.

Para a empresa manter-se no mercado e obter sucesso, ela precisa analisar as informações de maneira correta com a finalidade de tomar decisões certas para o seu negócio, tornando-se de grande importância utilizar ferramentas gerenciais para extrair informações, tomar as atitudes certas baseadas nestas informações e garantir ótimos resultados na empresa.

A Contabilidade possui diversas áreas de atuação profissional, entre elas tem-se a Contabilidade Gerencial a qual serve para tomada de decisões corretas. O contador é muito importante para a empresa em todas as áreas, mas na contabilidade gerencial ele interpreta os resultados da empresa e gera informações que serão utilizadas internamente na organização pelos seus gestores.

A Contabilidade Gerencial é direcionada para o monitoramento das atividades empresariais. É uma área destinada a gerar informações importantes para tomada de decisão focada no subsídio aos administradores na gestão dos negócios. A Contabilidade Gerencial não é dirigida para atender o fisco.

A informação da Contabilidade Gerencial é uma das principais fontes para o controle das empresas, pois o sistema de contabilidade gerencial produz informações que oportunizam os gerentes, funcionários e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e o desempenho da organização (ATKINSON et al., 2008).

Sendo assim, percebe-se que as empresas, independente do porte, precisam de ferramentas para gerenciar o seu negócio e obter sucesso, pois não é possível ter uma empresa sólida sem ter conhecimento das informações para realizar uma boa administração.

Diante da problematização, o estudo se propõe a responder a seguinte questão problema: Quais as práticas de Contabilidade Gerencial adotadas pelas empresas localizadas no município de Três Forquilhas-RS?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar quais as práticas de Contabilidade Gerencial adotadas pelas empresas localizadas no município de Três Forquilhas-RS.

Para atingir o objetivo geral será seguido os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a relevância da Contabilidade Gerencial para tomada de decisão;
- Identificar as empresas com sede no município de Três Forquilhas;
- Levantar, por meio de questionário, quais os controles gerenciais utilizados pelos empresários no município de Três Forquilhas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A cidade de Três Forquilhas é pequena, de acordo com dados do IBGE (2016), possui uma população de 2.910 habitantes e de acordo com a junta comercial existem 23 empresas ativas. Não são feitas pesquisas neste município, isso justifica o interesse de se aplicar uma pesquisa, sendo relevante para saber como as empresas gerem seu negócio, compreender se o seu contador fornece alguma assessoria à gestão, perceber se utilizam de práticas da contabilidade gerencial e quais utilizam. Como são empresas pequenas se tem a preocupação de terem continuidade no mercado, pois todas as empresas são importantes para geração de empregos e à economia do município.

A pesquisa também será relevante para a instituição acadêmica, proporcionando estudos bibliográficos e de pesquisa aplicada por meio de questionários em empresas, isso possibilitará os acadêmicos do curso de Ciências

Contábeis e, entre outros interessados, a ter acesso ao tema de Contabilidade Gerencial e as práticas adotadas pelas empresas do município em estudo.

Pelo fato do município ser pequeno, a pesquisadora terá acesso facilitado com os empresários da região, tornando o estudo exequível, pois terá acesso na obtenção às informações da pesquisa. A pesquisa se dará por meio de questionário aplicado pessoalmente pela pesquisadora que se deslocará para cada empresa do município. Esse contato com o empresário será importante para ambos, pois oportunizará a verificação de aplicabilidade da teoria na prática e, ao mesmo tempo, o empresário durante a entrevista poderá descobrir algo novo que poderá colocar em prática e ajudar na gestão do seu negócio.

Para a pesquisadora, é importante adotar práticas da contabilidade gerencial, pois, por meio delas, é possível analisar informações contábeis e tomar melhores decisões para a organização. Dessa forma saberá como os empresários gerem seu negócio e se utilizam práticas gerenciais, percebendo assim como funciona a relação do empresário com o contador, isso oportuniza a chance de futuramente a pesquisadora ter um escritório de contabilidade ou uma assessoria para empresas.

#### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Após a seção introdutória, este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos e considerações finais.

A fundamentação teórica reúne a revisão da literatura com estudos teóricos e empíricos acerca da Contabilidade Gerencial. A ênfase é na importância dos controles gerenciais utilizados por algumas empresas.

Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Posteriormente, são discutidos os resultados. Finalmente, são apresentadas as conclusões e sugestão para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado o referencial teórico da pesquisa. Nele estarão descritos conceitos da Contabilidade Gerencial e de algumas Práticas Contábeis Gerenciais, a pesquisa se dará por meio de buscas nas produções bibliográficas.

### 2.1 CONTABILIDADE E SUA IMPORTÂNCIA

Conforme Ludícibus e Marion (2007) a Contabilidade surgiu por meio da necessidade de controlar o patrimônio, com o intuito de avaliar a riqueza do homem. A Contabilidade vem tornando-se importante à medida que há desenvolvimento econômico e hoje é muito relevante e valorizada.

De acordo com Ludícibus e Marion (2007, p. 42), a Contabilidade “coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões”.

Ludícibus (2010) afirma que o objetivo da Contabilidade é fornecer segurança aos seus usuários nas tomadas de decisões, por meio das informações econômica, física, de produtividade e social. Portanto, “o objetivo básico da Contabilidade, pode ser resumido no fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais”. (IUDÍCIBUS, 2010, p. 7).

Marion (2015), ressalta que a Contabilidade é muito antiga e que com o passar do tempo tornou-se obrigatória para as empresas e o governo começou a utilizar-se dela para arrecadar tributos. Ainda afirma que os relatórios contábeis são construídos por meio de todas as movimentações passíveis de mensuração monetária registrados pela Contabilidade. Os relatórios contábeis permitem aos interessados conhecer a real situação da empresa, pois, por meio, deles é possível recordar os fatos acontecidos, analisar os resultados obtidos, observar as causas que levaram àqueles resultados, podendo assim tomar decisões em relação ao futuro.

Marion (2015) destaca que a Contabilidade não deve ser somente para cumprir às exigências do governo, mas sim assessorar as pessoas a tomarem



decisões corretas, pois a Contabilidade gera o máximo de informações úteis e importantes para a tomada de decisão.

Sendo assim, percebe-se que a contabilidade é importante e indispensável em uma organização, pois além de atender questões burocráticas, também fornece informações que auxiliam gerenciar a empresa da maneira correta.

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial é uma área da Contabilidade e nela objetiva-se fornecer ferramentas, aos administradores da empresa, que contribuam em suas atividades gerenciais. (CREPALDI, 1998).

Crepaldi (1998, p.19) resgata o conceito de contador gerencial propagado pela Federação Internacional de Contadores (IFAC<sup>1</sup>):

Identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

De acordo com Crepaldi (1998) o desafio do contador gerencial é repassar as informações importantes da Contabilidade que possibilitarão ao gestor definir quais as respostas certas para todas as questões da empresa, com o foco de quais decisões terão que ser imediatas e quais poderão ser tomadas mais tarde. Desta forma, o contador gerencial deve empenhar-se para garantir que a administração possa tomar as melhores decisões estratégicas.

Atkinson et al. (2008, p. 36) destacam que a Contabilidade Gerencial é “o processo de produção de informações financeiras e operacionais para funcionários e gerentes. O processo deve ser orientado pelas necessidades de informação interna e deve dirigir suas decisões operacionais e de investimento”.

Portanto, “Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização”. (ATKINSON et al. 2008, p. 36).

Conforme Padoveze (2010) a Contabilidade Gerencial refere-se ao tratamento dado à informação contábil, ou seja, só há Contabilidade Gerencial na organização se houver pessoas internas que entendam os conceitos contábeis e a

---

<sup>1</sup> IFAC – *International Federation of Accountants*

estrutura da informação para poder tomar as decisões corretas e transformar em atitudes práticas. Isto é, caso a empresa não utilize as informações contábeis para seu gerenciamento então não há Contabilidade Gerencial.

Padoveze (2010, p. 34), apresenta cinco estágios da evolução da Contabilidade Gerencial que estarão ilustrados no Quadro 1.

Quadro 1 - Estágios da Evolução da Contabilidade Gerencial

Estágio 1	Antes de 1.950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e Contabilidade de custos;
Estágio 2	Por volta de 1.965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;
Estágio 3	Por volta de 1.985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, por meio do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;
Estágio 4	Por volta de 1.995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores do valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional;
Estágio 5	Por volta de 2000, incorpora como função da Contabilidade Gerencial as atividades de disponibilização e controle de sistemas de informações para monitoramento da estratégia, com (a) implementação de sistemas de informações para análise do ambiente empresarial, interno e externo, para o processo de planejamento estratégico, identificando oportunidades e ameaças e confrontando-os com os pontos fortes e fracos da entidade, (b) o desenvolvimento de cenários, (c) o controle de metas estratégicas por meio do <i>Balanced Scorecard</i> e (d) o desenvolvimento e implementação de um sistema global de gestão de riscos.

Fonte: Adaptado de Padoveze (2010).

Portanto, a Contabilidade Gerencial passa por uma evolução atualizando-se e fazendo com que as empresas enfrentem essa nova adaptação para melhor gerir o seu negócio.

A Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira são interligadas, pois ambas usam as informações contábeis a fim de cumprir seus objetivos, porém o objetivo da Contabilidade Gerencial é extrair informações para os usuários internos da empresa que são os gestores, e a Contabilidade Financeira tem o objetivo de extrair informações para os usuários externos da organização como os acionistas e credores. (PADOVEZE, 2010).

Desta forma, a Contabilidade Gerencial permite à empresa extrair informações contábeis que ajudam a gestão avaliar diversos fatores para a tomada de decisão.

## 2.3 PRÁTICAS CONTÁBEIS GERENCIAIS

Baseando-se em Padoveze (2010), a seguir foram escolhidos algumas práticas básicas da Contabilidade Gerencial para gestão de micro e pequenas empresas, ao qual serão explicados e conceituados.

### 2.3.1 Contabilidade de Custos

De acordo com Ferreira (2007) a Contabilidade de Custos gera informações internas, ou seja, informações gerenciais para a administração poder planejar, controlar e tomar decisões e refere-se aos gastos necessários para produção de bens e serviços.

A Contabilidade de Custos realiza duas funções dentro da Contabilidade Gerencial, proporcionando as informações de custos para o controle e para a tomada de decisões. (MARTINS, 2010).

Sendo assim, percebe-se que a Contabilidade de Custos é importante para gestão dos negócios.

### 2.3.2 Terminologia dos custos

A seguir serão definidas as nomenclaturas utilizadas nos custos para a Contabilidade de Custos.

#### 2.3.2.1 Gastos

Dubois, Kulpa e Souza (2006) declara que gastos são desembolsos da empresa pelo motivo de realizar uma aquisição de um bem ou serviço.

Contribuindo, Berti (2009) fala que gastos são sacrifícios financeiros para obter bens ou serviços. Sendo assim, Martins (2010, p. 24) afirma que “Gasto é a compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a

entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro)”.

Sendo assim, gasto é o valor que a empresa tem para obter um bem ou serviço.

#### 2.3.2.2 Investimentos

De acordo com Ferreira (2007), investimento é o gasto que se tem pela compra de bens ou serviços que se integram no patrimônio como um ativo, esse ativo pode ser circulante se o investimento for em matéria-prima por exemplo ou pode ser um ativo não circulante se o investimento por exemplo for máquinas e equipamentos.

Padoveze (2010, p. 319) complementa que investimento: “são os gastos efetuados em ativo ou despesas e custos que serão imobilizados ou diferidos. São gastos ativados em função de sua vida útil ou benefícios futuros”.

Desta forma, investimento é o gasto que a empresa tem para investir em bens ou serviços que lhe trarão retornos futuros.

#### 2.3.2.3 Custo

Conforme Dubois, Kulpa e Souza (2006), custos são os gastos relacionados a produção dos bens ou serviços, esses custos só ocorrem na atividade produtiva da empresa, ou seja, podem ser matéria-prima ou salários de mão-de-obra, entre outros se assim for relacionado a produção.

Martins (2010, p. 25), acrescenta: “Custo é gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de bens ou serviços”.

Desta maneira, custo é um gasto efetuado na produção, ou seja, é todo o gasto relacionado diretamente com a fabricação dos produtos.

#### 2.3.2.4 Despesa

De acordo com Martins (2010), Despesas são gastos para obtenção de receitas, assim como gastos com o pagamento dos empregados de comissões de vendas ou gastos com despesas financeiras.

Complementando, Padoveze (2010, p. 320) afirma que: “Despesas são os gastos necessários para vender os produtos. De modo geral, são os gastos ligados às áreas administrativas e comerciais. O custo dos produtos, quando vendidos, transformam-se em despesas”.

Sendo assim, despesa é um gasto que se tem para obter uma receita futura.

#### 2.3.2.5 Perda

Martins (2010, p. 26) estabelece que “Perda é um bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária”.

As perdas acontecem por meio de fatores anormais, quando ocorrem fatores externos e prejudicam os bens ou produtos da empresa, exemplos desses fatores são enchentes, vendavais, incêndios, entre outros. (BERTI, 2009).

Desta maneira, são reconhecidas como perdas todos os bens ou serviços prejudicados por causas anormais e involuntárias que ocorrem na organização.

#### 2.3.2.6 Desembolso

Ferreira (2007, p. 18) afirma “Desembolso é o pagamento correspondente à aquisição de um bem ou serviço”.

Berti (2009) contribui, o Desembolso é a saída financeira da empresa, ou seja, entrega de ativos para terceiros, tornando-se um pagamento que resulta de uma compra de aquisição de um bem ou serviço.

Sendo assim, quando a empresa adquirir um bem ou serviço terá que realizar um pagamento e esse pagamento caracteriza-se como desembolso.

### **2.3.3 Classificação dos Custos**

Em breve, serão apresentadas e conceituadas as classificações dos custos, aos quais são Custos Diretos, Custos Indiretos, Custos Fixos e Custos Variáveis.

### 2.3.3.1 Custos Diretos

Segundo Ferreira (2007, p. 3), os “Custos Diretos são os custos apropriados diretamente a cada produto fabricado, sem a necessidade de rateios ou estimativas. Podem perfeitamente ser identificados na composição do custo do produto”.

Deste modo, são aqueles custos que podem ser alocados diretamente aos produtos e precisam ter uma medida de consumo. (MARTINS, 2010)

### 2.3.3.2 Custos Indiretos

Os Custos Indiretos são aqueles que precisam de rateio ou estimativas para serem alocados no produto, exemplos deles, são; aluguel, iluminação, seguro da fábrica, entre outros. (CREPALDI, 1998).

Padoveze (2010, p. 336) complementa que os Custos Indiretos são “gastos industriais que não podem ser alocados de forma direta aos produtos ou a outro segmento ou atividade operacional, e caso sejam atribuídos aos produtos, serviços ou departamentos, será através de critérios de distribuição ou alocação”.

### 2.3.3.3 Custos Fixos

Custos fixos não sofrem alterações em virtude do volume produzido, são custos que não mudam e nem variam independente da quantidade produzida, tendo como exemplos: aluguel da fábrica, seguro da fábrica, entre outros. (FERREIRA, 2007).

Observando os exemplos, Martins (2010) explica que o valor do aluguel do imóvel para produção é fixo, não irá variar se houver pouca produção ou se houver muita produção, pois independente da quantidade produzida o valor será o mesmo, por isso é considerado um custo fixo.

### 2.3.3.4 Custos Variáveis

Os custos variáveis dependem da quantidade de produtos produzidos, ou seja, se não houver produção os custos variáveis serão nulos. Alguns exemplos de

custos variáveis são matéria prima consumida, horas extras na produção, embalagens, entre outros. (CREPALDI, 1998).

Sendo assim, Ferreira (2007, p. 30) diz que Custos Variáveis “são aqueles cujos valores totais variam de acordo com a quantidade produzida, proporcionalmente”.

Para Padoveze (2010), Custos Variáveis são chamados de custos e despesas que variam conforme o nível de atividades de produção que são desenvolvidas.

### **2.3.4 Métodos de Custeio**

Os métodos de custeio servem para apropriar os custos aos produtos e serviços. Os principais métodos de custeio existentes são: Custeio por Absorção, Custeio Direto ou Variável e Custeio Baseado em Atividades (ABC).

#### **2.3.4.1 Custeio por Absorção**

De acordo com Dubois, Kulpa e Souza (2006) e Berti (2009), o método de Custeio por Absorção é o método aceito pela Legislação Fiscal sendo assim o mais utilizado.

O método de Custeio por Absorção é um método que aloca todos os custos em cada unidade produzida, sendo então atribuídos os custos diretos e indiretos e os custos fixos e variáveis no produto, sendo de forma direta e indireta por meio de rateios. (BERTI, 2009).

Desta forma, Padoveze (2010, p. 341) afirma que o Custeio por Absorção:

É o método tradicional de custeamento, onde, para se obter o custo dos produtos, consideram-se todos os gastos industriais, diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Os gastos industriais indiretos ou comuns são atribuídos aos produtos por critérios de distribuição.

Ou seja, os custos diretos são atribuídos nos produtos de forma direta de acordo com a quantidade produzida e os outros custos são atribuídos por critérios que a empresa utiliza para distribuí-los.

#### 2.3.4.2 Custeio Direto ou Variável

Neste método, os custos fixos não são incluídos no estoque, pois são considerados como despesas operacionais, sendo então somente incluídos nos produtos, os custos variáveis de produção. (FERREIRA, 2007).

Segundo Berti (2009), o método de Custeio Direto ou Variável é muito utilizado pelos gestores, pois gera informação e auxilia-os na tomada de decisão. A diferença do método do Custeio Direto para o Custeio por Absorção é o tratamento dado aos custos fixos, pois no método de Custeio Direto o custo fixo é tratado como despesa e no método de Custeio por Absorção ele é rateado aos produtos.

Sendo assim, o Custeio Direto ou Variável considera os custos dos produtos somente aqueles custos variáveis, eliminando a necessidade de fazer rateios com os custos fixos, pois são considerados como despesas, contribuindo assim para não haver distorções dos custos.

#### 2.3.4.3 Custeio Baseado em Atividades

O Custeio Baseado em Atividades ou Custeio ABC tem essa terminologia original do inglês *Activity Based Costing*, esse método surgiu por meio de pesquisas para descartar distorções causadas pelos rateios dos custos indiretos de fabricação. (DUBOIS, KULPA, SOUZA, 2006).

Desta maneira, os autores acima afirmam que o método de Custeio Baseado em Atividades realiza uma observação no processo de produção, avaliando as atividades desenvolvidas, procurando saber o que foi gasto, em quanto tempo foi gasto e em qual produto foi gasto, objetivando estabelecer o Custo Indireto de Fabricação com as atividades operacionais.

Complementando, Martins (2010), afirma que o Método de Custo Baseado em Atividades é uma ferramenta que possibilita por meio de análises das atividades realizadas na empresa, ver quais os custos são relacionados com cada atividade e com cada produto, sendo assim tendo a possibilidade de alocar os custos proporcionais à suas atividades.



### 2.3.5 Margem de Contribuição

Conforme Ferreira (2007), a Margem de Contribuição é a diferença da receita de venda unitária do produto entre os custos e despesas variáveis de cada produto unitário.

Padoveze (2010, p. 376) evidencia que a Margem de Contribuição:

Representa o lucro variável. É a diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade de produto. Significa que em cada unidade vendida a empresa lucrará determinado valor. Multiplicado pelo total vendido, teremos a contribuição marginal total do produto para a empresa.

Desta forma, percebe-se que, por meio da Margem de Contribuição, pode-se perceber qual o produto que proporciona maior lucro para a empresa, concluindo ser uma ótima ferramenta para a gestão da empresa.

### 2.3.6 Ponto de Equilíbrio

O ponto de Equilíbrio de acordo com Berti (2009), é o momento em que o lucro é nulo, ou seja, momento em que as receitas de vendas são iguais aos custos totais da empresa sendo eles variáveis e fixos. O Ponto de Equilíbrio é o ponto de nivelamento, o ponto em que estabelece a igualdade para a empresa, não tendo lucros e nem prejuízos.

Padoveze (2010) contribui:

Ponto de Equilíbrio evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume em que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender o produto. No ponto de equilíbrio, não há lucro ou prejuízo. A partir de volumes adicionais de produção ou venda, a empresa passa a ter lucros.

Com isso a empresa passa a saber e ter um controle de quantas unidades precisar vender para obter lucro e assim fazer o seu planejamento.

### 2.3.7 Preço de Venda

Para formar o Preço de Venda, Dubois, Kulpa e Souza (2006) dizem que dependem de vários fatores, mas o fator principal é o custo, pois dificilmente uma empresa venderá seu produto por menos do que o valor dos custos que foram gastos para produzi-lo.

De acordo com Dubois, Kulpa e Souza (2006) ainda afirmam que para formação do preço de venda, além de considerar todos os custos da produção também devem ser considerados outros fatores como despesas, tributos e margem de lucro esperada.

Contribuindo, Padoveze (2010) afirma que o preço de venda tem que ser preparado com cuidado, devendo ser observado o custo direto da mercadoria, produto ou serviço, as despesas variáveis e despesas fixas e também um lucro líquido adequado para a organização.

Sendo assim, percebe-se que a formação do preço de venda tem que ser feita cautelosamente, pois precisa-se conhecer tudo o que compõe no produto para ser elaborado sem equívocos. Um elemento fundamental para a formação de preço é o *Mark-up* que será explicado a seguir.

#### 2.3.7.1 *Mark-up*

De acordo com Dubois, Kulpa e Souza (2006) e Padoveze (2010), o *mark-up* é um dos métodos mais utilizados tanto por empresas de grande porte como empresas pequenas, para definir a formação do preço de venda, sendo uma maneira rápida e simples de determinar os preços dos produtos da empresa.

Sendo assim, Dubois, Kulpa e Souza (2006) e Padoveze (2010), afirmam que este método consiste em aplicar uma certa margem de lucro sobre os custos dos serviços prestados ou produtos fabricados. Essa margem é representada por um percentual formando um preço que dará suporte para a empresa cumprir com as suas obrigações cobrindo todos os seus gastos.

Esta ferramenta é muito utilizada pelo fato de permitir elaborar o preço de maneira rápida, assim as empresas ganham tempo, mas é válido lembrar que o percentual aplicado deve ser calculado com muito cuidado para os preços serem corretos.

#### **2.3.8 Planejamento Estratégico**

O planejamento dentro de uma empresa é de grande importância, pois norteia os gestores a seguir estratégias que aumentam a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela organização.

Para realizar um planejamento precisa seguir diferentes etapas como: ter um objetivo, ou seja, saber onde quer chegar; fazer um diagnóstico, esse diagnóstico ajudará na realização do objetivo, pois fará um diagnóstico por meio de pesquisas no mercado econômico e em seus concorrentes; ter uma decisão e ação, pois para atingir seus objetivos os gestores terão que diagnosticar a real situação da empresa e então desenvolver suas estratégias para tomar a decisão correta, agindo da maneira certa para continuar ocupando seu lugar no mercado. (ANDRADE, 2012).

Sendo assim, o planejamento estratégico é uma metodologia que normalmente é elaborado pelos níveis mais altos da empresa, ou seja, seus dirigentes, em sua elaboração são considerados os objetivos da empresa e as ações que precisam ser tomadas para atingir esses objetivos levando em consideração as condições externas e internas à empresa e seu desenvolvimento esperado. (OLIVEIRA, 2007).

Para Andrade (2012), planejamento estratégico tem a função de visualizar, iniciar e alcançar objetivos, sendo a elaboração do planejamento estratégico de responsabilidade dos administradores.

Serão descritos a seguir etapas que fazem parte do planejamento estratégico.

#### 2.3.8.1 Missão

Kaplan e Norton (2004) definem missão como uma breve declaração do propósito básico da existência da empresa, onde descreve-se como ela pretende seguir no mercado e fornecer valor aos clientes.

Para Oliveira (2007), missão representa o motivo da existência da organização, relatando as expectativas da mesma.

De acordo com Andrade (2012, p. 21), “a missão, ou razão de ser da empresa trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer”.

Sendo assim, Lucca (2013) contribui afirmando que a missão de uma empresa relata o seu propósito, orientando as ações da organização, evidenciando seu objetivo geral promovendo uma direção e orientação para tomada de decisões.

Com isso, a missão permite à empresa expressar o motivo pelo qual ela existe e o que ela deseja alcançar.

#### 2.3.8.2 Visão

A visão define as metas de médio e longo prazo da empresa relatando onde quer chegar no futuro. (KAPLAN, NORTON, 2004).

Para Oliveira (2007), a visão representa onde a empresa quer chegar em um futuro próximo ou distante, nela demonstra-se os limites enxergados pelos administradores num período mais longo.

De acordo com Andrade (2012), define-se na visão uma meta ambiciosa para chegar em resultados futuros desejados a longo prazo.

Complementando, no pensamento de Lucca (2013), a visão representa o objetivo máximo de uma organização a ser alcançado em um determinado período de tempo. Sendo assim, na visão são estabelecidas as metas e os prazos que a empresa deseja conquistar.

#### 2.3.8.3 Objetivos

De acordo com Almeida (2003), para que a missão e a visão se cumpram é importante traçar objetivos devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas.

Para Oliveira (2007), os objetivos são traçados de acordo com o que se pretende alcançar determinando para onde a organização deve direcionar seus esforços.

Os objetivos estratégicos definem o cenário futuro desejado em longo prazo, esses objetivos são traçados a fim de atingir a missão da empresa. (ANDRADE, 2012).

Desde modo, os objetivos servem para nortear a empresa a conquistar seus propósitos.

#### 2.3.8.4 Pontos Fracos

Os pontos fracos constituem a análise interna da empresa, sendo suas variáveis controláveis, os pontos fracos geram situações desfavoráveis para empresa em relação ao seu ambiente. (OLIVEIRA, 2007).

Conforme Andrade (2012), os pontos fracos referem-se aos fatores negativos da empresa em comparação com as empresas concorrentes, colocando-a em desvantagem.

Sendo assim, os pontos fracos são pontos de dentro da organização que te deixam em desvantagem no mercado de atuação.

#### 2.3.8.5 Pontos Fortes

Os pontos fortes geram situações favoráveis para a empresa em relação ao seu ambiente, sendo constituída por análise interna da empresa, com variáveis controláveis. (OLIVEIRA, 2007).

Caracterizam-se como pontos fortes aqueles referentes aos aspectos positivos da empresa, que põem a empresa em uma posição vantajosa no mercado, tornando-a privilegiada em comparação às empresas concorrentes. (ANDRADE, 2012).

Deste modo, os pontos fortes são pontos internos que trazem vantagens para a empresa, são pontos a seu favor comparados a outras organizações.

#### 2.3.8.6 Ameaças

De acordo com Oliveira (2007), as ameaças são variáveis que criam condições desfavoráveis para a empresa, são de análise externa e representam variáveis não controláveis.

As ameaças podem afetar a empresa negativamente se caso a organização não as evitar com o desenvolvimento de estratégias. (ANDRADE, 2012).

Desta maneira, Lucca (2013, p. 149) afirma que “as ameaças do ambiente externo estão ligadas aos eventos negativos que podem atrasar o alcance dos objetivos estratégicos e trazer prejuízos competitivos à organização”.

Sendo assim, as ameaças podem prejudicar a empresa, pois como é de origem externa, não se pode controlar e sim fazer o máximo para evitar.

#### 2.3.8.7 Oportunidades

As oportunidades são de análise externa e representam variáveis não controláveis, essas variáveis podem ser oportunidades que geram condições favoráveis para empresa. (OLIVEIRA, 2007).

Para Andrade (2012), as oportunidades podem influenciar positivamente na empresa, desde que a mesma aproveite essas situações externas.

Deste modo, Lucca (2014, p. 147) afirma que “as oportunidades estão ligadas aos eventos que podem ocorrer no ambiente externo e que podem trazer benefícios competitivos à organização”.

As oportunidades são pontos positivos e externos à empresa, cabe a ela desenvolver estratégias e aproveitá-las.

#### 2.3.8.8 Estratégias

De acordo com Porter (1991), estratégia é o conjunto de ações defensivas para criar uma posição de proteção para a organização, e enfrentar com sucesso as suas forças competitivas, obtendo um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

A estratégia é um plano administrativo desenvolvido para conduzir as operações de uma empresa ao futuro desejado. (PORTER, 1999).

Kaplan e Norton (2003) afirmam que a estratégia tem o intuito de planejar e executar metas que visam alcançar vantagens e pontos positivos para a empresa e seus gestores.

Com isso, pode-se perceber que a estratégia estabelece planos para lidar com a concorrência determinando vantagens para a organização em relação aos seus concorrentes.

#### 2.3.8.9 Plano de Ação

O plano de ação é a descrição detalhada das ações a serem seguidas para a execução de um objetivo estratégico. (KAPLAN E NORTON, 2004).

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o plano de ação descreve o que cada colaborador deve executar, estimula o empenho e a realização baseada em resultados, delimita o papel de cada colaborador na execução da estratégia.

O plano de ação é a estratégia colocada em prática, nele são descritos detalhadamente as atividades que devem ser feitas e como devem ser realizadas dentro da organização em busca de seu planejamento estratégico. (ANDRADE, 2012).

Sendo assim, o plano de ação transforma os objetivos do planejamento estratégico em ações práticas as quais quando tornam-se realizadas, transformam em realidade as metas que foram traçadas e idealizadas no planejamento.

#### 2.3.8.10 Orçamento

De acordo com Padoveze (2010), o orçamento é uma ferramenta de controle da qual se extrai dados contábeis do exercício passado e introduz dados previstos para o próximo exercício de acordo com a melhor visão da empresa, ou seja, isso permite planejar objetivos empresariais em busca de um plano para obter resultados.

O orçamento é uma técnica de distribuição eficiente de recursos, que permite a empresa gastar os seus recursos que são limitados da maneira correta. (SÁ, 2014).

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2015), o orçamento é uma tarefa de toda a empresa e sua elaboração tem por base o planejamento estratégico, no orçamento são planejados e estabelecidas metas para cada departamento da organização de acordo com os objetivos de toda a entidade, possibilitando assim o controle e acompanhamento das metas traçadas e planejadas.

Sendo assim, o orçamento consiste em um planejamento aos quais serão programados todos os recursos para alcançar os objetivos da empresa.

#### 2.3.8.11 *Balanced Scorecard*

Conforme Kaplan e Norton (2003), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta completa e baseia-se na missão e estratégias da empresa para estabelecer objetivos e metas a fim de medir e alcançar bons desempenhos externos voltados para o acionista e cliente, e para o desenvolvimento interno voltado para inovação, aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (2003), afirmam que o verdadeiro poder do *Balanced Scorecard* é ser um sistema de gestão estratégica e não somente um sistema de medidas de desempenho.

De acordo com Lucca (2013), o *Balanced Scorecard* surgiu nos anos de 1990 por meio de um estudo de Robert Kaplan e David Norton. Esse estudo surgiu pelo fato de acreditarem que os ativos intangíveis também devem ser considerados tão importantes quanto os ativos tangíveis, formando então um sistema de avaliação de desempenho baseado em indicadores financeiros e não financeiros, denominado *Balanced Scorecard*.

Desta maneira, conforme Lucca (2013, p. 41):

O principal objetivo foi propiciar um sistema de mediação de desempenho capaz de focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: perspectiva financeira; perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* funciona como um sistema de gestão que complementa as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro. (OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR, SILVA, 2015).

Sendo assim, pode-se perceber que o *Balanced Scorecard* se preocupa com os princípios da empresa, e que por meio dessa prática gerencial é medido o desempenho de diversos fatores que não são somente financeiros, aos quais permitem a empresa ter uma estratégia para alcançar seus objetivos.

#### **2.3.9 Demonstrativos Contábeis**

Conforme o art. 3 da Lei Complementar nº 123/2006, as micro empresas tem a receita bruta anual inferior ou igual a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e as empresas de pequeno porte possuem receita bruta anual 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). A partir de janeiro de 2018, por meio da Lei nº 155/2016, a definição de empresa de pequeno porte será de uma empresa que tem a receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

De acordo com a Lei nº 11.638/2007, o art. 3º define que uma empresa de grande porte é caracterizada por obter um ativo total de R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) no exercício anterior ou obter um faturamento anual acima de R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais). Sendo assim, a média empresa é definida quando tem um faturamento acima do valor estabelecido para uma empresa de pequeno porte e um faturamento abaixo do valor estabelecido para uma empresa de grande porte.

De acordo com a NBC TG 1000 (2016), o objetivo das demonstrações contábeis de pequenas e médias empresas é oferecer informação sobre a posição financeira, o desempenho e fluxos de caixa da entidade, que é útil para a tomada de decisão por vasta gama de usuários que não está em posição de exigir relatórios feitos sob medida para atender suas necessidades particulares de informação.

O conjunto completo de demonstrações contábeis que deverá ser publicado pelas entidades empresariais de porte médio é composto de seis demonstrativos básicos:

- a) Balanço Patrimonial
- b) Demonstração do Resultado
- c) Demonstração do Resultado Abrangente
- d) Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
- e) Demonstração dos Fluxos de Caixa
- f) Notas Explicativas

A seguir serão descritos e conceituados os demonstrativos contábeis básicos que são de grande importância para as empresas extraírem informações contribuindo para suas tomadas de decisões. De acordo com a ITG 1000 (2012), para as micro e pequenas empresas, as demonstrações contábeis obrigatórias são Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado e Notas Explicativas. Já os demonstrativos de Demonstração do Resultado Abrangente, Demonstração das

Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração dos Fluxos de Caixa para micro e pequenas empresas são facultativos.

#### 2.3.9.1 Balanço Patrimonial

Conforme a NBC TG 1000 (2016), o Balanço Patrimonial da entidade é a relação de seus ativos, passivos e patrimônio líquido em uma data específica, apresentando a demonstração da posição patrimonial e financeira.

Segundo Braga (2012), o Balanço Patrimonial registra a situação do patrimônio da empresa ao final de cada exercício social, o tempo do exercício vai depender do ciclo operacional da empresa.

O patrimônio da empresa é apresentado no demonstrativo chamado Balanço Patrimonial, demonstrando em dado momento a posição patrimonial e financeira da empresa, o balanço é formado por três partes essenciais as quais são: Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido. Cada uma dessas partes possui seus grupos de contas, no ativo essas contas são expostas em ordem decrescente conforme seu grau de liquidez e no passivo essas contas são expostas em ordem decrescente conforme a exigibilidade. (NETO, 2015).

Desta maneira, é por meio do Balanço Patrimonial que são verificados todo o patrimônio que a empresa possui.

##### 2.3.9.1.1 Ativo

De acordo com a NBC TG 1000 (2016), Ativo é um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que benefícios econômicos futuros fluam para a entidade.

O Ativo pode ser classificado como Ativo Circulante e Ativo Não Circulante. No Ativo Circulante são considerados todos os bens e direitos realizáveis a curto prazo, sendo esse prazo a duração do ciclo operacional. Já no Ativo não Circulante são considerados os ativos realizados a longo prazo, sendo esse prazo maiores que o ciclo operacional da empresa. (BRAGA, 2012).

Conforme Neto (2015), compõem o ativo, os itens que trarão benefícios econômicos futuros para a empresa e nele relacionam-se todas as aplicações de recursos efetuadas pela entidade.

Deste modo, por meio do Ativo pode-se saber todos os bens e direitos da empresa.

#### *2.3.9.1.2 Passivo*

Segundo a NBC TG 1000 (2016), o Passivo é uma obrigação atual da entidade como resultado de eventos já ocorridos, cuja liquidação se espera que resulte na saída de recursos econômicos.

O Passivo pode ser classificado como Passivo Circulante e Passivo Não Circulante. No Passivo Circulante são considerados as obrigações que estiverem dentro do prazo de exigibilidade do ciclo operacional. Já no Passivo Não Circulante são considerados as obrigações que excederem o prazo de exigibilidade do ciclo operacional da empresa. (BRAGA, 2012).

Desta forma, Neto (2015) contribui afirmando que o passivo constitui-se por todas as obrigações atuais da empresa, geradas por fatos ocorridos no passado as quais precisarão de um desembolso do caixa para serem liquidadas.

Sendo assim, a análise no Passivo permite saber todas as obrigações da entidade de curto e longo prazo.

#### *2.3.9.1.3 Patrimônio Líquido*

Conforme a NBC TG 1000 (2016), Patrimônio Líquido é o valor residual dos ativos da entidade após a dedução de todos os seus passivos.

De acordo com Braga (2012), fazem parte do Patrimônio Líquido as contas que representam os capitais próprios, que são gerados por recursos dos sócios ou acionistas e também pelos recursos gerados por meio de resultados econômicos da entidade.

Neto (2015) afirma, o Patrimônio Líquido se dá pela diferença do total do Ativo e do Passivo em determinado momento, nele são identificados os recursos próprios da empresa formados pelos sócios e o lucro produzido pela mesma.

Desta forma, o Patrimônio Líquido representa o valor gerado pelo capital próprio e o valor gerado pela empresa.

### 2.3.9.2 Demonstração de Resultado

Conforme Braga (2012), a finalidade da Demonstração de Resultado é exibir um resumo das variações positivas e negativas ocorridas por meio das atividades da empresa em um determinado tempo, sendo esse tempo o exercício social. É com esse demonstrativo que se pode verificar se a entidade gerou lucro ou prejuízo nas operações, pois são medidas todas as receitas, custos e despesas chegando ao final em um resultado positivo que seria o lucro ou em um resultado negativo que seria o prejuízo.

Desta maneira, com a Demonstração de Resultado é possível medir o desempenho da organização em um determinado período, pois confronta-se as receitas, custos e despesas ocorridas no período e apropriados conforme o regime de competência chegando assim ao resultado líquido do exercício. (NETO, 2015).

De acordo com a Lei nº 6.404 (1976), o art. 187 demonstra o que deverá constar na demonstração do resultado:

- I - a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- III - as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- IV - o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
- V - o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- VI - as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;
- VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Sendo assim, percebe-se que a Demonstração de Resultado torna-se muito importante para o gestor analisar e avaliar como está sendo o desempenho da empresa.

### 2.3.9.3 Fluxos de Caixa

De acordo com Sá (2014), a função do Fluxo de Caixa é permitir que se saiba qual a forma de geração ou destruição de caixa na entidade ao longo do tempo. Para Sá (2014), o Fluxo de Caixa tem como objetivo de planejar e avaliar os recursos da empresa.

Conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2015), o Demonstrativo de Fluxo de Caixa é um demonstrativo no qual se registra todas as entradas e saídas equivalentes de caixa, detalhando todos os pagamentos e recebimentos da organização.

Segundo Neto (2015, p. 104):

A Demonstração de Fluxo de Caixa permite que se analise, principalmente, a capacidade financeira da empresa em honrar seus compromissos perante terceiros (empréstimos e financiamentos) e acionistas (dividendos), a geração de resultados de caixa futuros e das operações atuais, e a posição de liquidez e solvência financeira. O demonstrativo oferece ainda ao analista importantes informações sobre os fluxos de pagamentos e recebimentos ocorridos no período, e as influências dessas operações sobre o caixa da empresa.

Desta forma, independentemente do tamanho da empresa, a elaboração do fluxo de caixa é importante para gerir uma empresa, pois por meio dele, é possível tomar decisões corretas quanto aos pagamentos, recebimentos, investimentos, aplicações, entre outros.

De acordo com o Art. 188 da Lei nº 11.638 de 2007, a Demonstração dos Fluxos de Caixa deve evidenciar no mínimo três fluxos:

- a) Das operações;
- b) Dos investimentos;
- c) Dos financiamentos.

Os métodos do fluxo de caixa são divididos em método direto e método indireto, estes serão descritos a seguir, no método indireto são classificadas as atividades por fluxos que também serão explicados na sequência.

#### *2.3.9.3.1 Método Direto*

Na elaboração do Fluxo de Caixa pelo Método Direto destacam-se diretamente as entradas e saídas de dinheiro de determinado período sendo este de fácil elaboração. (PADOVEZE, 2010).

De acordo com Neto (2015), o Método Direto evidencia as movimentações financeiras das entradas e saídas de recursos da atividade

operacional da empresa como pagamentos de compras, recebimentos de vendas, entre outros.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2015) complementam afirmando que o Método Direto apresenta todos os recebimentos e pagamentos das atividades operacionais da entidade e citam como exemplos: as compras a vista, pagamentos dos salários, recebimento de duplicatas, entre outros resultantes das atividades sociais da organização.

Desta forma, o fluxo de caixa pelo método direto representa tudo que entrou e tudo o que saiu do caixa, possibilitando um controle para a entidade.

#### *2.3.9.3.2 Método Indireto*

Segundo Padoveze (2010), na elaboração do Fluxo de Caixa pelo Método Indireto parte-se do lucro líquido e das variações das contas patrimoniais para então obter o fluxo de caixa líquido das atividades operacionais.

De acordo com Neto (2015, p. 105), o “Método Indireto parte do lucro líquido do exercício para se conciliar com o caixa gerado pelas operações”.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2015) confirmam que o Método Indireto parte do resultado líquido do período ajustando-o pelas despesas e receitas que não interferem no caixa, como depreciações, amortizações e exaustões.

Deste modo, o fluxo de caixa pelo método indireto indica o que realmente a empresa tem de dinheiro, pois parte do lucro líquido ajustando os resultados que não modificam o caixa e então são contemplados os efeitos das atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos.

#### *2.3.9.3.3 Fluxo das Atividades Operacionais*

O Fluxo das Atividades Operacionais é constituído pelos recebimentos e pagamentos das operações da empresa, sendo estes demonstrados no Demonstrativo de Resultado, essas atividades têm ligação com o ativo e o passivo circulante que representam a necessidade líquida do capital de giro da empresa. (SÁ, 2014).

Contribuindo, Neto (2015) afirma que no fluxo de caixa de atividades operacionais descrevem-se basicamente as transações registradas no

Demonstrativo de Resultado como por exemplo nas entradas de caixa o recebimento de vendas realizadas à vista e de títulos representativos de venda a prazo e nas saídas de caixa o pagamento de fornecedores e pagamentos de impostos.

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2015), no fluxo das atividades operacionais são posicionados as atividades que geram receitas e despesas nas operações da empresa.

Deste modo, são colocados no fluxo de caixa operacional somente os recursos ou gastos das atividades operacionais da empresa, podendo assim saber o que realmente foi recebido ou pago no setor operacional.

#### *2.3.9.3.4 Fluxo das Atividades de Investimento*

De acordo com Sá (2014), o Fluxo das Atividades de Investimento é composto pelo caixa gerado no Ativo Não Circulante, o efeito no fluxo de caixa é contrário a variação do Ativo Não Circulante, pois se o Ativo Não Circulante aumentar significa que foi comprado um imobilizado por exemplo e então significa que saiu dinheiro do caixa diminuindo então o valor do fluxo de caixa.

Colaborando, o autor Neto (2015) confirma que o Fluxo das Atividades de Investimento são constituídos pela variação do Ativo Não Circulante sendo como exemplo nas entradas de caixa a venda de um bem imobilizado e nas saídas de caixa a compra de um bem imobilizado.

O fluxo das Atividades de Investimento para os autores Oliveira, Perez Junior e Silva (2015), são determinados de acordo com a aquisição ou venda de ativos de longo prazo.

Desta maneira, são registrados nesse fluxo de caixa, somente as operações que alterarem o Ativo Não Circulante, podendo assim ter um controle dos investimentos.

#### *2.3.9.3.5 Fluxo das Atividades de Financiamento*

No Fluxo das Atividades de Financiamento representa a variação do Passivo Financeiro mais a variação do Patrimônio Líquido, ou seja, quando a soma algébrica das duas variações for positiva irá entrar dinheiro no caixa e quando for negativa irá sair. (SÁ, 2014).

De acordo com Neto (2015), os Fluxos das Atividades de Financiamento são referentes às operações com os credores e acionistas. O mesmo cita como exemplo na entrada de caixa, captações no mercado por meio de emissões de títulos e cita como exemplo na saída de caixa, pagamentos de dividendos.

Sendo assim, neste fluxo de caixa pode-se controlar as atividades de financiamento, sendo de grande importância para o controle da empresa.

#### 2.3.9.4 Demonstrativo do Resultado Abrangente

Em razão das normas contábeis, esse demonstrativo deve ser elaborado quando existirem despesas e receitas que não foram lançadas no demonstrativo de resultado do exercício. Para elaboração desse demonstrativo inicia-se a partir da última linha do demonstrativo de resultado do exercício, completando com os ajustes das despesas e receitas atingindo então o resultado abrangente. (PADOVEZE, 2010).

De acordo com a NBC TG 1000 (2016), a demonstração do resultado abrangente pode ser apresentada em quadro demonstrativo próprio ou dentro das mutações do patrimônio líquido. A demonstração do resultado abrangente, quando apresentada separadamente, começa com o resultado do período e se completa com os itens dos outros resultados abrangentes, como por exemplo ganhos ou perdas em conversões das demonstrações contábeis.

Sendo assim, esse demonstrativo torna-se importante para o gestor perceber se houve algum resultado abrangente na empresa.

#### 2.3.9.5 Demonstrativo das Mutações do Patrimônio Líquido

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido tem como objetivo demonstrar as alterações ocorridas no patrimônio líquido durante um determinado período. Sendo muito importante para o ponto de vista gerencial, pois permite ver o desempenho dos capitais próprios da empresa facilitando observar os fatos que ocorreram para causa da sua evolução ou involução. (BRAGA, 2012).

Conforme Neto (2015), as mudanças acontecem no patrimônio líquido com fatos como aumento por subscrição, aumento de capital por incorporação de



reservas de lucros, aumento de capital por incorporação de reservas de capital, lucro ou prejuízo líquido do exercício.

Deste modo, Neto (2015) complementa que a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido expressa as movimentações contábeis que causam mudanças no patrimônio líquido.

Desta maneira, a DMPL torna-se importante para o administrador acompanhar as movimentações no Patrimônio Líquido analisando os acontecimentos que causaram essa modificação sendo positiva ou negativa.

#### 2.3.9.6 Notas Explicativas

As notas explicativas são informações complementares às demonstrações financeiras.

O art. 176 da Lei nº 6.404/1976 diz que: “Ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício”.

A publicação de Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras está prevista no § 4º do artigo 176 da Lei nº 6.404/1976 que cita: “As demonstrações serão complementadas por notas explicativas e outros quadros analíticos ou demonstrações contábeis necessárias para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício”.

As Notas Explicativas visam fornecer as informações necessárias para esclarecimento da situação patrimonial, ou seja, de determinada conta, saldo ou transação, ou de valores relativos aos resultados do exercício, ou para menção de fatos que podem alterar futuramente tal situação patrimonial.

O § 5º do Art. 176 da Lei nº 6.404/1976 menciona:

As notas explicativas devem:

I – apresentar informações sobre a base de preparação das demonstrações financeiras e das práticas contábeis específicas selecionadas e aplicadas para negócios e eventos significativos;

II – divulgar as informações exigidas pelas práticas contábeis adotadas no Brasil que não estejam apresentadas em nenhuma outra parte das demonstrações financeiras;

III – fornecer informações adicionais não indicadas nas próprias demonstrações financeiras e consideradas necessárias para uma apresentação adequada; e

IV – indicar:

a) os principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais, especialmente estoques, dos cálculos de depreciação, amortização e exaustão, de constituição de provisões para encargos ou riscos, e dos ajustes para atender a perdas prováveis na realização de elementos do ativo;

b) os investimentos em outras sociedades, quando relevantes (art. 247, parágrafo único);

c) o aumento de valor de elementos do ativo resultante de novas avaliações (art. 182, § 3º);

d) os ônus reais constituídos sobre elementos do ativo, as garantias prestadas a terceiros e outras responsabilidades eventuais ou contingentes;

e) a taxa de juros, as datas de vencimento e as garantias das obrigações a longo prazo;

f) o número, espécies e classes das ações do capital social;

g) as opções de compra de ações outorgadas e exercidas no exercício;

h) os ajustes de exercícios anteriores (art. 186, § 1º); e

i) os eventos subsequentes à data de encerramento do exercício que tenham, ou possam vir a ter, efeito relevante sobre a situação financeira e os resultados futuros da companhia.

Na resolução nº 1.185/09 do CFC apresenta-se tudo o que deve ser inserido nas notas explicativas assim como: Estrutura; Divulgação de políticas contábeis; Fontes de incerteza na estimativa; Capital; Instrumentos financeiros com opção de vendas classificados no patrimônio líquido; Outras divulgações.

Deste modo, pode-se perceber que as notas explicativas apresentam informações detalhadas dos itens que constam nas demonstrações contábeis. Tornando-se um relatório muito importante, pois nele é possível saber como são as práticas contábeis da empresa, e principais fontes de incerteza das estimativas.

### 2.3.10 Análise das Demonstrações Contábeis

De acordo com Braga (2012), a análise das Demonstrações Contábeis tem como objetivo de observar e comparar os elementos patrimoniais e os resultados das operações analisando o desempenho da empresa, sua situação atual e possibilitando traçar estratégias para o futuro da empresa.

Braga (2012) ainda afirma que existem dois tipos de análises sendo elas análise interna e análise externa. A análise interna é realizada por um analista interno, ou seja, que trabalha na empresa, objetivando análise de desempenho, projetos de expansão, controle operacional, entre outros. A análise externa é realizada por um analista externo da empresa, ou seja, alguém que não possua vínculo com a empresa, essa análise geralmente objetiva uma avaliação para quem tem interesse no negócio como *stakeholders* (investidores, fornecedores, instituições financeiras, entre outros).

Para Marion (2012), a análise das demonstrações contábeis é um instrumento de grande importância para tomar decisões corretas na empresa, pois por meio dela é possível analisar e verificar o desempenho da organização em determinado período.

Sendo assim, Neto (2015) afirma que a análise das demonstrações contábeis é feita por meio de comparações do levantamento de valores do período anterior com os valores do determinado período, permitindo assim ter uma análise do comportamento da empresa.

Com isto, percebe-se que de fato a análise das demonstrações contábeis é de grande importância, pois a partir dela parte-se para a tomada de decisão.

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA TOMADA DE DECISÃO

O processo para tomada de decisão é composto por várias etapas, sendo esse processo em uma organização, os gestores buscam a solução para tomar a decisão correta em relação às situações ocorridas na empresa. Para Figueiredo (1997, p. 33), as etapas do processo de decisão são: “definição do problema, obtenção dos fatos, formulação das alternativas, ponderação e decisão. O processo da tomada de decisão termina com a escolha da ação a ser executada”.

Para tomar uma boa decisão em relação aos negócios é preciso que os gestores tenham informações consistentes e reais para observá-las e então executar a ação da decisão. (SILVA, 2008).

Desta forma, Peleias (2002) afirma que a contabilidade na tomada de decisão é de extrema importância, pois fornece informações fidedignas da situação patrimonial da empresa, tornando-se assim a contabilidade um instrumento de contribuição para gestão das empresas.

De acordo com Padoveze (2010), a contabilidade gerencial é uma prática de gestão que proporciona o planejamento e o controle da organização, na contabilidade gerencial são extraídas informações e dados para subsidiar os gestores em suas ações decisórias.

Sendo assim, a contabilidade é de grande importância para a ação da decisão, pois o profissional contábil oferece conhecimento para extrair dados da contabilidade e transformá-los em informações que são relevantes para planejamentos, estratégias e tomadas de decisões.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentado o enquadramento metodológico da presente pesquisa, na qual, também serão apresentados os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto a abordagem do problema, foi utilizado a pesquisa quantitativa. De acordo com Richardson (1999) a pesquisa quantitativa, expressa dados numericamente que apontam o comportamento de uma determinada população, permitindo assim, ter bases estatísticas sobre determinado assunto da pesquisa. Sendo assim, os dados que foram obtidos na pesquisa aplicados nas empresas objetos de estudo foram analisados de forma quantitativa, a fim de expressar quais práticas de gestão as empresas utilizam.

Referente aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva. Segundo Andrade (2001), o pesquisador não interfere nos fatos, sendo esses fatos somente observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, ou seja, descreve-se a pesquisa sem qualquer tipo de manipulação pelo pesquisador. Desta forma, a pesquisa descreveu quais as práticas de gestão da Contabilidade Gerencial são desenvolvidas pelas empresas em estudo.

Em relação aos procedimentos de pesquisa, foi por meio de levantamento. Conforme Gil (2007), a pesquisa por meio de levantamento se dá pelo recolhimento de informações em uma pesquisa aplicada a um grupo de pessoas as quais deseja-se conhecer o comportamento. A pesquisa foi feita em empresas do município estudado mediante questionário para coleta de dados.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi feita em empresas do município de Três Forquilhas no estado do Rio Grande do Sul, para conhecer quais as práticas de Contabilidade Gerencial são utilizadas por elas para gerir seu negócio. Sendo assim, entrou-se em contato com a Junta Comercial para identificar quantas empresas ativas existem no município, para obter esta informação foi necessário enviar um documento assinado

pela pesquisadora e pelo coordenador do curso de Ciências Contábeis atestando que a informação seria para fins do trabalho acadêmico de conclusão de curso. Desta forma, obteve-se a informação que o Município de Três Forquilhas possui 23 empresas ativas, destas, 20 empresas foram entrevistadas, representando 86,95% das empresas do município em estudo.

Após isso a pesquisadora entrou em contato com as empresas por meio de telefone marcando uma visita a cada empresa analisada.

A coleta de dados deu-se por meio de questionário elaborado e aplicado pela pesquisadora que visitou pessoalmente cada empresa, aplicando-o com os proprietários gestores das organizações por meio de uma conversa, a qual a pesquisadora foi questionando e explicando o conteúdo de suas perguntas.

O questionário aplicado nas empresas é composto por 13 (treze) perguntas fechadas as quais possibilitou a pesquisadora responder sua questão problema.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADO DA PESQUISA

Com objetivo de responder a questão problema do estudo, realizou-se uma pesquisa por meio de questionário com 20 (vinte) empresas localizadas no município de Três Forquilhas/RS para identificar se possuem conhecimento de algumas práticas da contabilidade gerencial relatadas na fundamentação teórica, quais destas práticas são utilizadas para gerir o seu negócio e qual a sua importância. Dentre as empresas entrevistadas, 18 (dezoito) são micro e pequenas empresas e 2 (duas) são empresas de médio porte. O questionário foi aplicado por meio de conversa com a pesquisadora e os gestores de cada empresa e os resultados serão relatados a seguir:

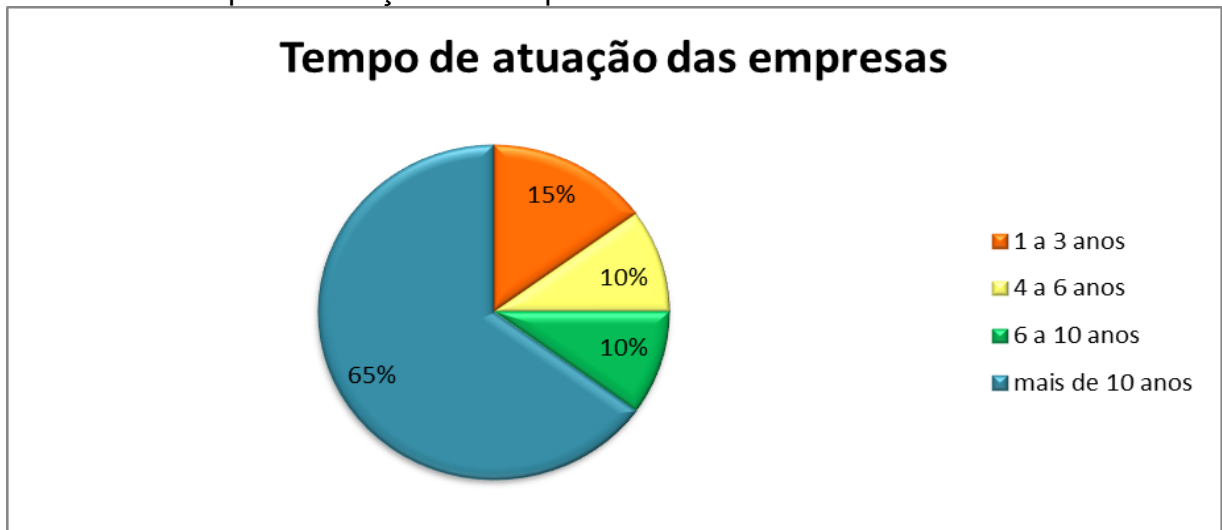
Gráfico 1 - Ramo de atuação das empresas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

De acordo com a pesquisa aplicada, em relação ao ramo de atuação das empresas no município pode-se perceber que a maioria das empresas são do ramo comercial, representando 65% das empresas estudadas, no ramo industrial o percentual é de 20% e no ramo de serviços atinge uma porcentagem menor a qual representa 15%. O ramo comercial é representado por mercados, farmácia, loja de roupas, sapatos, móveis, materiais de construção, agropecuária, livraria e posto de gasolina. O ramo industrial caracteriza-se por indústrias de alimentos, produtos higiênicos e produtos cerâmicos. Por fim, o ramo de serviços são representados por serviços de beleza e de instalações elétricas.

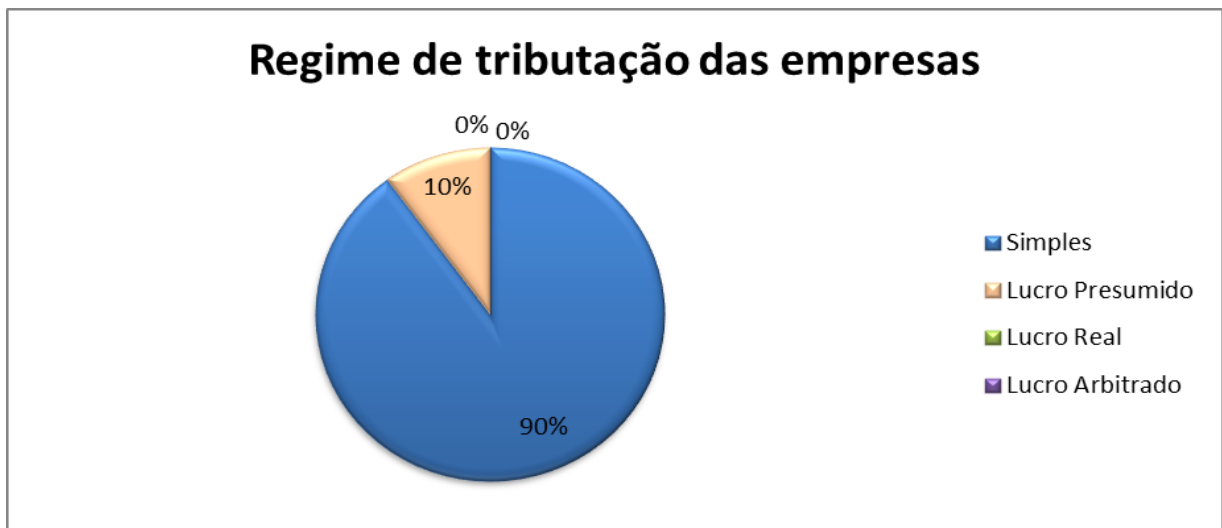
Gráfico 2 - Tempo de atuação das empresas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Em relação ao tempo de atuação das empresas, a maioria já estão no mercado de trabalho com atuação a mais de 10 anos, representando 65% das empresas entrevistadas, 15% das empresas possuem atuação de 1 a 3 anos, 10% representa atuação de 4 a 6 anos e de 6 a 10 anos de atuação também é retratada por 10%.

Gráfico 3 - Regime de tributação das empresas



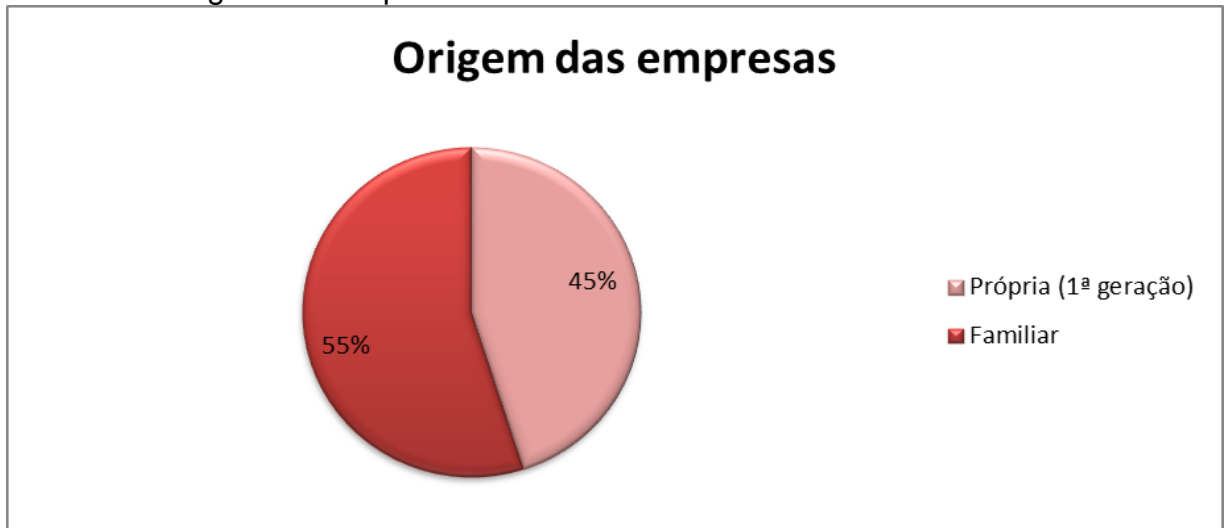
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Quanto ao questionamento do regime de tributação das empresas estudadas, 90% optam tributar pelo Simples Nacional e 10% optam tributar pelo Lucro Presumido. Pelo regime de tributação com a opção Lucro Real e Lucro Arbitrado não possuem empresas tributantes por estes regimes. Em conversa, ao



aplicar o questionário com as empresas, 90% das empresas são micro ou pequenas empresas e 10% são médias empresas, sendo assim 18 são micro ou pequenas empresas e 2 são médias empresas, essas empresas de médio porte são indústrias de alimentos as quais já estão a muitos anos no mercado de trabalho.

Gráfico 4 - Origem das empresas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Quanto à origem das empresas estudadas, 55% são empresas familiares, as quais foram fundadas por familiares e 45% são empresas próprias, ou seja, são empresas fundadas por primeira geração que ainda trabalham na empresa. Mas em relação à caracterização das empresas, são quase todas familiares, pois são empresas que trabalham entre família, isso esclarece muito pelo fato do município ser pequeno então a família abre a empresa e seus colaboradores são os próprios familiares.

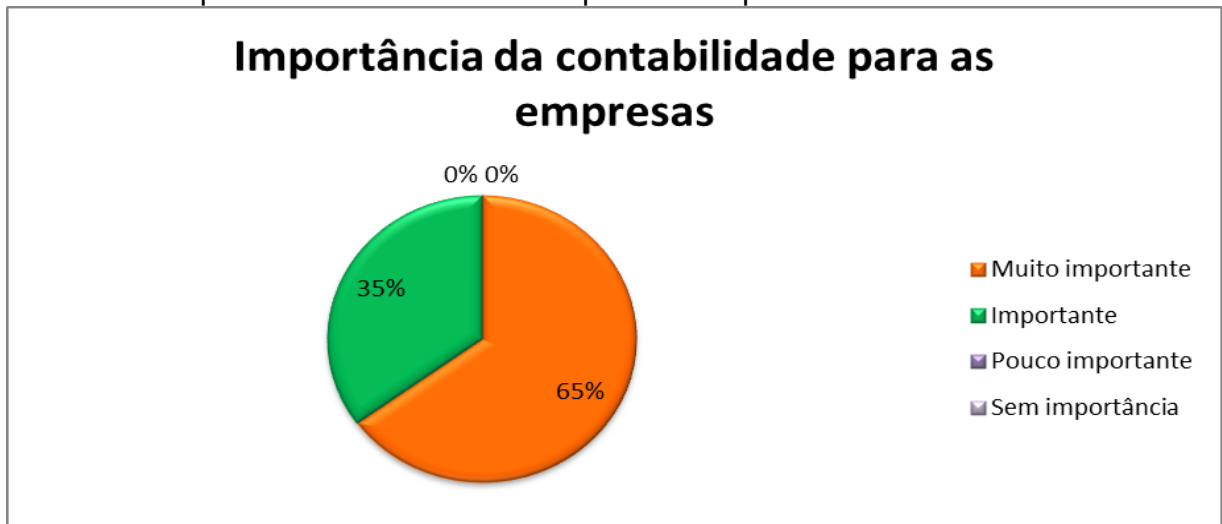
Gráfico 5 - Contabilidade das empresas: externa ou interna



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Em relação à contabilidade das empresas, 100% das empresas, ou seja, todas possuem o profissional contador de forma externa e todos esses contadores possuem seu escritório em municípios vizinhos.

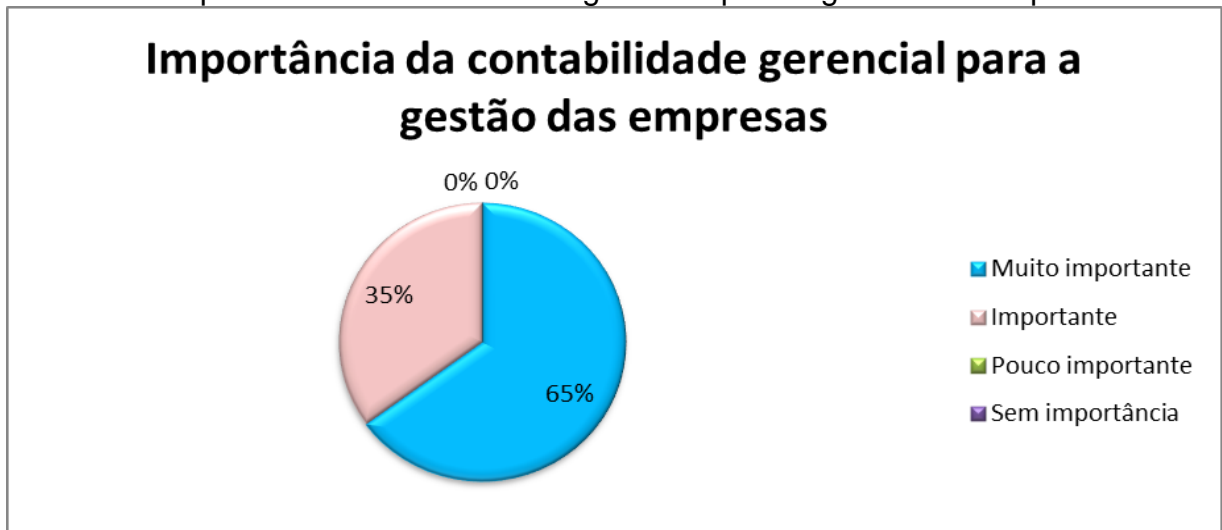
Gráfico 6 - Importância da contabilidade para as empresas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Quanto ao questionamento da importância da contabilidade para as empresas, 65% afirmou que a contabilidade é muito importante e 35% das empresas afirmaram a contabilidade ser importante, para as respostas que afirmaram a contabilidade ser pouco importante ou sem importância não houve nenhuma empresa com esta opinião.

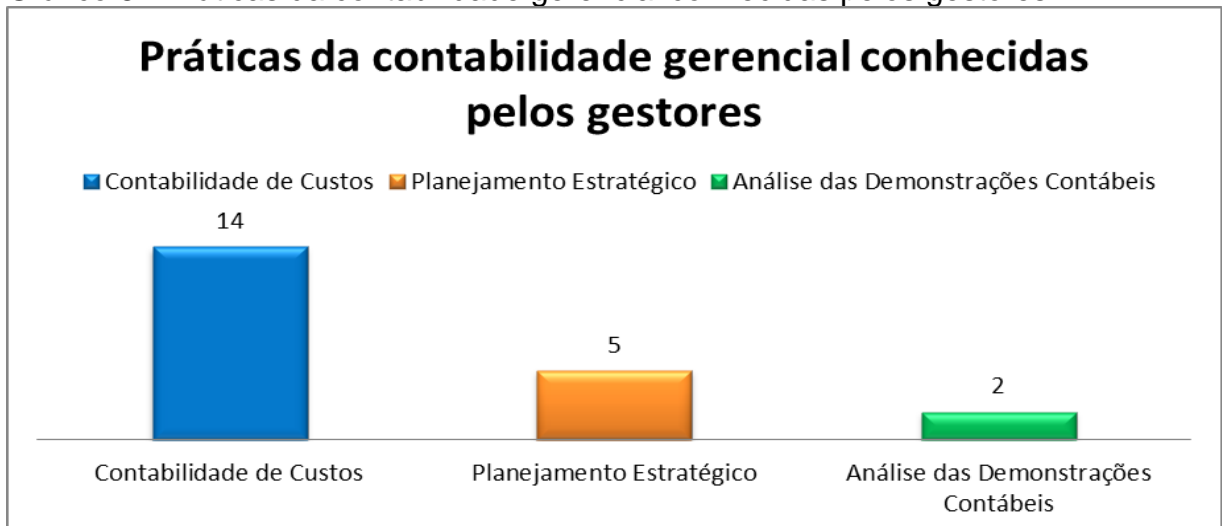
Gráfico 7 - Importância da contabilidade gerencial para a gestão das empresas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Em relação ao questionamento da importância da contabilidade gerencial para a gestão das empresas, 65% confirmaram ser muito importante e 35% declararam ser importante, nenhuma empresa considera a contabilidade pouco importante ou sem importância.

Gráfico 8 - Práticas da contabilidade gerencial conhecidas pelos gestores

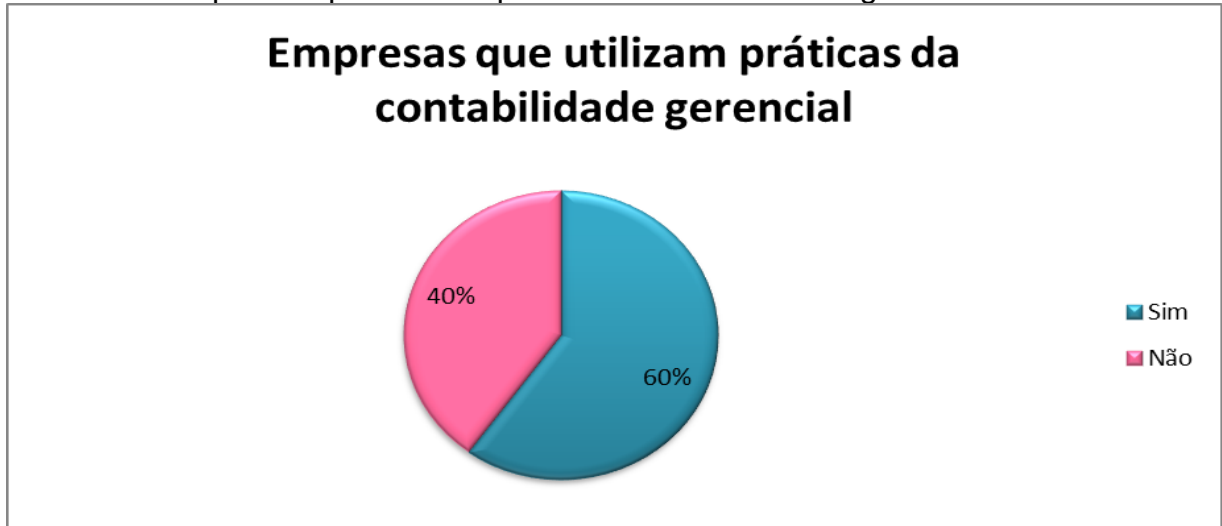


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Quanto ao questionamento aos gestores para saber se conheciam algumas práticas da contabilidade gerencial, 14 gestores afirmaram que conheciam sobre contabilidade de custos, 5 gestores afirmaram que conhecem sobre planejamento estratégico e 2 gestores afirmaram conhecer sobre análise das demonstrações contábeis. Este era um questionamento em que os gestores poderiam marcar mais de uma alternativa ou caso não conhecessem não marcariam

nenhuma das alternativas. Deste modo percebe-se que os gestores têm mais conhecimento sobre contabilidade de custos, pois todas as empresas tratam de custos para formular os custos dos seus produtos ou dos seus serviços.

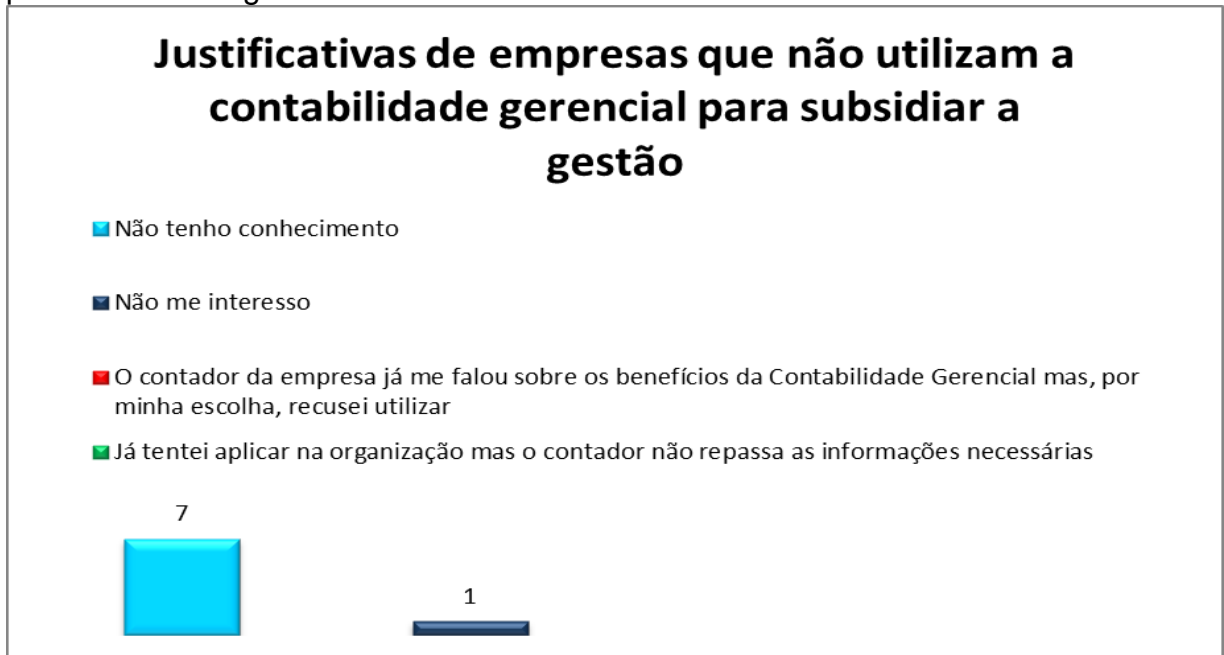
Gráfico 9 - Empresas que utilizam práticas da contabilidade gerencial



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Quando questionados sobre utilizar alguma prática da contabilidade gerencial, 60% das empresas afirmaram que sim e 40% relataram que não utilizam. Desde modo percebe-se que as empresas estão utilizando práticas gerenciais para subsidiar na sua gestão, sendo assim de grande fator para influenciar em resultados positivos.

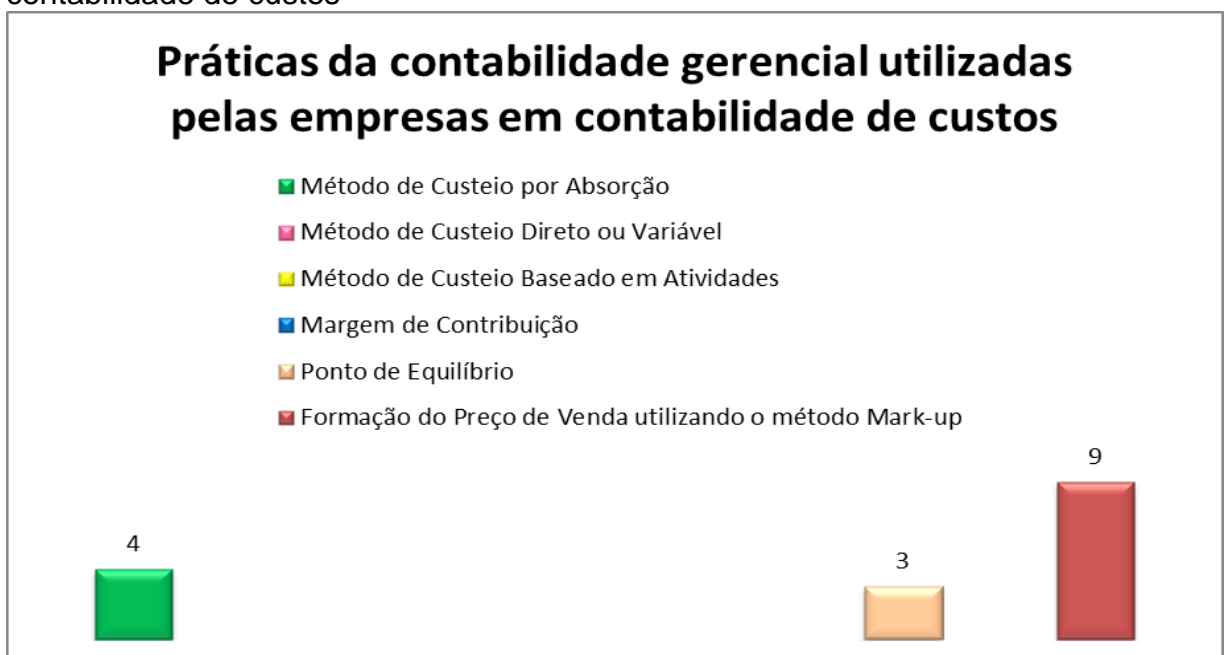
Gráfico 10 - Justificativas de empresas que não utilizam a contabilidade gerencial para subsidiar a gestão



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Para justificarem o motivo de não utilizarem práticas da contabilidade gerencial para auxiliar na gestão, 7 gestores justificaram que não possuem conhecimento e 1 gestor que é proprietário da sua empresa afirmou que não tem interesse, sendo essa sua justificativa. Nenhum gestor optou pelas outras justificativas.

Gráfico 11 - Práticas da contabilidade gerencial utilizadas pelas empresas em contabilidade de custos



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Neste questionamento, o gestor poderia marcar as alternativas das práticas da contabilidade gerencial que utilizava em contabilidade de custos, 4 gestores marcaram o custeio por absorção, sendo esses gestores das indústrias, pois utilizam na formação do seu custo, 3 gestores afirmaram utilizar o ponto de equilíbrio, pois relataram que utilizam para saber o quanto precisam vender e ter um nivelamento, 9 gestores afirmaram utilizar a formação do preço de venda utilizando o método *mark-up*, pois aplicam uma porcentagem para formar o seu preço que dará estrutura para a empresa cumprir com as suas obrigações cobrindo todos os seus gastos. Quanto as outras alternativas nenhuma delas foram marcadas.

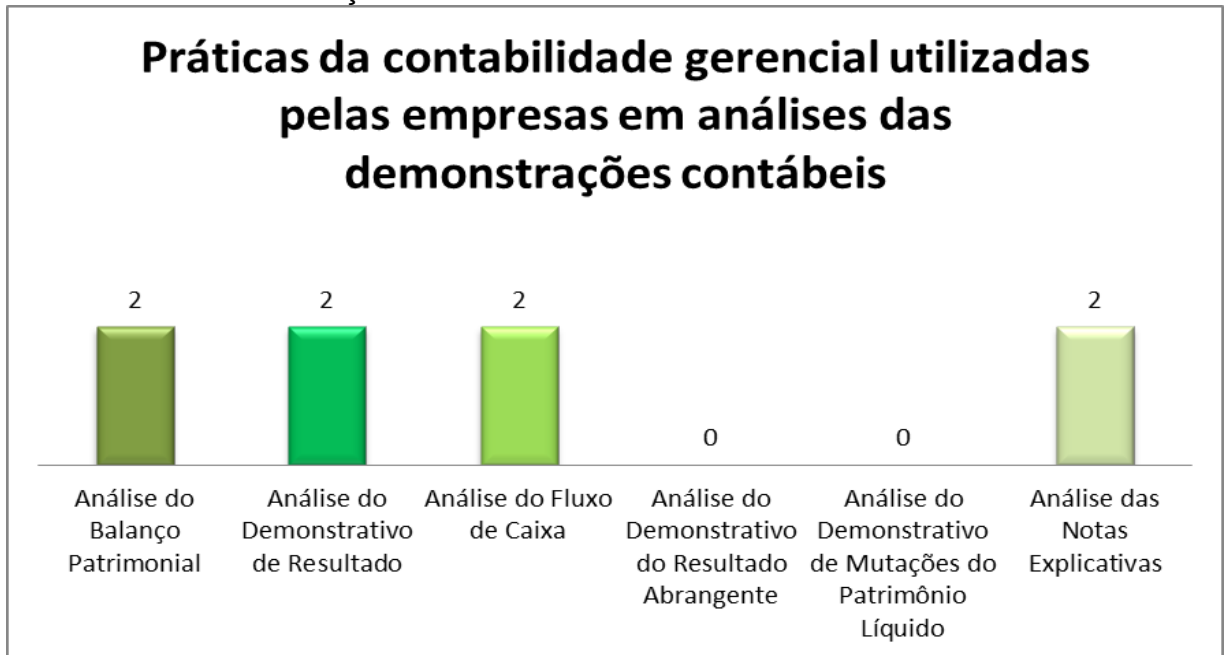
Gráfico 12 - Práticas da contabilidade gerencial utilizadas pelas empresas em planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Em relação as práticas da contabilidade gerencial utilizadas pelas empresas no planejamento estratégico, os gestores poderiam marcar as alternativas que utilizavam em suas organizações, somente 5 gestores afirmaram que sua empresa possui missão, visão e objetivos. Nas demais alternativas nenhum gestor afirmou utilizá-las.

Gráfico 13 - Práticas da contabilidade gerencial utilizadas pelas empresas em análises das demonstrações contábeis



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Quanto ao questionamento da utilização de práticas da contabilidade em análises das demonstrações contábeis, somente 2 empresas afirmaram analisar o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultado, o Fluxo de Caixa e as Notas Explicativas. Essas duas empresas são as indústrias de médio porte.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se ao longo deste estudo que o tema abordado, Contabilidade Gerencial, é um grande aliado no processo de tomada de decisão, pois fornece informações que são interpretadas e utilizadas nas decisões para uma boa gestão dos negócios.

Sendo assim, este trabalho se propôs a responder uma questão problema para saber quais eram as práticas gerenciais que são utilizadas por certas empresas do município onde a pesquisadora reside, para responder à questão problema deste trabalho, o objetivo geral consiste em identificar quais as práticas de Contabilidade Gerencial adotadas pelas empresas localizadas no município de Três Forquilhas-RS.

Desta forma, por meio de questionários aplicados em 20 empresas foi possível saber que a maioria das empresas são micro e pequenas empresas e duas são médias empresas, sendo que essas duas de médio porte utilizam e acreditam nas práticas da Contabilidade Gerencial, são do ramo alimentício e já estão a muitos anos no mercado, sendo assim pode-se ver na prática que as práticas da Contabilidade Gerencial são de grande importância para a continuidade da empresa.

Das empresas entrevistadas, 60% utilizam alguma prática da Contabilidade Gerencial. As que não utilizam justificam por não conhecer ou não se interessar, isso talvez seja um fator que pode ser revertido caso o contador converse com o gestor e explique a importância da Contabilidade Gerencial e os benefícios que ela pode trazer para a empresa.

Percebeu-se que as empresas poderiam aplicar mais práticas gerenciais para obter sucesso na gestão de seus negócios, pois pelo fato das empresas serem pequenas, muitos gestores acabam deixando de aplicar por pensar que não tem necessidade, mas todas as empresas, inclusive as que não aplicam nenhuma prática consideram a Contabilidade e a Contabilidade Gerencial importante.

As contabilidades das empresas entrevistadas são todas externas e são contabilidades que tem seu escritório nos municípios vizinhos, pois no município de Três Forquilhas não há nenhum escritório de contabilidade, em conversa na aplicação do questionário os gestores empresários demonstraram interesse na ideia de ter um escritório de contabilidade com assessoria no município.

Sendo assim, o estudo alcançou os objetivos específicos para atingir o objetivo geral e responder a questão problema do presente trabalho.



Sugere-se um estudo para implantação das práticas da Contabilidade Gerencial em uma empresa que não utilize nenhuma das práticas de gestão propostas neste estudo.

Pode-se perceber na prática que a Contabilidade Gerencial é muito importante para o sucesso das empresas, pois as empresas que afirmaram adotar práticas da Contabilidade Gerencial para tomada de decisão na gestão estão a mais tempo no mercado de trabalho e são bem sucedidas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERTI, Anélio. **Contabilidade e Análise de Custos**. Curitiba: Juruá, 2009.
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis: Estrutura, Análise e Interpretação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. **LEI Nº 11.638, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2007**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm). Acessado dia 10 de agosto de 2017.
- BRASIL. **LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)>. Acessado dia 10 de agosto de 2017.
- BRASIL. **LEI Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acessado dia 25 de setembro de 2017.
- BRASIL. **LEI COMPLEMENTAR Nº 155, DE 27 DE OUTUBRO DE 2016**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm)>. Acessado dia 28 de setembro de 2017.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade NCG TG 1000**. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG1000\(R1\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG1000(R1).pdf)>. Acessado dia 10 de agosto de 2017.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade ITG 1000**. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES\\_1418.pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1418.pdf)>. Acessado dia 25 de setembro de 2017.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC Nº. 1.185/09**, 28 de agosto de 2009. Disponível em <[www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_1185.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1185.doc)>. Acessado dia 10 de agosto de 2017.

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

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de Custos e Formação de Preços: Conceitos, Modelos e Instrumentos: Abordagem do Capital de Giro e da Margem de Competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, Ricardo J.. **Contabilidade de Custos: Teoria e questões comentadas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2007.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática**. 2. Ed São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Município de Três Forquilhas**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=432183&search=rio-grande-do-sul|tres-forquilhas|infograficos:-informacoes-completas>. Acessado dia 23 de maio de 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade: Para o Nível de Graduação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 16.ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: Um Enfoque nas Boas Práticas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-Financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva 2002.

PORTER. Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER. Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. São Paulo: Campus, 1991.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

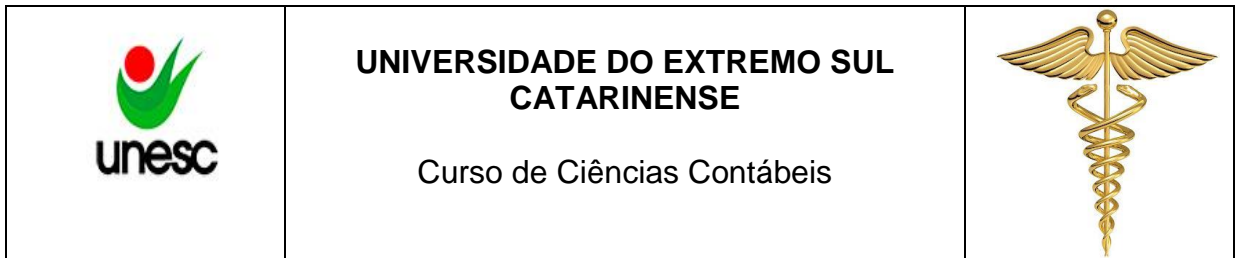
SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento Empresarial: Novas Técnicas de Elaboração e de Acompanhamento**. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, Clésio de Castro e. **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**. 2008. 30 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008.

Disponível em:

<<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2222/2/20101734.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

**APÉNDICE(S)**



Prezado (a) Senhor (a) Empresário (a):

Solicita-se sua colaboração para responder ao questionário abaixo a fim de atingir o objetivo de pesquisa para identificar as **Práticas de Contabilidade Gerencial adotadas pelas empresas localizadas no município de Três Forquilhas-RS.**

Os resultados da pesquisa serão utilizados como parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso da Graduação de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, da acadêmica Betina Melo Brehm. Ressalte-se que os dados obtidos nesse trabalho são sigilosos e serão utilizados única e exclusivamente para fins acadêmicos.

QUESTIONÁRIO:

**1 - Ramo de atuação da empresa:**

- Indústria
- Comércio
- Serviço

**2 - Tempo de atuação da empresa:**

- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

**3 - Regime de tributação da empresa:**

- Simples
- Lucro Presumido
- Lucro Real

Lucro Arbitrado

**4 - Origem da empresa:**

Própria (Primeira geração)

Familiar

**5 - O contador da empresa é um profissional externo ou interno:**

Externo

Interno

**6 – Como você visualiza a importância da Contabilidade para a empresa?**

Muito importante

Importante

Pouco importante

Sem importância

**7 - Você considera a Contabilidade Gerencial importante para gestão da empresa?**

Muito importante

Importante

Pouco importante

Sem importância

**8 - Das práticas da Contabilidade Gerencial citadas abaixo, marque as práticas que você tem conhecimento:**

Contabilidade de Custos

Planejamento Estratégico

Análise das Demonstrações Contábeis

**9 – Você utiliza práticas da Contabilidade Gerencial na sua empresa?**

Sim

Não

Se sua resposta foi **Não** (responda somente a questão 10 para finalizar o questionário).

Se sua resposta foi **Sim** (responda as questões 11, 12 e 13 para finalizar o questionário).

**10 – Qual o motivo para não utilizar a Contabilidade Gerencial para subsidiar a gestão da sua empresa?**

- Não tenho conhecimento.
- Não me interessa.
- O contador da empresa já me falou sobre os benefícios da Contabilidade Gerencial mas, por minha escolha, recusei utilizar.
- Já tentei aplicar na organização mas o contador não repassa as informações necessárias.

**11 - Na Contabilidade de Custos, marque as opções caso utilize alguma prática para gestão da sua empresa:**

- Método de Custeio por Absorção
- Método de Custeio Direto ou Variável
- Método de Custeio Baseado em Atividades
- Margem de Contribuição
- Ponto de Equilíbrio
- Formação do Preço de Venda utilizando o método *Mark up*

**12 – No Planejamento Estratégico, marque as opções caso utilize alguma prática para gestão da sua empresa:**

- Missão
- Visão
- Objetivos
- Pontos Fracos
- Pontos Fortes
- Ameaças
- Oportunidades
- Orçamento
- Balanced Scorecard



**13 – Em Análise das Demonstrações Contábeis, marque as opções caso utilize práticas de análises de demonstrativos para subsidiar a gestão de sua organização:**

- Análise do Balanço Patrimonial
- Análise do Demonstrativo de Resultado
- Análise do Fluxo de Caixa
- Análise do Demonstrativo do Resultado Abrangente
- Análise do Demonstrativo de Mutações do Patrimônio Líquido
- Análise das Notas Explicativas

**Obrigada pela colaboração!**

**Atenciosamente, Betina Melo Brehm.**