

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**  
**CAMPUS SERTÃO**  
**UNIDADE SANTANA DO IPANEMA**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARCO AURÉLIO SOUZA DE LIMA**

**CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE GESTÃO**  
**EMPRESARIAL: Um estudo de caso em uma empresa comercial do**  
**município de Pão de Açúcar/AL**

**SANTANA DO IPANEMA**  
**2019**

MARCO AURÉLIO SOUZA DE LIMA

**CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE GESTÃO  
EMPRESARIAL: Um estudo de caso em uma empresa comercial do  
município de Pão de Açúcar/AL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas como requisito para grau acadêmico de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Esdras dos Santos Carvalho.

SANTANA DO IPANEMA  
2019

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Unidade Santana do Ipanema**

Bibliotecária responsável: Larissa Carla dos Prazeres Leobino – CRB-4 2169

L732c Lima, Marco Aurélio Souza de

Contabilidade gerencial no processo de gestão empresarial : um estudo de caso em uma empresa comercial do Município de Pão de Açúcar/AL / Marco Aurélio Souza de Lima. – 2019.

23 f. : il.

Orientação: Prof. Me. Esdras dos Santos Carvalho.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas. Unidade Santana do Ipanema. Curso de Ciências Contábeis. Santana do Ipanema, 2019.

Bibliografia: f. 22 - 23.

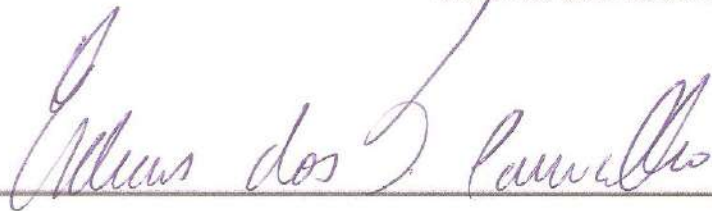
1. Contabilidade Gerencial. 2. Gestão Empresarial. 3. Tomada de Decisões.  
I. Título.

CDU: 657.05

MARCO AURÉLIO SOUZA DE LIMA

**CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL:  
Um estudo de caso em uma empresa comercial do município de Pão de Açúcar/AL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
submetido ao Curso de Ciências Contábeis da  
Universidade Federal de Alagoas e aprovado  
em 22 de abril de 2019.



---

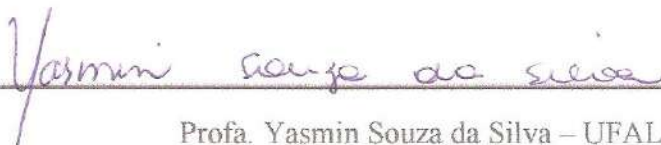
Prof. Me. Esdras dos Santos Carvalho – UFAL – Orientador

**Banca Examinadora:**



---

Prof. Me. Alcides José de Omena Neto – UFAL – Avaliador



---

Profª. Yasmin Souza da Silva – UFAL – Avaliadora

## RESUMO

As informações úteis providas pela contabilidade gerencial subsidiam aos gestores das organizações no processo decisório. O presente estudo teve como objetivo identificar quais informações utilizadas pela contabilidade gerencial auxiliam no processo de gestão empresarial em uma empresa comercial no município de Pão de Açúcar/AL, visando contribuir para o melhor entendimento da mesma e sua importância para a tomada de decisão. A metodologia da pesquisa utilizou métodos combinados: teve como os seus pressupostos epistemológicos fundamentados na perspectiva interpretativista associada à abordagem qualitativa (caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos). Além dessa, o procedimento *actionresearch* (pesquisa-ação). No tocante aos resultados do caso estudado, observou-se que a contabilidade gerencial auxilia no modelo decisório dos dirigentes da empresa. Auxilia aos gestores no desempenho de suas funções (planejamento, direção e controle) e, principalmente no ramo de atividade em que atuam. Está voltada a atender as suas necessidades na tomada de decisões. O controle gerencial é adequado e eficaz para gerar informações do cotidiano e adaptadas ao processo de gestão empresarial.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Gestão Empresarial. Tomada de Decisões.

## **ABSTRACT**

The useful information provided by managerial accounting subsidizes the managers of organizations in the decision-making process. The purpose of this study was to identify which information used by management accounting helps in the business management process in a commercial company in the municipality of Pão de Açúcar / AL, aiming to contribute to a better understanding of the same and its importance for decision making. The research methodology used combined methods: it had as its epistemological assumptions based on the interpretative perspective associated to the qualitative approach (characterized by the description, understanding and interpretation of facts and phenomena). In addition to this, the actionresearch procedure (action-research). Regarding the results of the case studied, it was observed that the managerial accounting assists in the decision-making model of the managers of the company. It assists managers in the performance of their functions (planning, direction and control) and, especially in the branch of activity in which they work. It is focused on meeting your needs in decision making. The managerial control is adequate and effective to generate daily information and adapted to the process of business management.

**Keywords:** Managerial Accounting. Business management. Decision-making.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Comparação entre objetivos sobre Contabilidade Gerencial .....	10
<b>Quadro 2</b> - Características dos Modelos de Gestão Rígido e Flexível.....	11
<b>Quadro 3</b> - Tipos de Decisões e seus exemplos .....	12

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Contabilidade Gerencial .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Processos de Gestão Empresarial.....</b>	<b>11</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>15</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As informações úteis providas pela contabilidade gerencial subsidiam aos gestores das organizações no processo decisório. Os objetivos dessa contabilidade de fornecer, prover, mensurar, identificar e reportar informações dá apoio às necessidades dos gestores dentro da organização (HANSEN; MOWEN; MARYANNE, 1997; ANTHONY; WELSH, 1981; LOUDERBACK; HOMEN; DOMINIAK, 2000).

A contabilidade gerencial se preocupa com o fornecimento de informações aos administradores e aos gestores que dirigem e controlam suas operações. Ela fornece os dados essenciais necessários para gerir uma organização (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007). As empresas necessitam das ferramentas proporcionadas e contidas na administração, formadas pela organização, planejamento, direção e controle. Nesse sentido, necessitam de informações confiáveis, no tempo certo e de forma objetiva que facilitem a tomada de decisão. Sob essa perspectiva, a contabilidade gerencial auxilia no processo de gestão.

A contabilidade gerencial procura gerar informações além das que dispõe financeiramente, almeja evidenciar o setor específico como uma unidade sólida, fazendo uma relação custo versus benefício, sendo fonte primária no processo decisório, sendo dessa forma, como um enfoque no futuro, prontamente, as informações passadas serão relevantes se atreladas a ações futuras, definindo-se como estratégia para a contabilidade gerencial nas áreas de planejamento e controle (POSTIGLIONE; GAZOLLA, 2017).

A contabilidade gerencial e as dimensões da qualidade de serviços em pequenas empresas são importantes para o progresso das empresas e controle do gerente que utiliza os meios adequados para administrar o estabelecimento, buscando lucros futuros e crescimento e estabilidade da pequena empresa.

No Brasil, estudos que analisaram práticas de contabilidade gerencial, utilização de artefatos modernos por empresas e o impacto das informações contidas no sistema de informações gerenciais sobre o discurso organizacional demonstram que a ausência ou presença de informações permite e demanda vários discursos no auxílio da tomada de decisões (PADOVEZE, 1999; SOUZA; LISBOA; ROCHA, 2003; FREZATTI; GUERREIRO; AGUIAR; GOUVÊA, 2007; GUERREIRO; CARNACHIONE; SOUTES, 2011; FREZATTI; BARROSO; CARTER, 2015).

Há poucas pesquisas em que apresentem discursos de gestores relatando como a contabilidade gerencial auxilia a tomada de decisões na organização. Diante desse contexto, surge a seguinte pergunta que norteia esta pesquisa: **Quais são as informações utilizadas pela contabilidade gerencial que auxiliam no processo de gestão empresarial em uma empresa comercial no município de Pão de Açúcar/AL?** Para responder esta indagação, estabeleceu-se este objetivo: identificar quais são as informações utilizadas pela contabilidade gerencial que podem auxiliar a tomada de decisões dentro de uma empresa comercial, visando contribuir para o melhor entendimento da mesma e sua importância para a tomada de decisão.

Justifica-se por analisar como a contabilidade gerencial pode auxiliar na tomada de decisão dos gestores na identificação de suposto erro ou problemas e, sobretudo, para ajudá-los a preveni-los.

Este artigo estrutura-se primeiro com a introdução; na sequência, a revisão da literatura, em seguida a metodologia e análise dos resultados e, por último, apresentam-se a conclusão e as referências.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial, também conhecida como a contabilidade de gestão, é a fase da contabilidade que se preocupa com o fornecimento de informações aos gestores (administradores) para serem utilizadas no planejamento, no controle e, principalmente, no processo de tomada de decisões (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007).

As informações divulgadas pela contabilidade gerencial para os gestores, apesar de não serem obrigatórias, tem o objetivo de contribuir no planejamento, no controle e na tomada de decisões. De acordo com Iudicibus (1998, p.21), a contabilidade gerencial:

(...) pode ser caracterizada superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis (...) 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 unidades em seu processo decisório.

Segundo Frezatti; Aguiar; Guerreiro (2006), os principais pontos em comum em termos de objetivos da contabilidade gerencial são: composição do processo, informações para usuários, conexão com os objetivos da entidade e apoio ao processo decisório. No quadro a seguir, compara alguns dos objetivos sobre contabilidade gerencial.

**Quadro 1** - Comparação entre objetivos sobre Contabilidade Gerencial

AUTORES (ANO)	OBJETIVOS
ANDERSON; NEEDLES; CADWELL (1989)	Processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira usada pelos gestores para planejamento, avaliação e controle. A informação financeira possibilita aos gestores, de um lado, o uso apropriado de recursos, de outro lado, a prestação de contas ( <i>accountability</i> ) decorrente desse uso.
LOUDERBACK; et al. (2000)	Prover informações para dar apoio às necessidades dos gestores internos da organização
ANTHONY; WELSCH (1981)	Fornecer informações úteis para os gestores, que são pessoas que estão dentro da organização.
HANSEN; MOWEN (1997)	Identificar, coletar, mensurar, classificar, e reportar informações que são úteis para os gestores no planejamento, controle e processo decisório.
HORNGREN; FOSTER; DATAR (2000)	Medir e reportar as informações financeiras e não financeiras que ajudam os gestores a tomar decisões, para atingir os objetivos da organização.

Continua

Conclusão

AUTORES (ANO)	OBJETIVOS
HORNGREN; SUNDEM; STRATTON (2004)	Processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Frezatti; Aguiar; Guerreiro, 2006.

A contabilidade gerencial proporciona aos gestores diversos tipos de informações e ferramentas de gestão que auxiliam na tomada de decisões e no processo de gestão empresarial, tais como: classificações de custo para tomada de decisões; estrutura de sistemas: custeio por ordens de serviço e processos; análise e utilização do comportamento de custos; relações entre custo, volume e lucro; custeio variável; custeio baseado em atividades, custos padrões; *balanced scorecard*; sistema de informação gerencial, custos relevantes para a tomada de decisões; decisões de orçamento e formação de preços de produtos e serviços. A contabilidade gerencial e o ambiente empresarial estão interligados, pois consegue identificar a necessidade de informação contábil para fins gerenciais. A definição da estrutura organizacional é importante para compreender qual será o modelo de gestão mais adequado a ser utilizado em um ambiente empresarial dinâmico.

## 2.2 Processos de Gestão Empresarial

De acordo com Catelli (2015, p.136), “em todas as fases do processo de gestão, são tomadas decisões que consistem na escolha de diretrizes e alternativas que guiarão a empresa rumo a seus objetivos”. Os gestores necessitam de informações adequadas para permitir-lhe fazer comparações em todas as etapas do processo de gestão e que seja integrada com os sistemas de informações. O processo de gestão esta inclusa dentro do Modelo de Gestão adotado pela empresa. Basicamente, os modelos de gestão representam como deverá ser o funcionamento da gestão e são classificados em dois tipos: rígido e flexível. No Quadro 2 apresentam-se as características que integram os modelos de gestão.

### Quadro 2 - Características dos Modelos de Gestão Rígido e Flexível

MODELO DE GESTÃO (RÍGIDO)	MODELO DE GESTÃO (FLEXÍVEL)
<b>Segregação, planejamento e execução:</b> quem pensa não executa, quem executa não pensa.	<b>Integração planejamento-implementação:</b> todos pensam e executam em diferentes proporções.
<b>Sequência planejamento-implementação:</b> primeiro se planeja, depois se executa.	<b>Monitoramento, formulação, ação e avaliação:</b> estratégicas são momentos lógicos, não sequenciais.

Continua

## Conclusão

<b>MODELO DE GESTÃO (RÍGIDO)</b>	<b>MODELO DE GESTÃO (FLEXÍVEL)</b>
<b>Enfoque racional-formal:</b> previsibilidade e durabilidade dos objetivos.	<b>Enfoque oportunista-incremental:</b> imprevisibilidade e volatilidade dos objetivos.
<b>Endógeno:</b> avaliações internas sobre o contexto e seus atores.	<b>Exógeno:</b> visões e avaliações de atores internos e externos.
<b>Baseado em planos:</b> planejar é fazer planos que devem ser seguidos	<b>Baseado em pensamento estratégico.</b> A estratégia emerge da “luta estratégica”.
<b>Desempenho baseado em ações:</b> bom desempenho é cumprir os planos.	<b>Desempenho baseado em resultados:</b> alcance de padrões desejáveis de eficiência, eficácia e efetividade.
<b>Planejamento ocasional:</b> realizado em intervalos regulares ou motivados por crises.	<b>Planejamento contínuo:</b> motivado pela construção de um futuro desejável.
<b>Reprodutivo:</b> reprodutivo a ordem atual reforça o status quo.	<b>Generativo:</b> Promove inovação, construção de futuros desejáveis e possíveis em base autofazer.
<b>Cargos claramente definidos conforme padrão hierárquico:</b> cada um só faz o que está previsto no seu cargo ou função.	<b>Cargos flexíveis, que não especificam mais do que atividades individuais circunstanciadas</b>
<b>Autoridade claramente definida e atribuída de acordo com a posição hierárquica formal. Valorização da antiguidade</b>	<b>Padrões de liderança com constante mudança</b>
<b>Formal, padronizado segundo regras e vertical (de cima para baixo)</b>	<b>Livre e informal</b>
<b>Comprometimento às responsabilidades dos cargos. Lealdade e obediência são consideradas valores centrais.</b>	<b>Completo comprometimento às atividades centrais da organização e habilidade para lidar com tensão e incerteza.</b>

Fonte: Adaptado de Schimdt; Santos; Martins, 2014.

Segundo Schimdt; Santos; Martins (2014, p.14), “as decisões deverão ser tomadas levando em consideração o que definido no modelo de gestão”. O modelo de gestão poderá ser subdividido em outros modelos baseados nas crenças, valores e missão da empresa: modelo de decisão (planejamento, execução e controle); modelo de mensuração (avaliação e entrada/saída) e modelo de informação (obter dados, processar, gerar informações). Diversos são os fatores que afetam a decisão do gestor, as estruturas dos problemas de decisão podem ser classificadas em decisões estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. No Quadro 3 apresentam-se os tipos de decisões e seus exemplos.

### Quadro 3 - Tipos de Decisões e seus exemplos

<b>DECISÕES</b>	<b>EXEMPLO(S)</b>
<b>Estruturadas</b> – São aquelas repetitivas, cujos passos são previsíveis e possíveis de serem incorporados em um sistema de informação.	Compra de matérias-primas, para as quais já se conhecem os fornecedores e se tem ciência de que o julgamento da melhor alternativa envolve uma avaliação e comparação entre elas no que concerne a preços.

Continua

Conclusão

DECISÕES	EXEMPLO(S)
<b>Semiestruturadas</b> – Podem ser sistematizadas até certo ponto, dependendo de estruturas mais complexas do sistema de informação para que os resultados esperados de cada alternativa de escolha sejam cotejados rigorosamente a partir dos mesmos critérios.	É aquele relacionado à escolha entre se produzir um ou outro bem, ou, ainda continuar ou descontinuar a produção de um já existente.
<b>Não Estruturadas</b> – São aquelas para as quais a capacidade do gestor é muito requerida, e para as quais o nível de complexidade do sistema de apoio às decisões é ainda maior e os resultados podem ser incertos.	Os procedimentos requeridos para a solução do problema não podem ser seguidos sem se levar em conta o comportamento de todas as variáveis que possivelmente possam afetar os resultados esperados com a decisão. Por exemplo, aquelas que envolvem o lançamento de um produto no mercado.

Fonte: Nascimento; Reginato, 2013.

“Em uma organização, as decisões são tomadas em todas as etapas do processo de gestão, do planejamento estratégico, onde se escolhem as estratégias adotadas, ao planejamento operacional e orçamentário”. O ciclo necessário para se obter o resultado de uma tomada de decisão se inicia e se encerra com as seguintes etapas: Constatação do Problema (momento em que surge a questão que clama por uma resposta); Familiarização e análise do problema (questões relacionadas a cada um deles devem ser analisadas sob uma perspectiva sistêmica); Identificação das alternativas (todo problema tem pelo menos duas alternativas para a sua solução); Simulação dos resultados potenciais de cada alternativa (utilização de um sistema de apoio à decisão pode ser de grande valia); Escolha da melhor entre todas as alternativas de decisão (escolha da alternativa envolve a análise das vantagens econômicas); Implementação da escolha efetuada (um momento crítico em todo o processo relacionado à decisão tomada) e Controle da implementação e *feedback* (NASCIMENTO; REGINATO, 2013, p.67).

Os gestores tomam às decisões considerando as variáveis internas e externas a organização, baseados em informações gerenciais fornecidas pelo sistema de informação que estão em consonância com o modelo de gestão adotado de maneira implícita ou explícita pelos gestores. Só deverão ter cautela com a sobrecarga de informação, pois poderá desencadear conflitos. “Uma das maneiras de combater a sobrecarga de informação é aplicação de modelos eficazes para a tomada de decisões e gestão do conhecimento” (HURT, 2014, p. 260).

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como os seus pressupostos epistemológicos fundamentados na perspectiva interpretativista associada à abordagem qualitativa (caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos).

Segundo Saccol (2009, p.18), a perspectiva interpretativista é construtivista e, sobretudo, preocupa-se com a interpretação dos fatos. “Todo o conhecimento sobre a realidade depende das práticas humanas, sendo construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo em que vivemos, e sendo transmitido em um contexto social”. Essa perspectiva foi adotada nesta pesquisa para compreender qual é o entendimento dos gestores sobre as informações geradas pela contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão.

De acordo com o objetivo proposto para esta pesquisa, caracterizou-se como estudo de caso. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos inseridos em seu contexto real e contemporâneos, onde o pesquisador busca descrever, compreender e interpretar a complexidade de uma unidade social (YIN, 2010; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Para desenvolver o estudo existiu autorização da empresa, preservando a confidencialidade da entidade e dos seus personagens. O estudo foi realizado nas instalações da empresa, procedeu-se a coleta de dados pelo *site* da empresa para obter informações sobre o seu perfil, principais características e entrevistas com os gestores para obter esclarecimentos.

De acordo com as entrevistas prévias e a análise através do procedimento *actionresearch* (pesquisa-ação), foram elaboradas questões orientadoras utilizadas nas entrevistas com os Gestores. Também, adaptaram-se algumas questões delineadas no estudo de Frezatti; Barosso; Carter (2015), que buscou tratar o relacionamento entre vários discursos organizacionais, estudando o impacto das informações contidas no sistema de informações gerenciais sobre o discurso organizacional. A estratégia desta pesquisa foi através de *survey*. As indagações foram estruturadas nos seguintes pilares: visão geral e aprofundamento da temática.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa, estudo de caso, é uma organização brasileira do ramo comercial (empresa farmacêutica), fundada desde 1998 e localizada no município de Pão de Açúcar no estado de Alagoas. Pertence a um grupo empresarial com mais de 70 lojas espalhadas em todos os estados da federação desde a década de noventa. Faz parte do segmento de drogarias e farmácias independentes, possui um amplo *mix* de medicamentos e artigos de perfumaria. Também, esta filiada à Febrafar (Federação Brasileira das Redes Associativas de Farmácias). Possui dois sócios (Gestores), ambos os administradores.

O perfil dos gestores da empresa estudo de caso foi formado pela direção estratégica definida pela missão, visão, valores e negócios da organização. A partir dessas características e objetivos fundamentais, buscou-se identificar a forma de gerenciamento da empresa, foi formulada a seguinte pergunta e se obteve o seu respectivo relato: “**Como vocês gerenciam a empresa?** [...] *divide os produtos por tabelas, preços, medicamentos injetáveis, não injetáveis, tudo organizado. Medimos os custos e montamos a formação do preço, lembrando que alguns produtos têm seus preços limitados pelo próprio governo, como temos bastante concorrência na cidade, temos que manter a flexibilidade quanto a adaptações de mercado e um diferencial a mais no atendimento. [...]*”. Nota-se, no depoimento dos gestores que o foco empresarial está na análise do comportamento dos custos, pois visa o modo como os custos variam em relação à alteração do nível de atividade desenvolvida pela empresa. A partir disso, pressupõe-se que se analisa a relação entre custo, volume e lucro para formar o preço do produto. Estão, em sua essência, em consonância com alguns dos preceitos estabelecidos na literatura (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007).

Na sequência, visando identificar a utilização das informações da contabilidade gerencial no processo de gestão empresarial, fez-se a pergunta e obteve-se o seguinte depoimento: “**De que modo às informações da contabilidade gerencial são utilizadas na empresa?** *A gente pode de forma mais segura fazer um planejamento e um controle das ações a serem tomadas e gerir a empresa da melhor maneira possível. Nós a utilizamos para saber o custo dos produtos, questões de logística, lucratividade, desempenho, custos com salários, despesas mensais, todas essas questões.*”. Constatou-se nos relatos que as informações geradas por essa contabilidade auxiliam o planejamento e o controle. Também, na identificação de melhorias de processos e custos relevantes para auxiliar à tomada de



decisão. Esse tipo de ação coaduna com as práticas de aprendizado encontradas na literatura (AMORIM, 2015). Os gestores utilizam uma dinâmica de organização adaptada à realidade do contexto em que a empresa estudo de caso está implantada, a fim de proporcionar um atendimento de qualidade e melhores preços.

Objetivando identificar a forma que as informações gerenciais úteis são utilizadas quando o enfoque é a tomada de decisão, foi respondida a seguinte indagação: “**Como as informações gerenciais são mais úteis para a gestão da empresa?** [...] *a gente usa para saber custos, balanço, balancete, e a gente vai vendo a situação em que se encontra. Com a ajuda desse controle fica mais prático para saber no que precisamos melhorar. Temos todo um controle que permite vermos o custo de aquisição, margens, para que possamos ter uma melhor visão da situação em que a empresa se encontra, além de nortear aspectos relacionados à gerência da empresa, por exemplo, preços.*” Percebe-se que os gestores consideram as informações úteis para conhecer e associar a outras informações apresentadas nos relatórios contábeis e financeiros. Também, obter-se dados mais recentes, sobretudo, em relação aos custos relevantes e margens para tomada de decisão em tempo real baseada em fatos.

Buscou-se saber o auxílio da contabilidade gerencial como sistema de informação contábil na gestão da empresa, a partir da pergunta o relato obtido foi: **De que maneira a contabilidade gerencial como sistema de informação contábil apoia a Gestão da empresa?** *Algumas decisões são baseadas em fatos, esses que a gente acompanha pela contabilidade gerencial, através de controles, sejam de venda, custo, lucro, impostos, como gestor, é importante você ter uma ferramenta de controle que te possibilite acompanhar o progresso de sua empresa. Fazer todo um levantamento de informações para que você possa se basear exclusivamente nelas. Eu acredito nisso e sempre fiz assim desde que abrimos a empresa.*” A partir do relato dos gestores, infere-se que a contabilidade gerencial como sistema de informação contábil proporciona a gestão uma visão sistêmica das relações entre custo, volume e lucro. Possivelmente, análise do ponto de equilíbrio e margem de segurança. Observa-se que eles consideram essas relações como a sua ferramenta de gestão e decisão. Complementado esse tipo de ferramenta, a conjuntura empresarial na atualidade, tem capacidade de avaliar através dos sistemas de informação os aplicativos que estabelecem os dados da empresa e os convertem em informações geradas em balanços e, sobretudo, na eficiência da análise da relação entre custo, volume e lucro. Também, a tecnologia da informação auxilia as empresas que desejam manterem-se competitivas, pois, além de

propiciar produtos melhores e mais modernos, faz também da informação, um instrumento eficiente de gestão empresarial para a tomada de decisões, esta de acordo com os preceitos indicados na literatura (FILHO; et al., 2015).

Este estudo preocupou-se em identificar de que maneira a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão auxilia a Gestão, com essa finalidade foi formulada a seguinte pergunta e obteve-se como resposta o seguinte relato: **“Como a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão auxilia ao processo de tomada de decisão? Através dessa ferramenta, a gente tem controle, essa é a melhor palavra pra definir: Controle. Eu olho para o levantamento de despesa mensal dos medicamentos que são as maiores fontes de receita, olho para o faturamento de tal produto, por exemplo, e sou capaz de identificar se posso continuar a investir da maneira que vinha investindo nesse produto ou não. Posso identificar qual produto é o mais rentável, qual o menos, tomar decisões baseadas em números reais, como empreendedor, eu prezo pela informação, não posso me dar ao luxo de tomar decisões por ‘achismo’ ou por preferir de outra maneira.”** Constatou-se que entre as atividades administrativas básicas (planejamento, direção e controle), os gestores dão importância mais ao controle em relação às demais atividades. Isso garante o acompanhamento da execução do planejamento. Mas pode ocasionar transtornos no funcionamento regular da organização uma vez que poderá não ser capazes de dirigir os seus colaboradores de maneira eficaz.

Considerando-se que as empresas procuram utilizar informações geradas pelas ferramentas de gestão na tomada de decisão e que cada uma tem um objetivo. Nesse sentido foi formulada a seguinte pergunta com a sua respectiva resposta: **“Poderia explicar como as informações obtidas pelas ferramentas (Orçamento Empresarial, Planejamento Tributário, Controle de estoque/ contas a pagar/ contas a receber entre outras) utilizadas na contabilidade gerencial são utilizadas no processo de gestão empresarial? As informações obtidas através dessas ferramentas acabam por nos auxiliar da seguinte maneira: Como eu já falei anteriormente sobre levantamento das despesas mensais vou pegar esse exemplo, eu olho o produto X e vejo que mensalmente ele me dá uma despesa de 500 reais já tirando imposto e tudo, e olho que o faturamento médio mensal dele é de 1.000. Tenho uma receita líquida de 500 reais, qual decisão eu posso tomar através disso? Continuar a investir, ora! Ao mesmo tempo em que posso obter essas informações, posso também saber que nem sempre um produto que tem menor custo e que vende muito mais do que outros, vai ter uma receita líquida melhor. Posso saber também como está a situação da minha empresa e tomar uma decisão mais drástica também, como por exemplo demissão de**

*algum funcionário, enfim. A gente consegue identificar quais são as despesas que estão tomando mais significância mensalmente e mensurar a contrapartida se vale a pena continuar.”*. Constatou-se que os gestores não demonstram utilizar de maneira plena as informações geradas pelas diferentes ferramentas de gestão, limitam-se apenas ao relato da despesa, custo e receita líquida. Infere-se que a gestão da empresa não desfruta das práticas da contabilidade gerencial conseqüentemente o processo decisório será menos eficaz e eficiente.

Objetivando analisar a contabilidade gerencial como fator determinante no processo de gestão empresarial, foi formulada a seguinte pergunta e obteve-se a resposta: **“Como a contabilidade gerencial poderá ser um fator determinante na tomada de decisão da sua empresa? Para saber o quanto eu faturar ao mês e me organizar para o próximo, eu tenho que saber o faturamento dos meus produtos. Com a ajuda da contabilidade gerencial e de suas ferramentas de gestão como controles e sistemas, eu posso ter essa informação. [...] Pegamos, através dos sistemas e controles, o quantitativo que foi vendida no mês de algum produto e multiplicando pelo preço de venda a gente vê o faturamento mensal dos produtos e são todos os produtos, uma lista com todos os produtos, é muito fácil de controlar e já junto com o faturamento, a gente já vê também a despesa correspondente e porcentagens. Não entendo como alguns outros empreendedores ainda fazem à mão.”** De acordo com o relato, dão a devida importância a contabilidade gerencial na organização administrativa e na coleta de informações econômicas e financeiras. Depreende-se que a contabilidade gerencial auxilia no modelo decisório dos dirigentes da empresa. Alinha com algumas evidências obtidas na literatura (CAVALCANTI, 2008).

Na sequência, visando analisar a percepção dos gestores sobre controle gerencial e as informações geradas por ele, foi formulada a seguinte pergunta e obteve sua resposta, a saber: **“Na sua percepção, de que maneira e quais informações o controle gerencial da sua empresa poderá fornecer informações para a tomada de decisões? Eu preciso estar sempre com a informação [...] preciso saber dos fornecedores, das vendas à vista, das compras, despesas, relatórios, a informação tem que estar pronta no momento certo com praticidade. Eu preciso saber com detalhes todas as informações de que necessito a respeito dos meus fornecedores, por exemplo, clientes também, conhecer também meus concorrentes. Informação é tudo nos negócios pra gerir a empresa de forma precisa, informações tanto externas quanto internas. Saber, por exemplo, que o ICMS é 17%, ter informações suficientes pra identificar um desperdício, etc.”** O relato demonstra que o controle gerencial é adequado e eficaz para gerar informações do cotidiano e adaptadas ao processo de gestão empresarial.

Esse resultado apoia, parcialmente, um dos achados no estudo de Oro; Lavarda (2018). Também, infere-se no relato que a contabilidade gerencial auxilia aos gestores no desempenho de suas funções (controle, planejamento e direção) e, principalmente no ramo de atividade em que atuam. Está voltada a atender as suas necessidades na tomada de decisões.

## 5 CONCLUSÃO

O propósito desta pesquisa foi identificar quais informações utilizadas pela contabilidade gerencial auxiliam no processo de gestão empresarial em uma empresa comercial no município de Pão de Açúcar/AL.

Inferiu-se nos relatos dos gestores da empresa objeto do estudo que a contabilidade gerencial permite um melhor controle sobre os elementos que influenciam diretamente na empresa, como as decisões sobre aquisições, contratações, investimentos entre outras peculiaridades, havendo a possibilidade de controles mais efetivos, além de planejamentos mais consistentes que permitam ao gestor uma visão mais ampla sobre o desenvolvimento de suas ações e o impacto que causam dentro da empresa.

Neste estudo, destaca-se que os gestores gerenciam a sua empresa basicamente pela análise da relação entre custo, volume e lucro para formar o preço do produto. Também que as informações geradas pela contabilidade gerencial auxiliam o planejamento e o controle, sobretudo, na identificação de melhorias de processos e custos relevantes para auxiliar à tomada de decisão.

Os gestores consideram as informações essenciais para conhecer e ligar a outras informações apresentadas em ferramentas contábeis e financeiras. E também, conseguir dados atuais em relação aos custos e margens para tomada de decisão baseada em fatos.

A contabilidade gerencial como sistema de informação contábil fornece à gestão uma forma estruturada das relações entre custo, volume e lucro. Como visto antes, possivelmente, análise do ponto de equilíbrio e margem de segurança. Os gestores podem vir a usar esta relação como uma forma de gerir e tomar suas decisões.

Nota-se que dentre as atividades administrativas básicas (planejamento, direção e controle), os gestores dão significativa importância a mais ao controle em relação às demais atividades. Isso auxilia no acompanhamento do planejamento de forma eficaz, mas pode resultar em problemas no operacional da organização, visto que pode ser que não consigam nortear os seus colaboradores de forma plena.

Concluiu-se que, na visão dos gestores, a contabilidade gerencial influencia na forma de tomar decisões dos gestores da empresa. Facilita o desempenho dos administradores em suas respectivas incumbências, sobretudo no ramo de atividade em que atuam. Está voltada a

atender as suas necessidades na tomada de decisões. O controle gerencial é adequado e eficaz para gerar informações do cotidiano e adaptadas ao processo de gestão empresarial.

Diante das limitações das respostas à entrevista, foi percebido que o gerente aborda assuntos relacionados à contabilidade de custos sobre a contabilidade gerencial, uma vez que a contabilidade de custos produz informações para diversos níveis gerenciais, já a contabilidade gerencial em si é conjunto das praticas usadas as quais tornam a tomada de decisão mais decisiva e evolução na otimização dos recursos financeiros na gestão empresarial, em face do exposto fica claro que os conhecimentos do gestor acerca da contabilidade gerencial é limitado aos custos da sua empresa administrada e algumas decisões gerenciais básicas, nota-se que a contabilidade gerencial não é usada em sua plenitude.

Para futuras pesquisas, sugere-se identificar e comparar as informações e as principais ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações dos segmentos do comércio, da indústria e de serviço, no âmbito nacional.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. C. de; et al. A relevância da contabilidade gerencial na gestão empresarial. **Ciências Contábeis** - Faculdade Integradas de Três Lagoas. 11p. 2013.
- AMORIM, D. F. B. A importância da contabilidade gerencial para a gestão dos negócios. **Creative Commons**. 24p., 2015.
- ANTHONY, R.N.; WELSH, G.. **Fundamentals of management accounting**. 13th edition, Homewood: Irwin, 1981.
- BLONKSKI, P. R.; BORTOLUZZI, S. C.; ANTONELLI, R. A. Contabilidade Gerencial: Análise Bibliométrica e Sistêmica da Literatura Científica Internacional. **XIV Congresso Controladoria e Contabilidade – USP**. São Paulo, 21 a 23 de jul. 2014.
- CATELLI, A. (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2015.
- CARVALHO, A. J.; et al. Contabilidade Gerencial: Um Estudo Bibliográfico nas Principais Revistas Internacionais de Contabilidade. **Sociedade, contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, 20p., 2016.
- CAVALCANTI, W. M. Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão empresarial – um estudo de caso. **Convibra**. 14p., 2008.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. Tradução e revisão técnica: Antonio Zoratto Sanvicente. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Cost management**. 2nd. edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications, 1997.
- HURT, R. L. **Sistemas de informações contábeis: conceitos básicos e temas atuais**. AMGH – Porto Alegre, 2014.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da Contabilidade**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- JÚNIOR, J. C. M. **A controladoria como estratégia empresarial** p.47-56, 2009.
- JÚNIOR, O. L. S.; SILVA, F. L.; MORAES, L. S. **A contabilidade gerencial como ferramenta subsidiária do processo decisório: um estudo de caso da empresa “F”**. 2012.
- KREMER, A. W.; SUAVE, R. Pesquisa científica em contabilidade gerencial: um estudo em periódicos de negócios. **XIX Congresso Brasileiro de Custos – Bento Gonçalves, RS, Brasil**, 12 a 14 de nov., 2012.
- LOUDERBACK, J.G.; HOLMEN, J.; DOMINIAK, G.. **Managerial accounting**. 9th edition, Cincinnati: South-Western College Publ, 2000.

MACHADO, J. R.; RAPÉ, S. F. L.; SOUZA, S. R. **Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas.** 2012.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial.** Curitiba: IESDE, 2012.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque eficácia organizacional.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

POSTIGLIONE, E. M.; GAZOLLA, A. A Contribuição da Contabilidade Gerencial na Tomada de decisão nas Empresas do Ramo de Construção Civil na Cidade de Santa Maria. **XVI CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL.** Gramados – RS. 13 a 15 de set. de 2017.

RIBEIRO, H. C. M.; TAVARES, V. C. M. Comportamento e Particularidades da produção acadêmica do tema “Contabilidade Gerencial” divulgada na base de dados do ISI WEB of Science Core Collection de 1985 a 2014. **Rev. de Educ. e Pesq. em Contab. REPeC,** Brasília, v. 11, n. 1, art. 1, p. 5-29, jan./mar. 2017.

SANTOS, C. S.; PEREIRA, A. J. Contabilidade Gerencial, um fator determinante na tomada de decisão. **NIP/ICESO/ Faculdades PROMOVE de Brasília.** 15p., 2015.

SOUSA, R. S.; GUIMARÃES, I. P. Controladoria estratégica: o processo de gestão como elemento condutor nas atividades gerenciais. **Cairu em Revista.** Ano 06, nº 09, p. 104-126, 2017.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. S.; MARTINS, M. A. S. **Manual de controladoria.** São Paulo- Atlas, 2014.

VEIGA, C. P. M. **Contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão voltado para micro e pequena empresas.** Universidade Federal de Paraná. Belém – PA, 23p., 2010.