

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

PABLO RIAN DUARTE DE SOUZA

A CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES
DA EMPRESA ALPHA

SÃO LEOPOLDO

2016

PABLO RIAN DUARTE DE SOUZA

A CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES DA
EMPRESA ALPHA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Pós-Graduado em
Controladoria e Finanças pelo Curso de
MBA da Universidade do Vale do Rio dos
Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Jonas Ismael da Silva

SÃO LEOPOLDO

2016

Dedico este trabalho a minha mãe Marilete Duarte da Silveira e minha avó Maria Valêncio Duarte pela força incondicional, pelo amor, os ensinamentos e pela minha educação de hoje e o incentivo de sempre. À minha filha Maria Vitória pelo apoio aos estudos que sempre me deu.

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo mostrar a importância da contabilidade gerencial para uma empresa. No referencial teórico foi abordado sobre contabilidade e a contabilidade gerencial, as análises dos demonstrativos contábeis e algumas ferramentas de contabilidade gerencial para dar sustentação ao estudo. Na metodologia utilizou-se método dedutivo, sendo classificada a pesquisa quanto à natureza como aplicada, quanto ao objetivo como pesquisa descritiva, quanto aos procedimentos de pesquisa como estudo de caso, quanto à abordagem do problema como pesquisa qualitativa. A unidade de análise foi a empresa Alpha. Na Coleta de dados foi elaborado um formulário contendo nove questões que foram entregues aos gestores tomadores de decisões onde deveriam responder quais ferramentas da contabilidade e da contabilidade gerencial utilizam e seus conhecimentos sobre outras ferramentas. Após a entrega dos formulários respondidos, as respostas foram tratadas individualmente por questão, traçando um comparativo de respostas entre os gestores. Na Análise dos Dados foram avaliadas as percepções que possuem das ferramentas gerenciais onde resultou que têm entendimentos e interpretações diferentes sobre a utilização ou não de algumas das ferramentas da Contabilidade Gerencial. Foi observado que somente a ferramenta de Fluxo de Caixa é utilizada para as tomadas de decisões, outras ferramentas existem, mas não são utilizadas ou desconhecem a sua utilidade. Conclui-se sugerindo a utilização gradativa das ferramentas gerenciais mostrada neste estudo, pois as mesmas auxiliariam a empresa a ser mais competitiva mais eficiente e moderna em termos de controles gerenciais.

Palavras-chave: Contabilidade. Contabilidade gerencial. Demonstrativos Contábeis

LISTA DE SIGLAS

ERP *Enterprise Resource Planning*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Contextualização do estudo	6
1.2	Problema de pesquisa	7
1.3	Objetivo	7
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	7
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	7
1.4	Justificativa do estudo	8
1.5	Delimitação do estudo	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	História da Contabilidade	9
2.1.1	<i>Conceito de Contabilidade</i>	10
2.2	Análise das Demonstrações Contábeis	12
2.2.1	<i>Índices de Liquidez</i>	15
2.2.2	<i>Análise Vertical</i>	15
2.2.3	<i>Análise Horizontal</i>	16
2.2.4	<i>Gestão de Custos</i>	17
2.2.5	<i>Orçamento Empresarial</i>	18
2.2.6	<i>Fluxo de Caixa</i>	21
2.2.7	<i>Margem de Contribuição (MC)</i>	24
2.2.8	<i>Análise dos pontos de equilíbrio</i>	26
3	METODOLOGIA	31
3.1	Classificação da pesquisa	32
3.1.1	<i>Quanto à natureza da pesquisa</i>	32
3.1.2	<i>Quanto aos objetivos de pesquisa</i>	33
3.1.3	<i>Quanto aos procedimentos da pesquisa</i>	33
3.1.4	<i>Quanto à abordagem do problema</i>	34
3.1.5	<i>Unidade de Análise</i>	34
3.1.6	<i>Coleta, Tratamento e Análise dos Dados</i>	35
3.1.7	<i>Limitação dos métodos</i>	35
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1	Resultados das questões aplicadas aos gestores	36
4.2	Análise Geral das Respostas	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do estudo

A Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade voltada a atender os funcionários internos da organização, como gestores, administradores, sócios e executivos, disponibilizando informações confiáveis para as tomadas de decisões. (PADOVEZE, 1996)

Para o sucesso das organizações, os gestores precisam de informações que retratem a empresa como um todo e as suas áreas precisam estar mapeadas para que sejam discutidas. Para que isso seja possível, se utilizam dos recursos da contabilidade gerencial, elaborando relatórios baseando em demonstrações contábeis ou nos sistemas de gestão, os ERP's (Enterprise Resource Planning, sistema integrado que realiza múltiplas atividades que facilitam a organização de diversos dados em um sistema único.) onde os indicadores são alimentados para depois servirem de referência.

Segundo Atkinson, *et al* (2000, p. 36).

A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas. Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas.

As informações oriundas da contabilidade gerencial nascem da necessidade pontual de uma informação, seja de qual área for da empresa, desde o departamento de pessoal, passando pela área comercial e de compras e almoxarifado, terminando na área administrativa e financeira. (PADOVEZE, 1996).

A contabilidade gerencial não carece aspectos regulatórios ou regras e normas, ela funciona como uma ferramenta de gestão estratégica, que desde bem alimentada e confiável, visando o crescimento da organização e a busca pela lucratividade (PADOVEZE, 2010).

O estudo a seguir mostrará a importância que a Contabilidade Gerencial tem nas organizações, sejam elas pequenas médias ou grandes, e o quanto hoje em dia elas precisam estar presentes para as tomadas de decisões num mercado global onde a concorrência esta cada vez mais acentuada e os indicadores precisam ser

precisos para não haverem distorções, e evidentemente as tomadas equivocadas de ações.

Este estudo será aplicado na empresa Alpha, uma empresa do ramo da construção civil voltada para as instalações elétricas em grandes empreendimentos imobiliários na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. A mesma possui status de porte grande como mais de 200 funcionários, que hoje necessita muito das informações da Contabilidade Gerencial para o sucesso do seu negócio, onde todos os pontos da administração e da contabilidade são relevantes para as tomadas de decisões.

1.2 Problema de pesquisa

Como a Contabilidade Gerencial pode auxiliar a empresa Alpha no seu processo de tomada de decisões?

1.3 Objetivo

O objetivo divide-se em: geral e específicos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais ferramentas da Contabilidade Gerencial que podem auxiliar a empresa Alpha no seu processo de tomada de decisões.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar como a empresa Alpha esta organizada em sua contabilidade gerencial e financeira;
- Verificar junto aos gestores da empresa Alpha quais ferramentas da contabilidade que eles utilizam atualmente para as tomadas de decisões;
- Identificar, por meio das respostas dos gestores, que ferramentas da contabilidade gerencial a empresa poderá implementar para o seu processo decisório.

1.4 Justificativa do estudo

Este estudo de caso é relevante, pois realça a importância da contabilidade gerencial, uma vez que a empresa em questão não utiliza de todas as ferramentas possíveis para as suas tomadas de decisões.

Possui também a finalidade da contribuição do autor para as melhorias da empresa, além do aprendizado, do conhecimento adquirido e também para fins acadêmicos de estudo.

Será mostrado como os não usos corretos das ferramentas da contabilidade gerencial possam “atrasar” uma empresa nas tomadas de decisões por não ter toda a “visão” financeira e de informações a seu dispor.

A relevância desta pesquisa é auxiliar e ajudar a compreensão da contabilidade para a empresa Alpha e, também, demais empresas e organizações que não dispõem de todas as informações gerenciais.

Para a empresa Alpha, auxiliará para que seja revista a sua forma de gestão, que ao entendimento do estudo, mostrará que possíveis outras informações importantes e relevantes estão deixando de ser vista.

Para autor este mesmo estudo o eleva a um patamar de analista analítico de informações gerenciais que ainda a empresa Alpha não o tem, e para o meio acadêmico de contribuição para demais alunos e colegas que precisem de orientação futura sobre o uso da contabilidade gerencial.

Sendo assim, o presente estudo é de suma importância para avaliações de equívocos que gestores e empresas fazem quando não dominam a área financeira e de contabilidade em sua plenitude.

1.5 Delimitação do estudo

Este estudo se limita a um estudo de caso das ferramentas gerenciais na empresa Alpha, outras empresas não farão parte desta amostra.

Para o estudo são utilizados como ferramenta gerencial a Análise dos Demonstrativos Contábeis, Orçamento Empresarial, Fluxo de Caixa, Gestão de Custos, Margem de Contribuição e Pontos de Equilíbrio. Outras ferramentas não serão estudadas neste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de trazer o conhecimento, visando mais clareza e entendimento para a elaboração do estudo de caso, será apresentado abaixo a teorias para fundamentação do estudo.

2.1 História da Contabilidade

Em 4.000 a.C , segundo a Bíblia, no Livro de *Gênesis* já existiam formas de “competições” entre Jacó e seu sogro Labão, que disputavam o crescimento de suas riquezas, no caso seus rebanhos de ovelhas. Ali já se discernia que a riqueza de Jacó crescia mais que a de Labão, para isso seria necessário algum controle quantitativo, por mais rudimentar que fosse. Esse cenário, nessa e em outras passagens bíblicas, ao mencionar as riquezas e as disputas por elas, sugerem algum tipo de contabilidade em ação. (MARION; FAHL, 2011).

Em outra passagem Bíblica também, agora no Livro de Jó, destacasse a descrição exata da riqueza em mínimos detalhes de Jó, que era considerado o homem mais rico do Oriente, desconfiasse que possuísse um excelente contador para tais descrições. (MARION; FAHL, 2011).

Ainda nesse período os escribas, considerados os primeiros contadores que se tem notícia por serem grandes conhecedores de escritas e assuntos econômicos e de confiança dos faraós. (MARION; FAHL, 2011).

Para chegar aos patamares de hoje, sabe-se que a Contabilidade precisou de três elementos básicos: Números, Escrita e a Moeda. (MARION; FAHL, 2011).

A criação da contabilidade é normalmente atribuída ao frade franciscano nascido na Itália, Luca Bartolomeu de Pacioli, que em 1494 escreveu o *Tractatus de Computis et Scripturis*, primeira obra contábil que se tem notícia, onde o Método das Partidas Dobradas é proposto como mecanismo de controle patrimonial. Pacioli é considerado por isso o “pai” dos escritores contábeis e se dá início a ESCOLA CONTÁBIL ITALIANA OU EUROPÉIA. (MARION; FAHL, 2011).

A Contabilidade então atinge a sua maturidade no século XVI com as grandes navegações e com as práticas mercantis. (MARION; FAHL, 2011).

2.1.1 Conceito de Contabilidade

A Contabilidade é a ciência que estuda e estabelece normas para o controle, registro e análise de fatos econômicos e financeiros e aspectos quantitativos e qualitativos do patrimônio de quaisquer entidades. Caracteriza-se por ser uma ciência precisa, (não se deve confundi-la com ciências matemáticas) que lida exclusivamente com fatos que podem ser expressos em valor monetário. (MARION; FALH, 2011).

Segundo Cardoso (2011, p.1):

A Contabilidade é o processo cujas metas são registrar, resumir, classificar e comunicar as informações financeiras. O *input* deste processo são as transações que a empresa efetua. O *output* são as Demonstrações Contábeis. Constitui-se no grande banco de dados de todas as empresas.

A contabilidade pode ser classificada em gerencial e financeira, onde a **Contabilidade Gerencial** destina-se ao fornecimento de informações aos funcionários, gestores e executivos, sendo assim, voltada para dar informação para os que estão *dentro* da organização no intuito de informar para as tomadas de decisões internas que possam levar à melhoria do desempenho da organização. Sendo assim, não esta carregada de aspectos regulatórios ou normativos e funciona como ferramenta de gestão em prol do valor da organização, diferentemente da **Contabilidade Financeira**, que se preocupa em fornecer informações aos acionistas, aos credores, governo e a outros que se encontram *fora* da organização, e que seus relatórios estão regrados a normas específicas. (PADOVEZE, 1996).

O quadro 1 mostra um comparativo entre os dois tipos de contabilidade usada pelas empresas:

Quadro 1: Comparativo entre Contabilidade Gerencial e Financeira

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários	Usuários Internos e Externos: Acionistas, credores autoridades tributárias	Interna: Funcionários, Administradores, Executivos
Propósito	- Reportar o desempenho passado às partes externas; - Contratos com proprietários e credores.	- Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; - Feedback e controle sobre desempenho operacional; - Contratos com proprietários e credores.
Data	Histórica, atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Atkinson, *et al* (2000, p. 38).

Conforme o **Quadro 1** mostra, ficam visíveis que o foco da Contabilidade Gerencial é os usuários internos e suas formas particulares de controles. É voltada para estratégias visando o futuro de empresa.

Para Warren, *et al* (2001, p.3):

As informações da contabilidade gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. As características da contabilidade gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da administração.

A contabilidade gerencial, além de enfatizar os aspectos monetários, também passou a relatar informações de natureza operacional, portando evidencia também a qualidade de materiais, dos produtos e serviços, a mensuração dos períodos de maturação em que os produtos permanecem no processo de fabricação, a capacidade, eficiência e desempenho dos empregados, a avaliação da satisfação dos clientes etc. (PADOVEZE, 2010).

As informações produzidas pela contabilidade gerencial são de muita relevância para os administradores e gestores, por isso precisam retratar com a maior fidelidade a realidade da empresa, pois através delas e que decisões e planejamentos serão tomados. (PEREIRA, *et al*, 2011).

Para Pereira, et al (2011, p. 9):

A Contabilidade Gerencial tem uma importante contribuição para o processo decisório, uma vez que as decisões, na maioria das vezes, contemplam julgamentos e recomendações por ela oferecidas e alinhadas com a política e os objetivos da organização.

A contabilidade financeira se utiliza de análises contábeis para verificações mais aprofundadas, já que são dirigidas por regras e princípios fundamentais de contabilidade que são de obrigação da empresa e são para clientes externos. (ATKINSON, *et al*, 2008).

2.2 Análise das Demonstrações Contábeis

Após a realização de todas as etapas para o encerramento do exercício, a Contabilidade pode iniciar o balanço geral, ou seja, a elaboração das demonstrações financeiras. De acordo com a lei 6.404, de 15.12.1976, artigo 176, que dispõe sobre as sociedades por ações e é conhecida como LEI DAS S.A. (alterada pelas leis 11.638/07 e 11.941/09) define as Demonstrações Financeiras como sendo os Relatórios Contábeis que retratam o Patrimônio da empresa, assim como a sua situação econômico-financeira. Sendo assim, as empresas são obrigadas a preparar as seguintes demonstrações:

- Balanço Patrimonial (BP);
- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE);

- Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados;
- Demonstração das origens e aplicações de recursos;
- Demonstração dos Fluxos de Caixa;
- Notas Explicativas.

A finalidade desses demonstrativos é fornecer informações sobre a situação de uma empresa numa determinada data e fornecem subsídios para os processos de tomadas de decisões. (GARRISON; NORREN, 2001).

Segundo Garrison e Noreen (2001, p. 581):

A análise das demonstrações financeiras envolve a seleção cuidadosa dos dados nelas apresentados, com o objetivo primordial de prever a saúde financeira da empresa. Isso se consegue através do exame das tendências dos principais dados financeiros, da comparação destes com os dados de outras companhias e da análise dos seus índices financeiros básicos.

A seguir, um modelo da demonstração contábil/financeira obrigatória para as empresas mais usuais:

a. Balanço Patrimonial

Quadro 2: Relatório Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial (em milhares de reais)	
ATIVO	PASSIVO
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Girardi (2015, p. 19).

O **Quadro 2** mostra a Demonstração Patrimonial da empresa, sendo a esquerda onde se encontra as contas do ativo, onde estão todos os patrimônios da empresa, dentre eles o dinheiro em caixa, contas a receber, estoque, imobilizado e veículos. Do lado direito são mostrados as obrigações da empresa com pagamentos e o Patrimônio Líquido, onde estão os valores aportados pelos sócios, apropriação de lucros e reservas para manutenção de capital. (GIRARDI, 2015).

b. Demonstrativo de Resultado do Exercício

Quadro 3: Relatório de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).

Demonstrativo de Resultado do Exercício 31.12.2xx6 (em milhares de reais)	
Receita Bruta	R\$
(-) Impostos e devoluções	
(+) Receitas Operacionais	
(-) CMV, CPV, CSP	
(=) Lucro Bruto Operacional	
(-) Despesas	
(=) Lucro antes da provisão para IRPJ	
(=) Lucro do Exercício	

Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Girardi (2015, p. 32).

O **Quadro 3** mostra o DRE, que de forma dedutiva abatesse o valor dos custos, despesas e impostos da Receita Bruta, e no final é encontrado o lucro ou prejuízo.

c. Fluxo de Caixa

Quadro 4: Proposta de relatório de Fluxo de Caixa.

Data:	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__
Dia:	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Saldo de Caixa					
Recebimentos					
Vendas					
Outros recebimentos					
Pagamentos					
Pró-labore					
Benefícios					
Telefonia					
Fornecedores					
Aluguel					
Contador					
Empréstimos					
Juros					
Salários					
Saldo do Dia					

Fonte: Adaptado pelo autor.

O **Quadro 4** mostra que o fluxo de caixa expõem as receitas e despesas em um determinado período para se apurar se terá recurso suficiente pagar todas as contas, e no caso de saldo negativo, ter tempo hábil para a procura por capital de terceiros.

Nas Análises das Demonstrações Contábeis podemos encontrar informações adicionais que informam a liquidez da empresa, são os **Índices de Liquidez**.

2.2.1 *Índices de Liquidez*

Esses índices dão o momento financeiro da empresa e nos mostra se há recursos para cumprir com todas as obrigações. O estudo destes índices são visualizados simultaneamente com o Balanço Patrimonial utilizando os cruzamentos do Ativo Circulante e Ativo Realizável a Longo Prazo e com o Passivo Circulante e Passivo não Circulante. (GIRARDI, 2015).

Bons índices de liquidez não são garantias de que pagamentos serão honrados em determinado momento dos seus vencimentos, pois as informações são coletas em valores absolutos ou **sintéticos** no Balanço Patrimonial, numa visão **analítica**, pode haver grande concentração de receita em um momento do período, e os vencimentos das obrigações estão espalhadas e “**descobertos**” de saldo. Esse tipo de análise deve sempre estar calibrado paralelamente com o fluxo de caixa. (GIRARDI, 2015).

Índice muito elevado de liquidez pode representar que a empresa não esteja utilizando adequadamente seus recursos, pois grandes “sobras” poderiam estar sendo aplicados para multiplicar seus recursos financeiros. (GIRARDI, 2015).

Existem 3 tipos de indicadores de liquidez: a corrente, a seca e a geral.

2.2.2 *Análise Vertical*

Verifica a porcentagem de participação de itens do demonstrativo de resultado ou balanço patrimonial sobre o total de referência. (PADOVEZE, 1996).

Utiliza-se a fórmula:

$$\text{AV} = \text{item analisado} \times 100 / \text{item de referência}$$

Padoveze (2010, p, 155) diz que:

A análise vertical é uma análise de estrutura ou participação. Entende-se por análise de estrutura a expressão representativa de um item sobre o outro item qualificado como principal ou referencial. A análise de participação é similar e representa quanto determinado item de um conjunto de elementos participa percentualmente da soma de todos os itens do conjunto.

Na análise vertical do balanço patrimonial, evidencia-se a participação de cada item do ativo sobre o ativo total e de cada item do passivo sobre o passivo total usando o parâmetro de 100% para os totais (PADOVEZE, 1996).

Padoveze (2010, p.156), concluí:

O objetivo da análise vertical do balanço patrimonial é identificar a estabilidade ou não da participação. Se a participação de determinado item variou significativamente de um ano para outro o analista deve buscar o que possa ter causado essa variação, analisando dentro do próprio balanço patrimonial ou mesmo se decorreu de uma variação de um item correlacionado na demonstração do resultado.

Já na análise vertical do demonstrativo de resultado, a procura é por saber o percentual do custo e despesas da empresa sobre a receita total (PADOVEZE, 1996).

Padoveze (2010, p.157) também concluí sobre a análise do demonstrativo de resultado:

A análise vertical da demonstração do resultado é muito mais rica que a análise vertical do balanço patrimonial e representa uma análise geral da lucratividade da empresa e da estrutura média dos custos e despesas sobre a receita.

Além desta análise onde os custos e despesas são abatidos da porcentagem principal, que é a receita, também se analisa comparativamente as porcentagens ano-a-ano das receitas, dos custos e das despesas através da **Análise Horizontal**.

2.2.3 Análise Horizontal

Analisa a variação percentual de um ano ou período para o outro do demonstrativo de resultado e balanço patrimonial, traçando assim um comparativo

entre os números para ser verificado e discutido entre os gestores (PADOVEZE, 1996).

Utiliza-se a fórmula:

$$\text{AH} = (\text{valor do período} / \text{valor do período anterior}) - 1 \times 100$$

Padoveze (2010, p.152) diz:

A análise horizontal se caracteriza pela comparação de dados entre um período e outro, objetivando identificar as variações ocorridas entre os elementos patrimoniais nos períodos analisados. As variações podem ser aumento ou diminuição, e cada variação deve ser entendida dentro do seu contexto.

Sabendo o quanto tem de participação na Análise Vertical e o quanto tem de variação na Análise Horizontal, os custos e as despesas podem ser melhores avaliados praticando a **Gestão de Custos**.

2.2.4 *Gestão de Custos*

Custo, em termos contábeis simples, significa o quanto foi gasto em valor monetário para aquisição de algo ou de um serviço. Em uma empresa, a gestão de custos avalia o quanto esta sendo gasto para produzir ou para prestar um serviço, identificando quais apresentam melhores retornos e corrigindo os que venham a não dar lucro suficiente ou nenhum. (PADOVEZE, 2010).

Padovese (2010.p, 219) diz que:

Gestão de custos trabalha com análise da lucratividade dos produtos e serviços, ou seja, num detalhamento da demonstração dos resultados, objetivando identificar quais os produtos ou serviços, ou linhas de produtos ou serviços, contribuem mais ou menos para a geração dos resultados.

O gestor deve sempre ter o conhecimento destes custos, pois só assim poderá praticar preços competitivos e acessíveis mantendo dentro da sua margem de lucro. Quando seus custos começam a ficar alto demais, precisam procurar atacar o mais breve possível à causa, pois custos altos é geralmente a causa de lucratividade baixa. (PADOVEZE, 2010).

As causas podem ser várias, como ferramentas ou maquinário que gastam energia elétrica demais ou que precisam de muita manutenção, insumos de matéria-prima que tiveram seu valor aumentando, nesse caso é sugerido sempre mais de um fornecedor para essas compras, mas nunca esquecendo ou abrindo mão da qualidade do insumo.

Além destes custos, ditos custos de produção onde são os gastos na transformação da matéria-prima em produto acabado (custos diretos) e os de apoio à produção (custos indiretos) também temos os custos de não produção, que são todos os gastos, com exceção dos custos de produção, exemplo: custos de distribuição, custos de vendas, custos de propaganda (divulgação), custos de pesquisas e desenvolvimentos e custos administrativos e gerais.

A terminologia dos gastos são conceitos bem simples (TAGLIARI, 2015):

- **Custos:** Gastos para que o produto ou serviço fim sejam produzidos. Esse valor do custo deve ser acrescido ao valor de venda para que não haja prejuízo;
- **Despesas:** Todos os gastos que não estão ligados ao produto fim. São gastos gerados para a obtenção de receita;
- **Perda:** Todos os gastos que não poderão ser cobrados futuramente, como por exemplo, insumos desperdiçados no momento da transformação em produto ou serviço. Essa perda será classificada como desperdício;
- **Investimento:** Todo gasto praticado com a finalidade de retorno futuro. Exemplo, aumento da planta de fábrica para aumento de produção ou aquisição de uma ferramenta melhor que dará mais facilidade e rapidez na execução, diminuindo o tempo/hora de serviço;
- **Depreciação:** Todo gasto decorrente da vida-útil de um ativo. Não é um gasto desembolsável, mas classificado como um custo ou despesa dependendo da bem depreciável.

2.2.5 Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial precisa ser elaborado mês-após-mês ou ano-após-ano, os gestores da empresa precisam orçar os gastos do próximo período da empresa como um todo, através dos planos de contas e centro de custos e de receita, no intuito de todos na empresa terem em mente os objetivos financeiros traçados em busca do lucro.

Padoveze (1996, p.33) acrescenta ainda:

O objetivo do plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. Ponto básico e, entendemos fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucro.

a. Limitações e Vantagens do Orçamento Empresarial

No passado as grandes limitações das empresas em terem orçamentos bem elaborados se davam ao fato de possuírem tecnologia apropriada, consumindo muito tempo do encarregado de fazer tal tarefa. Mas com a facilidade dos sistemas de gestão integrados, os conhecidos ERP's [*Enterprise Resource Planning*, software de informática que gerencia todas as operações de uma empresa], essa limitação quase não existe. Mas mesmo assim, em tempos contemporâneos, as empresas que ainda possuem limitações por desconhecerem a maneira correta de elaboração de orçamentos empresariais (PADOVEZE, 2010).

As vantagens de fazer o processo orçamentário é que fazem com que os gestores pensem a empresa sempre adiante, sempre para frente. O processo orçamentário ainda fornece ainda expectativas de forma quantitativa e monetária, permitindo aos gestores as análises cabíveis sobre o desempenho futuro da empresa (PADOVEZE, 2010).

Existem três formas de planejamento orçamentário:

- **Estático:** conhecido como orçamento original ou *budget* pelas multinacionais, tendo a sua aprovação pelos gestores não se altera mais, sendo usado como base para o orçamento realizado ou real;
- **Ajustado:** conhecido pelas multinacionais como *forecast* são quando os orçamentos recebem ajustes devido a alguma variável que se

modificou durante o exercício contábil estabelecido. Não se devem fazer ajustes com frequência, pois comprometem a credibilidade dos fatos originais;

- **Flexível:** não tem sido mais utilizado pelas empresas, pois torna estáticos somente custos e despesas fixas, sendo que as receitas, custos e despesas variáveis sejam orçados para diversos outros níveis de atividade da empresa.

O **Quadro 5** mostra um exemplo abaixo de uma planilha de orçamento sobre vendas:

Quadro 5: Proposta de Orçamento de vendas

	Orçamento Original	Orçamento Ajustado	Orçamento Realizado
Vendas (+)			
Devoluções (-)			
Receita de Vendas (=)			
Custos Variáveis (-)			
Margem de Contribuição (=)			
Custos Fixos (-)			
Resultado (=)			

Fonte: Elaborado pelo Autor

O **Quadro 5** mostra que o orçamento original é o estipulado inicialmente pelos gestores, porém este valor pode ser ajustado conforme a necessidade ou a algum acontecimento inesperado. Ao final do período orçado se apura o Orçamento Realizado, onde serão analisadas e tomadas as devidas providências conforme o valor realizado.

Os valores encontrados no Orçamento Realizado tentem a causar influência tanto a maior como a menor no planejamento feito anteriormente para **fluxo de caixa**, uma vez que o mesmo é planejado sobre o Orçamento Original.

2.2.6 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa reproduz o cenário financeiro da empresa até um determinado período estipulado pelos gestores, podendo ser diário ou mensal. (PADOVEZE, 2010).

Nele, são evidenciadas as entradas e saídas, onde procurasse saber se a empresa precisar de recursos, o chamado capital de giro, em um determinado momento do período para que se consiga honrar com compromissos, e nos casos de saldo positivo, poder saber quando será possível contar ou fazer uma retirada do lucro para algum tipo de aplicação, por exemplo.

O fluxo de caixa pode ter apresentações nos modelos de **método indireto e de método direto**, segmentado em três grandes áreas: **I-Operacional, II – Financiamentos e III – Investimentos**. (PADOVEZE, 2010).

Na área operacional é evidenciado o lucro ou prejuízo, deste valor encontrado são deduzidas as contas de financiamento e investimentos, onde será encontrado o aumento ou diminuição de caixa no período encontrado, que juntamente com as informações de receita de caixa e saldo inicial de caixa/banco/aplicações financeiras será apresentado o saldo final existente.

a. Método Indireto

Este método apresenta a visão geral dos recursos, não somente a movimentação de caixa do período. Trabalha com valores que ainda não viraram receita e com contas que ainda serão pagas no futuro.

Para Padoveze (2010. p, 48):

O método indireto é assim denominado porque não se preocupa diretamente com a movimentação ocorrida no caixa. Seu objetivo é dar uma visão da movimentação geral dos recursos. Para o fluxo de caixa das atividades operacionais, parte da premissa de que o lucro será transformado em caixa em algum momento, mas que temporariamente parte das receitas não será recebida, ficando retida nas contas do ativo circulante e parte das despesas temporariamente não será paga, ficando como obrigações no passivo circulante.

O Método Indireto lembra em seus detalhes o DRE, onde todas as informações relevantes para o período são expostas para análise.

O **Quadro 6** mostra um modelo de fluxo de caixa pelo método indireto.

Quadro 6: Fluxo de Caixa do período – Método Indireto - R\$ (em mil).

I – Operacional	Dia 01	Dia 02	Dia 03
Lucro líquido do exercício			
(+/-) Receitas e despesas não efetivadas financeiramente			
Depreciações			
Equivalência patrimonial			
Baixa de elementos do imobilizado e intangível			
=Lucro gerado pelas operações			
(+/-) Ajustes por mudança no capital de giro			
(-) Aumento de duplicatas a receber			
(+) Diminuição dos estoques			
(+) Aumento de fornecedores			
(+) Aumento de salários e encargos a pagar			
(-) Redução de contas a pagar			
(+) Aumento de impostos a recolher			
Subtotal			
Total			
II - Financiamento			
Aumento dos financiamentos de longo prazo			
(-) Redução dos empréstimos de curto prazo			
Aumento de capital em dinheiro			
Distribuição de dividendos			
Total			
III - Investimentos			
Aquisição de imobilizados			
Aumento do realizável a longo prazo			
Aumento de investimentos e intangíveis			
Total			
Aumento de caixa do período (I+II+III)			
Saldo inicial de caixa/bancos/aplicações financeiras			
Saldo final de caixa/bancos/aplicações financeiras			

Fonte: Adaptado pelo autor, em Padoveze (2010, p.49).

O **Quadro 6** mostra que a planilha é caracterizada pela forma de dedução de valor, onde se inicia o dia seguinte com o saldo final do dia anterior, após se deduz todas as demais despesas, custos e amortizações do período.

Essa característica de planilha também se aplica no método direto.

b. Método Direto

O método direto é o formato mais tradicional de fluxo de caixa das empresas, mostra a movimentação de caixa no período estipulado juntamente com as informações de entrada e saída de numerário (caixa, bancos e aplicações financeiras) (PADOVEZE, 2010).

Padoveze (2010, p. 52), diz que:

O método direto para elaboração do fluxo de caixa consiste na acumulação das informações que movimentaram as contas do grupo *disponível*. Consideramos como disponibilidade as contas representativas de caixa, bancos e aplicações financeiras. O responsável pela área financeira, ao elaborar o fluxo de caixa pelo método direto, vale-se das informações extraídas das movimentações bancárias e dos caixas, uma vez que todas as transações de pagamentos e recebimentos transitam por essas contas.

Sem contar com entradas e saídas futuras, mostra somente a realidade do momento da empresa.

O **Quadro 7** mostra um modelo de fluxo de caixa pelo método direto.

Quadro 7: Fluxo de Caixa do período – Método Direto - R\$ (em mil).

	I – Operacional	Dia 01	Dia 02	Dia 03
Recebimentos		26.420		
Clientes				
Pagamentos		(21.050)		
Fornecedores		(14.500)		
Salários e encargos sociais		(3.750)		
Despesas gerais		(1.460)		
Impostos sobre mercadorias		(640)		
Impostos sobre lucro		(700)		
Total		5.370		
	II - Financiamentos			
Novos empréstimos e financiamentos		3.000		
Amortizações de empréstimos e financiamentos		(5.200)		
Aumento de capital em dinheiro		4.000		
Distribuição de dividendos		(3.000)		
Total		(1.200)		
	III - Investimentos			
Aquisição de imobilizados		(2.000)		
Aumento do realizável a longo prazo		-		
Aumento de investimentos e intangíveis		-		
Total		(2.000)		
Aumento de caixa do período (I+II+III)		2.170		
(+) Receitas financeiras		500		
Saldo inicial de caixa/bancos/aplicações financeiras		1.200		
Saldo final de caixa/bancos/aplicações financeiras		3.870		

Fonte: Adaptado pelo autor, em Padoveze (2010, p.52).

O **Quadro 7** mostra que a Planilha do Método Direto, não se apura lucro gerado pelas operações, como no Método Indireto. O objetivo é mostrar o saldo bancário e de caixa apurado após todos os pagamentos, amortizações e investimentos na forma de dedutiva.

Após todas as deduções do saldo inicial do período, encontraremos no final o saldo para o período seguinte. O valor a receber dos clientes em cada período, além de pagar os custos da mercadoria ou serviço, traz embutido uma margem de contribuição para as despesas fixas da empresa.

2.2.7 Margem de Contribuição (MC)

A margem de contribuição não deve ser confundida com o lucro da empresa, pois é tão somente o quanto de contribuição um determinado produto ou serviço dá para a empresa para pagar as demais despesas. (TAGLIARI, 2015).

Caso a margem de contribuição for negativa, esse produto ou serviço não apresenta contribuição nenhuma, sendo assim os gestores devem avaliar se é possível reverter esse quadro com um plano de ação ou extingui-lo.

A margem de contribuição é o resultado encontrado entre o preço de venda menos os custos variáveis:

$$\text{MC} = \text{preço de venda} - \text{custos variáveis}$$

Padoveze (1996, P. 244), diz que:

Margem de contribuição é a margem bruta pela venda de um produto que excede seus custos variáveis unitários. Em outras palavras, a margem de contribuição é o mesmo que o lucro variável unitário, ou seja, preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto.

Tagliari (2015. P, 34), também diz que:

A importância de conhecer as margens de contribuição de cada produto ou linha de produtos é, entre outras coisas, auxiliar na decisão de quais mercadorias merecem maiores esforços de vendas e qual pode ser o preço mínimo para promoções ou a estratégia de preço para promoções. A

margem de contribuição ajuda os gestores a decidirem pela manutenção ou não de uma determinada filial da empresa, por exemplo, ou pela expansão ou redução de determinada linha de produtos. Ela é importante também para a avaliação de alternativas de redução de preços e aumento do volume de vendas ou, ainda, para avaliação do desempenho de produção.

Os quadros abaixo mostraram os três exemplos de margem de contribuição: **a positiva, a neutra e a negativa.**

Quadro 8: Margem de Contribuição Positiva – Em R\$

Produto A	
Preço de venda bruto	100
(-) impostos	10
(=) preço de venda líquido	90
(-) gastos variáveis	30
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	60

Fonte: Adaptado pelo autor, em Tagliari (2015, p.34).

Através do **Quadro 8** percebesse um bom cenário, onde para cada item vendido e produzido a uma margem de contribuição de R\$ 60,00 para cobrir os gastos fixos e gerar lucro. (TAGLIARI, 2015).

Veremos no quadro 9 o exemplo de contribuição neutra.

Quadro 9: Margem de Contribuição Neutra – Em R\$

Produto A	
Preço de venda bruto	100
(-) impostos	10
(=) preço de venda líquido	90
(-) gastos variáveis	90
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	0

Fonte: Adaptado pelo autor, em Tagliari (2015, p.35).

O **Quadro 9** mostra que esse cenário não é o ideal, pois esse produto ou serviço não esta contribuindo com os pagamentos das despesas fixas e não esta gerando lucro. Esse cenário é mais utilizado quando á produtos ou serviços fora de linha e a empresa o faz no intuito de a menos recuperar os gastos variáveis. (TAGLIARI, 2015).

O **Quadro 10** mostrará um cenário de contribuição negativa.

Quadro 10: Margem de Contribuição Negativa – Em R\$

Produto A	
Preço de venda bruto	100
(-) impostos	10
(=) preço de venda líquido	90
(-) gastos variáveis	100
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	(10)

Fonte: Adaptado pelo autor, em Tagliari (2015, p.37).

Conforme o **Quadro 10**, esse cenário ocorre quando há produtos com algum tipo de defeito que são vendidos mais baratos para não comprometerem a marca e diminuïrem os prejuïzos ou uma avaliação errada no preço de venda e dos gastos variáveis, pois o preço de venda é menor que os gastos variáveis para produzi-lo. (TAGLIARI, 2015).

Para que a empresa seja equilibrada nas suas vendas e com seus gastos devesse fazer uma análise dos pontos de equilíbrio.

2.2.8 Análise dos pontos de equilíbrio

O ponto de equilíbrio, como o nome mesmo já diz, é encontrar o equilíbrio entre o mínimo que a empresa de vender ou fazer de serviço para que possa pagar todos os seus custos e despesas. (TAGLIARI, 2015).

No popular, é o que se diz: “ficar no zero-a-zero” ou “empatar”. Neste caso a empresa não gerará lucro nem prejuïzo. Ou seja:

$$P.q = GF + GV.q$$

P = preço de venda, por unidade

q = quantidade por unidade

GF = gastos fixos

GV = gastos variáveis

Encontrando o ponto de equilíbrio, os gestores sabem a partir de que número produzido ou de serviço à empresa começara a produzir lucro, e de contra partida o mínimo que precisa para não ter prejuïzo.

Padoveze (1996, P. 243), diz que o ponto de equilíbrio:

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

Para Tagliari (2015, p. 44):

O ponto de equilíbrio é uma ferramenta muito importante no planejamento de curto prazo, pois determina, dentro de um intervalo relevante de operação, o volume de operação e de faturamento que a empresa precisa obter para começar a ter lucro. O ponto de equilíbrio é o indicador do volume de produção e vendas que a empresa necessita para cobrir seus custos e despesas fixas e variáveis.

Encontrar o ponto de equilíbrio é fundamental para os negócios, não sabendo qual o mínimo a produzir ou vender, a empresa trabalha sem “se conhecer”, não conhecendo seus limites de gastos e fica com dificuldade de negociações de baixa de preço dos seus produtos ou serviços, se for necessário.

O ponto de equilíbrio pode ser verificado e analisado sob três aspectos: **o contábil, econômico e financeiro.**

a. Ponto de Equilíbrio Contábil

Indica quanto de unidades ou de serviços precisam ser vendidos dentro de uma matriz de preço de venda, gastos fixos e variáveis já definidos e que não se alteraram mais.

Conforme Tagliari (2015, p. 44):

O ponto de equilíbrio contábil indica a quantidade produzida e vendida para a obtenção de um lucro contábil nulo. Levam em conta todos os custos e despesas contábeis relacionados com o funcionamento da empresa, indicando o valor ou faturamento a partir do qual as operações começam a ser lucrativas.

A fórmula para encontrar o ponto de equilíbrio contábil é:

$$\text{PEC (q)} = \text{Gastos Fixos} / \text{Margem de contribuição unitária}$$

O **Quadro 11** mostra um exemplo de gastos e preço de venda de um produto qualquer de uma empresa:

Quadro 11: Gastos e Preço de venda do produto X

Gastos Fixos	R\$ 12.000 / mês
Gastos Variáveis	R\$ 9.000 / mês
Preço de venda	R\$ 15,00 unidade

Fonte: Adaptado pelo autor, em Tagliari (2015, p.45).

$$PEC (q) = 12.000 / 15 - 9 = 2.000 \text{ unidades}$$

$$PEC (\$) = 2.000 \times R\$ 15,00 = R\$ 30.000$$

Através do **Quadro 12**, comprovasse esse resultado através de um demonstrativo de resultados gerencial:

Quadro 12: Proposta de relatório para visualização do Ponto de Equilíbrio Contábil.

2.000 unidades	Unitário	Total
Receita	15	30.000
(-) Gastos variáveis	9	18.000
(=) Margem de contribuição	6	12.000
(-) Gastos fixos	6	12.000
(=) Lucro Operacional	0	0

Fonte: Adaptado pelo autor, em Tagliari (2015, p.46).

Através da fórmula apurou-se que seria necessário produzir duas mil unidades para se obter uma receita de R\$ 30 mil para encontrar o lucro contábil nulo.

b. Ponto de Equilíbrio Econômico

Indica quanto é preciso de venda ou de serviço para que se obtenha o lucro desejado, cobrindo assim também o quanto de capital, próprio ou de terceiros, foi investido na empresa. Nesse lucro a ser encontrado não esta sendo considerados os impostos que incidem sobre ele, o que o diminuirá. Sendo assim considera-se esse lucro a ser encontrado antes dos impostos.

Tagliari (2015, p.44) nos diz que:

No ponto de equilíbrio econômico estão incluídos nos custos e despesas fixas, todos os custos de oportunidade referentes ao capital próprio. Dessa forma o ponto de equilíbrio econômico vai indicar a quantidade produzida e vendida considerando um cenário com uma exigência mínima de lucratividade, respondendo a questão: quanto preciso vender para ter um lucro X.

A fórmula para o ponto de equilíbrio econômico é:

$$\text{PEE (q)} = \text{Gastos Fixos} + \text{lucratividade} / \text{Margem de contribuição vendida}$$

$$\text{PEE (\$)} = \text{PEE (q)} \times \text{Quantidade vendida}$$

Utilizando os mesmos dados de exemplo do ponto de equilíbrio contábil, suponhamos que esta empresa desejasse ter um lucro de R\$ 6.000,00:

$$\text{PEE (q)} = 12.000 + 6.000 / 15 - 9 = 3.000 \text{ unidades}$$

$$\text{PEE (\$)} = 3.000 \times \text{R\$ } 15 = \text{R\$ } 45.000$$

Comprovasse esse resultado através de um demonstrativo de resultados gerencial **no Quadro 13**.

Quadro 13: *Proposta de relatório para visualização do Ponto de Equilíbrio Econômico.*

3.000 unidades	Unitário	Total
Receita	15	45.000
(-) Gastos variáveis	9	27.000
(=) Margem de contribuição	6	18.000
(-) Gastos fixos	4	12.000
(=) Lucro Operacional	2	6.000

Fonte: Adaptado pelo autor, em Tagliari (2015, p.48).

Conforme a aplicação da fórmula, apurasse que é preciso ter uma receita de R\$ 45 mil para se obter o lucro de R\$ 6 mil.

c. Ponto de Equilíbrio Financeiro

Indica que somente são considerados os gastos que realmente saem dinheiro do caixa da empresa, para esse caso seria cortado do cálculo as depreciações.

Pereira, *et al* (2011, p.86) diz que:

O ponto de equilíbrio financeiro diferencia-se do ponto de equilíbrio contábil por considerar que a margem de contribuição deve ser suficiente para cobrir:

- Os custos e despesas contábeis que geram desembolsos – neste caso, seriam deduzidos dos custos e despesas fixos os valores referentes a depreciações do ativo imobilizado, amortizações do intangível, despesas provisionadas etc;
- Os pagamentos de juros e amortizações de dívidas.

O ponto de equilíbrio financeiro preocupa somente com a geração dos valores para o pagamento gerados pelas operações.

A fórmula para o ponto de equilíbrio financeiro é:

$$\text{PEF (q)} = \text{Gastos Fixos} - \text{Gastos não desembolsáveis}$$

$$\text{PEE (\$)} = \text{PEF (q)} \times \text{Quantidade vendida}$$

A parte teórica tende a dar a sustentação científica para este trabalho, pois através dela serão evidenciadas possíveis carências nas tomadas de gestão da empresa Alpha.

No próximo capítulo será sobre a metodologia deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Neste tópico apresenta-se a metodologia, trançando a linha de estudo para a elaboração desta proposta de pesquisa científica.

Metodologia consiste no estudo, compreensão e avaliação de diversos métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica, auxiliando nas técnicas que possibilitam a coleta e o processo das informações coletas, visando à resolução do problema ou questões que serão investigados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Prodanov; Freitas (2013, p.14) diz que:

A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observadas para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Prodanov; Freitas (2013, p.24) também cita:

Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico.

Os métodos de abordagem ou métodos gerais são normas que nos auxiliam a esclarecer e nos ajuda a direcionar a forma de conduzir um trabalho científico e a sua investigação. Devemos optar por um de seus métodos como uma diretriz.

Segundo Prodanov; Freitas (2013, p.26):

Esses métodos esclarecem os procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade. São, pois, métodos desenvolvidos a partir de elevado grau de abstração, que possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações.

Cada método obedece e se vincula a uma corrente filosófica que se compromete a explicar o seu entendimento sobre o conhecimento da realidade. Os métodos são:

- Dedutivo: racionalismo;

- Indutivo: empirismo;

Sobre o método dedutivo, Prodanov; Freitas (2013, p. 27) diz:

O método dedutivo, de acordo com o entendimento clássico, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica.

O método indutivo tem como característica a generalização dos fatos, parte de um caso em particular para servir de base para os demais, fazendo com que uma particularidade seja considerada igual para casos semelhantes. (PRODANOV, 2013).

Prodanov; Freitas (2013, p. 28), diz também:

É um método responsável pela generalização, isto é, partimos de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral.

A opção por um dos métodos vai ser conforme a proposta do trabalho, como: da natureza do objeto a ser pesquisado, dos recursos materiais disponíveis, o grau do estudo a ser feito e também da característica ou perfil do pesquisador, bem como da sua inspiração filosófica. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para este estudo foi escolhido o método dedutivo, por se tratar de um trabalho voltado para a área das ciências exatas, onde este método se encaixa perfeitamente por ter um embasamento racional para a sua solução.

3.1 Classificação da pesquisa

3.1.1 Quanto à natureza da pesquisa

Quanto à natureza da pesquisa pode ser classificada como **básica**, onde este tipo de pesquisa gera conhecimento novo útil para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista e também o conhecimento sobre algum assunto e tem verdades e interesses universais. Já a pesquisa de natureza **aplicada** é feita para gerar conhecimento para soluções de problemas ou conhecimento de objetivos específicos. Originalmente concebida para adquirir novos conhecimentos. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para este trabalho científico será utilizado à forma de pesquisa aplicada, pois o motivo é mostrar um problema real acontecendo na empresa Alpha e aplicar conhecimento científico para a solução de seu problema. Experiências adquiridas anteriormente em outras empresas também servirão para apresentar a proposta de melhora.

3.1.2 Quanto aos objetivos de pesquisa

Sob o ponto de vista dos objetivos, a pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva e explicativa.

A **pesquisa exploratória** é mais flexível, é voltada aos estudos de caso, entrevistas e pesquisa bibliográfica. Explora com profundidade tudo que esta relacionada ao objeto pesquisado. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A **pesquisa descritiva** apenas descreve as informações e os fatos pesquisados sem manipulá-los ou fazer interferências. Tem como característica a forma de levantamento de dados ou informações. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Já a **pesquisa explicativa** possui a necessidade de aprofundamento da realidade através de manipulações e controle de variáveis buscando informações para a sua causa estudando em sua profundidade. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Objetivo de pesquisa escolhido para esse trabalho de pesquisa foi a pesquisa descritiva, onde ao longo do mesmo estarei informando características da empresa em estudo e a soluções propostas através de estudo científico.

3.1.3 Quanto aos procedimentos da pesquisa

Para a continuação da pesquisa científica, é preciso que a mesma tenha um design ou delineamento, que seria o modelo de conceito e de operação da mesma. Esse delineamento nos conduz para a ideia de modelo, sinopse e plano.

Segundo Prodanov; Freitas (2013, p.54):

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo diagramação, previsão de análise e interpretação de coleta de dados, considerando o ambiente em que são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas. O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de

delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa ex-postfacto, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante).

O delineamento escolhido para este trabalho científico foi o de **estudo de caso**, onde consiste em uma análise de dados e coleta de informações para a finalidade de serem respondidas dúvidas ou termos melhor compreensão sobre uma unidade individual ou coletiva.

Estudo de caso consiste numa investigação aprofundada sobre o objeto em questão a ser estudado de acordo com os objetivos e finalidades traçadas para se chegar alguma conclusão. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3.1.4 Quanto à abordagem do problema

A abordagem de problema pode ser classificada de duas formas: pela **pesquisa quantitativa**, onde opiniões e informações são transformadas em números para que estes sejam classificados e analisados. A ferramenta mais usada é a técnica da estatística. A outra forma seria a **pesquisa qualitativa**, onde a investigação feita é retratada em dados e informações, apresentados como análise descritiva dos fatos estudados.

A opção escolhida para este estudo será a pesquisa qualitativa, pois estará ao longo deste trabalho relatado de forma descritiva às informações e os dados do estudo de caso feito na empresa Alpha.

3.1.5 Unidade de Análise.

A empresa analisada é a empresa que iremos chamar de Alpha, que possui sua sede em Porto Alegre/RS e atua no ramo da construção civil na área de instalações elétricas de baixa tensão. Os clientes desta empresa são renomadas construtoras da região e do Brasil na área de empreendimentos imobiliários. Atualmente possui 9 obras ativas sendo 8 em Porto Alegre/RS e 1 em Canoas/RS. Ao todo, a empresa Alpha possui 221 funcionários.

A empresa Alpha foi certificada em 2015 com a ISO 9001:2008, e no ano de 2016 conseguiu a manutenção da sua certificação até out/2017.

A empresa em questão possui um faturamento alto, porém seus controles financeiros atuais não são suficientes para se ter gestão eficaz de recursos que condizem com o alto valor recebido pelo seu serviço.

3.1.6 Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

A coleta das informações do presente estudo foi feita através de um formulário, APÊNDICE A, contendo nove questões sobre as ferramentas de gestão e sobre a contabilidade gerencial entregue aos gestores.

Após o retorno dos formulários, as questões foram tratadas individualmente comparando as respostas dos três gestores descritas parafraseando-as e também as colocando-as na sua íntegra conforme a necessidade.

A Análise dos Dados foram feitas através dos conhecimentos individuais sobre o tema, evidenciando possíveis falhas através da teoria sobre contabilidade gerencial.

3.1.7 Limitação dos métodos.

Para se chegar a uma conclusão e uma análise satisfatória, é necessário confiar nas respostas dadas pelos gestores, sendo que somente através das respostas pôde-se ter um diagnóstico e assim aplicar a teoria sobre a contabilidade gerencial conforme a necessidade.

Outras problemáticas não mencionadas no questionário podem estar acontecendo ou podem vir a acontecer, sendo assim, a conclusão sobre a análise do questionário pode não ser definitiva e única.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados desta pesquisa foram coletados através de formulário contendo nove questões que foi entregue aos três gestores tomadores de decisões da empresa Alpha, sendo um Gerente de Recursos Humanos, um Gerente de Engenharia e um Engenheiro de Operação. Este formulário contém questões sobre as ferramentas de gestão que utilizam e se conheciam relatórios e procedimentos da Contabilidade Gerencial. A seguir no próximo item será descrito as respostas em ordem como consta no formulário:

4.1 Resultados das questões aplicadas aos gestores

Questão 1. Na primeira pergunta os gestores deveriam marcar SIM, NÃO ou DESCONHEÇO sobre as ferramentas de gestão que são utilizadas para as tomadas de decisões, a Tabela 1 mostra o resultado:

Tabela 1 - Ferramentas de Gestão

	Sim	Não	Desconheço
Balanço Patrimonial	33,3%	66,7%	0%
Demonstração de Resultado do Exercício	0%	100%	0%
Fluxo de Caixa	100%	0%	0%
Controle por Centro de Custo	66,7%	33,3%	0%
Orçamento Empresarial	33,3%	33,3%	33,4%
Análise de Ponto de Equilíbrio Econômico	0%	66,7%	33,4%

Fonte: Autoria do Autor

Ao verificar a Tabela 1, nota-se respostas diferentes entre os gestores, não demonstrando estarem com a mesma opinião em relação às ferramentas de gestão. As respostas mais parecidas foram dos dois Engenheiros, que são bem opostas ao do Gerente de Recursos Humanos.

Em relação ao Fluxo de Caixa as respostas foram de 100%%, onde identifica ser a principal ferramenta de tomada de decisão, assim como o Demonstrativo de Resultado de Exercício recebeu 100% de não utilização.

O Orçamento Empresarial ficou dividido, sendo três respostas diferentes, parecendo não saberem ao certo se existe um controle de gastos de suas receitas e despesas.

Questão 2. Foi perguntado se o orçamento empresarial é discutido em reuniões de conselho e a sua relevância para a tomada de decisão. Essa pergunta na **Questão 1, Tabela 1**, foi a que tiveram as três respostas diferentes, e nessa pergunta obteve-se 2 respostas parecidas, do Gerente de Recursos e do Gerente de Engenharia. Ambos responderam que o orçamento é verificado “dentro” do fluxo de caixa, num acompanhamento mensal. O Engenheiro de Obras respondeu o seguinte: “Sim. As decisões são tomadas com base nas despesas, ou seja, se fica dentro do orçamento.” Para esta resposta não houve uma precisão de como é feito esse orçamento ou em que ferramenta ele se baseia para tal resposta.

Questão 3. A questão perguntou sobre o controle de custos, se todos os custos de obra são trazidos para reuniões em forma de relatórios. Ambos responderam que NÃO, porém na **Questão 1, Tabela 1**, os Engenheiros responderam que SIM, que eram utilizados Controles por Centro de Custo.

Questão 4. Foi perguntado se existe um controle de liquidez na empresa, onde se sabem se a empresa possui liquidez para o pagamento de seus passivos. Dentre os engenheiros, o Gerente de Engenharia disse desconhecer essa prática e o outro disse que não se utiliza. O Gerente de RH informou que tais informações são utilizadas somente pela contabilidade da empresa, que pela sua resposta a contabilidade é terceirizada, pois menciona que internamento não há acompanhamento do grau de liquidez da empresa.

Questão 5. Foi perguntado se nos tempos atuais de recessões e recursos escassos, se eles acreditariam que novas ferramentas de gestão seriam necessárias para auxiliá-los nas tomadas de decisões mostrando outros números da empresa.

Os Engenheiros disseram que SIM, outros relatórios ou até mesmo um software que os auxiliassem seriam interessantes à empresa incorporar aos já existentes.

O Gerente de Recursos Humanos explicou desta forma: “Atualmente a empresa ainda não dispõe de um sistema do tipo ERP ou qualquer outro que permita a gestão das informações. Em função da carência de controles e relatórios fidedignos que permitam uma análise integrada e sistêmica dos principais processos da empresa, creio ser necessário o aprimoramento desses controles através não apenas da implantação de softwares ou sistemas de gestão, mas principalmente, pela qualificação do quadro de liderança para lidar com esses números.”.

Questão 6. A questão perguntou sobre se com as ferramentas a disposição eles conseguiriam dizer se a empresa possuía lucro ou prejuízo. Novamente as respostas dos Engenheiros foram parecidas, dizendo que: “Um pequeno lucro, porém sem Liquidez” e o outro dizendo “Não claramente”. Já a resposta do Gerente de Recursos Humanos não foi muito clara, referindo-se ao cenário atual do mercado da construção civil.

Questão 7. A sétima pergunta se referiu a participação do setor financeiro, se este tem dado um suporte satisfatório para auxiliá-los nas tomadas de decisões. O Engenheiro de Obras respondeu o seguinte: “Acho que uma realimentação dos últimos valores gastos para a atualização das previsões futuras.” Para essa resposta entendo que ele se referiu à planilha de orçamento, onde poderá ter um orçamento original x orçamento ajustado x orçamento realizado, para estarem sempre medindo os gastos e o controlando.

O Gerente da Engenharia respondeu da seguinte forma: “Pelo fluxo sim, mas acho que são escassos os recursos desta ferramenta e que deveríamos ter outras mais que reportassem informações de relevância e que abrangessem o todo mais nitidamente.” O Gerente de RH menciona novamente que um sistema de informática ajudaria bastante na elaboração dos relatórios e no tempo, pois hoje o mesmo demanda muito tempo. Também, como o Gerente de Engenharia, informou que para o fluxo de caixa as informações no momento são suficientes.

Questão 8. Esta questão perguntou aos gestores se todos os números da empresa são expressos de forma clara e sucinta e que se a criação de um setor de

controladoria para auxiliá-los seria interessante. O Gerente da Engenharia diz que NÃO, nem todos os números são expressos e que um responsável por esses números poderia contribuir explicando melhor esses números.

O Engenheiro de Obras diz que SIM, esses números são claros e sucintos no fluxo de caixa. Já o Gerente de RH deu uma resposta mais complexa, dizendo que existem algumas falhas da parte da liderança com relação aos dados de coleta das informações, e que um setor de controladoria não há necessidade, mas uma qualificação das informações e na melhora da exposição dos números bem como plano de ações mais estratégico já surgiria avanços.

Questão 9. Para finalizar, esta questão pergunta se um software de gestão, um sistema mais complexo e completo do tipo ERP, seria necessário para auxiliá-los com tanta informação que hoje é manipulada manualmente. Os Engenheiros responderam que seria muito bom e uma evolução para os controles da empresa. O Gerente de RH menciona que a empresa já teve uma experiência ruim com a implantação de software de gestão anteriormente, mas acredita sim ser necessária a implantação para que a empresa evolua na resolução suas demandas.

No próximo sub capítulo será apresentado uma análise geral das respostas.

4.2 Análise Geral das Respostas

Nota-se que os gestores possuem interpretações diferentes sobre a utilização ou não de algumas ferramentas da Contabilidade Gerencial, poderá ser pelas suas formações acadêmicas e a área em que trabalham dentro da empresa.

Nas **questões 1, 2 e 3** pode ser observado que não possuem conhecimento dos benefícios das ferramentas da Contabilidade Gerencial, e que as poucas que conhecem não são bem utilizadas.

A principal ferramenta de gestão, indicada nas **questões 2 e 7** é o **Fluxo de Caixa**, por onde as tomadas de decisões são feitas. As demais ferramentas da Contabilidade Gerencial não são utilizadas frequentemente ou as são pelo escritório contábil terceirizado, onde nem todos conhecem as informações que por este é feito.

Acredito que pode ser insuficiente somente a utilização do Fluxo de Caixa para uma empresa do porte da empresa Alpha para as suas tomadas de decisões, pois a mesma mostra somente um cenário futuro com os vencimentos das despesas

e receitas futuras, não identificando gastos equivocados ou **gestão de custos**. Pode estar ocorrendo gastos variáveis em excesso que não são observados nas **margens de contribuição**, contribuindo para que a empresa não apresente resultado satisfatório, uma vez que os gestores não souberam explicar no formulário com clareza se a empresa apresenta lucro ou não, informação essa que é identificada no **Demonstrativo de Resultado**.

Pelas respostas das **questões 3 e 6**, as obras da empresa Alpha parecem não possuir **controle de custos** para saberem se estão sendo lucrativas, e que caso contrário um plano de ação precisaria ser feito.

Por não utilizarem com frequência as informações do **Balanco Patrimonial**, a verificação dos índices de liquidez pode estar comprometida e essa informação a empresa não terá para discutir e tomar as devidas providências, sendo assim o **Orçamento Empresarial** também fica comprometido.

Sobre a liquidez da empresa, as respostas da **questão 4** mostra que desconhecem a ferramenta e se a mesma consegue pagar as obrigações com os recursos que geram e possuem. .

Pela **questão 5**, notasse que os gestores precisam de outras ferramentas gerenciais para terem mais precisão nas suas decisões, que somente as que possuem atualmente não seriam suficiente, mas também foi mencionado para que isso venha a acontecer, um treinamento do quadro de liderança também se faz necessário.

Sobre a empresa possuir um setor específico para cuidar dos números da empresa, a **questão 8** mostra que não seria necessário este setor, e sim uma melhoria nas informações do setor financeiro e que tivesse uma pessoa responsável por esses dados.

No momento a empresa não possui um software de gestão, a **questão 9** perguntou se eles gostariam de ter tal ferramenta para auxiliá-los com números e informações mais ágeis. Todos foram unânimes em considerar que os ajudariam, pois reduziria tempo e alinharia mais o quadro de liderança com os objetivos da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Contabilidade Gerencial é voltada para atender necessariamente os funcionários internos da empresa disponibilizando informações confiáveis. Para o sucesso da empresa, todas as informações precisam ser mapeadas e necessariamente transformadas em relatórios para que sejam objetos de reuniões e discussões.

Não carecendo de aspectos que a regule ou normas, a Contabilidade Gerencial pode ser feita da maneira que a empresa necessitar para sua gestão estratégica, desde que seja com informações confiáveis. (PADOVEZE, 2010).

A Contabilidade Gerencial pode auxiliar a empresa Alpha nas suas tomadas de decisões, auxiliando-a com as suas ferramentas de forma a deixá-la com uma gestão mais analítica de todos os números financeiros e contábeis.

A empresa Alpha possui uma organização em termos de contabilidade gerencial e financeira muito conservadora, onde através dos seus gestores demonstram não estarem todos alinhados com as informações. Possuem somente uma ferramenta para as suas tomadas de decisões, que é o Fluxo de Caixa. Outras ferramentas que são de uso da empresa, como Balanços Patrimoniais e Demonstrativos de Resultado de Exercício não são utilizados para análises.

Através das respostas da questão 5, pôde-se identificar que algumas ferramentas da Contabilidade Gerencial poderiam ser adicionadas as já existentes, como Balanço Patrimonial, para que se fosse extraído o Índice de Liquidez da empresa e o Demonstrativo de Resultado do Exercício, para que nele fosse verificado se a empresa possui lucro ou prejuízo, além de estar verificando também suas despesas variáveis e fixas, para que tenham uma visão melhor do negócio e terem mais informações antes de alguma tomada de decisão. Cito as ferramentas já existentes deDentre as ferramentas de gestão que ainda a empresa não as possuiu, o Controle por Centro de Custo ajudariam os gestores a controlar os gastos, seja de obra como também da área administrativa. Cada obra teria o seu controle e assim, ser monitorada a sua Margem de Contribuição, essa mais uma ferramenta a ser incorporada.

Com um controle de centro de custo apurado, o incremento da ferramenta de Orçamento Empresarial seria facilitado, pois se saberia o que ter para gastar no próximo exercício, seja ele anual ou mensal.

Outra ferramenta útil seria a Análise do Ponto de Equilíbrio Econômico mostraria o quanto seria necessário comercializar ou vender para que se chegasse ao empate das contas, e a partir dali buscar o lucro, com que faz que a empresa pense em expandir, financiar novas obras até esta começar a dar lucro e distribuir os dividendos entre os sócios.

Por fim, para que todas essas ferramentas da Contabilidade Gerencial funcionassem na sua plenitude, com informações sem margem de dúvida e com agilidade, a sugestão final seria a aquisição de um software de gestão, um ERP [*Enterprise Resource Planning*], que na tradução seria Planejamento de Recursos Empresariais. Pois com ele agregaria qualidade ao plano de negócio da empresa com uma visão global e confiabilidade de relatórios.

Para concluir, a sugestão seria a utilização gradativa das ferramentas gerenciais mostradas neste estudo, pois as mesmas auxiliariam a empresa APLHA a ser uma empresa mais competitiva, mais eficiente e mais moderna em termos de controle gerencial, para que seus resultados sejam cada vez melhor.

Sugiro que novas pesquisas sobre esse tema sejam feitas e abordadas com outra visão por outros acadêmicos desta e de disciplinas similares, pois o tema é muito amplo e muitas outras formas podem ser abordados.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. BANKER, Rajiu D. KAPLAN, Robert S. YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. FAHL, Alessandra Cristina. **Contabilidade Financeira**. Valinhos: Anhanguera Publicações, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial – Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil, 2010.

PEREIRA, Anísio Candido. PEREIRA, Carlos Alberto. YOSHINAGA, Cláudia Emiko. PARISI, Cláudio. WELFORT, Elionor Farah Jreige. MEGLIORINI, Evandir. JÚNIOR, Francisco Henrique Figueiredo de Castro. PELEIAS, Ivam Ricardo. KASSAI, José Roberto. ALMEIDA, Lauro Brito de. REIS, Luciano Gomes dos. SOUZA, Marcos Antônio de. PETERS, Marcos Reinaldo Severiano. RODRIGUES, Raimundo Nonato. GUERREIRO, Reinaldo. SLOMSKI, Valmor. SLOMSKI, Vilma Geni. **Contabilidade Gerencial – Introdução a Contabilidade Societária e Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à Contabilidade Gerencial - Segunda Edição Revisada**. São Paulo: Makron Books, 2000.

FESS, Warren Reeve. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2001.

CARDOSO, Ricardo Lopes. SZUSTER, Natam. SZUSTER, Fortunée Rechtman. SZUSTER, Fernanda Rechtman. SZUSTER, Flávia Rechtman. MÁRIO, Poueri do Carmo. AQUINO, André Carlos Busanelli. **Contabilidade Geral – Introdução a Contabilidade Societária e Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas 2011.

GARRISON, Ray H. NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

GIRARDI, Humberto. **Contabilidade Gerencial**. São Leopoldo: Unisinos, 2015.

TAGLIARI, Ana Maria. **Análise de Custos**. São Leopoldo: Unisinos, 2015.

PRODANOV, Cléber Cristiano. FREITAS, Ernani César. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

APÊNDICE A

Prezado, peço sua colaboração ao responder este formulário de um estudo de caso acadêmico intitulado de “A Contabilidade Gerencial no processo de tomada de decisões da empresa Alpha” que estou realizando como pré-requisito para formação em MBA em Controladoria e Finanças pela Unisinos. São 9 questões voltadas à área de gestão e de tomadas de decisões. Agradeço a sua colaboração.

Nome:

Cargo:

1. A sua empresa utiliza destas ferramentas de gestão para tomada de decisão:

	Sim	Não	Desconheço
Balanço Patrimonial			
Demonstração Resultado do Exercício			
Fluxo de Caixa			
Controle por Centro de Custo			
Orçamento Empresarial			
Análise de Ponto de Equilíbrio Econômico			

2. Uma das ferramentas utilizadas pela Contabilidade Gerencial é o orçamento. Esta Ferramenta, assim como os valores a gastar mês a mês, é discutida nas reuniões de conselho? Qual a sua relevância para a tomada de decisões?
3. Em relação ao controle de custos, todos os custos com os serviços (insumos de obra e mão-de-obra) são trazidos para reuniões através de relatórios para a uma análise por centro de custo?
4. Dentre as ferramentas gerenciais temos a análise das demonstrações contábeis, onde se calcula os índices de liquidez, dentre os índices existe a liquidez corrente, onde quando se apura índice acima de 1,00 mostra que o ativo circulante é maior que o passivo circulante, e quanto maior melhor a situação financeira. A empresa tem uma forma de controlar seu índice de liquidez para cumprir com todas as obrigações no exercício atual e seguinte?

5. Diante os desafios cada vez mais frequentes enfrentados pelas empresas nesses tempos de recessões e recursos mais escassos, onde nos perguntamos às vezes por onde “sai” nossos recursos. Você acredita que seriam necessárias outras ferramentas de gestão no qual mostrasse outros números da empresa? Poderias justificar sua resposta?
6. No momento atual da empresa, com as ferramentas financeiras e de contabilidade que estão disponíveis, você consegue dizer se a empresa apresenta lucro ou prejuízo?
7. Em relação ao setor financeiro da empresa, estes apresentam aos gestores informações que ajudam na tomada de decisão? O que poderia ser melhorado e acrescentado neste setor para ajudar na tomada de decisão?
8. Nos momentos das reuniões dos gestores, todos os números da empresa são expressos de forma clara e sucinta? Se sua resposta for não, como sugestão o que você acha da criação de um setor denominado controladoria, que apresentasse números financeiros e contábeis que ajudassem o gestor na tomada de decisões?
9. No universo corporativo muitas informações são compartilhadas e extraídas das ferramentas no qual cada empresa possui e se utiliza. As organizações trabalham com muitas informações relevantes. Essas informações estão em uma ferramenta de gestão (sistema) denominada ERP (Enterprise Resource Planning) que traz informações e números de todos os setores com mais agilidade e precisão, o que você acha desta sugestão?