

**Universidade Federal do Ceará - UFC.
Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e
Secretariado - FEAACS.**

**Mestrado Profissional em Controladoria - MPC.
Orientadora: Professora Doutora Sandra Maria Santos.**

**Utilização das ferramentas gerenciais nas indústrias de
pequeno e médio porte do segmento de confecções na cidade de
Teresina.**

Cristiana Aragão Marques

**Fortaleza
2007**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Cristiana Aragão Marques

**Utilização das ferramentas gerenciais nas indústrias
de pequeno e médio porte do segmento de confecções na cidade
de Teresina.**

Orientadora: Professora Doutora Sandra Maria Santos.

Fortaleza

2007

Cristiana Aragão Marques

**Utilização das ferramentas gerenciais nas indústrias de
pequeno e médio porte do segmento de confecções na cidade de
Teresina.**

Dissertação submetida à coordenação do curso de mestrado em controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em controladoria.

Orientadora: Professora Doutora Sandra Maria Santos.

**Fortaleza
Junho-2007**

Cristiana Aragão Marques

**Utilização das ferramentas gerenciais nas indústrias de
pequeno e médio porte do segmento de confecções na cidade de
Teresina.**

Dissertação submetida à coordenação do curso de mestrado em controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em controladoria.

Orientadora: Professora Doutora Sandra Maria Santos.

Aprovada em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Professora Doutora Sandra Maria dos Santos (Orientadora)

Professora Doutora Maria Naiula Monteiro Pessoa

Professora Doutora Eveline Barbosa Silva de Carvalho

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu vida e força para continuar a caminhada em busca dos meus sonhos.

Aos meus pais, Cláudio e Ana, e irmãos, Claudiana e Clauzio, que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade e esperança.

Ao meu marido, Bruno, pela força e apoio incondicionais.

À Professora Sandra, minha orientadora, pela dedicação e paciência incomensuráveis.

À Faculdade Santo Agostinho, que me possibilitou estar cursando este mestrado tão importante para minha carreira docente e, especialmente, ao meu coordenador, professor Josimar Alcântara, que em todos os momentos organizou as minhas ausências.

A todos os meus colegas de turma do mestrado, assim como, a todos os professores que de alguma forma contribuíram para que esta caminhada chegasse ao fim.

Não poderia deixar de agradecer à Diretora de Turismo e Eventos da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Teresina, Marta, e ao Presidente do Sindicato da Indústria de Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos do Estado do Piauí, Marques.

“Nada resiste ao trabalho. Não existe muito esse negócio de talento, o que existe mesmo é dedicação, esforço e suor.” (NUNO COBRA)

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar a utilização das ferramentas gerenciais, nas pequenas e médias indústrias de confecções da cidade de Teresina, como suporte ao processo de tomada de decisão. As empresas de confecções representam papel relevante na economia piauiense, visto que são responsáveis pela geração de 3.210 empregos diretos, média dos cinco últimos anos (RAIS/MTE 2005). Na cidade de Teresina as pequenas e médias empresas do ramo de confecções são responsáveis por 23,9% da ocupação de pessoas na indústria de transformação (SEMDEC, 2003). Diante da difícil tarefa de permanecer em um mercado tão competitivo, fez-se necessária uma análise do uso das ferramentas gerenciais que suportassem o modelo decisório das pequenas e médias empresas. A pesquisa é de natureza descritiva, e quanto aos procedimentos trata-se de um levantamento. Foram feitas entrevistas junto aos gestores das pequenas e médias empresas de confecção de Teresina. A análise estatística descritiva foi feita com o suporte do programa SPSS. Os resultados mostraram que mais da metade dos entrevistados faz uso das ferramentas gerenciais. Entretanto, o percentual de aplicação destas informações no processo de gestão, e, portanto, no processo decisório ainda é baixo, representa apenas a metade das empresas pesquisadas.

Palavras-chave: ferramenta gerencial, contabilidade gerencial, indústrias de confecção, pequenas empresas e médias empresas.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the use of managerial tools in small and medium clothing manufacturing industries in the city of Teresina as a support to the decision-making process. The clothing manufacturing companies play a relevant role in Piauí's economy, since they are responsible for creating 3,210 direct jobs on the average in the last five years (RAIS/MTE 2005). In Teresina, the small and medium companies of the clothing manufacturing sector are responsible for 23.9% of the employments in the transformation industry (SEMDEC, 2003). On the face of the hard task of remaining on such a competitive market, it was necessary to analyze the use of managerial tools that support the decision-making model of small and medium companies. The research has a descriptive nature, and according to its procedures, it is a survey. Managers of small and medium clothing manufacturing companies of Teresina were interviewed. The descriptive statistical analysis was supported by the SPSS program. The results showed that more than half of the people interviewed make use of managerial tools. Nevertheless, the percentage of application of this kind of information to the managing process, and, therefore, to the decision-making process is still low and represents only half of the companies researched.

Key words: managerial tool, management accounting, clothing manufacturing industries, small and medium companies.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 - Estágios da evolução da contabilidade gerencial definidas pela IFA.....	34
Quadro 2 - Elementos, variáveis e ferramentas gerenciais.....	36
Quadro 3 - Mudanças nos estoques sob o custeio por absorção e custeio variável	48
Quadro 4 - Custeio por absorção x custeio variável.....	49
Quadro 5 - Planejamento, controle e papel dos orçamentos.....	62
Figura 1 - Estágios da informação no processo decisório.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento das Empresas.....	17
Tabela 2 - Quantidade de empregados.....	71
Tabela 3 - Quantidade de estabelecimentos.....	72
Tabela 4 - Produção anual por linhas de produtos das empresas de confecção de Teresina.....	74
Tabela 5 - Produção anual por linhas de produtos das pequenas empresas de confecção de Teresina.....	75
Tabela 6 - Produção anual por linha de produto da média e grande empresa de confecção de Teresina.....	80
Tabela 7 - “Mix” de produtos.....	88
Tabela 8 - Locais de exportação para o mercado nacional.....	89
Tabela 9 - A contabilidade da empresa é feita por.....	90
Tabela 10 - Freqüência com que a empresa utiliza a Demonstração de Resultado do Exercício.....	91
Tabela 11 - Freqüência com que utiliza a demonstração de fluxo de caixa.....	92
Tabela 12 - Na elaboração do planejamento entram.....	95
Tabela 13 - As áreas da empresa são apresentadas nos relatórios.....	95
Tabela 14 - Quando a empresa vai lançar um novo produto idealiza o preço de venda ideal com base.....	96
Tabela 15 - O orçamento é entendido como sendo.....	97
Tabela 16 - O orçamento da empresa é elaborado por.....	97
Tabela 17 - Para o processo de tomada de decisões os relatórios	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porte da empresa.....	87
Gráfico 2 – Trabalha com exportação.....	88
Gráfico 3 - Formação do gestor.....	89
Gráfico 4 - Frequência com que utiliza o balanço patrimonial.....	92
Gráfico 5 - Método de custeio para a apuração dos custos.....	93
Gráfico 6 - A empresa adota o conceito de custo padrão.....	93
Gráfico 7 - Existe elaboração de planejamento para atividades futuras projetando em média.....	94
Gráfico 8 - Os relatórios gerenciais oferecidos pela contabilidade gerencial chegam ao gestor em tempo necessário.....	99

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE GRÁFICOS.....	11
1- INTRODUÇÃO.....	15
1.1 - Justificativa.....	15
1.2 - Problema.....	19
1.3 - Pressupostos.....	20
1.4 - Objetivos.....	21
1.4.1- Geral.....	21
1.4.2 - Específicos	21
1.5 - Metodologia.....	21
1.5.1 - Tipologia da pesquisa.....	21
1.5.2 - Universo da pesquisa.....	23
1.5.3 - Coleta de dados.....	24
1.6 - Estrutura do trabalho.....	26
2 - A CONTABILIDADE GERENCIAL, AS FERRAMENTAS GERENCIAIS E O PROCESSO DECISÓRIO.....	27
2.1 - Antecedentes da contabilidade gerencial.....	27
2.2 - A contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.....	29
2.3 - Funções da contabilidade gerencial.....	32

2.4 - Ferramentas gerenciais.....	33
2.4.1 - Demonstrações contábeis.....	38
2.4.2 - Sistemas de custo.....	43
2.4.2.1-Métodos de custeio.....	43
2.4.2.2 - Custo padrão.....	52
2.4.2.3 - Custo alvo.....	54
2.4.3 - Relatórios gerenciais.....	57
2.4.4 - Planejamento: estratégico e operacional	59
2.4.5 - Orçamento.....	61
2.5 - Processo de tomada de decisões.....	65
2.5.1-A evolução do conhecimento e o seu impacto no processo decisório.....	65
2.5.2-As informações gerenciais e o processo decisório.....	67
3 - EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DO SEGMENTO DE CONFECÇÕES.....	70
3.1 - O setor de confecção do estado do Piauí.....	70
3.2 - Perfil geral das empresas de confecção de Teresina.....	72
3.2.1 - Perfil das pequenas empresas de confecção de Teresina.....	75
3.2.2 - Perfil da média empresa de confecção de Teresina.....	79
4 - ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	82
4.1 - Critério de definição do porte das empresas.....	82
4.2 - Procedimentos para a seleção das empresas.....	82
4.3 - Coleta de dados da pesquisa de campo.....	84
4.4 - Método de análise dos resultados.....	85
5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	87
5.1 - Identificação e caracterização da empresa e perfil do gestor.....	87
5.2 - Identificação e apresentação das informações gerenciais.....	90

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A – Carta de recomendação	111
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista estruturada	113

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

A globalização, o aumento da competitividade e a rápida mudança de variáveis tecnológicas fazem com que as empresas se defrontem com nova necessidade de práticas de gestão. As tomadas de decisões passariam a ser baseadas em um modelo decisório fundamentado em “ferramentas”, práticas gerenciais que fossem capazes de oferecer as informações oportunas e fidedignas, garantindo a maximização dos resultados e do controle empresarial.

Nesta realidade, como aliado para elaboração e manutenção do modelo decisório, os gestores devem contar com as informações oferecidas pela contabilidade gerencial e, desta forma, garantir a identificação e a escolha das oportunidades adequadas e ameaças prementes.

A permanência e o desempenho das empresas no mercado atual exigem das mesmas uma estrutura enxuta e um modelo decisório eficaz capaz de propiciar as tomadas de decisões mais adequadas e, para alimentá-lo com informações necessárias, o gestor passa a contar cada vez mais com a contabilidade gerencial.

Como bem afirma Cia e Smith (2001) uma empresa talvez venha a sobreviver sem uma contabilidade gerencial ou com controles financeiros caóticos e desatualizados. Porém, esta sobrevivência é por um tempo determinado, enquanto as vendas forem suficientes para cobrirem os desperdícios aparentemente invisíveis.

A realização de estudos e pesquisas científicas que busquem demonstrar que os empresários devem manter uma contabilidade gerencial capaz de tratar, registrar, gerar, interpretar e analisar informações que alimentem o modelo decisório de suas empresas, evitando problemas impeditivos de sua sobrevivência, são de fundamental importância para qualquer mercado.

Pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004) mostra que as empresas estão com a sua sobrevivência comprometida e apontam-se motivos como: falta de conhecimentos gerenciais, falta de capital de giro, concorrência muito forte, falta de clientes, desconhecimento do mercado e carga tributária elevada.

A análise desta situação reflete a ausência de um acompanhamento mais acurado dos empresários às diversas variáveis existentes no mercado globalizado e competitivo como a acirrada concorrência, o conhecimento profundo de seus clientes e seus anseios, a adaptabilidade às rápidas mudanças de cenário, entre outras, que o empresário deveria estar observando no seu planejamento e, portanto no seu processo de tomada de decisões.

O segmento escolhido para estudo foi o de confecções, mais especificamente, empresas consideradas de pequeno e médio porte localizadas na cidade de Teresina. A escolha deveu-se à relevância da indústria de confecção na economia local, principalmente, por ser geradora de emprego, respondendo por 23,9% da ocupação de pessoas na indústria de transformação, do município de Teresina (SEMDEC, 2003).

As indústrias de transformação do Estado do Piauí apresentam um índice de 4,99% de crescimento maior do que as dos Estados do Ceará

(2,38%) e do Maranhão (4,86%), o que caracteriza um importante crescimento das indústrias de confecção do Estado do Piauí (RAIS/MTE, 2005).

No Nordeste as indústrias de confecções cresceram em função do baixo custo da mão-de-obra, incentivos fiscais e a proximidade de fornecedores, indústrias têxteis instaladas nesta região como: Vicunha, Grandene, Guararapes e Indústrias Coelho. Grandes indústrias de confecções vindas de outras regiões somaram-se a outros produtores locais para aumentar a oferta de vestuário. Tais empresas se instalaram na região e optaram por terceirizar a produção com microempresas locais. Registrou-se portanto um forte movimento de abertura de unidades produtivas, na maioria informais. Desta forma, o setor passou a representar uma importante fonte de geração de renda no Nordeste (SEBRAE, 2004).

Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), no Estado do Piauí existem cerca de mil unidades produtivas, distribuídas entre uma empresa de grande porte, uma de médio porte, trezentas entre micro e pequenas empresas, e seiscentos e vinte e três unidades informais, cuja concentração da produção está dividida em moda íntima, e principalmente, *jeans*. Entretanto, ao fim da pesquisa ora realizada, concluída em 2006, observou-se que o número de médias dobrou, sendo agora duas médias empresas localizadas na cidade de Teresina.

Na Tabela 1 pode-se observar o faturamento médio das empresas de confecção do Estado do Piauí conforme pesquisa feita pela SEPLAN - Secretaria de Planejamento do Estado do Piauí e SEMDEC - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico (2003).

Tabela 1 - Faturamento das Empresas

Porte	Faturamento Médio (em R\$)	%
Microempresa	220.935,36	0,41
Pequena Empresa	1.200.088,78	2,25
Média Empresa	3.958.369,00	7,42
Grande Empresa	48.000.000,00	89,92
Total	53.379.393,14	100

Fonte: Semdec/Seplan (2004)

A maior empresa do Estado no setor, a Guadalajara S.A. - Indústria de Roupas, iniciou suas atividades em 1972. Detentora das marcas Ônix e Dax, com presença no mercado nacional e internacional, esta empresa foi uma das que mais influenciaram, a partir dos anos 1990, a abertura de microempresas. A Guadalajara gera em média 1.200 empregos diretos (SEBRAE, 2004).

A Lazule *Jeans* é uma das médias empresas, que distribui sua produção para todo o território nacional, gera em torno de 180 empregos diretos. As micros e pequenas empresas geram em torno de 10 mil empregos diretos e indiretos, 65% de sua produção é destinada ao mercado em que atuam e 35% estão reservadas para os demais municípios do Estado e outras regiões, como Maranhão e Pará (SEBRAE, 2004).

O SEBRAE (2004) aponta que os seguintes pólos de produção de confecções no Estado do Piauí estão situados nas cidades de Teresina, Parnaíba, Piripiri e Campo Maior. À semelhança do que ocorre no Nordeste como um todo, o setor de confecções no Piauí é bastante representativo na formação do PIB - Produto Interno Bruto.

Considerando a importância do setor de confecção para o Nordeste, no ano de 2002 foi lançado pelo SEBRAE, em Brasília, o Programa Exporta Nordeste. Os técnicos responsáveis por sua disseminação e sensibilização dos empresários do Estado do Piauí iniciaram seus trabalhos procurando conscientizá-los da necessidade de participação em um programa dessa natureza.

Foram aportados recursos próprios do SEBRAE nacional, do SEBRAE/PI e da Agência de Promoção de Exportações (Apex). As ações se voltaram para a realização de um diagnóstico das empresas de confecções e para isto foram escolhidas e estudadas 34 empresas nos pólos de Teresina, Campo Maior, Piri-piri e Parnaíba. Abordaram-se no diagnóstico, pontos como gestão em liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, gestão de pessoas, resultados da organização, tecnologias de gestão, finanças e contabilidade, uso e desenvolvimento de tecnologias e logística de aquisição de insumos.

Em setembro de 2003, foi lançado oficialmente o Projeto Setorial Integrado de Promoção das Exportações das Pequenas e Médias Empresas de Confecções do Piauí. Como resultado deste programa no mercado nacional, onze empresas piauienses participaram da FENIT/2004 e, no mercado internacional, as empresas estavam prontas para participar de duas feiras internacionais: o Salão Internacional da Moda de Madri e a Feira Paris *Prêt-à-Porter* (SEBRAE/2004).

Diante do exposto, pode-se observar que o setor apresenta-se receptivo às mudanças impostas pelo mercado e necessita ainda de mais investimentos e incentivos.

Em virtude dos poucos estudos que foram realizados na área da economia teresinense, espera-se que a contribuição deste estudo seja significativa e forneça informações para a melhoria do desempenho dos gestores locais.

1.2 - Problema

Lakatos e Marconi (1992) afirmam que a formulação do problema prende-se ao tema proposto: elas esclarecem a dificuldade específica com a qual se defronta quem pesquisa.

O que se pretende pesquisar é:

- De que forma as pequenas e médias indústrias do segmento de confecção da cidade de Teresina fazem uso de ferramentas gerenciais no processo decisório?

1.3 Pressupostos

- As pequenas e médias indústrias do segmento de confecção da cidade de Teresina fazem uso de ferramentas gerenciais como: demonstrações de resultado do exercício, balanço patrimonial, demonstração de fluxo de caixa, além de outros relatórios desenvolvidos para a sua própria realidade para respaldar o seu processo decisório.

- As indústrias do segmento de confecção da cidade de Teresina utilizam um sistema de custos que possibilita o controle e o planejamento dos custos de produção para respaldar o processo decisório.
- O planejamento e o orçamento são utilizados pelas indústrias do segmento de confecção na cidade de Teresina.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

- Analisar o uso de ferramentas gerenciais no processo decisório das indústrias de pequeno e médio porte do segmento de confecção na cidade de Teresina.

1.4.2 Específicos

- Caracterizar as indústrias de pequeno e médio porte do segmento de confecção da cidade de Teresina, evidenciando a sua importância para a economia estadual.

- Descrever as ferramentas gerenciais que podem ser utilizadas no processo decisório.
- Caracterizar o processo decisório das indústrias de pequeno e médio porte do segmento de confecção da cidade de Teresina.

1.5 Metodologia

1.5.1 Tipologia da pesquisa

A pesquisa, quanto aos seus objetivos, é um estudo descritivo. Segundo Beuren (2003), descrever significa identificar, relatar, comparar entre outros aspectos. Buscou-se na realização desta pesquisa descrever os instrumentos contábeis utilizados na gestão das empresas de confecções de pequeno e médio porte da cidade de Teresina.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa é de natureza quantitativa.

O estudo do tipo quantitativo caracteriza-se pelo emprego de técnicas estatísticas na coleta e tratamento de dados, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências. Este fato será observado posteriormente. (RICHARDSON, 1999)

A pesquisa, quanto aos procedimentos, é um levantamento ou *survey* e pesquisa bibliográfica.

Gil (1996, p.56) descreve levantamento ou *survey*:

Caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se

a solicitação das informações a um grupo significativo de pessoas a acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Outro procedimento utilizado foi a pesquisa bibliográfica. O uso da pesquisa bibliográfica se fez necessário para recolher informações e conhecimentos prévios acerca do problema que se pretendia investigar (CERVO; BERVIAN, 2002). Foram utilizados livros e artigos científicos que envolviam o tema. Houve uma grande dificuldade para o encontro de bibliografias que tratassem especificamente do setor de confecção na cidade de Teresina.

1.5.2 Universo da pesquisa

Richardson (1999, p.157) define universo como “conjunto de elementos que possuem determinadas características”.

No caso específico desta pesquisa, a análise refere-se às pequenas e médias indústrias de confecção da cidade de Teresina. Com o objetivo de definir e limitar o seu universo de abrangência, foram utilizados os seguintes critérios:

- a) As pequenas e médias indústrias do ramo de confecção associadas ao Sindicato da Indústria de Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos do Estado do Piauí - SINDVEST;

b) As pequenas e médias indústrias do ramo de confecção com a situação cadastral regularizada nas esferas federal, estadual e municipal;

c) As pequenas e médias indústrias do ramo de confecção que trabalhem com vestuário e estejam localizadas na cidade de Teresina;

Ao fazer a opção de análise das pequenas e médias indústrias de confecção de Teresina foi considerado o tamanho das mesmas em função do número de pessoas ocupadas.

O critério é o adotado pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa - e estabeleceu a seguinte classificação para indústrias:

- De 20 a 99 pessoas ocupadas: Pequena Empresa;
- De 100 a 499 pessoas ocupadas: Média Empresa;
- Mais de 500 pessoas ocupadas: Grande Empresa.

Conforme pesquisa realizada em 2003 pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico – SEMDEC, havia onze empresas de pequeno porte e uma empresa de médio porte, tendo sido esta a base para a realização deste trabalho. Entretanto, no estudo em questão, foram entrevistadas duas empresas de médio porte e dez empresas de pequeno porte. Comparando os resultados das pesquisas, observou-se que o número de empresas médias cresceu, uma daquelas que integravam a categoria de pequena empresa passou à categoria de média, já que o número de pessoas ocupadas aumentou.

1.5.3 Coleta de dados

O trabalho, na sua primeira fase, esteve respaldado em dados secundários, documentação indireta, pesquisa bibliográfica, já explicitada anteriormente, a qual embasará a parte teórica da pesquisa.

Na segunda fase foram utilizados dados primários levantados por meio de entrevistas estruturadas e não-estruturadas.

As entrevistas estruturadas foram direcionadas aos gestores das pequenas e médias indústrias do ramo de confecções da cidade de Teresina, durante a realização da pesquisa de campo. Enquanto as entrevistas não-estruturadas, foram realizadas junto a dirigentes de instituições que atuam neste segmento: como o presidente do SINDIVEST e a diretora de Eventos e Turismo da SEMDEC. Neste momento, ambos ofereceram como contribuição, além de informações repassadas durante as entrevistas, outros estudos realizados que caracterizavam o pólo industrial de Teresina, lista das empresas associadas e telefone para contato, endereço e nome das empresas que sempre participam de eventos de moda.

Para Richardson (1999) a entrevista estruturada ocorre quando se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas. Essa técnica consiste em fazer perguntas a um informante, seguindo uma estrutura lógica, um roteiro com perguntas objetivas e abertas.

Destaca-se também a realização de um pré-teste que possibilitou ajustes à proposta do roteiro de entrevista.

As entrevistas aos pequenos e médios empresários foram baseadas em um roteiro pré-estabelecido. Este contato se fez imprescindível para esclarecer alguns termos técnicos que poderiam ter comprometido o resultado final da pesquisa.

Foi adotada como visão da contabilidade gerencial aquela voltada a fornecer informações que ultrapassem as exigências fiscais e societárias (usuários externos).

Fez-se necessária, para efeito desta pesquisa, a definição operacional do que seriam as ferramentas gerenciais: as práticas ou metodologias desenvolvidas pela contabilidade gerencial, a fim de atingir as necessidades informativas do usuário interno e alimentar o processo decisório do mesmo.

As ferramentas gerenciais foram e sempre serão criadas a partir da necessidade dos seus usuários, com o objetivo de fornecer mais informações que pudessem respaldar o processo decisório das empresas, desde práticas simples que vão da elaboração de uma planilha de despesas até o desenvolvimento de um novo método de custeio de produtos, como o custeio baseado em atividades.

1.6 Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro deles compreende a introdução, onde são evidenciados os objetivos do trabalho, relevância do estudo e a metodologia adotada. No segundo capítulo é feita a

revisão de literatura sobre a contabilidade gerencial, as ferramentas gerenciais e o processo decisório, onde foram apresentados os principais conceitos e abordagens teóricas. A seguir, tem-se a caracterização das pequenas e médias indústrias do ramo de confecção, inicialmente no Estado do Piauí e depois no pólo de Teresina. No capítulo quatro, são detalhados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa. A análise e a discussão dos resultados obtidos ficaram descritas no capítulo cinco. A apresentação das conclusões foi realizada em seu último capítulo.

2 A CONTABILIDADE GERENCIAL, AS FERRAMENTAS GERENCIAIS E O PROCESSO DECISÓRIO

2.1 Antecedentes da contabilidade gerencial

Ao longo da história, a contabilidade vem sofrendo críticas referentes ao alcance dos seus objetivos e muitas vezes, é taxada como um método ou uma técnica. Se desta forma fosse encarada, não deveria ser entendida como uma ciência social, capaz de relacionar causas e efeitos, ter seus próprios princípios e procurar sempre contribuir como um todo maior: a evolução patrimonial, econômica, financeira e de produtividade de toda a sociedade. (IUDÍCIBUS, 2004)

O *American Institute of Certified Public Accountants* - AICPA publicou em 1973 um relatório sobre os objetivos da contabilidade, no qual afirmava que a função fundamental da contabilidade tem permanecido inalterada desde seus primórdios. Sua finalidade é prover os usuários dos demonstrativos financeiros com informações que os ajudarão a tomar decisões. Sem dúvida, tem havido mudanças substanciais nos tipos de usuários e nas formas de informações que têm procurado.

Partindo da visão acima exposta, pode ser encarada como a maior dificuldade do profissional contábil a difícil detecção de quais são as informações úteis ao processo decisório de cada usuário, visto que, com as mudanças ocorridas na economia, como a concorrência, a busca de investimentos de terceiros por parte das empresas e a exigência que se

trabalhe com conceitos de transparência (*accountability*), esta tarefa tornou-se mais complexa, além do surgimento de novos usuários mais exigentes.

Os objetivos da contabilidade podem ser entendidos sob duas óticas: ou se considera que o objetivo da contabilidade é fornecer aos usuários, independente de sua natureza, um conjunto básico de informações que presumivelmente deveriam atender igualmente bem a todos os tipos de usuários, ou a contabilidade deveria ser capaz e responsável pela apresentação de cadastros de informações totalmente diferenciados, para cada tipo de usuário. A segunda abordagem tem sido a mais aceita, talvez porque leve em consideração a natureza do modelo decisório de cada tipo de usuário. (IUDICIBUS, 2004)

É possível, portanto, perceber a grande dificuldade que estão expostos os contadores: encontrar a informação útil para cada um de seus usuários.

Mas grandes avanços foram alcançados desde o surgimento da contabilidade, basta identificar as diversas técnicas desenvolvidas a partir da necessidade informativa que a sociedade demonstrava no momento histórico vivenciado.

Viu-se, como exemplo, com o desenrolar da Revolução Industrial, a necessidade do usuário de identificar como estaria valorando seu estoque, uma vez que agora possuía dentro de suas instalações um processo de produção de bens. Surgem as primeiras técnicas de custos. A complexidade da economia traz novas demandas informativas por parte dos diversos usuários da ciência contábil. (HANSEN; MOWEN, 2001).

Entretanto, na busca de atingir o objetivo da contabilidade, é preciso que haja preocupação não somente com a informação que se fornece ao usuário, como também com as qualidades ou características destas informações.

Iudícibus e Marion (2002, p.64) afirmam que:

Uma das formas de avaliar a qualidade da informação contábil e, portanto, sua utilidade (benefício), quando comparada ao custo, é analisar algumas qualidades ou características que deve possuir, tais como: compreensibilidade, relevância, confiabilidade e comparabilidade.

A compreensibilidade expõe todos os aspectos que têm impacto no patrimônio. A relevância afeta, faz diferença no processo decisório. A confiabilidade relaciona-se com a fidedignidade e com a neutralidade, livre de vieses. A comparabilidade se faz imprescindível ao processo decisório, sem a qual a própria informação torna-se inútil ao longo do tempo.

Segundo Lopes e Martins (2005), estas características qualitativas da informação contábil são necessárias para fazer com que a informação seja útil aos seus usuários.

2.2 A Contabilidade financeira e a contabilidade gerencial

Ao analisar a história da contabilidade, pode-se perceber uma divisão de duas áreas de atuação da mesma, baseadas no objetivo informativo de seus usuários.

Caso as informações fossem elaboradas para os usuários externos como acionistas, credores ou autoridades tributárias seria a contabilidade financeira. Entende-se ainda que esta contabilidade deva obedecer a premissas estabelecidas por órgãos reguladores municipais, estaduais e federais, visto que interage com os mesmos na conjuntura econômica e serve de instrumento de prestação de contas junto à sociedade (FREZATTI *et al*, 2006).

A contabilidade direcionada a fornecer informações a usuários internos como: funcionários, administradores ou executivos, será chamada de contabilidade gerencial, onde muitas habilidades devem ser desenvolvidas pela ciência contábil, para que esta seja capaz de propiciar as informações adequadas aos usuários (ATKINSON *et al.*, 2000).

Frezatti *et al.* (2006) afirmam que:

Na verdade, a separação nos dois grupos decorre do entendimento de que os usuários são diferentes, que apresentam distinções significativas em suas necessidades, perspectivas e expectativas de utilização das informações contábeis. Ambos os grupos pretendem utilizar a contabilidade como fonte básica no processo decisório, mas, não necessariamente, da mesma forma. Uma das maneiras de diferenciar os dois grupos de usuários é olhar a “porta” da organização: da porta para dentro existem os usuários internos e da porta para fora os usuários externos. Os olhares são diferentes. Na contabilidade para usuários externos, também denominada contabilidade financeira [...]

Sobre as habilidades e tarefas que o contador gerencial deve possuir

Atkinson *et al.* (2000, p.22) apontam:

No contexto competitivo atual, os contadores gerenciais estão se tornando parte do time executivo, participando da formulação e da implementação de estratégias. Os contadores gerenciais devem converter o plano estratégico em medidas operacionais e administrativas.

Ainda, Atkinson *et al.* (2000), informam que a Federação Internacional de Contadores (*International Federation of Accountants - IFA*), por meio do seu pronunciamento no *International Management Accounting Practice 1 (IMAP 1)*, conceituou contabilidade gerencial como:

O processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações (financeiras e operacionais) utilizadas pela administração para planejar, avaliar e controlar internamente uma organização e avaliar o uso de seus recursos, assim como, contabilizá-los.

Também sobre a distinção entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, Hansen e Mowen (2001), consideram que o sistema de informação contábil está dividido em dois subsistemas principais: financeiro e gerencial. No entanto, destacam que estes subsistemas não necessitam ser independentes; idealmente, os dois sistemas deveriam ser integrados e ter bases de dados ligadas. As saídas de cada sistema podem ser usadas como entrada de outro sistema, ou seja, os autores defendem a integração da base do sistema contábil.

Segundo Atkinson *et al.* (2000), foi realizada uma pesquisa pelo *Institute of Management Accountants* e pelo *Financial Executives Institute (IMA/FEI)*, por executivos financeiros e contábeis norte-americanos, sobre a importância relativa de várias áreas de conhecimento e habilidades contábeis. As áreas consideradas mais importantes foram: orçamento, custeio de produtos e serviços, controle de avaliação de desempenho e gestão estratégica de custos, incluindo o custeio baseado em atividades.

Entretanto, sabe-se que estas áreas não têm ênfase na visão da contabilidade financeira, ou tradicional, que vislumbra relatórios e demonstrativos obrigatórios por preceito legal.

Levando-se em conta esta nova necessidade informativa, a contabilidade segmentou-se para efeitos de atuação, em financeira e gerencial. (ATKINSON *et al.*, 2000)

Padoveze (2003, p.10) afirma que a contabilidade financeira:

Está essencialmente ligada aos princípios de contabilidade geralmente aceitos, enquanto a contabilidade gerencial está ligada à necessidade de informações de planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão [...] a contabilidade financeira, apesar de cumprir o seu papel regulamentar, é tida como “fraca” conceitualmente, para fins de gerenciamento empresarial, e até indutora de erros na gestão empresarial.

Hendriksen e Van Breda (1999) afirmam que 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 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.

2.3 Funções da contabilidade gerencial

Atkinson *et al.* (2000, p.45) definiram as funções da contabilidade gerencial como:

1-Controle operacional: fornece informação sobre eficiência e a qualidade das tarefas executadas.

2-Custeio do produto e do cliente: mede os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.

3-Controle administrativo: fornece informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.

4-Controle estratégico: fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Ao observar as funções acima elencadas para a contabilidade gerencial pode-se perceber que se faz necessário o acompanhamento das mesmas por meio de medidas financeiras e não financeiras.

Para Jackson e Sawyers citados por Rosa (2006), contemporaneamente a informação contábil pode ser de natureza financeira, como aquelas fornecidas pelos demonstrativos, como o balanço patrimonial e a demonstrativo de resultado do exercício, e não-financeira, como satisfação do cliente, dos empregados, qualidade do produto ou serviço, lançamento de novos produtos entre outras, seriam informações qualitativas e, ainda, dados quantitativos, informações físicas e de produtividade, como retorno de vendas, porcentagens de defeitos, número de reclamações de clientes, pedidos de garantia, unidades em estoque e horas orçadas.

Hansen e Mowen (2001) afirmam que a contabilidade gerencial se preocupa especificamente com a forma como as informações sobre custos e outras informações financeiras e não financeiras devem ser usadas para o planejamento, controle e tomada de decisão.

As diversas posições apresentadas sobre contabilidade gerencial e financeira não são confrontantes: a contabilidade gerencial estaria relacionada com os usuários internos, que precisam de análises independente de

obediência aos preceitos legais, enquanto a contabilidade financeira centra-se no usuário externo, aquele que precisa obedecer às determinações legais que regem o ambiente externo.

2.4 Ferramentas gerenciais

Frezatti *et al.* (2005) de uma maneira simples afirmam que ambas as contabilidades, financeira e gerencial, vivem momentos distintos. Após a ocorrência de casos como Enron, Trecom e Vivendi, a contabilidade financeira passou por uma enorme crise, em decorrência dos questionamentos sobre o seu potencial de respostas às demandas dos agentes. A contabilidade gerencial, entretanto, não se sente afetada ou pressionada por estes eventos, mas sim por outros *drivers* de negócios, tais como a pressão para respostas mais ágeis e claras e a contestação da utilidade de artefatos gerenciais (ferramentas gerenciais) e novas respostas a demandas de gestão.

Analisando a necessidade de comprovação e avaliação das ferramentas gerenciais utilizadas pelas empresas, na busca de respostas às demandas informativas dos usuários, sentiu-se como importante o estudo de algumas destas ferramentas.

Na busca de quais ferramentas seriam abordadas nesta pesquisa, foi adotado como base um estudo realizado por Frezatti (2005), onde o autor considerou como ponto de partida para a escolha das variáveis os próprios estágios a evolução da contabilidade gerencial referidos pela *International Federation of Accountants* - IFA (Quadro 1).

Estágios	Descrição
Estágio 1	Antes de 1950, o foco principal era a apuração dos custos e controle financeiro por meio do orçamento. Neste estágio, o orçamento, previsões e controle de processos eram as atividades evidenciadas.
Estágio 2	Destaque significativo no suprimento de informações através de tecnologias, ênfase na análise do processo decisório e contabilidade por responsabilidade.
Estágio 3	Atenção dada aos projetos de redução de desperdício e gestão de custos.
Estágio 4	A criação de valor tornou-se atração principal neste estágio, enquanto se utilizam direcionadores que relacionam clientes, acionistas e inovação organizacional.

Quadro 1 – Estágios da Evolução da Contabilidade Gerencial definidas pela IFA

Fonte: Adaptado de Frezatti *et al* (2005)

A partir da abordagem da IFA, Frezatti (2005) selecionou os elementos identificados para o foco da análise de sua pesquisa:

- Sistema de custeio estruturado: método de custeio utilizado e uso do conceito de custo padrão, independente do método utilizado;
- Planejamento estratégico e orçamento formalizados: utilização de planejamentos que envolvessem longo prazo, bem como os cenários externos e internos do sistema empresa;
- Relatórios gerenciais: forma como as informações contábeis estão dispostas no sistema, ou mesmo no papel, possibilitando todo o planejamento, acompanhamento e controle da organização;

- Programa de redução de desperdício: sistemática de acompanhamento de possíveis reduções dos custos no processo produtivo;
- Sistema de gestão de valor: formas de avaliação e acompanhamento do desempenho da empresa como um todo por meio de diversos sistemas de indicadores.

Após a identificação dos chamados elementos, Frezatti (2005, p.3) definiu as variáveis e os seus componentes que se relacionavam com cada um daqueles elementos. Segundo o autor, existem diferenças entre os elementos, variáveis e componentes:

Nas salas de aula, os professores ensinam que as organizações têm que contar com vários tipos de recursos para manter as suas vantagens competitivas, as quais são fatores importantes para o sucesso. Estes recursos são compostos por uma grande variedade de elementos, tais como sistemas de informação, conceitos econômico-financeiros, modelos e estruturas organizacionais. Esse conjunto [...] será denominado componentes [...] cada organização pode ser caracterizada por dado perfil de componentes.

No quadro 2 são apresentados os elementos, as variáveis e os componentes apresentados na pesquisa do referido autor. Pode-se entender que os componentes denominados por Frezatti (2005), na pesquisa ora desenvolvida, dariam lugar às chamadas ferramentas gerencias.

Elementos	Variáveis	Componentes	<i>Modus Operandi da Pesquisa</i> Variáveis Consideradas
Sistema de custeio estruturado	Métodos de custeio	Métodos de custeio (absorção-ABC, absorção–outros, variável e direto) Existência de custo-padrão	Métodos de custeio (absorção-ABC, absorção–outros, variável ou direto) Existência de custo-padrão

	Custo-padrão		
Planejamento estratégico e orçamento	Planejamento estratégico	Visão, Missão, Objetivos de Longo Prazo, Cenários Externos e Plano Operacional de Longo Prazo.	Objetivos de Longo Prazo, Cenários Externos, e Plano Operacional de Longo Prazo.
	Orçamento	Premissas, Plano de Marketing, Produção+suprimentos+estocagem, Recursos humanos, Plano de Investimento, Demonstrações Financeiras Projetadas	Plano de Marketing, Produção+suprimentos+estocagem, Recursos humanos, Plano de Investimento, Demonstrações Financeiras Projetadas.
	Controle orçamentário	Análise das receitas, despesas e custos, análise do lucro líquido, Retorno sobre o patrimônio líquido, análise de fluxo de caixa, Economic Value Added – EVA	Análise das receitas, despesas e custos, análise do lucro líquido, análise de fluxo de caixa. Retorno sobre patrimônio líquido e EVA – Não considerados.
Relatórios gerenciais	Segmentação de entidade	Centro de custo, centro de investimento, unidade de negócios.	Centro de custo, centro de investimento, centro de receita, centro de resultado. Unidade de Negócios – Não considerado.
Programas de redução de desperdício	Programa de redução desperdício	Programa de redução de desperdício	Não considerado
Sistema de gestão de valor	Indicadores	Retorno sobre o Patrimônio líquido, EVA, Balanced scorecard – BSC	Não considerado

Quadro 2 - Elementos, variáveis e ferramentas gerenciais

Fonte: Adaptado Frezatti et al (2005)

No estudo aqui realizado, não foram considerados os elementos programa de redução de desperdício e sistema de gestão de valor, já que tais elementos dificilmente seriam identificados nas pequenas e médias empresas do ramo de confecções, na cidade de Teresina, em função do porte das mesmas. Ocorreu ainda situação semelhante com alguns dos componentes

como: EVA, no elemento controle orçamentário e unidades de negócios no elemento segmentação da entidade.

Além das ferramentas tratadas no quadro 2 (*modus operandi* da pesquisa) também foram incluídas, neste estudo, outras ferramentas gerenciais: custo alvo, balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício e a demonstração de fluxo de caixa:

- O custo alvo, por ser considerado um instrumento de gestão de custos. Baines e Langfield-Smith citado por Frezatti *et al.* (2005) classificam que, dentre as práticas de contabilidade gerencial mais avançadas, está o *target cost* (custo alvo).
- Considerou-se também como ferramenta gerencial o uso das demonstrações contábeis como o Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício e a Demonstração de Fluxo de Caixa, desde que este uso caracterizasse o fim gerencial. Frezatti *et al.* (2006), em outra pesquisa, também as consideraram nesta mesma categoria.

Para enfatizar o grau de subjetividade no momento da definição das ferramentas gerenciais Hofer *et al.* (2006) afirmam que a própria contabilidade pode desempenhar um papel importante como ferramenta gerencial, por meio de informações que permitam o planejamento, o controle e a tomada de decisão.

Para designar as práticas gerenciais adotadas pela contabilidade gerencial elegeu-se a expressão ferramenta gerencial, como anteriormente fora

explicitado. Muitas nomenclaturas são designadas, como sistemas, instrumentos, componentes, elementos, artefatos e outros.

Os conceitos e as principais características das ferramentas gerenciais acima escolhidas serão apontados nas próximas subdivisões, bem como o motivo de serem assim consideradas.

A ordem escolhida para a apresentação das ferramentas foi a seguinte: demonstrações contábeis, métodos de custeio, custo padrão, custo alvo, relatórios gerenciais, planejamento e orçamento.

2.4.1 Demonstrações contábeis

Os demonstrativos contábeis são importantes fontes de informações para o processo decisório. Além de ser reconhecida a sua importância em estudo feito por Frezatti *et al.* (2005), como já foi citado, outros pesquisadores corroboram o que sustenta a sua permanência na categoria de ferramenta gerencial:

Parte-se da premissa que, no mundo dos negócios, obter informações é fundamental para que as entidades possam se manter no mercado. Como instrumento de divulgação das informações econômicas e sociais das empresas, demonstrativos contábeis tradicionais e não tradicionais são peças importantes para efeitos de gestão. Os gestores são os responsáveis pela eficácia da empresa. Como o próprio nome esclarece, os gestores são os responsáveis pela gestão, administração ou processo de tomada de decisão. A gestão corresponde analiticamente ao processo de planejar, executar e controlar. (DE LUCA; BRITO, p.1, 2006)

A Lei 6.404/76, Lei das Sociedades Anônimas, estabelece que as empresas devem elaborar obrigatoriamente alguns demonstrativos contábeis. Entretanto, a periodicidade exigida pela citada lei não concorre para que esta ferramenta atinja seu fim maior, que é servir como fonte de informações ao processo de tomada de decisões.

Assim sendo, para a contabilidade gerencial: a demonstração de resultado do exercício (DRE) e o balanço patrimonial (BP) são instrumentos que merecem um uso efetivo e contínuo, e não na periodicidade exigida por lei.

As tradicionais demonstrações contábeis (BP e DRE) passam a ser encaradas como parte importante do processo decisório a partir do momento que seu uso se torna útil ao acompanhamento das despesas, custos e evolução patrimonial.

A visão do uso destas demonstrações apenas com o intuito de preencher uma prescrição fiscal perde lugar em uma economia globalizada. O seu uso adequado pelos os usuários internos proporciona um eficiente acompanhamento do resultado gerado (DRE) e o seu impacto no patrimônio da empresa (BP).

Além das tradicionais demonstrações citadas, encontra-se em grande evidência, pela sua riqueza informativa, a demonstração de fluxo de caixa (DFC), que passará a ser exigida pela legislação, com o caráter de obrigatoriedade, em um futuro próximo.

A DFC apresenta um grande diferencial respondendo a uma das dúvidas mais prementes dos gestores sobre a capacidade de pagamento da empresa.

Balanço patrimonial

O balanço patrimonial é uma demonstração que tem por objetivo evidenciar a situação patrimonial da entidade em um determinado momento, por isso é entendido como um demonstrativo estático. Pelas relevantes informações de tendências que podem ser extraídas de seus diversos grupos de contas, o balanço servirá como elemento de partida indispensável para o conhecimento da situação econômica e financeira de uma empresa. (ASSAF NETO, 2006).

Como ferramenta gerencial de avaliação e acompanhamento da evolução patrimonial se faz essencial, visto que representa os saldos das contas patrimoniais em determinado período e por meio de comparações com dados históricos e traz importantes contribuições para o planejamento futuro.

Para cumprir a sua função gerencial é importante que sejam apurados balanços em um intervalo de tempo inferior ao exigido por Lei, já que, a mesma exige que o BP seja levantado apenas ao final de cada exercício social.

Demonstração de resultado do exercício

A demonstração de resultado do exercício é uma forma organizada de confrontarem-se receitas com despesas para a obtenção do resultado do período.

É considerada como uma demonstração dinâmica, já que, representa a movimentação das contas de resultado de um período contábil, diferente do balanço patrimonial que apresenta saldos representativos de datas específicas (IUDICIBUS, 2004).

É de grande contribuição o uso desta demonstração, também conhecida como demonstração de fluxo, como forma de acompanhar resultados, uma vez que trazer reflexões como: quanto de resultado foi devido às receitas operacionais, quanto foi devido a receitas não-operacionais, qual a relação percentual entre o custo e a receita auferida, a evolução das despesas operacionais e não-operacionais, entre outras. (IUDÍBUS, 2004)

Se a análise dos resultados fosse feita somente com base no balanço, não se teria o entendimento da composição do resultado, mas somente o valor numérico, monetário, do resultado conseguido pela diferença entre os patrimônios líquidos nas duas datas distintas.

Dependendo do regime de tributação adotado - lucro real, lucro presumido ou lucro arbitrado - a periodicidade exigida por lei também irá variar. No caso da opção pelo regime de tributação do lucro real, a DRE deverá ser apurada mensalmente para que o lucro real seja encontrado e tributado mês a mês. No lucro presumido e arbitrado, não existe a necessidade da apuração mensal da DRE, visto que, no presumido, a base de cálculo para encontro do lucro é o próprio faturamento bruto, e, no arbitrado, a autoridade fiscal irá determinar e arbitrar os valores (ASSAF NETO, 2006).

A DRE tem caráter gerencial a partir do momento que o uso de suas informações passa a contribuir com o processo de gestão, passa a respaldar as tomadas de decisões dos usuários internos da contabilidade.

Se utilizada devidamente como numa análise dos dados históricos das demonstrações de resultados anteriores, servindo como base para projeções, cumprindo o valor preditivo das informações contábeis, será uma ferramenta gerencial com grande potencial de inferências, acompanhamento e controle.

Demonstração de fluxo de caixa

De acordo com Marion e Reis (2003) a Demonstração de Fluxo de Caixa - DFC foi normatizada pelo pronunciamento do *Financial Accounting Standards Board* - FASB, por meio do Boletim nº 95, que instituiu o Fluxo de Caixa em substituição à Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos – DOAR. Este boletim entrou em vigor a partir de julho de 1988.

No Brasil, a partir de 1992, este demonstrativo passou a ser utilizado não de forma obrigatória, mas como um aconselhamento da Comissão de Valores Mobiliários - CVM. Entretanto, encontra-se em tramitação o projeto nº 3.641/2000 e o anteprojeto de reforma da lei das sociedades anônimas, que propõem a inclusão da DFC no rol dos relatórios obrigatórios.

As informações da demonstração de fluxo de caixa permitem aos usuários da contabilidade avaliarem a capacidade de a empresa gerar futuros fluxos líquidos positivos de caixa; a capacidade de a empresa honrar seus compromissos; a liquidez, solvência e flexibilidade financeira da empresa; o grau de precisão das estimativas passadas de fluxos futuros de caixa entre outras (IUDICIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2000).

O objetivo da DFC é destacar as principais transações que, direta ou indiretamente, causam impacto no fluxo de caixa e assim influenciam o saldo geral de caixa. Os gerentes, usuários internos, devem prestar atenção na sua

DFC por uma razão evidente, sem caixa suficiente nos momentos certos, a empresa pode perder oportunidades ou mesmo ir à falência (GARRISON; NOREEN, 2001)

Portanto, o processo decisório pode vir a ser comprometido por falta de informações, ao passo que a empresa que utilize a DFC estará mais distante de perder oportunidades por não ter este acompanhamento de caixa. É entendida como uma demonstração de fluxo, já que, assim como a DRE, apresenta a movimentação de contas em um período contábil.

As práticas internacionais dispõem que esta demonstração seja segregada em três tipos de fluxos de caixa: os fluxos das atividades operacionais, das atividades de financiamento e das atividades de investimentos (IUDICIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2000).

Pode ser elaborada por meio de dois métodos distintos: método direto ou simplificado e o indireto ou completo. O FASB exige que a DFC obedeça a um formato diferente e que poucos itens sejam modificados. Entretanto, quase todos os itens da demonstração do fluxo de caixa completa são os mesmos da demonstração de fluxo de caixa simplificada; muda apenas a ordem em que são dispostos. (GARRISON; NOREEN, 2001)

As três demonstrações acima citadas, analisadas conjuntamente, trazem um forte arcabouço informativo para o processo de análise, controle e planejamento gerencial contribuindo para as funções da contabilidade gerencial como para o controle operacional e controle administrativo.

2.4.2 Sistemas de Custos

2.4.2.1 Métodos de custeio

Constatações como o acirramento da concorrência, a verificação de que os gastos administrativos associados aos processos operacionais vêm aumentando em termos de percentual de participação nos dispêndios totais, implicam a necessidade de avaliar com mais atenção o desempenho das empresas no mercado em termos de sua rentabilidade (WERNKE, 2005). A análise da rentabilidade, entretanto, é feita juntamente com a de seus custos e preços de venda. Com o intuito do acompanhamento desta relação de custos, preços de venda e rentabilidade é que se desenvolveram diversas técnicas como os métodos de custeio.

O método de custeio tem como objetivo identificar quanto o produto ou os serviços prestados custaram para a empresa, preocupa-se com uma das funções da contabilidade gerencial, o custeio do produto. Esta preocupação torna-se cada vez mais prioritária dentro do processo de gestão das empresas e origina a chamada gestão de custos.

Para Hansen e Mowen (2001, p.28): “A gestão de custos identifica, coleta, mensura, classifica e relata informações que são úteis aos gestores para o custeio (para determinar quanto algo custa), planejamento, controle e tomadas de decisão”.

Dentro desta visão, é indispensável que as empresas adotem um método de custeio que venha a contribuir com as informações mais adequadas

ao processo decisório, garantindo a sobrevivência e a continuidade da empresa.

O processo de gerir os custos de uma empresa precisa respaldar-se em informações que fundamentem as tomadas de decisões adequadas: continuar a fabricar ou não determinado produto ou a implementar um novo produto. Tais questões são levantadas diariamente nas empresas e precisam ser respondidas tempestivamente. Portanto, faz-se tão importante o uso adequado desta ferramenta chamada método de custeio dos produtos ou serviços.

Foram abordados nesta pesquisa os métodos de custeio adotados na pesquisa de Frezatti *et al.* (2005): custeio por absorção, custeio variável ou direto e custeio baseado em atividades ou *activity-based costing* - ABC.

Custeio por absorção

O custeio por absorção atribui todos os custos de produção, materiais diretos, mão de obra direta e os custos indiretos de fabricação para cada unidade de produto produzida. Dessa maneira, cada unidade de produto absorve os custos fixos além dos custos variáveis incorridos. Quando uma unidade de produto é acabada, levam-se estes custos para o estoque, no balanço patrimonial. Caso seja vendido, estes custos de produção são mostrados na demonstração de resultado do exercício como custo dos produtos vendidos (CPV). Este é o custeio por absorção usado para calcular três medidas de lucro: lucro bruto, resultado operacional e resultado líquido (HANSEN; MOWEN, 2001).

Entretanto, o resultado operacional não pode ser considerado como uma medida razoável de desempenho, ou um indicador de rentabilidade uma vez que os gestores podem retirar alguns custos do período atual da demonstração de resultado do exercício ao produzir para estocar.

Característica que o torna diferente dos demais métodos de custeio é o uso do rateio, que seria a maneira como os custos indiretos de fabricação são alocados ao produto final.

Para Maher (2001), o rateio representa a atribuição de um custo indireto a um objeto de custo, segundo uma certa base. Objeto de custo pode ser um centro de custo, um procedimento, um serviço, tudo aquilo que se deseja custear e a base refere-se ao critério, é a medida utilizada para a alocação destes custos que podem ser: hora-homem, hora-máquina, mão de obra direta entre outros.

Guerreiro (1996) critica arduamente a prática de apropriação dos custos indiretos de fabricação aos produtos/serviços:

Concordamos plenamente [...] que a determinação de valores de estoques com base em alocação de custos e consequentemente retenção de custos estruturais fixos nos estoques de produção em andamento e de produtos acabados é totalmente inútil para fins gerenciais.

Partindo do exposto, este método de custeio não assume a função de uma ferramenta gerencial eficiente, visto que pode levar a uma análise equivocada dos estoques, custos e do resultado da empresa. Contudo, não pode deixar de ser utilizado para efeitos fiscais, já que a legislação reconhece como legítimo apenas este método.

Apesar das desvantagens acima expostas o custeio por absorção segundo Maher (2001) apresenta algumas vantagens:

- a) Os proponentes do custeio por absorção argumentam que ele reconhece a importância dos custos fixos de produção e defendem que todos os custos de produção representam custo do produto;
- b) Na prática, as companhias podem preparar demonstração do resultado de acordo com a absorção, dependendo de como a informação é utilizada, pois, com computadores adequadamente programados, é possível a preparação de muitos relatórios.
- c) Outra vantagem do custeio por absorção é que sua implantação pode ser mais barata, quando comparada à implantação do custeio variável, porque ele não exige a separação dos custos de produção em fixos e variáveis.

Embora seja um método de custeio bastante criticado, também existem aqueles que o defendem como o autor acima exposto.

Faz-se importante a reflexão de que o método de custeio mais adequado para uma empresa depende da situação, da natureza, da decisão, do custo em análise, das preferências do tomador da decisão, entre outros fatores.

Custeio variável

Outro método é o custeio variável, também chamado de custeio direto, que atribui apenas os custos variáveis e despesas variáveis à produção; os custos fixos e despesas fixas são tratados como um custo do período e não entram no estoque como os outros custos do produto. Em vez disso, são imputados no resultado do período em que incorrem. O resultado de tratar os

custos fixos como uma despesa do período é reduzir os custos de fábrica estocáveis (HANSEN; MOWEN, 2001).

A demonstração de resultados do exercício (DRE) do custeio variável é montada diferente daquela DRE do custeio por absorção. Todos os custos e despesas variáveis são subtraídos das vendas do período, resultando na margem de contribuição. Em seguida, todas as despesas fixas são subtraídas para se obter o resultado operacional.

A apuração do resultado será igual para os dois custeios caso sejam idênticas as quantidades de unidades vendidas e produzidas. Entretanto, sendo os estoques diferentes, as duas abordagens apresentarão resultados líquidos diferentes.

O motivo para isto é que o custeio por absorção atribui os custos fixos para as unidades produzidas. Se estas unidades forem vendidas, os custos fixos aparecem na DRE sob custos dos produtos vendidos (CPV). Se as unidades não forem vendidas, os custos fixos vão para o estoque. No custeio variável, todos os custos fixos são considerados despesas do período. Como resultado, o custeio por absorção permite que os gestores manipulem o resultado operacional ao produzir para o estoque (HANSEN; MOWEN, 2001).

A DRE estruturada pelo método de custeio variável tem uma vantagem adicional, além de fornecer melhores sinais no que diz respeito ao desempenho, também concede mais informações úteis para a tomada de decisões (HANSEN; MOWEN, 2001).

Portanto, é considerada como uma ferramenta gerencial apta a mensurar a rentabilidade dos produtos, pois evita problemas inerentes à transformação dos custos fixos totais em custos fixos unitários, o que em

essência, somente poderia ser feito com os custos variáveis, pois estes sim variam com a produção, por unidade produzida.

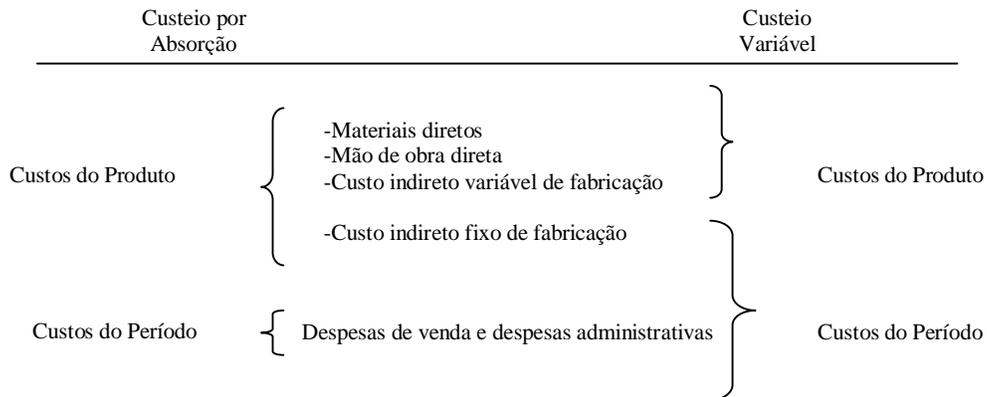
No quadro 3 pode ser visualizado o impacto do estoque no resultado de uma maneira mais clara.

Se	Então
1. Produção > Vendas	resultado do custeio por absorção > resultado do variável
1. Produção < Vendas	Resultado do custeio por absorção < resultado do variável
1. Produção = Vendas	resultado do custeio por absorção = resultado do variável

Quadro 3 - Mudanças nos estoques sob os custeios por absorção e variável.
 Fonte: Hansen e Mowen (2001, p.670)

Pode-se perceber que em uma determinada situação (produção igual às vendas) o resultado dos dois métodos de custeio pode ser o mesmo.

Comparando por meio do quadro 4, é possível observar as diferenças entre custeio por absorção e o custeio variável.



Quadro 4 - Custeio por absorção x custeio variável
 Fonte: Garrison e Noreen (2001, p.196)

Maher (2001) expõe algumas vantagens para aqueles que optam pelo uso do custeio variável: o custo dos produtos não recebe custos arbitrários, o lucro não sofre os efeitos de alterações nos estoques, separa os custos fixos

dos custos variáveis, apresenta a margem de contribuição, possibilita mais clareza no planejamento do lucro e na tomada de decisões.

Custeio baseado em atividades

De acordo com Kaplan e Cooper (1998), fora na década de 80 (oitenta) surgiu o custeio baseado em atividades, tendo como objetivo suprir a necessidade de informações mais precisas sobre o custo de cada atividade envolvida nos processos produtivos e na geração de serviços.

“O custeio baseado em atividades atribui os custos aos produtos, na proporção da demanda que cada produto exerce sobre várias atividades” (ATKINSON *et al.*, 2000, p.208).

Desenvolve a idéia de direcionadores de custo que vinculam, diretamente, as atividades executadas aos produtos fabricados. Estes direcionadores medem o consumo médio ocorrido, em cada atividade, pelos vários produtos. Então, os custos das atividades são atribuídos aos produtos, na proporção do consumo que os mesmos exerceram, em média, sobre as atividades (ATKINSON *et al.*, 2000).

A metodologia do ABC, ao tentar associar os custos às atividades desempenhadas pela empresa, consegue alocar, de forma mais acurada, os custos aos seus fatores causais. Para isto, faz-se necessário um conhecimento detalhado das atividades da empresa, de forma que cada custo possa ser

atribuído a um processo, em uma primeira etapa, e, posteriormente, a um produto (WERNECK, 2006).

Para Cogan (1994) a vantagem do ABC está na melhoria das decisões gerenciais devido à transparência promovida por este método, que permite a definição de ações para o melhoramento contínuo das tarefas de redução de custos de *overhead* (indiretos), diferentemente dos demais métodos tradicionais que concentravam esforços para a redução de custos diretos.

Outra vantagem apontada é o fato de não restringir a análise ao custo do produto e a sua lucratividade. A análise do ABC permite que os processos ocorridos na empresa sejam custeados, pois são compostos por atividades que se inter-relacionam. Com isso, possibilita a visualização das atividades que podem ser melhoradas, reestruturadas ou, até mesmo, eliminadas dentro de um processo, de forma a melhorar o desempenho competitivo da empresa (WERNKE, 2005).

Algumas limitações inerentes ao método (ABC) são apontadas por Catelli e Guerreiro (1994):

- a) O sistema ABC não muda a realidade dos fatos de que a grande parcela dos custos indiretos, qualquer que seja o tipo de atividade, é de natureza fixa;
- b) Todo relacionamento de custos fixos das atividades com as unidades individuais de produtos por meio dos direcionadores de custos está sujeito a fortes doses de subjetividade, assim como ratear esses custos proporcionalmente à mão-de-obra (não existe o critério objetivo isento de discussões);

- c) Todas as atividades apresentam diferentes níveis de volume, portanto se terá no sistema ABC diferentes custos unitários por atividades com os diferentes níveis de volume;
- d) Este método conduzirá a resultados proporcionalmente mais errados, tendo em vista que o emprego de tecnologias modernas de produção têm aumentado os custos fixos proporcionalmente aos custos variáveis;
- e) O uso do ABC faz com que se transformem custos fixos em custos variáveis. Ou seja, sempre que se apura um custo fixo unitário é modificada a verdadeira natureza comportamental do elemento de custo, gerando informações distorcidas;
- f) O processo de rateio de custos fixos gera informações que impossibilitam a comparabilidade entre os custos de empresas concorrentes;
- g) O ABC não aborda conceitos avançados de mensuração, tais como valor econômico, custos de oportunidade, equivalência de capitais, custos correntes de reposição, entre outros. Assim, além da distorção natural dos custos causada pelos critérios de rateio, os objetos de custeio são medidos de forma que não expressa os seus valores econômicos.

Cogan (1994, p.7) afirma que:

[...] em sua forma mais detalhada pode não ser aplicável na prática, em virtude de exigir um número excessivo de informações gerenciais que podem vir a inviabilizar a sua aplicação. O custo da coleta e manipulação detalhada teria que justificar seu benefício. Numa fábrica, pode-se detectar mais de cem atividades que contribuem para o *overhead*, caso se pense numa apuração exata de todas essas atividades, o ABC seria impraticável.

Percebe-se, portanto, que cada um dos métodos de custeio vistos possui pontos positivos e negativos, desta forma cabe ao gestor identificar qual se adequaria a sua realidade gerencial.

2.4.2.2 Custo padrão

Independente do método de custeio adotado para o encontro do custo do produto ou serviço existe ainda uma ferramenta de gestão de custos que é o chamado de custo padrão.

O uso de um padrão, uma referência é importante para o processo decisório, visto que durante a execução de um planejamento de custos pode-se ter o acompanhamento entre o que foi previsto e o que está sendo executado.

Segundo Garrison e Noreen (2001), diversas organizações de fabricação de serviços, de alimentos e sem fins lucrativos, todas, de alguma forma, utilizam padrões. Lojas de *fast-foods*, como o Macdonald, seguem padrões exatos, tanto da quantidade de ingredientes quanto do custo de um sanduíche. O estabelecimento dos padrões é mais arte do que ciência. Requer habilidade de todos os responsáveis pelos preços dos insumos e pelo seu uso eficaz.

Para Hansen e Mowen (2001) existem duas razões para adotar o custo padrão: melhorar o planejamento e controle e facilitar o custeio de produção.

Ainda conforme os autores acima, tradicionalmente, o custo padrão é classificado em padrão e idealmente atingíveis. Os padrões ideais exigem competência máxima e somente podem ser atingidos se tudo funcionar perfeitamente, não são previstas quebras de máquinas, negligências ou falta

de habilidades. Já os padrões idealmente atingíveis podem ser alcançados sob condições operacionais eficientes, embora exigentes, mas são atingíveis.

O custo padrão que está baseado em quantidade de materiais diretos, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação padrões, que possibilitam o acompanhamento entre o custo orçado (padrão) e o custo real, à medida que o processo produtivo avança, esta comparação possibilita que os desvios significativos sejam investigados e melhor controlados. Numa fase anterior à execução do produto, permite a projeção da viabilidade de um produto ou serviço a ser executado (HANSEN; MOWEN, 2001)

Para Atiknson *et al.* (2000), existem três principais usos que justificam o uso do custo padrão:

- a) Estimar os custos dos produtos: padrões são desenvolvidos para o consumo de materiais diretos, mão-de-obra direta e recursos de atividades de apoio requeridas por produto. Multiplicando essas quantidades padrão pelos preços padrão dos recursos e, adicionando todos os recursos consumidos por um produto, resulta em custo padrão para produtos individuais.
- b) Orçar custos e despesas: os custos totais podem ser estimados com base na quantidade padrão de consumo de uma atividade necessária para produzir produtos diferentes e nos níveis planejados de produção para estes produtos. Algumas empresas usam estas estimativas de custo para planejar os gastos para um período próximo;
- c) Controlar custos relativos aos padrões: acompanhamento comparativo entre os custos reais e os custos padrão. As diferenças

entre os custos reais e os padrões ou variâncias de custos devem ser analisadas.

Pelos motivos expostos - controle, planejamento e acompanhamento faz-se importante o uso do custo padrão como uma ferramenta gerencial que guia o processo decisório.

2.4.2.3 Custo alvo

Ainda tratando-se de gestão de custos, existe outra ferramenta gerencial capaz de respaldar o processo de identificação de um preço de venda competitivo, um custo e margem compatíveis à estratégia da empresa, que seria o chamado custo alvo ou custo meta.

O custeio alvo enfoca a redução do custo durante o ciclo de pesquisa, de desenvolvimento e de engenharia. Neste ciclo é que são avaliadas as necessidades do cliente para projetar e desenvolver o produto (ATKINSON *et al.*, 2000).

Quando as empresas decidem oferecer produtos melhores, diferenciados dos da concorrência, podem incorrer num custo mais elevado. Outras preferem produzir com custo inferior ao da concorrência, entretanto sem características que o diferenciem. Existem ainda aquelas que tentam elaborar o melhor produto com o custo mais baixo possível.

Contudo, independente de qual seja a estratégia elaborada pela empresa, uma premissa é verdadeira para quase todas: o mercado tem influenciado cada vez mais o valor que os clientes dão para os produtos e suas características. Em outras palavras, o mercado tem tido uma importância vital

na definição dos preços praticados e, conseqüentemente, dos custos máximos em que as empresas podem incorrer (ROCHA; CAMACHO, 2006).

Segundo os teóricos acima o conceito que vem sendo utilizado por empresas nestas circunstâncias, é o de Custo-Alvo, ou *Target Cost* em inglês, que é o custo máximo admissível de um produto ou serviço para que, dado o preço de venda que o mercado oferece, consiga-se o mínimo de rentabilidade que se quer. Já o Custeio-Alvo (*Target Costing*) é o processo pelo qual se alcança o custo-alvo.

Brausch citado por Atkinson *et al* (2000) afirma que o custo alvo é o preço que os clientes estão dispostos a pagar por um produto, menos o lucro desejado. É o custo para o produto ser produzido, a longo prazo, para atingir a meta da rentabilidade estabelecida.

Ainda para o mesmo autor, o custeio alvo busca reduzir o custo de um produto durante seu ciclo de vida com um compromisso de reduzi-lo continuamente.

O custeio alvo tem como premissa fundamental ser focado nos consumidores. O valor do custo alvo, deve ser determinado e gerenciado a partir do preço que eles estão dispostos a pagar. Trata-se de um instrumento gerencial, aplicável em ambientes onde o preço é fortemente influenciado pela competição (ROCHA; CAMACHO, 2006).

Garrison e Norren (2001) definem o custeio alvo como o processo de determinação do custo máximo admissível de um novo produto, seguido do desenvolvimento de um protótipo que possa ser lucrativamente construído para este custo-máximo.

Ainda conforme os autores, o custeio alvo foi desenvolvido por causa do reconhecimento de duas importantes características do mercado e dos custos:

a) Muitas companhias têm menos controle sobre os preços dos que elas gostariam de admitir. O mercado, oferta e demanda, é que realmente determinam os preços, e a companhia que ignorar isso corre perigo. Sendo assim, o preço previsto de mercado é considerado conhecido na apuração do custo-alvo.

b) A maior parte do custo de um produto é determinada na fase de projeto. Concluído o projeto e, estando o produto em produção, não se pode fazer muito para reduzir significativamente o seu custo.

A maioria das oportunidades de reduzir custos está em projetar o produto de modo que ele seja de fácil fabricação, não use componentes caros, seja robusto e confiável. Se a empresa tem pouco controle sobre o preço de mercado e sobre o custo, uma vez que o produto entrou em produção, deduz-se que as primeiras oportunidades de influenciar o lucro estão na fase de projeto, quando podem ser acrescentadas as características que agregam valor que os clientes estão dispostos a pagar e quando a maior parte dos custos é efetivamente determinada (GARRISON; NOREEN, 2001).

Atkinson *et al.* (2000) afirmam que, uma vez que o custo alvo esteja definido, a empresa deve determinar os custos alvo para cada componente. O processo de engenharia de valor inclui o exame de cada componente de um produto para determinar se é possível reduzir os custos enquanto se mantêm a funcionalidade e o desempenho.

Em vez de se projetar o produto e depois descobrir quanto ele custa, procura-se estabelecer em primeiro lugar o custo alvo e depois se projeta o

produto de modo a atender a este custo máximo. Desta forma, a empresa terá uma maior evidência de que obterá a rentabilidade almejada.

2.4.3 Relatórios gerenciais

Para o acompanhamento das diversas ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa, o gestor deve contar com relatórios que reúnam estas informações de maneira objetiva e, essencialmente, tempestiva, visto que, com base neles, serão feitas as análises e tomadas todas as decisões.

Encontrou-se uma forma de representar a organização por meio dos centros, áreas com responsabilidades pré-definidas. Esta divisão não somente existe no ambiente empresa, mas também é visualizada nos relatórios.

Representando estas subdivisões surge a chamada contabilidade por responsabilidade. Surgiu com o objetivo de apoiar a estrutura das organizações, que cada vez estão maiores, e o gestor principal passa a precisar de uma maior colaboração de sua equipe. Crescendo a empresa, é preciso que áreas de responsabilidade sejam determinadas, possuindo cada uma delas gestores subordinados a estas áreas.

Em geral, uma empresa é organizada segundo linhas de responsabilidades. O quadro organizacional tradicional, em forma de pirâmide, ilustra as linhas de responsabilidade fluindo do presidente executivo para os vice-presidentes, para os gestores de níveis intermediários e inferiores. À medida que a organização cresce, essas linhas se tornam mais longas e mais numerosas, como afirmam HANSEN; MOWEN, 2001, p. 318:

A contabilidade por responsabilidade é um sistema que mede os resultados de cada centro de responsabilidade e compara aqueles resultados com alguma medida de resultado esperado ou orçado.

O centro de responsabilidade deve, portanto, trabalhar alimentando os seus dados em relatórios gerenciais que irão conter o resultado alcançado e o resultado orçado, previsto. De certa forma, o gestor do centro será responsável por uma contribuição no resultado final da empresa, que poderá ser negativa ou positiva. Este compartilhamento de autoridades se faz fundamental em virtude de tantas variáveis, como a concorrência, com que o gestor presidente deveria se preocupar se sozinho estivesse. A responsabilidade dividida representa compartilhar acertos e erros, o processo de tomada de decisões passa a ser também compartilhado.

Existem alguns tipos de centros de responsabilidades: centros de custo, de receita, de resultado e de investimento. No centro de custo, a responsabilidade do gestor restringe-se aos custos. No centro de receita, a responsabilidade do gestor está focada nas vendas. Já no centro de resultado, o gestor é responsável tanto pela receita como pelos custos. No centro de investimento, o gestor é responsável pela receita, pelos custos e pelos investimentos (HANSEN; MOWEN, 2001).

Em uma empresa pode-se ter qualquer um dos tipos dos centros de responsabilidade, tudo vai depender de quais responsabilidades são atribuídas ao gestor.

Outra vantagem pela adoção desta ferramenta gerencial é o fato de que a responsabilidade impõe prestação de contas. A responsabilidade pela prestação de contas implica mensuração do desempenho, o que significa dizer que os resultados reais são comparados com os resultados orçados por meio de relatórios (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 318).

A empresa passa a ser vista como um todo formado por centros, áreas de responsabilidades e que são visualizados da mesma forma como reflexo nos relatórios gerenciais de acompanhamento.

2.4.4 Planejamento: estratégico e operacional

Frezatti *et al.* (2005, p.7) justifica a consideração do planejamento estratégico como ferramenta gerencial:

[...] a contabilidade gerencial é parte integrante do controle gerencial. Ao analisar o planejamento estratégico, seus ingredientes mercadológicos, por exemplo, não fazem parte da contabilidade gerencial mas o relacionamento com a base de dados que poderá permitir seu acompanhamento e proporcionar a projeção dos resultados por vários anos provém da contabilidade gerencial. Dado o interesse em perceber o planejamento e controle como um todo foi considerada adequada a sua inclusão na pesquisa embora entendendo que se trata de artefato que transcende a contabilidade gerencial propriamente dita.

Com o modelo de gestão identificado e, portanto, com os objetivos empresariais definidos com base nos valores, costumes e missão da organização, passa-se para a perseguição dos mesmos por meio do processo de gestão.

O processo de gestão apresenta-se dividido nas fases de planejamento, execução e controle. O planejamento, por sua vez, estaria dividido em estratégico e operacional (CATELLI *et al.*, 2000).

O uso do planejamento encontra justificativa em função do aumento da concorrência e do surgimento de novas tecnologias. Estas variáveis tornam o ambiente cada vez mais inseguro e repleto de riscos. A forma de gerir as empresas em um ambiente inseguro e concorrido faz com que, cada vez mais,

os gestores procurem planejar cuidadosamente todos os seus passos. As decisões precisam ser tomadas com cautela e baseadas em informações oportunas.

Catelli *et al.* (2001) tratam o planejamento estratégico como uma necessidade neste ambiente de turbulências e de competição entre as empresas, afirmam que a saída para os gestores alcançarem seus objetivos é planejar as ações que pretendem empreender, reavaliando, de tempos em tempos, o desempenho efetuado contra o desempenho planejado.

Nesta fase do processo de gestão, o planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa. Variáveis do ambiente externo e interno da empresa são analisadas resultando na determinação das chamadas diretrizes estratégicas. Na análise do ambiente externo é feito o estudo das oportunidades e ameaças, enquanto no ambiente interno é identificado o conhecimento dos pontos fortes e fracos da própria organização.

O conjunto de diretrizes estratégicas determinadas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos (CATELLI *et al.*, 2001).

Para Oliveira (2001) o processo de planejamento operacional apresenta-se dividido em simulação, planejamento operacional de longo prazo e planejamento operacional de curto prazo.

Na simulação são projetadas várias alternativas, e escolhida aquela que consiga otimizar o objetivo de cumprir sua missão.

No planejamento operacional de longo prazo as alternativas que foram escolhidas serão detalhadas em termos de custos e receitas envolvidos em sua

implementação, o que configura o processo orçamentário. Após a sua confecção, passa-se para a sua implantação. Durante a implementação deste plano, alterações podem ser feitas para uma adequação às expectativas atuais em relação às expectativas vigentes quando do planejamento de longo prazo. Nesta fase tem-se o chamado planejamento de curto prazo (OLIVEIRA, 2001).

Durante o processo do planejamento operacional de longo prazo, as alternativas que foram consideradas melhores para as entidades, que as levaram a um resultado ótimo, serão detalhadas em termos de custos e receitas envolvidos em sua implementação, o que configura o processo orçamentário.

Ao longo do processo orçamentário são definidas tecnologias e padrões de eficiência, que incorporam políticas de eficiência da empresa, são implementadas políticas de preços para o *mix* de produtos que se deseja colocar nos volumes esperados e são estabelecidas as bases operacionais para o período, de acordo com as expectativas vigentes no momento (OLIVEIRA, 2001).

2.4.5 Orçamento

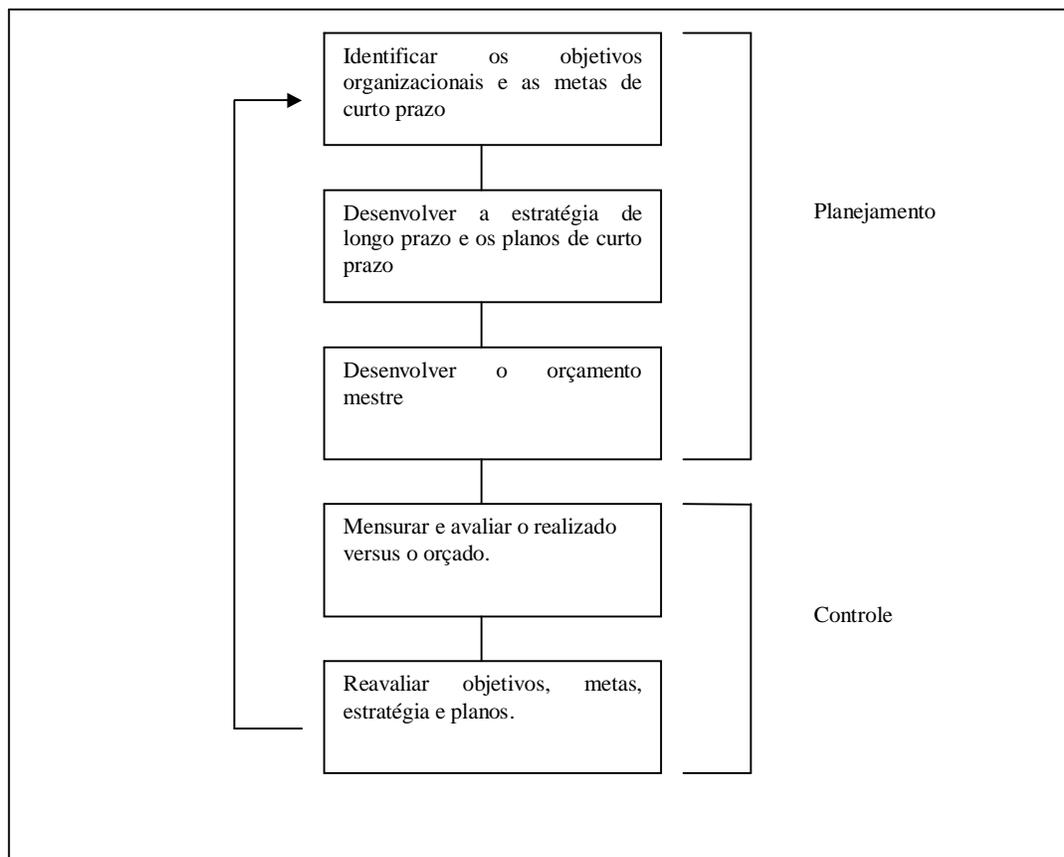
Para Atkinson *et al.* (2000), o orçamento é uma expressão quantitativa das entradas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá os objetivos organizacionais.

Garrison e Noreen (2001) tratam o orçamento como um plano detalhado da aquisição e do uso dos recursos financeiros ou de outra natureza, durante

um período especificado. Um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos. A sua elaboração é chamada de orçamentação ou processo orçamentário. O emprego do orçamento no controle das atividades de uma empresa é conhecido como controle orçamentário.

O orçamento geral de uma empresa seria, portanto, o resumo de todos os planos da mesma, envolvendo metas específicas das atividades de vendas, produção, compra de matéria-prima, distribuição, financeira e de quaisquer outras contas que mereçam, dependendo do benefício gerado, ser planejadas e controladas.

Atkinson *et al.* (2000) apontam no quadro 5 o papel central desempenhado por orçamentos e a relação entre planejar e controlar.



Quadro 5 - Planejamento, controle e papel dos orçamentos.

Fonte: Atkinson *et al.* (2000, p.466).

Warren, Reeve e Fess (2003, p.179) também relacionam o papel central do processo orçamentário e as funções administrativas de planejamento e controle:

O orçamento envolve o estabelecimento de metas específicas, a execução de planos para atingir suas metas e a comparação periódica dos resultados efetivos com as metas. Essas metas abrangem todas as metas da empresa, incluindo as metas específicas para cada unidade operacional. Estabelecer metas específicas para futuras operações faz parte da função administrativa de planejamento, enquanto ações executadas para atingi-las faz parte da função administrativa de direção. Comparar, periodicamente, os resultados reais com as metas e tomar medidas apropriadas faz parte da função administrativa de controle.

Atkinson *et al.* (2000) afirmam que os orçamentos podem ser classificados em operacionais e financeiros. Os orçamentos operacionais constituem-se basicamente em seis planos, que de maneira resumida, seriam:

- a) Plano de vendas: identifica o nível planejado de vendas para cada produto.
- b) Plano de gastos de capital: especifica os investimentos de capital a longo prazo, tais como prédios e equipamentos, que devem ser realizados para atender aos objetivos da atividade.
- c) Plano de produção: programa todas as necessidades de produção.
- d) Plano de aquisição de materiais: programa todas as atividades de compras necessárias.
- e) Plano de contratação e de treinamento de mão-de-obra especifica o número de pessoas que a empresa deve contratar e treinar ou despedir para alcançar os objetivos de suas atividades.

f) Plano de gastos administrativos e discricionários: inclui administração, assessoria, pesquisa e desenvolvimento e publicidade.

Além dos orçamentos operacionais, existem os orçamentos financeiros, que têm como objetivo avaliar as conseqüências financeiras de decisões propostas.

Ainda para Atkinson *et al.* (2000), os planejadores apresentam os resultados financeiros projetados, ou os orçamentos financeiros, em três formas:

- a) Demonstração de fluxos de caixas esperados;
- b) Balanço patrimonial projetado;
- c) Demonstração de resultado projetado.

Diante das informações oferecidas sobre a adoção da prática do orçamento, fica demonstrada a sua relevância como ferramenta em busca do controle gerencial, possibilitando o acompanhamento e o planejamento.

O elevado número de ferramentas gerenciais existentes demonstra a grande necessidade que os usuários das informações contábeis possuem de ter mais segurança no momento de tomar as suas decisões. Para que um conjunto de ferramentas gerenciais venha a cumprir com seu papel organizacional, o mesmo deve estar adequado ao seu contexto estratégico de atuação.

Não existe um sistema gerencial que possa ser igualmente útil (ou apropriado) para organizações que atuem em ambientes em diferentes contextos. Pesquisas empíricas procuram investigar os principais fatores que

determinam a escolha apropriada da estrutura do sistema de controle gerencial (FREZATTI; BRAGA, 2007).

A escolha das ferramentas gerenciais a serem abordadas nesta pesquisa esteve estreitamente ligada às características locais e ao porte das empresas entrevistadas, ou seja, o contexto vivido na região.

2.5 O processo de tomada de decisão

2.5.1 Evolução do conhecimento e o seu impacto no processo decisório

A árdua permanência das empresas no mercado competitivo faz com que as mesmas precisem tomar as decisões adequadas, ou seja, aquelas que garantam a sua permanência no mercado diante das diversas intempéries como um novo produto lançado pela concorrência ou mesmo uma quebra de contrato por parte de um fornecedor. Para se adaptarem e tornarem-se competitivas as empresas foram obrigadas a desenvolver a capacidade de aprender, e delas foi exigido ser ágeis e adaptativas.

Segundo Rosa (2006), pode-se perceber esta evolução da forma de gerir as empresas ao observar a história da evolução da própria sociedade. Esta autora afirma que, em um longo período da história humana, a terra foi o principal recurso, mas, no final da Idade Média e no início do século XX, o acréscimo de mais capital ao processo de criação de riqueza material levou a consideráveis aumentos na eficiência e eficácia da atividade tecnológica e comercial. Portanto, a riqueza estava em controlar o acesso ao capital.

Ainda de acordo com a autora, no decorrer do século XX, a característica de capital escasso foi alterando-se e dando lugar a era do conhecimento. Com o fim da segunda guerra mundial, iniciou-se uma enorme acumulação de capital e uma série de avanços tecnológicos, telecomunicações, televisão, computadores, o que tornou o capital muito mais fungível e elástico, de mais fácil movimentação e, sendo assim, menos escasso. O fator crítico de produção passou a ser o conhecimento humano, este seria o diferencial da era do conhecimento.

Desde a década de 50 até os dias atuais, vem-se destacando a importância do conhecimento para a tomada de decisão dentro das organizações. Assim na década de 80, com a gestão estratégica, a administração da informação passou a ser fundamental no processo de decisório, que vai desde a identificação do problema até a avaliação dos resultados. Esta evolução é representada na figura nº 1 (ROSA, 2006).

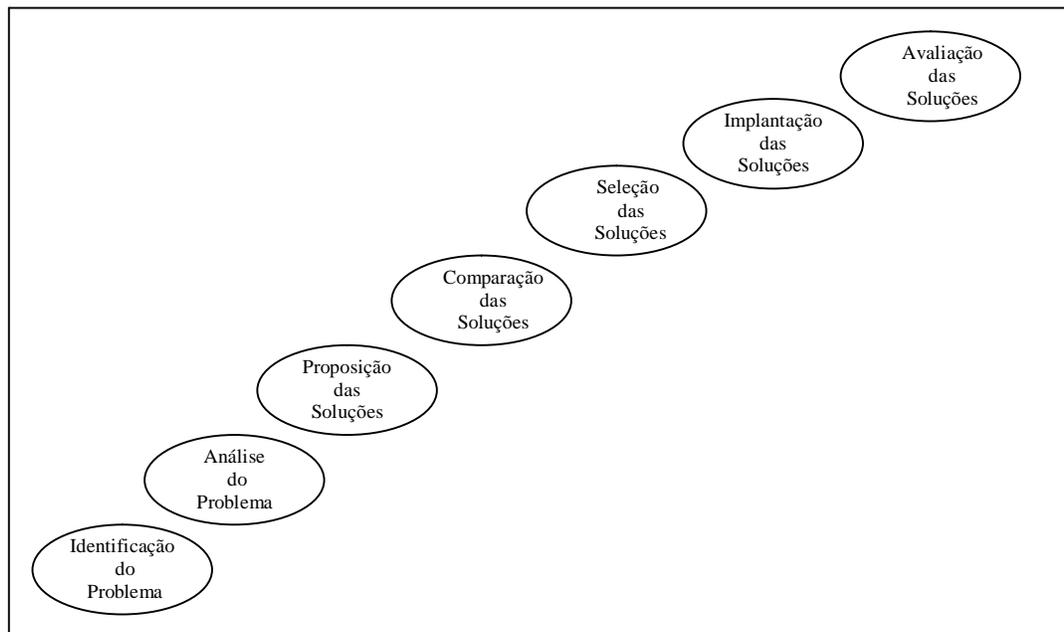


Figura nº1 - Estágios da informação no processo decisório.

Fonte: Rosa, 2006.

Giongo e Bianchi (2005) afirmam que o processo de gestão das organizações envolve todas as suas áreas, caracterizando-se como um ato contínuo de tomada de decisões. Os autores, após realização de pesquisa, defendem que deve existir uma área específica de atuação sistêmica que venha a comunicar-se com todos os membros da organização, desde os níveis mais altos até os operacionais.

O gestor toma decisões sobre eventos econômicos sob sua responsabilidade, que deve ser sistematizada por um processo de tomada de decisão e ocorre pela necessidade de se optar por caminhos alternativos, tanto pela necessidade de solucionar determinado problema quanto pela necessidade de aproveitar determinada oportunidade, em decorrência de um futuro estado do ambiente em relação à empresa. Para a ocorrência de uma decisão sobre um evento, é necessário que existam pelo menos duas alternativas de ação; por exemplo, a possibilidade de tomar ou não tomar uma decisão: qualquer uma das decisões irá provocar determinadas conseqüências (PARISI; NOBRE, 2001).

O sucesso das organizações, nos dias atuais, depende, cada vez mais, da qualidade das informações gerenciais que estão alimentando o processo decisório e, portanto, o processo de gestão.

2.5.2 As informações gerenciais e o processo decisório

O processo de tomar decisões permeia todo o processo de gestão da organização. O modelo de gestão que irá nortear o processo de gestão deve ser o primeiro a ser identificado.

Catelli *et al.* (2001) afirmam que o modelo de gestão seria o conjunto de crenças e valores que balizam a forma de administrar determinada empresa. O processo de gestão, por sua vez, seria composto por todas as ações que concorrem para atingir a missão da organização (maximizar resultado) e seria composto de planejamento, execução e controle. Durante o processo de gestão, diversas decisões precisam ser tomadas em cada uma de suas fases. Sendo assim, poder-se-ia ordenar o seguinte pensamento: o modelo de gestão (crenças e valores) irá influenciar toda e qualquer atitude tomada dentro dos limites da organização; o processo de gestão e o processo decisório estão dentro destes limites.

Segundo Guerreiro (1989) o processo de tomada de decisões, a nível empresarial, tem uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle. Assim as diversas etapas analíticas do processo de tomada de decisões podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial.

Entretanto, encontrar o modelo decisório que venha a conduzir este processo de tomada de decisão não é tarefa fácil Sobre este ponto Ludícibus (2003, p.153) afirma que:

[...] exigiria um estudo profundo do modelo decisório de cada tipo de tomador de decisões que se utiliza de dados contábeis. Deveríamos: a) estabelecer claramente qual a função-objetivo

que desejamos maximizar; b) coletar e avaliar o tipo de informação utilizada no passado para maximizar a função; c) prover o modelo preditivo que irá suprir o modelo decisório para a maximização da função-objetivo.

Afirma ainda Ludícibus (2004) que os relatórios contábeis tradicionais (contabilidade financeira) deveriam ter poder preditivo e vir acompanhados de quadros informativos suplementares, demonstrar informações históricas e preditivas sobre indicadores de interesse para os vários usuários.

Deve-se entender como valor preditivo de uma informação que ajuda os usuários a aumentar a probabilidade de prever os resultados advindos de eventos passados ou futuros (FASB *apud* MARTINS; LOPES, 2005).

Figueiredo e Caggiano (1997) conceituam modelo de decisão como uma definição de como vão ser combinados os cursos de ação para que determinado estado da natureza seja alcançado. Seria uma espécie de molde para escolher a alternativa a ser objetivada. O escopo do modelo de decisão é a busca da eficácia, e tem como objetivo a otimização da decisão que objetiva alcançar a otimização do resultado em termos de empresa e de áreas.

A informação da contabilidade gerencial passa a ocupar papel fundamental, visto que se torna o ponto chave do processo de tomada de decisões, ao permitir coletar dados, mensurá-los monetariamente, fornecer informações financeiras, não-financeiras, econômicas, patrimoniais e de produtividade por meio de suas diversas ferramentas.

A contabilidade atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores meios que levem a atingir a eficácia organizacional, de modo que todas as decisões estejam voltadas à harmonia operacional, tomadas à luz dos objetivos globais da organização e os gestores estejam

atuando de forma sincronizada no sentido de gerarem, com suas ações, os melhores resultados possíveis, com o menor sacrifício de recursos possíveis (GIONGO; BIANCHI, 2005).

A escolha das informações gerenciais para respaldar o processo decisório de cada organização é um fator subjetivo, não existe um roteiro fixo a ser seguido, pode-se contar, entretanto, com um grande arcabouço teórico já desenvolvido que alguns autores chamam de práticas gerenciais ou, como está sendo preferido neste estudo, ferramentas gerenciais. As informações gerenciais estarão disponíveis caso a empresa utilize as ferramentas gerenciais de forma eficaz e tempestiva, oportunas durante o processo de tomada de decisões.

3 EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DO SEGMENTO DE CONFECÇÕES

3.1 O Setor de confecção do Estado do Piauí

Como fontes de pesquisa para este capítulo foram utilizadas, principalmente, duas pesquisas; uma delas foi realizada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SEMDEC, no ano de 2003, e trata da caracterização do pólo de confecção da cidade de Teresina; a outra tratou da indústria de Teresina como um todo e seus aspectos da qualidade e da competitividade, no ano de 2005. Portanto, os dados estatísticos e informações que constam deste capítulo foram retirados destes trabalhos.

A vocação econômica do Estado do Piauí, para o setor de confecção, é um fato. Existem cerca de 1.000 empresas e grupos de produção, formais e informais, que produzem moda feminina, moda masculina, moda íntima, moda praia, jeans e confecções em brim (SEMDEC, 2003).

Vale ressaltar a existência de outros segmentos ligados direta e indiretamente ao setor de confecções, como o artesanato em tecelagem, a fabricação de jóias e semi-jóias de Pedro II, as rendas da Ilha Grande, os bordados de Buriti dos Lopes, artesanato em acessórios de fibras, couro e argila (SEMDEC, 2003).

As rendas piauienses, por sua vez, começam a despertar interesse em nível nacional, como ocorreu com as que foram levadas pelo estilista Walter Rodrigues, em belíssimas produções para o São Paulo *Fashion Week* em 2001, maior evento de moda do Brasil (SEMDEC, 2003).

Destacam-se, no Piauí, quatro pólos de confecção: Teresina, Parnaíba, Piripiri e Campo Maior. Teresina é o principal do Estado. Em Parnaíba e Piripiri as empresas são de pequeno porte, mas já apresentam um potencial bastante significativo. (SEMDEC, 2003)

Ao analisar os dados históricos do setor de confecções do Estado do Piauí, fornecidos pela RAIS/MTE (2005), verificou-se uma média de 3.210 empregos diretos gerados nos últimos 6 anos. Sendo, em média, 574 empregados nas microempresas, 841 nas pequenas e 1.530 na grande empresa (Tabela 2).

Tabela 2 - Quantidade de empregados

Classe-Descrição	Ano	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
18.12-0	2000	511	667	399	1.969	3.546
	2001	549	762	278	1.848	3.437

2002	499	1.023	306	1.739	3.567
2003	652	828	238	1.582	3.300
2004	625	889	107	1.212	2.833
2005	610	874	266	829	2.579
Média - (empregos gerados)	574	841	266	1.530	3.210

Fonte: Adaptado RAIS/MTE (2005)

Nota: Estas informações do segmento de confecção referem-se à classe nº 18.12-0 que tem a seguinte especificação: confecção de peças do vestuário - exceto roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes.

Já quanto ao número de indústrias, tem-se o registro de uma média de 160 empresas em todo o estado, ao longo dos mesmos 6 anos. Sendo assim distribuídas: 134 para as microempresas, 23 para pequenas empresas e 1 grande (Tabela 3).

Tabela 3 - Quantidade de estabelecimentos no segmento de confecção no Estado do PI

Classe -Descrição	Ano	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
18.12-0	2000	118	17	2	1	138
	2001	124	20	2	1	147
	2002	133	28	2	1	164
	2003	145	21	2	1	169
	2004	148	24	1	1	174
	2005	138	26	2	1	167
Média - (estabelecimentos)		134	23	2	1	160

Fonte: Adaptado RAIS/MTE (2005)

Nota: Estas informações do segmento de confecção referem-se à classe nº 18.12-0 que tem a seguinte especificação: confecção de peças do vestuário - exceto roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes.

Vale ressaltar que no presente estudo foram entrevistadas apenas aquelas empresas que constavam do cadastro de indústrias associadas ao SINDVEST (2006). Das empresas de médio porte, todas foram pesquisadas, duas empresas, e das de pequeno porte, um total de dez empresas, localizadas na cidade de Teresina, foram entrevistadas.

3.2 - Perfil geral das empresas de confecção de Teresina

Teresina, geograficamente, é o epicentro de uma região formada pelos Estados do Piauí e do Maranhão e, em um perímetro mais amplo, pelos estados do Pará, Tocantins, Ceará, assim como pelo restante do Nordeste, o que é uma vantagem competitiva que deve ser usada para estimular o crescimento do parque industrial da cidade.

Silva Filho (2005) afirma que o despertar de Teresina para o processo de industrialização é recente. Observa-se que o setor industrial de Teresina, até 1991, apresentava-se constituído por cerca de 7.000 unidades, cuja maior concentração indústria da construção civil (25,93%); de produtos alimentícios (17,91%); e indústria metalúrgica (10,17%).

Ainda para o mesmo autor, o processo evolutivo do município, mesmo com dificuldades, fez gerar nos dias atuais um distrito industrial e três pólos industriais em fase de instalação, congregando várias indústrias de diversos ramos produtivos, evidenciando-se o da metalurgia, madeireiro, alimentos, bebidas, cerâmica, couro, químico-hospitalar, castanha de caju, eletro-eletrônico e, especialmente, o têxtil/confecções, que desponta como um referencial na indústria local abrigando, inclusive, a Guadalajara, que tem aproximadamente 1.500 empregados, uma das maiores fábricas de jeans da América Latina e uma grande exportadora para o mercado norte-americano.

As empresas de confecção de Teresina caracterizam-se por serem, em sua grande maioria, micro-unidades produtivas, ou seja, têm até 20

empregados são denominadas microempresas, conforme classificação do SEBRAE.

O tempo de constituição é outra característica importante das empresas de confecção de Teresina, já que apenas 26,31% existem há mais de 08 (oito) anos, o que induz a concluir que ocorre uma considerável taxa de mortalidade ao longo dos anos (SEMDEC, 2003).

De acordo com pesquisa realizada pela SEMDEC (2003) de 27 (vinte e sete) empresas que têm até 04 (quatro) anos de funcionamento, 23 (vinte e três) são microempresas, correspondendo a 85,18% do total. Somente 23,81% das microempresas funcionam há mais de 08 (oito) anos, o que permite afirmar que há maior vulnerabilidade deste conjunto à mortalidade, em comparação com as de maior porte.

Quanto às instalações das unidades produtivas, no universo das microempresas, são preocupantes, já que praticamente a metade delas não tem instalações próprias, utilizam instalações alugadas, ou ocupam espaços cedidos por terceiros ou pelo proprietário, registrando-se o uso misto como residência e unidade de produção.

Quanto ao aspecto produtivo, pode-se afirmar, conforme a Tabela 4, que no pólo de confecção de Teresina há a predominância da produção de *jeans*, *modinha*, tendo como matéria-prima básica a malha, *sportwear*, uniforme e moda infantil.

Tabela 4 - Produção anual por linhas de produtos das empresas de confecção de Teresina

Linhas de produtos	Nº de peças	%
Jeans	4.639.566	59,97
Modinha (malha)	980.080	12,67
Sportwear	834.580	10,79

Uniforme	696.096	9,00
Moda infantil	214.016	2,77
Moda íntima	144.300	1,87
Moda clássica masculina	94.728	1,22
Moda clássica feminina	88.378	1,14
Moda praia	29.092	0,38
Cama/mesa/banho	600	0,01
Outros	15.000	0,19
Total	7.736.436	100,00

Fonte: SEMDEC (2003)

Uma outra característica deste pólo de confecção é a tendência das empresas de concentrarem-se na produção de poucas linhas (18,42%). Esta peculiaridade favorece um melhor desempenho das empresas em termos de qualidade, produtividade e menor custo na obtenção da matéria-prima (SEMDEC, 2003).

3.2.1 Perfil das pequenas empresas de confecção de Teresina

As pequenas empresas de confecção de Teresina apresentam como principal característica a predominância de produtos à base de jeans e daqueles classificados como modinha. Praticamente, 82,40% de toda a produção das empresas deste porte, referem-se a tais produtos. Também se destacam a produção de uniforme (7,17%) e a de moda clássica feminina (4,07%) (tabela 5).

Tabela 5 - Produção anual por linhas de produtos das pequenas empresas de confecção de Teresina

Linhas de Produtos	Nº de Peças	%
Jeans	561.960	43,72

Modinha (malha)	497.280	38,68
Uniforme	92.000	7,17
Moda clássica feminina	52.360	4,07
Moda clássica masculina	46.080	3,58
<i>Sportwear</i>	21.400	1,66
Moda infantil	2.200	0,17
Outros	12.000	0,93
Total	1.285.480	100,00

Fonte: SEMDEC (2003)

No mercado de confecções, as pequenas empresas concorrem mais diretamente com as microempresas na produção classificada como modinha, moda clássica feminina e uniforme. Na confecção do jeans, o maior concorrente é a média empresa.

Um dos fatores que garantem maior competitividade das pequenas empresas em face às microempresas é a melhor qualidade dos seus produtos, em razão de um nível tecnológico mais desenvolvido e de um maior controle de qualidade.

Aproximadamente 82% das pequenas empresas fazem uso de máquinas classificadas num padrão tecnológico denominado de mecânico. Entretanto 18,18% das empresas possuem máquinas informatizadas que contribuem para elevar a produtividade e diminuir o desperdício com matéria-prima (SEMDEC, 2003).

Nas pequenas empresas há maior gestão de qualidade, uma vez que 54,55% efetivam controle, contra 20,63% de participação das microempresas neste item (SEMDEC, 2003).

Deve-se destacar melhor organização das pequenas empresas quanto ao controle de qualidade, já que 63,64% o realizaram através de um setor

específico, enquanto nas microempresas, esta participação é de apenas 7,94%, cabendo ao seu titular, 66,67% das unidades pesquisadas, assumir essa tarefa (SEMDEC, 2003).

Um outro elemento importante como fator de compatibilidade para as pequenas empresas é a forma de aquisição dos insumos. Diferentemente das microempresas, em geral as pequenas empresas adquirem seus insumos nos grandes centros têxteis do País, principalmente em São Paulo, onde são realizadas 45,45% das compras de fibras sintéticas, onde conseguem melhores preços (SEMDEC, 2003).

Ainda assim, o preço se apresenta como o segundo item mais citado dentre as dificuldades para aquisição da matéria-prima, com 27,27% de participação. Aproximadamente 36% das empresas afirmam não haver dificuldades na aquisição de matéria-prima (SEMDEC, 2003).

Os recursos humanos nas pequenas empresas de confecção apresentam algumas características que lhes garantem maior competitividade no mercado em relação às microempresas, particularmente no que se refere à qualificação profissional.

Observa-se que 27,27% das pequenas empresas não promoveram treinamento para os seus empregados nos últimos anos, quando nas microempresas essa participação é de 52,38%, e na média empresa nenhum empregado deixou de ser treinado (SEMDEC, 2003).

Também se verifica maior participação da administração superior das pequenas empresas (81,82%) em relação às microempresas (18,18%). Chama atenção o fato de que os treinamentos para os operários especializados sejam realizados pelas próprias empresas (81,82%), revelando, assim, a falta de

parceria com as entidades que promovem a qualificação profissional (SEMDEC, 2003).

Nas pequenas empresas a participação de membros da família com vínculo empregatício é menor que nas microempresas, não obstante 72,73% daquelas têm de um a cinco empregados que são parentes do proprietário.

O maior uso de consultoria das pequenas empresas - 54,55% do total - constitui-se, também, num componente importante para o seu desenvolvimento, especialmente no setor de produção (54,55%), no marketing (27,27%) e no programa de qualidade (27,27%) (SEMDEC, 2003).

Embora a situação de qualificação profissional seja melhor nas pequenas empresas em comparação com aquelas de menor tamanho - inclusive na área de produção - 81,82% delas apresentaram como maior dificuldade na produção, a falta de mão-de-obra especializada, enquanto nas microempresas a participação deste item é de 46,03%.

Observa-se nas pequenas empresas uma produção acentuadamente voltada para o mercado estadual regional e nacional, concentrando-se nos estados da região Norte e Nordeste, particularmente no Piauí e Maranhão (SEMDEC, 2003).

Aproximadamente 36,36% das empresas já exportam para o Ceará, que é um tradicional produtor de confecção.

Nas pequenas empresas, praticamente, já não há o contato direto com o consumidor final, como ocorre nas microempresas, pois apenas 9,09% vendem diretamente seus produtos. A produção tem como destino o atendimento às sacoleiras (45,45%) ou aos atacadistas (36,36%). Sendo assim, as pequenas empresas trabalham mais com produtos padronizados em detrimento dos

personalizados, próprios das microempresas. Há uma resistência por parte dos lojistas da capital em comprar os produtos de confecção das pequenas empresas, assim como das microempresas.

Embora nas pequenas empresas, assim como nas microempresas, ainda seja importante à estratégia de marketing, denominada boca-a-boca, já se percebe maior utilização dos meios de comunicação como veículo de propaganda. Há por parte delas atenção especial ao marketing do produto, que se dá através do acompanhamento das tendências da moda por 81,82% de suas unidades produtivas, praticamente 73% realizaram acompanhamento mediante consulta a revistas de modas. É importante, ainda, a participação em feiras regionais e nacionais (SEMDEC, 2003).

Apesar das pequenas empresas valorizarem o marketing nas suas atividades, há um reconhecimento de seus dirigentes de que o mesmo constitui-se na maior deficiência em face da concorrência. Como segundo item foi apontado o preço dos produtos. Referentemente aos fatores que mais dificultam o desempenho das pequenas empresas, identificaram-se os seguintes: mão-de-obra; obtenção da matéria-prima; demanda insuficiente e carga tributária. Os pontos fortes das empresas deste porte, se destacam: a qualidade da produção e o mercado consumidor local.

Embora os produtos apresentem um custo médio um pouco acima dos concorrentes, principalmente em relação à média e à grande empresa, identifica-se nas pequenas empresas maior poder de competitividade em comparação com as microempresas, mediante melhor desempenho de qualidade.

Quanto à situação financeira, verifica-se menor dependência das pequenas empresas em relação às instituições financeiras, quando comparadas com as microempresas, principalmente em termos de capital de giro. Essa menor dependência na aquisição de capital de giro é decorrência de melhor prazo médio de pagamento cedido pelos fornecedores.

3.2.2 Perfil da média empresa de confecção de Teresina

As empresas de confecção de Teresina, de porte médio, destacam-se dentre as demais, pela maior produção de produtos confeccionados à base de *jeans*.

Conforme a tabela 6, observa-se que os produtos à base de *jeans* correspondem respectivamente a 48% e 85,71% da produção da média e grande empresa. Também assume uma considerável importância a produção de *sportwear* na média empresa (32,01%) e na grande empresa (14,29%).

Tabela 6 - Produção anual por linhas de produto da média e grande empresa de confecção de Teresina (2003).

Linhas de Produtos	Média Empresa		Grande Empresa	
	nº de peças	%	nº de peças	%
Jeans	241.400	48,00	3.744.000	85,71
Sportwear	161.000	32,01	624.000	14,29
Moda infantil	75.400	14,99	-	-
Modinha (malha)	25.100	4,99	-	-
Total	502.900	100,00	4.368.000	100,00

Fonte: SEMDEC (2003)

Ainda de acordo com a SEMDEC (2003) embora a grande empresa tenha praticamente o mesmo custo médio na produção de produtos à base de jeans, em relação à média empresa, e até mesmo maior custo na confecção de *sportwear*, verifica-se que nela sobressai maior nível tecnológico do processo produtivo, que se insere na classificação de mecânico e informatizado.

A produção da média empresa destina-se ao mercado estadual e regional, atendendo mais especificamente os Estados do Piauí, Maranhão e Ceará. Como motivo para não conseguir exportar seus produtos para o exterior, apresenta o desconhecimento das regras do comércio internacional.

Em relação ao mercado nacional, há uma dificuldade de penetração de seus produtos, já que se trata de um mercado bastante competitivo, principalmente dos produtos à base de jeans, no qual existe muita marca conhecida nacionalmente.

Assim como a microempresa e a pequena, a média empresa tem um baixo nível de aproveitamento de sua capacidade de produção instalada (60%), considerando que esta informação refere-se ao período natalino, o de maior venda (SEMDEC, 2003).

Tudo isso induz a questionar também a qualidade do planejamento da média empresa, devido à superestimação do potencial de consumo do mercado. Saliencia-se que a demanda insuficiente constituiu-se no fator que mais dificulta o desempenho da empresa.

Como ponto fraco da indústria de confecção, a pesquisa da SEMDEC (2003) destacou, que a empresa de médio porte indicou o custo na mão-de-obra local, e a grande empresa, a resistência do consumidor ao

produto fabricado pela indústria local. Em relação ao ponto forte da indústria de confecção, a média empresa apontou a qualidade da produção.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 Critério de definição do porte das empresas

O critério escolhido para classificação do porte das empresas foi o do SEBRAE. Neste critério, são consideradas empresas de pequeno porte aquelas que ocupam entre 20 e 99 pessoas; as empresas de médio porte aquelas que ocupam entre 100 e 499 pessoas e as grandes aquelas empresas que ocuparem mais de 500 pessoas.

4.2 Procedimentos para a seleção das empresas

Inicialmente, foi realizada uma entrevista não-estruturada com o Presidente, Francisco Marques Melo, do Sindicato da Indústria de Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos do Estado do Piauí (SINDVEST). Nesta entrevista, teve-se acesso a uma lista de empresas associadas ao sindicato, a qual possui um total de 101 empresas, das quais consta o nome do empresário, telefones e endereços. Durante a entrevista foram entregues ainda alguns materiais bibliográficos que faziam parte do arquivo do SINDVEST.

A pesquisa teve como objetivo analisar o uso das ferramentas gerenciais no processo decisório em um grupo de empresas, para que se pudesse fazer uma inferência com base em dados estatísticos. Foram escolhidas as

pequenas e médias empresas localizadas na cidade de Teresina, o que facilitaria a aplicação da entrevista que foi aplicada pessoalmente pela pesquisadora.

As microempresas foram eliminadas em função de menor probabilidade de que as mesmas possuíssem uma contabilidade gerencial dentro dos padrões que se pretendia encontrar.

Foi realizada também entrevista não estruturada com a Diretora do Departamento de Eventos e Turismo da Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico (SEMDEC), Marta Sérgio de Carvalho Martins. Com esta entrevista, outros trabalhos realizados na área de confecção foram oferecidos, inclusive aquele que teve maior significado para a pesquisa, pois se tratava de um estudo sobre a caracterização do pólo de confecção de Teresina.

No estudo fornecido pela SEMDEC, realizado em 2003, sobre a caracterização do pólo de confecção de Teresina, foram identificadas 1 (uma) empresa média e 11 (onze) empresas de pequeno porte, obedecendo também ao critério do SEBRAE, ou seja, as pequenas seriam aquelas empresas que empregassem entre 20 e 99 pessoas, enquanto as médias seriam aquelas que empregassem mais de 100 pessoas. Não havendo pesquisas mais recentes que viessem a modificar este número, partiu-se dele como base para esta investigação.

Como resultado da pesquisa, ora realizada, obteve-se um número de 2 (duas) empresas médias e 10 (dez) empresas de pequeno porte, fato que levou à conclusão de que uma daquelas empresas que se enquadravam no perfil de pequena passou à categoria de média empresa.

4.3 Coleta de dados da pesquisa de campo

As entrevistas não estruturadas foram feitas junto ao Presidente do SINDVEST e à SEMDEC, representada por uma de suas diretores. O objetivo foi obter informações com o intuito de que pudesse ser feita a análise do setor.

No apêndice A pode ser observado o roteiro da entrevista estruturada que foi utilizada junto aos pequenos e médios empresários do ramo de confecções da cidade de Teresina, associados ao SINDVEST.

A metodologia utilizada para a aplicação do formulário das entrevistas estruturadas seguiu as seguintes etapas:

- a) Pré-teste - Foi realizado um pré-teste em uma empresa para verificar as imperfeições ou inconsistências das perguntas previamente elaboradas. Este procedimento conduziu a alguns ajustes importantes no roteiro original;
- b) Contato por telefone - Feito inicialmente por telefone, quando se explicava o objetivo da pesquisa e solicitava autorização para a entrevista, agendando sempre conforme a disponibilidade de tempo do entrevistado. Importante ressaltar que neste contato já se faziam duas perguntas do roteiro, visto que eram determinantes para que as demais fossem realizadas: se a empresa apresentava-se associada ao SINDVEST e o número de pessoas ocupadas, para a identificação do porte da empresa;
- c) Realização da pesquisa - Muitas foram as dificuldades encontradas neste momento. Talvez pela falta de conscientização de alguns

empresários da real importância do estudo para o setor e seu crescimento futuro. Foram entrevistadas duas empresas de médio porte e dez empresas de pequeno porte. Conforme pesquisa realizada em 2003, pela SEMDEC, havia onze pequenas empresas e uma empresa de médio porte em Teresina.

d) Estrutura do roteiro de entrevista - O roteiro apresentou-se estruturado em duas partes. Na primeira, procurou-se identificar e caracterizar a empresa e o perfil do gestor. Na segunda, trabalharam-se perguntas que possibilitassem a identificação das ferramentas gerenciais utilizadas na empresa e como estas informações geradas por tais ferramentas eram apresentadas ao tomador de decisão; e

e) Definição de variáveis em relação à identificação e caracterização da empresa: número de pessoas ocupadas, mercado de atuação e “mix” de produtos; perfil do gestor: nível de escolaridade do mesmo; e, no que se refere à identificação e apresentação das informações gerenciais: planejamento, orçamento, relatórios gerenciais e o processo de tomada de decisões.

A análise dos dados colhidos foi feita também em dois momentos. O momento inicial, aquele que trata da identificação e caracterização das empresas e do perfil dos gestores. O segundo momento foi o da análise das ferramentas gerenciais que são utilizadas pelas empresas e de como as informações geradas contribuem para o planejamento futuro das mesmas, respaldando o processo de tomada de decisão.

4.4 Método de análise dos resultados

Os dados dos questionários obtidos foram tabulados com auxílio do SPSS - *Statistical Package For the Social Sciences*, versão 13.0. Como resultado obtiveram-se tabelas e gráficos que permitiram a análise das respostas e, por conseqüência, a análise descritiva que se pretendia.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Identificação e caracterização da empresa e perfil do gestor

Foram entrevistadas doze empresas ao todo; duas delas possuíam mais de 100 funcionários, portanto, classificadas como de médio porte, representando 16,7% das entrevistadas. As demais empresas classificaram-se como pequeno porte, representando 83,3% das entrevistadas, como se pode perceber no gráfico 1.

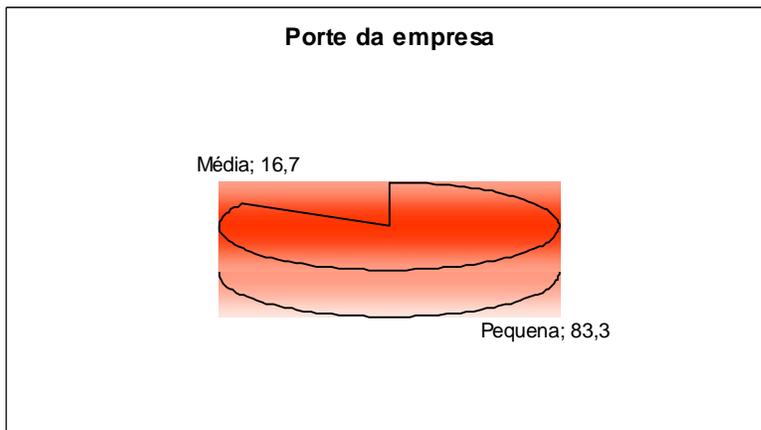


Gráfico 1 - Porte da empresa

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

Dentre os produtos oferecidos, observou-se uma grande concentração na produção de calças jeans e roupas de malha em geral, o que na prática denominam de “modinha” (Tabela 7), o que corrobora a pesquisa bibliográfica feita.

Tabela 7 - Mix de produtos

Produtos	Freqüência	Percentual
Jeans em geral	2	16,7
Calças e camisas masculinas e femininas	2	16,7
Calças jeans, modinha	1	8,3
Calças, saias e blusas femininas	1	8,3
Camisas promocionais, fardamentos (escolares, hospitalares, profissionais)	1	8,3
Confecção em geral	1	8,3
Fardamento escolar, hospitalar, profissional e roupas esporte (pólos, bermudas)	1	8,3
Malha e jeans feminino	1	8,3
Roupas femininas (malha) e jeans	1	8,3
Não respondeu	1	8,3
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

Observou-se que a maioria das empresas, 75% delas (Gráfico 2), trabalham com a exportação para o mercado nacional, o que leva à conclusão de que, embora o SEBRAE tenha apoiado e investido no projeto “Exporta Piauí”, as exportações para fora do País não tiveram continuidade dentro do segmento de pequenas e médias empresas.

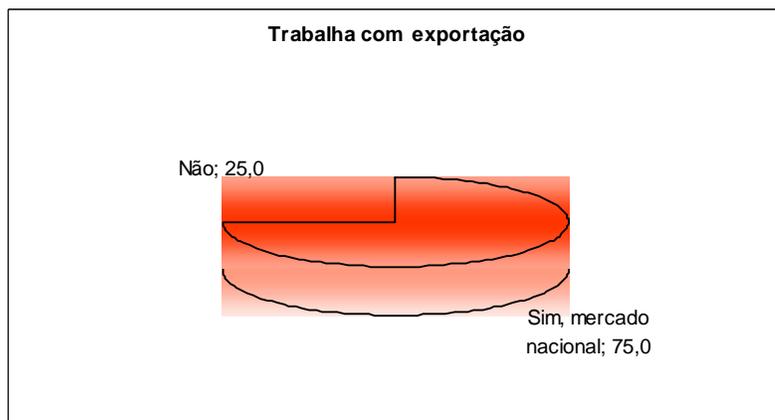


Gráfico 2 – Trabalha com exportação

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

As exportações, internas ao País, acontecem, em sua maioria, para a própria região Nordeste, Estados do Maranhão e Ceará, como demonstrado na tabela 8.

Tabela 8 - Locais de exportação para o mercado nacional

Estados	Frequência	Percentual
Maranhão, Ceará	2	28,6
Maranhão, Pará	1	14,3
Maranhão, Sergipe, Ceará	1	14,3
Maranhão, Ceará, Pernambuco	1	14,3
Meio Norte do Brasil	1	14,3
Norte, Nordeste	1	14,3
Total	7	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

Dos gestores entrevistados, 41,7% possuem terceiro grau completo, 25% possuem o terceiro grau incompleto e 33,3% responderam que não se enquadravam nestas opções citadas (Gráfico 3).

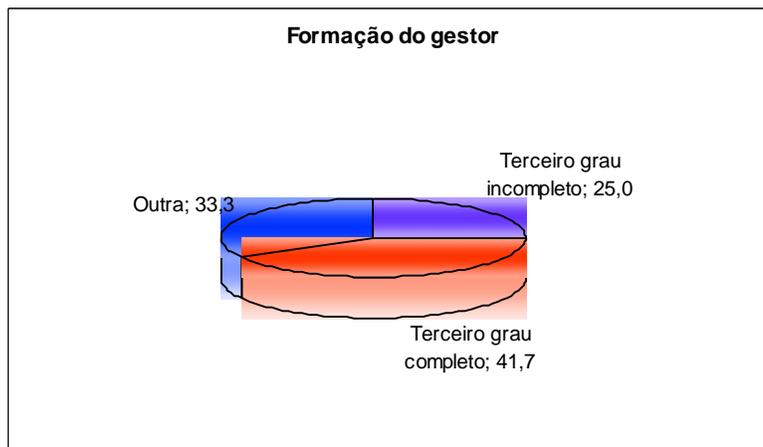


Gráfico 3 - Formação do gestor

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

Vale ressaltar que, ainda um número elevado de entrevistados, quatro gestores (33,33%), não possuíam formação superior e nem mesmo estão cursando o terceiro grau.

5.2 Identificação e apresentação das informações gerenciais

Nesta parte do roteiro de entrevista, procurou-se identificar que ferramentas gerenciais eram utilizadas e como as informações geradas eram aplicadas no processo de tomadas de decisão.

Inicialmente, fez-se oportuna a identificação do responsável pela contabilidade, já que este seria o foco informacional da pesquisa. Percebeu-se com os resultados que, em nove empresas, ou seja, em 75% das entrevistadas, a contabilidade é feita por escritório terceirizado (Tabela 9).

Tabela 9 - A contabilidade da empresa é feita por:

Contabilidade	Frequência	Percentual
Escritório especializado	9	75,0
Empregado ou sócio da empresa	2	16,7
Parte por empregado e parte por escritório especializado	1	8,3
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

Contudo, observando os outros resultados, que adiante serão explicitados, pode-se perceber que esta contabilidade terceirizada é o que se caracterizou, no capítulo dois, como contabilidade financeira.

Quanto ao uso das demonstrações contábeis, viu-se que as empresas têm preferência por duas daquelas três que se discutiram no referencial teórico. No caso, a DRE e a DFC.

A DRE seria utilizada mensalmente pela maioria das empresas, 58,3% (Tabela 10). O fato de a maior frequência ser a mensal vem a corroborar o que foi antes afirmado, a necessidade informativa do gestor não se encontra saciada com a necessidade temporal exposta na lei.

Confirmando o resultado aqui obtido, outros pesquisadores como Tártari e Olinquevitch (2005), apontam como conclusão de uma pesquisa por eles

realizada no setor de confecções em médias e grandes indústrias no estado do Paraná que, embora a maioria dos gestores tenham afirmado utilizar as demonstrações contábeis em períodos mensais, a contabilidade e os instrumentos de controle gerenciais servem de apoio ao gestor das organizações em períodos diários, semanais, mensais, trimestrais e anuais.

Tabela 10 - Freqüência com que a empresa utiliza a Demonstração de Resultado do Exercício

Utilização DRE	Freqüência	Percentual
Anual	7	58,3
Mensal	4	33,3
Outra*	1	8,3
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

*A outra freqüência apontada foi trimestral

Já o balanço patrimonial não apresentou um uso expressivo na freqüência mensal, apenas 33,3% das empresas o utilizam com tal freqüência, contra 66,7% que o utilizam anualmente (Gráfico 4).

O fato de não utilizar o balanço patrimonial com uma freqüência menor que a anual, traz, sem dúvida, uma grande perda informacional para o gestor, que fica sem acompanhar sua evolução patrimonial por um longo período contábil.

A análise mais indicada conforme Ludícibus (2004) deveria casar demonstrações dinâmicas, que apresentam uma movimentação do período em estudo, como a DRE, e uma demonstração estática que mostra os saldos das contas em um tempo inicial e um tempo final, como o balanço patrimonial.

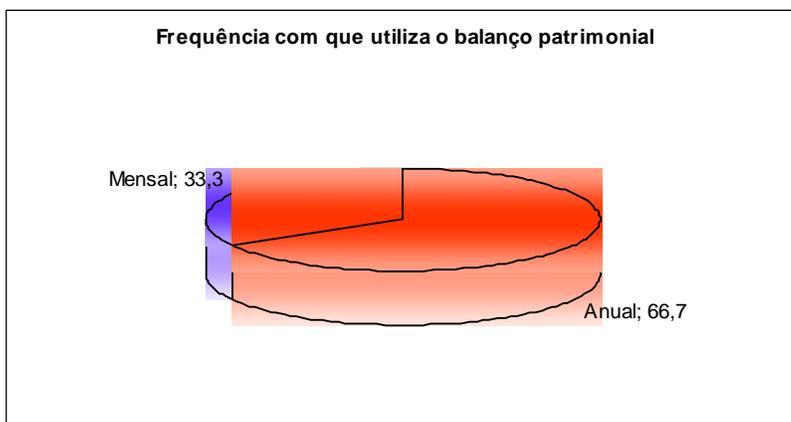


Gráfico 4 - Frequência com que utiliza o balanço patrimonial
 Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

Da mesma maneira que a DRE, a frequência de uso da DFC que prevaleceu foi a mensal, representando um percentual de 58,3% (Tabela 11).

É importante ressaltar que duas empresas, representando 16,7%, afirmaram utilizar diariamente a DFC, como não se teve acesso ao próprio demonstrativo, não se pode afirmar que estavam obedecendo, criteriosamente, aos padrões que são sugeridos nos livros didáticos.

Tabela 11 - Frequência com que utiliza a demonstração do fluxo de caixa

Utilização DFC	Frequência	Percentual
Mensal	7	58,3
Anual	2	16,7
Outra	2	16,7
Não respondeu	1	8,3
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

*A outra frequência apontada foi diária, pelas duas empresas que marcaram essa opção.

Quanto ao método de custeio, o único registro foi o uso do custeio por absorção; apenas um respondente não respondeu a esta pergunta. Desta forma, pode-se considerar que o que existe no mercado estudado é a prevalência absoluta de tal método. O custeio por absorção é muito criticado pela possibilidade de condução dos resultados por parte do gestor (HANSEN; MOWEN, 2001), como foi discutido no capítulo dois (Gráfico 5).

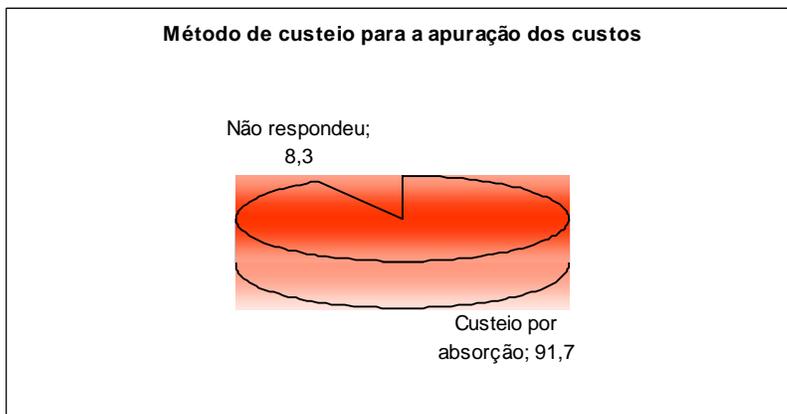


Gráfico 5 - Método de custeio para a apuração dos custos
 Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

Acredita-se, entretanto, que no caso da pesquisa ora realizada, o que fez tal critério preponderar foi o desconhecimento dos demais e mesmo o fato de ser este o método obrigatório na contabilidade financeira. De toda forma, percebeu-se, no momento da aplicação da entrevista, uma grande preocupação com o cálculo correto do custo do produto.

O uso do custo padrão representou 91,7% das empresas entrevistadas (Gráfico 6). Existe em quase todas as empresas entrevistadas, exceto em uma, a fase de definição, em situação ideal, quanto seria gasto para fabricar uma determinada peça. Algumas possuem sistemas informatizados que possibilitam a alimentação dos dados, enquanto outras o fazem utilizando planilhas informatizadas.

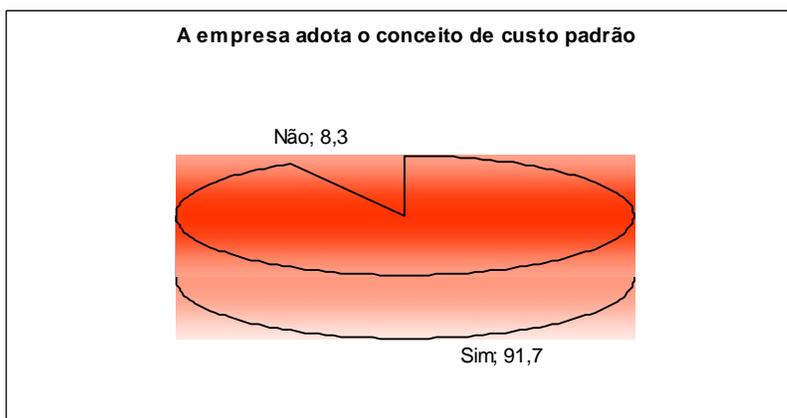


Gráfico 6 - A empresa adota o conceito de custo padrão
Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

Por quanto tempo o planejamento é projetado, é uma pergunta bastante oportuna, visto que o planejamento é parte do processo de gestão e, como foi visto no capítulo 3, encontra-se permeado em vários momentos de decisões a serem tomadas (processo decisório). Então, uma empresa que realiza planejamento, certamente, é uma empresa que usa em momentos diversos informações gerenciais e executa, cotidianamente, seu modelo decisório.

Observou-se que a metade (50%) das empresas realizam uma espécie de planejamento. Denominou-se de curto prazo aquele que abrange os próximos doze meses (Gráfico 7).

A realização de um planejamento demonstra que as informações fornecidas agora serão compiladas e darão origem a um plano que contém metas e caminhos alternativos diante de novas situações: como aproveitar-se de seus pontos fortes e minimizar os efeitos de seus pontos fracos, que não foram superados, identificar as ameaças e oportunidades dos próximos períodos (CATELLI *et al.*, 2001).



Gráfico 7 - Existe elaboração de planejamento para atividades futuras projetando em média
Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

O número de empresas que não realizam qualquer esboço de planejamento é muito grande, fato que oferece preocupação, já que o planejamento, do ponto de vista empresarial, consiste, no seu sentido mais lato, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de atuação e planos detalhados (CATELLI *at al.*, 2001). Viu-se, no capítulo dois, que a falta de planejamento é fator determinante para a continuidade das empresas em uma economia tão concorrida.

Todas as entrevistadas que fazem o planejamento levam em consideração as receitas realizadas em anos anteriores; 66,7% consideram a análise de custos e despesas realizadas em anos anteriores; 66,7% consideram a análise do resultado realizado em anos anteriores; 50% observam os preços praticados pela concorrência e um dos gestores afirmou que utilizava ainda o volume de produção dos anos anteriores (tabela 12).

Tabela 12 - Na elaboração do planejamento entram:

Item	Freqüência
Receitas realizadas em anos anteriores	6
Análise de custos e despesas realizadas em anos anteriores	4
Análise do resultado realizado em anos anteriores	4
Preço de mercado praticado pela concorrência	3
Outros*	1

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

*A outra forma de planejamento apontada foi por volume de produção

Na elaboração de um planejamento, muitas são as variáveis envolvidas. Procurou-se nesta pesquisa identificar algumas que seriam pontos constantes, ou seja, comuns a qualquer planejamento.

Nas empresas pesquisadas, os tipos de centros de responsabilidades que são utilizados sob o enfoque da contabilidade por responsabilidade foram: centro de custo, com 58,4% e centro de resultado, com 25% (Tabela 13).

Tabela 13 - As áreas da empresa são apresentadas nos relatórios como

Apresentação das áreas	Freqüência	Percentual
------------------------	------------	------------

Centros de custo	7	58,4
Centros de resultado	3	25,0
Outros*	1	8,3
Não respondeu	1	8,3
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

*Não especificou qual a outra forma com que as áreas são apresentadas

Viu-se, no capítulo dois, que esta definição depende de saber-se quais são responsabilidades atribuídas ao gestor. A preocupação com os custos mais uma vez encontra-se em evidência, pois, no centro de custo, a responsabilidade do gestor permanece focada no custo e, mesmo no centro de resultado, a responsabilidade fica focada no custo e o seu confronto com a receita (HANSEN; MOWEN, 2001).

Dos entrevistados, 66,7% levam em consideração no momento do lançamento de um novo produto o preço praticado pela concorrência e o custo que a peça iria consumir, enquanto 25% somente considera o custo que a peça iria consumir (Tabela 14).

Tabela 14 – Quando a empresa vai lançar um novo produto idealiza o preço de venda ideal com base

Base do preço	Freqüência	Percentual
No preço praticado no mercado e no custo que a peça iria consumir	8	66,7
No custo projetado que a peça iria consumir	3	25,0
No preço praticado pela concorrência	1	8,3
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

Levar em consideração somente o custo que a peça iria consumir é uma falha, pois, como foi visto no capítulo dois, a maioria das oportunidades de reduzir custos está em projetar o produto de modo que ele seja confiável, de fácil fabricação e não use componentes caros. A empresa que não possui controle sobre o preço de mercado, as primeiras oportunidades de influenciar o lucro estão na fase de projeto, quando podem ser acrescentadas as características que agregam valor e que os clientes estão dispostos a pagar. Nesta fase, a maior parte dos custos são efetivamente determinados.

Apenas a metade dos gestores, 50%, utilizam a prática do orçamento (Tabela15). De certa forma, pode-se dizer que, para esta pesquisa, foi consistente este percentual, visto que é o mesmo percentual de empresas que realizam o planejamento de curto prazo. Orçamento e planejamento andam juntos, fazem parte do processo de gestão.

Dos entrevistados, 33,4% entendem que o orçamento seria um plano de produção, serviços e logística; 8,3% entendem que seria um plano de investimentos no ativo permanente e 8,3% entendem que seriam as demonstrações contábeis projetadas.

Tabela 15 - O orçamento é entendido como sendo

Entendimento	Frequência	Percentual
Não utiliza o orçamento	6	50,0
Plano de produção/serviços e logística	4	33,4
Plano de investimentos no ativo permanente	1	8,3
Demonstrações contábeis projetadas	1	8,3
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

Da mesma forma que o planejamento, o orçamento levaria em consideração muito mais variáveis do que as aqui expostas, como foi detalhado no capítulo dois. De toda forma, consegue-se, com estas opções de resposta, perceber se os gestores empregam as informações gerenciais que possuem no processo de gestão e no seu processo decisório.

Quanto à elaboração do orçamento, a mesma ainda se encontra concentrada na diretoria da empresa (25%), entretanto, com um percentual não tão distante das demais opções: cada área elabora sua parte e a diretoria compila (16,7%) e a diretoria da empresa e o contador (16,7%) (Tabela 16).

Tabela 16 - O orçamento da empresa é elaborado por

Elaboração do orçamento	Frequência	Percentual
Diretoria da empresa	3	25,0
Cada área elabora sua parte e a diretoria compila	2	16,7
Diretoria da empresa e o contador	2	16,7

Não respondeu	5	41,6
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

O processo de tomada de decisões apresenta-se em todo o processo de gestão da empresa, sendo assim, em muitas ocasiões, durante as fases do processo de gestão, a empresa necessita do respaldo de relatórios gerenciais que possuam as informações necessárias para que as decisões tomadas sejam as mais adequadas.

Abordaram-se duas opções de relatórios: os chamados padronizados, aqueles que foram criados e que são expedidos de tempos em tempos com o mesmo formato e as mesmas informações, porém atualizadas, ou aqueles relatórios que, de acordo com a situação específica apontada, é elaborado um novo relatório que venha a suprir a necessidade informativa do gestor naquele momento.

Dos gestores, 66,7% responderam que utilizam relatórios padronizados, enquanto 25% preferem relatórios que sejam especialmente elaborados para determinada situação. Apenas uma empresa afirmou não utilizar relatórios gerenciais no seu processo de tomada de decisões (Tabela 17).

Tabela 17 - Para o processo de tomada de decisões os relatórios gerenciais são

Relatórios	Frequência	Percentual
Padronizados, sendo sua utilização uma rotina	8	66,7
Relatórios elaborados conforme a necessidade informativa de cada decisão	3	25,0
Outros*	1	8,3
Total	12	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

*A outra forma utilizada são relatórios

Fator promotor de sucesso no uso das informações geradas pelas ferramentas gerenciais é a chegada dos relatórios em tempo hábil, afim de que seja de fato, útil ao processo de tomada de decisões. A grande maioria dos

gestores, 91,7%, (Gráfico 8), afirmam receber os relatórios de maneira tempestiva, oportuna ao processo de tomada de decisões.

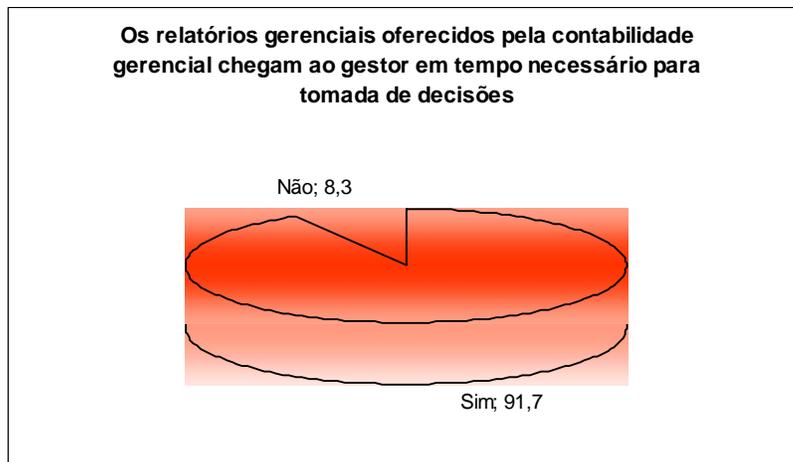


Gráfico 8 - Os relatórios gerenciais oferecidos pela contabilidade gerencial chegam ao gestor em tempo necessário para tomada de decisões
Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2006 pela autora.

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se observar que a maior parte das empresas entrevistadas, pequenas e médias indústrias do ramo de confecções de Teresina, encontram-se atentas às mudanças que o mercado está exigindo e que, efetivamente, fazem uso da grande maioria das ferramentas gerenciais pesquisadas, como: a DRE, a DFC, método de custeio, custo padrão, custo alvo e relatórios gerenciais, visando permanecer em tal mercado, tomando as decisões respaldadas em informações oportunas.

Entretanto, na pesquisa realizada, constatou-se que ferramentas muito importantes como o planejamento e o orçamento, por fazerem parte do processo de gestão, ainda não são adotadas pela maioria das empresas, somente 50% dos entrevistados as utilizam, e têm como base projeção de doze meses, o que reflete um ponto que oferece preocupação.

Verificou-se ainda neste estudo que, mesmo quando as empresas pesquisadas utilizam as ferramentas gerenciais em seu processo decisório, tal

uso não se faz de uma forma precisa e determinante, seja por falta de aprofundamento nas práticas contábeis, ou mesmo pela ausência de gerenciamento eficiente.

Assim, pode-se verificar que, as empresas de pequeno e médio porte do ramo de confecções de Teresina, apesar de fazerem uso da grande maioria das ferramentas gerenciais investigadas, não as utilizam a contento no processo de gestão, e, portanto, em seu processo decisório.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido procurou identificar as ferramentas gerenciais utilizadas pelas pequenas e médias indústrias de confecção da cidade de Teresina e como estas ferramentas eram utilizadas no processo de tomada de decisão.

Após a análise dos resultados, pôde-se concluir que os pressupostos foram em parte comprovados:

- a) As pequenas e médias indústrias do segmento de confecção da cidade de Teresina fazem uso de ferramentas gerenciais como: demonstração de resultado do exercício, demonstração de fluxo de caixa, além de outros relatórios (padronizados ou não) desenvolvidos para a sua própria realidade, para respaldar o seu processo decisório. O balanço patrimonial não é utilizado como uma ferramenta gerencial, mas somente como uma exigência do Fisco;
- b) As indústrias do segmento de confecção de Teresina utilizam um sistema de custos que possibilita o controle e planejamento dos custos de produção para respaldar o processo decisório. Viu-se que uma das grandes preocupações é o custo, que fazem uso dos conceitos de custo padrão, custo alvo e método de custeio;

- c) Constatou-se que ferramentas muito importantes como o planejamento e o orçamento ainda não são adotadas pela maioria das empresas de pequeno e médio porte do ramo de confecções de Teresina, somente 50% dos entrevistados as utilizam e têm como base projeção de doze meses, o que reflete um ponto que oferece preocupação.

Diante das constatações acima (itens a, b e c), verificou-se que as empresas de pequeno e médio porte do ramo de confecções de Teresina, apesar de fazerem uso da grande maioria das ferramentas gerenciais investigadas, não as utilizam a contento no processo de gestão, e, portanto, em seu processo decisório.

O objetivo geral de analisar o uso de ferramentas gerenciais no processo decisório das indústrias de pequeno e médio porte do segmento de confecções de Teresina foi, portanto, atingido.

Foram atendidos ainda os objetivos específicos:

- a) No capítulo três foram caracterizadas as indústrias de pequeno e médio porte do segmento de confecções da cidade de Teresina, evidenciando a sua importância para a economia estadual;
- b) No capítulo dois, não só foram descritas as ferramentas gerenciais que podem ser utilizadas para respaldar o processo decisório, como também o próprio processo de tomada de decisão foi conceituado ;
- c) No capítulo cinco foram analisados os resultados da pesquisa, permitindo identificar as ferramentas gerenciais utilizadas pelas

pequenas e médias indústrias do ramo de confecção de Teresina.

- d) Ainda no capítulo cinco foi possível caracterizar o processo decisório das indústrias de pequeno e médio porte do segmento de confecção de Teresina.

O trabalho teve como limitação o fato de a pesquisadora não ter tido acesso às próprias ferramentas gerenciais para que, desta forma, pudesse ser identificado se as mesmas estavam sendo utilizadas em obediência a todos os requisitos técnicos vistos no referencial teórico.

O resultado identificado foi o uso de ferramentas gerenciais mesmo que de forma insipiente e rudimentar. Verificou-se que, na grande maioria das empresas pesquisadas, que a necessidade informativa do gestor, diante do processo de tomada de decisão, está sendo sanada, ainda que em parte.

Contudo, apesar desta limitação, trabalho foi válido, pois se conseguiu perceber a importância dada às ferramentas gerenciais pelos pequenos e médios empresários do ramo de confecção de Teresina.

Observou-se, portanto, que a preocupação de estudos que solucionam questões como: quais são as ferramentas, como as mesmas podem ajudar no processo decisório, no processo de gestão, a quem atribuir tal responsabilidade ou a qual setor, são pontos bastante discutidos.

Em razão da grande importância do tema, fica o presente assunto a ser objeto de pesquisas, análises e discussões em outros trabalhos científicos, visando dar uma maior base ao setor empresarial em geral.

Encontra-se distante o fim desta discussão, visto que, não existe um sistema de controle gerencial, ou um pacote de ferramentas gerenciais que possam ser igualmente úteis ou apropriadas para organizações que atuam em ambientes e em diferentes contextos (FREZATTI; BRAGA, 2007).

REFERÊNCIAS

ANDREATA, Adalberto; OLINQUEVITCH, José Leônidas; SILVERA, Amélia. **A controladoria nas grandes indústrias têxteis do vale do Itajaí/SC**. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EAC/FEA/USP, 2005. p.1-14. 1 CD-ROM.

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

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, I.M.(Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2 ed . São Paulo: 2004.

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON.2º ed. São Paulo: Atlas,2001.

CATELLI, A; GUERREIRO, R.. **Uma crítica do sistema ABC – Active Based Costing**. São Paulo: Boletim IOB, n º39,1994.

CIA, Joanília Neide de Sales; SMITH, Marinês Santana Justo. **O papel da contabilidade gerencial nas PMEs (Pequenas e Médias Empresas)**: Um estudo nas empresas de calçados de Franca-SP. In: III CONGRESSO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, VII, Leon, 2001. Actas ... Leon, 2001. CD-ROM.

COGAN, S.. **Activity based costing (ABC)**: A poderosa estratégia empresarial. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

DE LUCA, Marcia M. M.; BRITO, Paulo P.A **Utilização dos demonstrativos contábeis como instrumento de apoio à gestão nas organizações não governamentais:** um estudo de caso no estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006, 1 CD-ROM.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria:** teoria e prática. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

FISTAROL, Fabiano Costa *et al.* **A controladoria e os sistemas de informações nas grandes indústrias têxteis do vale do Itajaí, SC, Brasil.** In: I CONGRESSO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS ANPCONT, 2007, Gramado. **Anais...** Gramado: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2007, 1 CD-ROM.

FREZATTI, Fábio *et al.* **Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras.** In: ENCONTRO ANUAL ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005, 1 CD-ROM.

FREZATTI, Fábio. **Agrupamentos dos Perfis de Contabilidade Gerencial no Brasil.** Revista UNB Contábil. Volume 8, nº 1. 2005.

FREZATTI, Fábio *et al.* **Distorções entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial:** uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. In: ENCONTRO ANUAL ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...**

Salvador: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006, 1 CD-ROM.

FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Andson Braga de. **Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise.** In: I CONGRESSO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS ANPCONT, 2007, Gramado. **Anais...** Gramado: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2007, 1 CD-ROM.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade Gerencial.** 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas. 1996.

GIONGO, J.; BIANCHI, M. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional.** In: ENCONTRO ANUAL ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005, 1 CD-ROM.

GUERREIRO, Reinaldo. **A Meta da Empresa: Seu Alcance Sem Mistérios.** São Paulo: Atlas, 1996.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica:** uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade – FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos**: contabilidade e controle. 3. ed, São Paulo: Thomson Learning, 2001.

HOFER, Elza *et al.* **Contabilidade como ferramenta gerencial para a atividade rural**: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006, 1 CD-ROM.

HENDRIKSEN, Edson S. e VAN BREDÁ, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M. Contabilidade de Custos. Ed. 9ª, São Paulo. ABPDE. 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1987.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 7. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; PEREIRA, Elias. **Dicionário de Termos de Contabilidade**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**: para nível de graduação. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações** (aplicável às demais sociedades). 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

KAPLAN, R. S., COOPER, R.. **Cost & Effect**: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Havard Business School Press, 1998.

LOPES, Alexandre Broedel Lopes; MARTINS, Eliseu. **Teoria da Contabilidade**: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2005.

MAHER, M. **Contabilidade de Custos**: Criando valor para administração. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, J. Carlos; REIS Arnaldo (Coordenadores). **Mudanças nas demonstrações contábeis**: Projeto nº 3.641 e anteprojeto de reforma da lei das sociedades anônimas. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOORES, K., YUEN, S. **Management accounting systems and organizational configuration**: a life-cycle perspective. Accounting, Organizations and Society. v.26, 2001. p.351-389

OLIVEIRA, A. B. S. **Planejamento, Planejamento de Lucro**. In: CATELLI, A. (Coordenador) Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2001. cap.5, p.155-177.

PADOVEZE, Luís Clóvis; **Controladoria**: estratégica e operacional. São Paulo: Thompson, 2003.

PARISI, C.; NOBRE, W. de J. **Eventos, Gestão e Modelos de Decisão**. In: CATELLI, A.(Coordenador) Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2001. cap.3, p.110-131.

ROSA, Fabrícia Silva da. **A contabilidade da informação: a gestão da informação contábil como apoio à tomada de decisões gerenciais.** In: III CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006, 1 CD-ROM.

ROCHA, Wellington ; CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. **Custeio Alvo em Hospitais.** In: ENCONTRO ANUAL ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006, 1 CD-ROM.

SEBRAE. Histórias de sucesso: experiências empreendedoras. 2004. <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp> Acesso em: 2006-07-25

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília. 2004. <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade%5Fempresas>. Acesso_em: 25/07/2006.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PIAUÍ (SEBRAE/PI). **Projeto Setorial Integrado de Promoção das Exportações das Pequenas e Médias Empresas de Confeções do Piauí.** Teresina: SEBRAE/PI, 2002.

SEMDEC. **Caracterização do pólo de confecção de Teresina.** Teresina. 2003.

SIVA FILHO, F.P. **Indústria de Teresina: Aspectos da qualidade e da competitividade.** Teresina. 2005.

TÁRTARI, Joarês; OLINQUEVITCH, José Leônidas. **Uso dos elementos de análise das demonstrações contábeis na gestão de negócios.** In: ENCONTRO ANUAL ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Associação

Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005, 1 CD-ROM.

TENÓRIO, José Nelson Barbosa. **Um estudo sobre a utilização do sistema de informações nas pequenas empresas de confecção do Recife.** 2004. Dissertação Mestrado em Contabilidade (Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis–UNB/UFPB/UFPE/UFRN). Recife. 2004.

VANDERBECK, E.J.; NAGY, C. F. **Contabilidade de Custos.** Ed. 11^o, São Paulo. 2001.

WARREN, C. S.; REEVE, J.M.; FESS, P. E.. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WERNKE, Rodney. Custeio Baseado em Atividades **Aplicado aos processos de compra e venda de distribuidora de mercadorias.** Revista de Contabilidade e Finanças - USP. n 38, p. 74-89, Maio/Ago.2005.

WERNECK, Silvana de Sousa. **Metodologia de custeio baseado em atividades implementada no Banco Central do Brasil:** uma análise quanto ao uso das informações, objetivos almejados, benefícios esperados e expectativas levantadas. In: ENCONTRO ANUAL ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006, 1 CD-ROM.

APÊNDICE A - CARTA DE RECOMENDAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

Assunto: Pesquisa Acadêmica

Em: 26.03.07

Prezados Diretores,

Acredita-se que a produção científica será intensificada em nosso País quando tivermos alcançado um amadurecimento sobre assuntos da nossa própria realidade e formalizarmos conhecimentos sobre ela, num processo contínuo de melhoramento.

Nós, do Programa de Pós-Graduação em Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, acreditamos que ao promovermos pesquisas na área de controladoria, colaboramos para identificar soluções para questões empresariais. Acreditamos também, que nada pode ser realizado com sucesso sem o devido conhecimento, análise e registro da realidade prática, o que somente será obtido com a participação das empresas.

Portanto, vimos, respeitosamente, solicitar a colaboração de V.Sa. no sentido de receber nossa pesquisadora para que a mesma possa aplicar uma entrevista estruturada baseada no roteiro em anexo.

A pesquisa em questão que conta com a orientação da **Prof^a Dr^a. Sandra Maria dos Santos**, faz parte do trabalho de **Dissertação de Mestrado** da aluna **Cristiana Aragão Marques**.

Informamos que os dados fornecidos são sigilosos e serão tratados estatisticamente. Os resultados, somente serão agregados conjuntamente, de forma a preservar a confidencialidade da informação original.

Agradecemos, antecipadamente, a inestimável colaboração dessa Organização ao sucesso do nosso trabalho científico.

Atenciosamente,

Prof^a. Dr^a. Sandra dos Santos
(Coordenadora do Mestrado Profissional em Controladoria)

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA

2. Semestral	()
3. Mensal	()
4. Outra. Qual? _____	()
IV) A empresa utiliza a Demonstração de Fluxo de Caixa uma frequência:	Marque (x)
1. Anual	()
2. Semestral	()
3. Mensal	()
4. Outra. Qual? _____	()
V) Na apuração dos custos qual o método de custeio é utilizado?	Marque (x)
1. Custeio por Absorção	()
2. Custeio Variável ou Direto	()
3. Custeio Baseado em Atividades	()
4. Outro. Qual? _____	()
VI) Independente do método de custeio a empresa adota o conceito de custo padrão?	Marque (x)
1. Sim	()
2. Não	()
VII) Existe em sua empresa a elaboração de planejamento(s) para atividades futuras projetando em média:	Marque (x)
1. Curto Prazo- até 12 meses;	()
2. Médio Prazo – até 24 meses;	()
3. Longo Prazo – mais de 24 meses.	()
4. Não Existe Planejamento.	()
VIII) Entram na elaboração deste planejamento dados como: (Marcar quantas alternativas forem necessárias)	Marque (x)
1. Receitas realizadas em anos anteriores	()
2. Análise dos custos e despesas realizados em anos anteriores	()
3. Análise do resultado realizado em anos anteriores	()
4. Preço de mercado praticado pela concorrência	()
5. Outros. Quais? _____	()
IX) As áreas da empresa são apresentadas nos relatórios internos como:	Marque (x)
1. Centros de resultado	()
2. Centros de custo	()
3. Centros de receita	()
4. Centros de investimentos	()
5. Outros. Quais _____	()
X) Quando a empresa vai lançar novo produto idealiza o preço de venda ideal com base: (Apenas uma alternativa)	Marque (x)
1. No preço praticado pela concorrência;	()
2. No custo projetado que a peça iria consumir;	()
3. Com base no preço praticado no mercado e no custo que a peça consumiria, procurando inicialmente chegar a um custo que permitisse a viabilidade de uma rentabilidade compensatória.	()
4. Outra análise: _____ (especificar)	()
XI) O orçamento é entendido como sendo:	Marque (x)
1. Plano de produção/serviços e logística	()
2. Plano de Recursos humanos	()
3. Plano de Investimentos no Ativo Permanente	()

4. Demonstrações contábeis projetadas	()
5. Outras. Quais? _____	()
6. Não utiliza o orçamento	()
XII) O orçamento da empresa é elaborado por: (marcar mais de uma caso seja necessário)	Marque (x)
1. Diretoria da empresa	()
2. Diretoria da empresa e o contador	()
3. Cada área elabora sua parte e a diretoria compila	()
4. Outra. Qual? _____	()
XIII) Para o processo de tomada de decisões os relatórios gerenciais são: (marcar mais de uma caso seja necessário)	Marque (x)
1. Padronizados, sendo sua realização uma rotina	()
2. Relatórios elaborados conforme a necessidade informativa de dada decisão	()
3. Outros. Quais? _____	()
4. Não utiliza relatórios gerenciais para ajudar no processo decisório.	()
XIV) Os relatórios gerenciais oferecidos pela contabilidade gerencial chegam ao gestor em tempo necessário para tomada de decisões?	Marque (x)
1. Sim	()
2. Não	()

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)