

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
FINANÇAS E CONTROLADORIA**

ROSÂNGELA CREPALDI

**O USO DE CONTROLES DE GESTÃO: UM ESTUDO COM OS CONTADORES
FILIADOS NO SINDICATO DOS CONTABILISTAS DE CRICIÚMA**

CRICIÚMA

2015

ROSÂNGELA CREPALDI

**O USO DE CONTROLES DE GESTÃO: UM ESTUDO COM OS CONTADORES
FILIADOS NO SINDICATO DOS CONTABILISTAS DE CRICIÚMA**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Orientadora: Prof^a Ma. Andréia Cittadin

CRICIÚMA

2015

Dedico este trabalho a minha família pelo apoio, carinho e incentivo nesta etapa da minha vida, e a todos aqueles que me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida, por ter me dado saúde, iluminando meu caminho, e por proporcionar este momento importante em minha vida.

Aos meus pais, Salésio e Maria Zanete, por todo apoio e incentivo durante esta etapa e em toda minha vida, por não ter medido esforços para que eu pudesse alcançar meus objetivos. E as minhas irmãs Rosane e Aline, por todas as vezes que colaboraram e me incentivaram durante os momentos que precisei.

Ao meu noivo, Tiago, por compreender minha ausência destinada aos estudos, pelo apoio e carinho.

A professora Andréia Cittadin, por sua orientação, confiança e disponibilidade no desenvolvimento deste trabalho, e aos demais professores do curso de pós-graduação em Finanças e Controladoria pelo conhecimento que transmitiram.

Enfim, a todos que contribuíram de alguma forma na elaboração deste trabalho, muito obrigada!

“Basicamente, a Gestão significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação.”

Henry Mintzberg

RESUMO

Devido às rápidas mudanças no cenário organizacional nos últimos anos vem aumentando o interesse das organizações em adotar o processo de gestão, que é o estabelecimento de métodos e caminhos a serem seguidos para alcançar os objetivos organizacionais. Este processo abrange as etapas de planejamento, execução e controle, sendo que em todos estes estágios são tomadas decisões que requerem um adequado sistema de informação. O foco deste trabalho são os controles de gestão, que é uma importante ferramenta para certificar que as operações estão sendo realizadas conforme o rumo pré-estabelecido, garantindo a continuidade da empresa. Para acompanhar os planos e sua execução existem os instrumentos de controle de gestão, que estão classificados em instrumentos contábeis gerenciais e demais instrumentos para auxiliar a gestão. Assim, o objetivo geral desse estudo consiste em verificar se os contadores filiados ao Sindicato dos Contabilistas do município de Criciúma atuam na área gerencial por meio dos controles de gestão. Quanto aos objetivos específicos, descrever o perfil destes contadores; verificar o conhecimento; e investigar o uso efetivo dos controles de gestão por esses profissionais. As metodologias utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho quanto aos objetivos é descritiva; quanto aos procedimentos é pesquisa bibliográfica e de levantamento; e quanto à abordagem do problema é pesquisa quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário do tipo aberto e fechado, enviado por e-mail para 128 contadores, obtendo respostas de 36 que constituíram a amostra. O resultado da pesquisa mostra que os contadores valem-se de diversos tipos de instrumentos de controles de gestão com o propósito de auxiliar o processo de gestão, centralizados sobre tudo, nas demonstrações contábeis e suas análises.

Palavras-chave: Processo de gestão. Controles de gestão. Instrumentos de controle de gestão. Sistema de informação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Integração entre os elementos que compõem o processo de gestão.	14
Figura 2 – Controle.....	16
Figura 3 – Sistema de informações gerenciais.....	19
Figura 4 – Gênero e idade.	33
Figura 5 – Tempo que atuação na contabilidade e possui CRC.	34

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Definição dos sistemas de informações.	17
Quadro 2 – Instrumentos de auxílio à gestão.....	20
Quadro 3 – Conceito de demonstrações contábeis.....	21
Quadro 4 – Instrumentos de gestão de custos.....	24
Quadro 5 – Planejamento e Orçamento.	27
Quadro 6 – Conhecimento sobre controles de gestão.	36
Quadro 7 – Instrumentos de controle de gestão.	37
Quadro 8 – Nível de contribuição dos instrumentos de controle de gestão.	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAERT	Associação Catarinense das Emissoras de Rádio e Televisão
BP	Balanço Patrimonial
BSC	Balanced Scorecard
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
DFC	Demonstração dos fluxos de caixa
DLPA	Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados
DMPL	Demonstração das mutações do patrimônio líquido
DRE	Demonstração do resultado do exercício
DVA	Demonstração do valor adicionado
EVA	Economic Value Added
PMPC	Prazos médios de pagamento das compras
PMRE	Prazos médios de renovação dos estoques
PMRV	Prazos médios de recebimento de vendas
SAD	Sistema de Apoio à Decisão
SC	Santa Catarina
SIC	Sistema de Informações Contábeis
SIE	Sistema de informação Executiva
SIG	Sistemas de Informações Gerenciais
SINDICONT	Sindicato dos Contabilistas
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
SPT	Sistema de Processamento de Transações
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 PROCESSO DE GESTÃO	13
2.2 CONTROLES DE GESTÃO	15
2.2.1 Sistema de informações	17
2.2.1.1 Sistema de informações gerenciais (SIG)	18
2.2.2 Instrumentos de controle de gestão	19
2.2.2.1 Demonstrações contábeis	21
2.2.2.2 Análise das demonstrações contábeis	22
2.2.2.3 Fluxo de caixa projetado	23
2.2.2.4 Contabilidade de custos	24
2.2.2.5 Contabilidade por responsabilidade	25
2.2.2.6 Contabilidade gerencial	26
2.2.2.7 Processo orçamentário.....	27
2.3 ESTUDOS RELACIONADOS AO TEMA.....	28
3 METODOLOGIA	31
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	31
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	33
4.1 PERFIL DO CONTADOR	33
4.2 CONHECIMENTO SOBRE CONTROLES DE GESTÃO	36
4.3 USO DOS CONTROLES DE GESTÃO.....	37
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE	46
APÊNDICE A – Questionário aplicado a profissionais contadores	47

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho trata dos controles de gestão e focaliza um estudo com os contadores filiados no Sindicato dos Contabilistas (Sindicont) do município de Criciúma/SC, com a finalidade de verificar a utilização desses instrumentos.

Este capítulo está segmentado em três partes, a primeira aponta o tema e a questão problema; em seguida, mostra o objetivo geral e específicos da pesquisa que norteiam o estudo; e por fim a justificativa, que é a relevância do tema pesquisado.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O universo organizacional vem se modificando rapidamente de forma considerável nos últimos anos, devido à abertura dos mercados e da globalização econômica. Isso possibilita que as empresas aumentem seu porte, campo de atuação e conseqüentemente a complexidade de suas operações, necessitando apoiar-se em instrumentos eficientes e eficazes de gestão.

Nesse contexto, a contabilidade se desenvolveu tornando-se um dos itens mais importantes no meio empresarial, pois com o uso da tecnologia avançada transforma dados em informações úteis, tempestivas e fidedignas para auxiliar usuários externos e internos no processo de tomada de decisões.

O sistema de informação contábil está deixando de ser apenas utilizado para realizar operações de natureza fiscal e tributária, passando a acrescentar relevância à contabilidade gerencial, prestando assim suporte aos gestores no processo decisório.

O contador atua na área gerencial disponibilizando informações como ferramenta de apoio para auxiliar os gestores das organizações nos processos decisórios de planejamento, execução e controle.

Assim, os controles de gestão são essenciais para auxiliar os gestores a visualizar a real situação da empresa por meio de indicadores de desempenho e para tomada de decisões em relação ao seu planejamento de curto e longo prazo, de modo a contribuir com a continuidade das entidades no mercado competitivo.

No estudo de Raupp, Martins e Beuren (2006), foi constatado que as maiores indústrias catarinenses valem-se de diversos tipos de controles com o

propósito de auxiliar no processo de gestão. Contudo, sabe-se que o ambiente empresarial, sobretudo na região do extremo Sul Catarinense, requer a contratação de serviços contábeis com ênfase na área tributária, principalmente considerando a alta incidência tributária do país e o porte das organizações.

Neste contexto, a problemática deste trabalho consiste em responder a seguinte questão: os contadores filiados no Sindicato dos Contabilistas do município de Criciúma/SC conhecem e utilizam controles de gestão?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral do presente trabalho consiste em verificar se os contadores filiados no Sindicato dos Contabilistas do município de Criciúma/SC atuam na área gerencial por meio dos controles de gestão.

Para alcançar o objetivo geral é primordial estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- descrever o perfil dos contadores filiados no Sindicato dos Contabilistas do município de Criciúma;
- verificar o conhecimento desses profissionais em relação aos controles de gestão; e
- investigar o uso efetivo dos controles de gestão por esses profissionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o aumento da competitividade no meio empresarial, as organizações necessitam tomar conhecimento de sua situação diante do cenário atual, bem como sobre os aspectos internos, para competir com qualidade e preços acessíveis dos produtos e serviços ofertados. Para isso os gestores precisam conhecer de forma detalhada as operações e informações sobre seu empreendimento.

O profissional da contabilidade deixou de ser apenas um “guarda-livros” e assumiu papel fundamental nos processos de planejamento e controle no intuito de auxiliar os gestores a tomarem melhores decisões. Assim, a contabilidade se tornou importante instrumento para mensurar, evidenciar e analisar os fatores que afetam a organização nos aspectos econômicos, financeiros e patrimonial.

As informações contábeis gerenciais nas empresas são utilizadas nos processos de tomadas de decisões, planejamento e controle, ou seja, apoiando na definição das estratégias e nas atividades operacionais da organização.

Assim, a identificação da utilização dos controles de gestão pelos contadores de Criciúma e região, possibilita traçar um diagnóstico de atuação desses profissionais no Sul do Estado de Santa Catarina, justificando a realização desse estudo.

A contribuição teórica desse estudo ocorre pela revisão dos conceitos sobre os controles de gestão e verificação de trabalhos anteriores relacionados ao tema. A relevância prática e social se dá pela evidenciação dos resultados que apontarão o conhecimento e uso dos controles de gestão pelos contadores filiados no Sindicont, o que poderá oportunizar melhorias na qualidade dos serviços prestados por esses profissionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo apresenta inicialmente conceitos sobre processo de gestão, controles de gestão, sistema de informações e expõe os principais instrumentos de controles existentes. Na sequência, traz estudos anteriores relacionados ao tema.

2.1 PROCESSO DE GESTÃO

Até meados de 1970 as empresas utilizavam instrumentos de gestão baseados em “modelos monocritério” voltados ao aprimoramento dos resultados econômicos, pois atuavam em um ambiente estável e pouco vulnerável às mudanças externas. Porém, este cenário vem sofrendo mudanças consideráveis (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

Para Catelli (2001), atualmente as organizações têm necessidades de absorver características que permitam maior flexibilidade e adaptação ao espaço onde atuam, devido a fatores como alto grau de competição, uso da tecnologia de informação e abertura do mercado para novos concorrentes. Assim, as empresas estão buscando adaptação à nova realidade por meio do planejamento de suas ações, implementação de seus planos e avaliação do desempenho realizado.

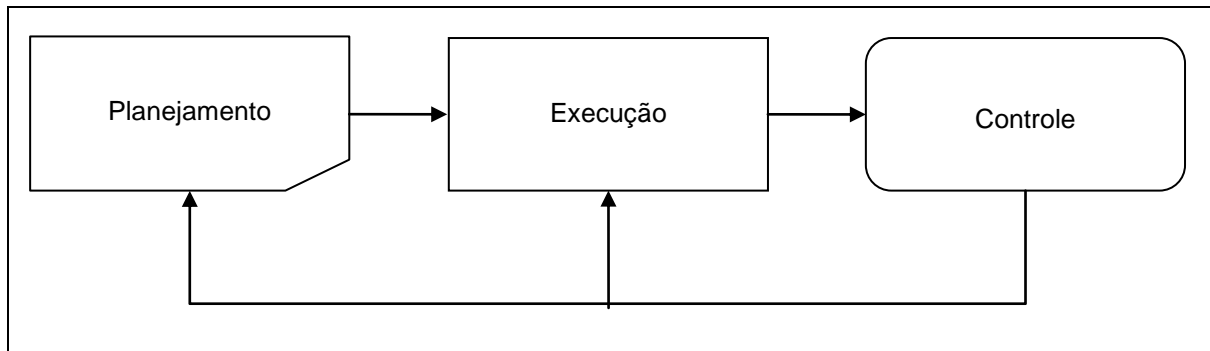
O processo de gestão pode estar presente em qualquer tipo de empreendimento, no qual os administradores estabelecem métodos e caminhos para que as metas e os objetivos sejam alcançados. O processo de gestão caracteriza-se como um conjunto de procedimentos que os administradores identificam como necessários para impulsionar a organização à situação desejada no futuro (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

Segundo Schmidt, Santos e Martins (2006, p. 11), o “processo de gestão inicia-se na missão da empresa e no modelo de gestão, em que pode ser observado o conjunto das crenças e valores que devem nortear o comportamento dos gestores.” Desse modo, o processo de gestão tem como objetivo garantir que a missão do empreendimento seja cumprida e assegurar seu sucesso (CATELLI, 2001).

O processo de gestão, segundo Padoveze (2003), também é conhecido como processo decisório, permite que a organização alcance seus resultados desejados, para isso abrange as etapas de planejamento, execução e controle da

organização. A Figura 1 expõe a integração entre essas etapas.

Figura 1 – Integração entre os elementos que compõem o processo de gestão.



Fonte: Raupp, Martins e Beuren (2006, p. 122).

Cada fase do processo de gestão está relacionado com as demais. O planejamento conduz a execução, a execução é acompanhada pelo controle e o controle realimenta o sistema para um novo planejamento ou execução (RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006).

A primeira etapa do processo de gestão é o planejamento que, conforme Padoveze (2003), consiste em traçar o caminho a ser seguido por todos os colaboradores da empresa para atingir os objetivos da organização.

De acordo com Peleias (2002), o planejamento está dividido em três partes, que são:

- Planejamento estratégico: etapa do processo voltada para análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos) da organização a fim de estabelecer diretrizes estratégicas com a finalidade do cumprimento da missão;
- Pré-planejamento operacional: nessa etapa ocorre a definição das alternativas de ação e escolha da melhor opção que viabiliza as diretrizes estratégicas definidas anteriormente; e,
- Planejamento operacional: que corresponde ao detalhamento das alternativas aprovadas na fase anterior, correspondente a um prazo (curto, médio e longo), proporcionando a otimização dos resultados.

A etapa de execução do processo de gestão, segundo Padoveze (2003), é aquela onde o planejamento é colocado em prática, devendo estar coerente com aquilo que foi traçado anteriormente. Nessa fase devem-se assegurar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos na fase anterior, sendo suportado

por sistemas de informações que apoiarão a próxima etapa (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

A terceira e última etapa do processo de gestão é o controle, que para Parisi e Megliorini (2011), certifica que os resultados planejamentos foram alcançados, e se conter desvios, estes são identificados e tomadas decisões corretivas, seja na fase de planejamento ou de execução, visando sempre o alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com Catelli (2001), em todos os estágios do processo de gestão são tomadas decisões, conseqüentemente requer um sistema de informações para a escolha da alternativa mais adequada, guiando a organização na direção de seus objetivos estabelecidos.

2.2 CONTROLES DE GESTÃO

Em virtude das rápidas mudanças no cenário social e organizacional nos últimos anos, vem aumentando de forma constante o interesse sobre o aperfeiçoamento dos controles de gestão (GOMES; SALAS, 2001).

Gomes e Salas (2001), conceituam controle como sendo uma ferramenta fundamental para certificar que as operações de uma empresa estão sendo realizadas conforme o rumo pré-estabelecido, garantido a continuidade da organização.

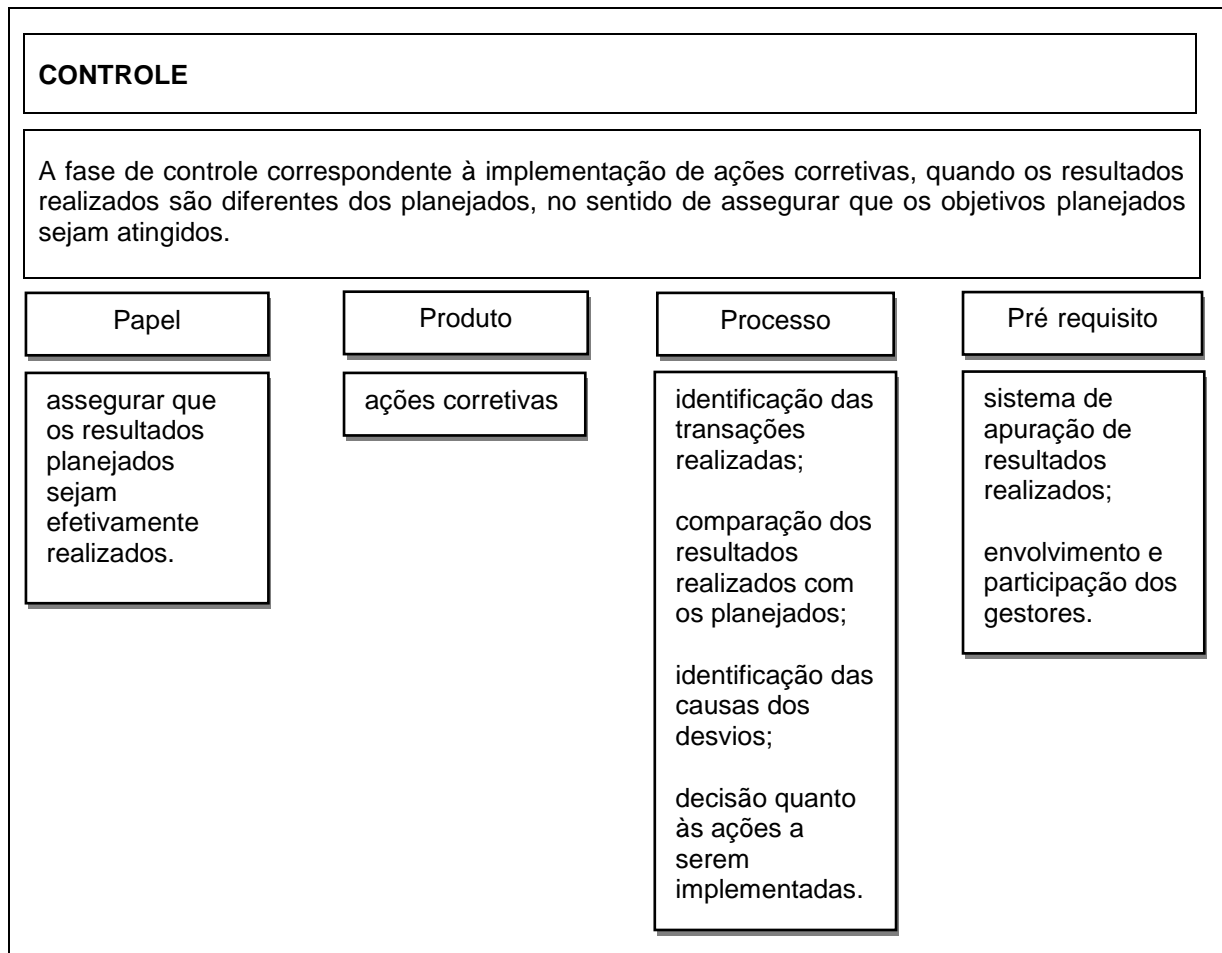
O controle é o processo que avalia os planos e sua execução, analisa se houve desvios, busca identificar as causas e conduzir ações corretivas a serem implantadas, sempre observando situações futura para assegurar o alcance dos objetivos almejados (PADOVEZE, 2003).

Atkinson *et al.* (2008), mencionam que o controle é um conjunto de métodos para auxiliar os administradores da empresa em sua trajetória rumo aos objetos, sendo que a contabilidade gerencial exerce papel importante no assessoramento da organização.

De acordo com Catelli (2001, p. 146), para “que sejam eficazes, os controles devem ser baseados em planos. Quanto mais claros, completos e integrados forem os planos, mais eficazes serão os controles”. Para isso se faz necessário “[...] uma ferramenta que lhes forneça informações sobre os desempenhos planejados e realizados” (CATELLI, 2001, p. 146). A Figura 2 ilustra o

conceito de controle.

Figura 2 – Controle.



Fonte: Parisi e Megliorini (2011, p. 214).

Segundo Raupp, Martins e Beuren (2006), o controle de gestão pode ser classificado conforme os níveis administrativos, que são o estratégico, tático e operacional.

No nível estratégico os controles são responsáveis pelo fornecimento de informações sobre o desempenho dos negócios, referente aos aspectos financeiros e às expectativas de clientes. O nível tático analisa as relações de cada setor de responsabilidade da organização com o ambiente. No controle operacional ocorre o retorno de informação a gerentes e funcionários sobre a eficiência das operações desempenhadas (MOSIMANN; FISCH, 1999; ATKINSON *et al.*, 2008).

Para Raupp, Martins e Beuren (2006), os controles de gestão abrangem diversos aspectos em diferentes níveis da organização, servindo para tomada de melhores decisões, fazendo-se necessárias informações fidedignas e em tempo hábil em todas as áreas da empresa por meio de sistemas informacionais.

2.2.1 Sistema de informações

Com a evolução da tecnologia nos últimos anos as organizações passaram a utilizar sistemas de gerenciamento de informações em todos os setores, com o intuito de acompanhamento dos resultados e na tomada de decisões, por intermédio de sistemas de informações (SCHMIDT; SANTOS; MARTIN, 2014).

Beuren (2004) define sistema de informação como uma rede de informações que alimenta o processo na tomada de decisões, por meio da organização e manipulação das informações de forma adequada. Fornecendo suporte para todas as etapas do processo de gestão conforme as necessidades dos gestores.

Os sistemas de informação podem ser classificados em: a) apoio à gestão, que está relacionado às áreas administrativa e financeira da organização, com o objetivo de planejar e controlar o comportamento dos negócios; b) em apoio às operações, que está relacionado à diversas áreas operacionais da entidade com a necessidade de planejar e controlar (PADOVEZE, 2003).

Há diferentes tipos de sistemas de informação, com característica própria para o objetivo que se destinam, os quais são classificados para atribuir apoio à gestão e às operações. O Quadro 1 traz as definições dos sistemas de informações.

Quadro 1 – Definição dos sistemas de informações.

Classificação	Tipo de Sistema de Informação	Definição
Apoio à Gestão	Sistema de informação Executiva - SIE	São sistemas computacionais que integram num único sistema todas as informações necessárias. É desenvolvido para atender a necessidade informacional e acompanhar o planejamento e controle.
	Sistema de Apoio à Decisão - SAD	É um grupo de procedimentos, banco de dados e métodos para dar apoio à tomada de decisão. Auxilia a gerência em situações específicas e não rotineiras.
	Sistema de Informação Gerencial - SIG	É um processo de transformação de dados em informações que serão utilizadas no processo decisório da organização. Fornece relatórios sobre registros históricos e atuais do desempenho da organização.

Continua...

Conclusão...

Apoio às Operações	Sistemas Especialistas	É um conjunto de informações e métodos para gerar suporte em uma determinada área ou determinados assuntos.
	Sistema de Processamento de Transações - SPT	É um conjunto de pessoas, processos, dispositivos com a intenção de registrar as transações dos negócios empresariais, tais como, folha de pagamento, apuração de impostos.

Fonte: Adaptado de Lunkes e Schnorrenberger (2009 apud BOSA, 2015, p. 33).

Os sistemas de informações é a sustentação para alcançar os objetivos da organização por meio da disponibilização da informação. De acordo com Beuren (2004, p. 95), todas as empresas “para sobreviver, necessita manter-se voltada para o futuro e tentar conseguir um diferencial em relação às demais, implantando um sistema de informação que indique o caminho para um adequado desempenho de suas funções”.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a configuração do sistema de informação é conforme as práticas e necessidades da organização, devendo ser modelável de modo a atender seus usuários e alcançando os objetivos da empresa.

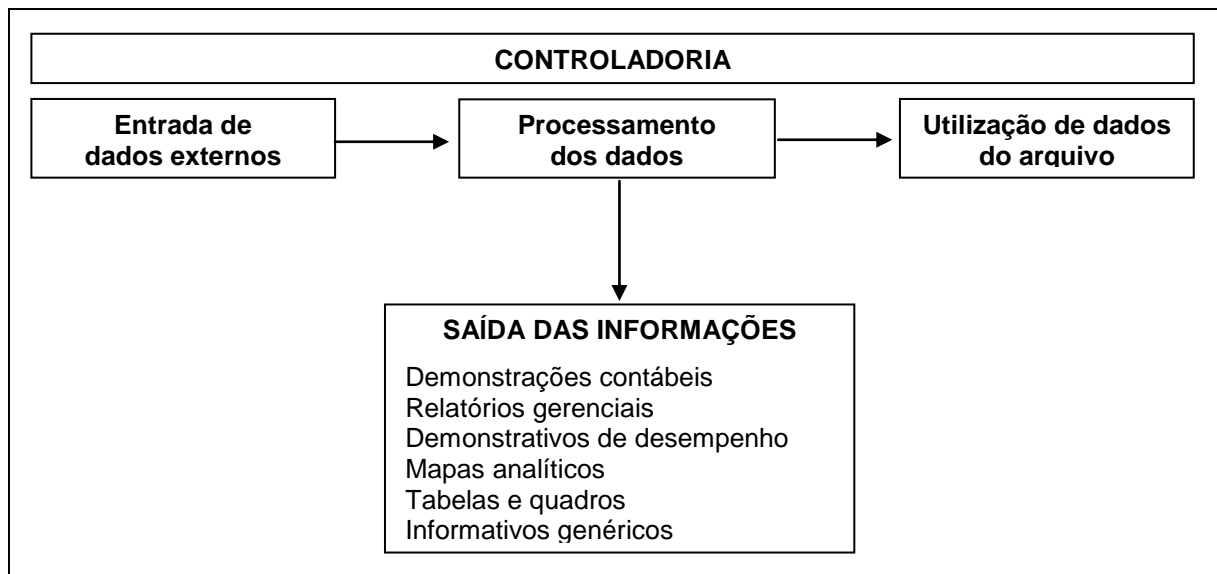
2.2.1.1 Sistema de informações gerenciais (SIG)

Os sistemas de informações gerenciais (SIG) transformam os dados em informações e são utilizados como ferramenta pelos gestores no processo decisório e na otimização dos resultados (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2014).

Conforme Aquino e Santana (1992 apud CATELLI, 2001, p. 315), “[...] resumidamente, assume-se que dado é algo bruto, sem valor ou difícil de ser utilizado. A informação se apresenta como algo útil, ligado a um interesse específico.” Os dados coletados de determinados fato são transformados em informações quando são organizados e contextualizados conforme as necessidades dos administradores (BEUREN, 1998 apud RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006).

A Figura 3 mostra o fluxo de entrada e processamento dos dados e a saída de informações.

Figura 3 – Sistema de informações gerenciais.



Fonte: Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p. 55).

Segundo Beuren (2004), introduzindo no SIG tem-se o Sistema de Informações Contábeis (SIC) que é um dos instrumentos importante na geração de informações, assegurando que todos os registros efetuados sejam processados e disseminados por meio das informações produzidas.

A contabilidade é conhecida por organizações como um sistema de informações que transformam dados pertencentes às mutações patrimoniais em informações, conseqüentemente em instrumentos de controle que apoiam a administração na tomada de decisões (RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006).

2.2.2 Instrumentos de controle de gestão

Na etapa do processo decisório de controle de gestão, tem-se a necessidade de informações específicas suportadas por um sistema de informação que apoie as decisões dos gestores no presente para a concretização no futuro, mediante a escolha de diretrizes e alternativas para manter a organização no rumo dos resultados almejados (CATELLI, 2001).

De acordo com Parisi e Megliorini (2011), o controle de gestão é alicerçado por sistema de informações que mensura os resultados que de fato foram obtidos e compara os resultados executados e com os planejados, produzindo informações sobre o desempenho organizacional.

Assim, mediante os instrumentos de controle de gestão é possível acompanhar os planos e sua execução para tomada de decisões, certificando-se

que os resultados obtidos estão em conformidade com os objetivos definidos anteriormente (CATELLI, 2001; PELEIAS, 2002).

Conforme Anthony e Govindarajan (2006), os sistemas de controle gerencial podem acrescentar análise de desempenho com ênfase financeira centralizada em resultados econômicos e não financeira que esta relacionada com a qualidade do produto ou serviços, pontualidade na entrega, satisfação do cliente, entre outros.

Destaca-se que cada empresa tem suas necessidades, logo deve escolher os instrumentos gerenciais de controle de gestão mais adequados ao seu modelo de gestão. Estes são classificados em instrumentos contábeis gerenciais, que utilizam de informações contábeis no processo de controle, e os demais instrumentos para auxiliar a gestão (RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006). O Quadro 2 mostra os demais instrumentos de auxílio à gestão.

Quadro 2 – Instrumentos de auxílio à gestão.

Análise de Desempenho	Conceito
Planejamento estratégico	É o processo gerencial onde a empresa se mobiliza para atingir o sucesso, por meio do comportamento do ambiente atual, estabelecendo o rumo a ser seguido pela organização.
EVA – <i>Economic Value Added</i>	É um sistema de gestão financeira que mede o retorno de capital de terceiros e próprios proporcionam aos seus proprietários.
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	É um instrumento de mensuração de desempenho que integra as medidas derivadas da estratégica, que abrangem a perspectiva financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento.
<i>Benchmarking</i>	É o processo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos concorrentes, um importante instrumentos de gestão que procura os melhores processos, ideias e procedimentos que possa conduzir um desempenho superior, por meio de indicadores financeiros e não financeiros.

Fonte: Adaptado de Schmidt, Santos e Martins (2014).

Além desses instrumentos, para atender as exigências da organização no que se refere à etapa de controle é necessário instrumentos de informações contábeis gerenciais com a finalidade de auxiliar os administradores no processo decisório, que são: “Demonstrações Contábeis, o Fluxo de Caixa Projetado, a Análise das Demonstrações Contábeis, a Contabilidade de Custos, a Contabilidade por Responsabilidade, a Contabilidade Gerencial e o Processo Orçamentário”

(RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006, p. 124).

Em seguida, aborda-se individualmente os instrumentos de informações contábeis gerenciais mencionados anteriormente.

2.2.2.1 Demonstrações contábeis

As demonstrações contábeis são geradas pela contabilidade e servem de balizamento para os gestores tomarem decisões, sua finalidade é produzir informações com relação à posição patrimonial e financeira da entidade, tal como desempenho e evolução em um determinado período (SILVA; MARION, 2013).

O Quadro 3, expõe de forma individual o conceito de cada demonstração contábil.

Quadro 3 – Conceito de demonstrações contábeis.

Demonstrações Contábeis	Conceito
Balço patrimonial	Apresenta a posição financeira e patrimonial da organização em um determinado período, composto por três elementos que são Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.
Demonstração do resultado do exercício (DRE)	Evidencia o lucro ou prejuízo líquido a ser incluído ao Patrimônio Líquido, desse modo compõe todas as operações que afetam o resultado final da organização.
Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados (DLPA)	Sua elaboração ocorre após o encerramento do exercício, apresenta o resultado do período e toda movimentação que aconteceu na conta de lucros ou prejuízo acumulado.
Demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL)	Apresenta toda movimentação que ocorreu nas contas do patrimônio líquido durante o período.
Demonstração dos fluxos de caixa (DFC)	Disponibiliza informações sobre os recebimentos e pagamentos realizados em dinheiro, são obrigadas a sua elaboração as companhias fechadas com patrimônio líquido superior a R\$ 2 milhões.
Demonstração do valor adicionado (DVA)	Riqueza gerada pela organização e sua distribuição (acionista, empregados e o governo) em um determinado período.
Notas explicativas	Esclarece procedimentos que ocorreram nas demonstrações contábeis, tornando-as compreensíveis ao público leigo.

Fonte: Adaptado Schier (2008) e Morante e Jorge (2008).

De acordo com Silva e Marion (2013), os relatórios contábeis apresentam informações de forma ordenadas e resumidas, que objetiva evidenciar aos seus usuários em um determinado período os fatos registrados pela contabilidade. Para a

administração financeira essas demonstrações servem de amostra do passado de decisões e da conduta do empreendimento para o futuro que se prepara (MORANTE; JORGE, 2008).

2.2.2.2 Análise das demonstrações contábeis

A análise das demonstrações contábeis identifica a real situação econômica e financeira de uma organização mediante a leitura de dados do Balanço Patrimonial, que resulta em informações baseados em índices (MORANTE; JORGE, 2008).

De acordo com Padoveze (2009), a análise é um importante instrumento no processo de gerenciamento do empreendimento, que é composto pelos seguintes indicadores:

- Índices de liquidez: capacidade financeira de liquidação dos compromissos;
- Índices de estrutura de capital: capital próprio e de terceiros, e capacidade da organização em assumir novos compromissos com terceiros;
- Índices de rentabilidade: capacidade de geração de caixa da organização;
- Ciclo operacional e ciclo financeiro: avaliação dos prazos médios de recebimento de vendas (PMRV), de renovação dos estoques (PMRE) e de pagamento das compras (PMPC); e,
- Análise vertical e horizontal: instrumento comparativo que esta relacionada aos valores das contas de cada grupo com o montante do respectivo grupo, e conseqüentemente o reconhecimento da evolução da entidade.

O objetivo da análise, segundo Schier (2008), é extrair informações por meio da compreensão dos dados apresentados para servir de base para tomada de melhores decisões. Antes de qualquer procedimento de análise das demonstrações, deve-se adotar um padrão, pois cada empresa tem o seu plano de contas com menor ou maior detalhamento (MORANTE; JORGE, 2008).

Após extrair os índices das demonstrações estes são comparados com padrões definidos para a atividade que esta sendo analisada e de acordo com a

economia do mercado, gerando informações que possibilita tomada de decisões (SCHIER, 2008).

Cada analista seleciona os índices para melhor analisar e interpretar a real situação da empresa. Nesse sentido, Morante e Jorge (2008, p. 29), orientam para,

Se tratar de uma mera concessão de crédito financeiro, o horizonte de tempo está condicionado ao período necessário para a amortização do empréstimo a ser concedido. Se, no entanto, se trata de uma análise com vistas a uma integração futura do empreendimento sob a forma de fusão ou aquisição, uma abrangência maior de indicadores deve prevalecer. Quando se tratar de uma análise voltada para o estabelecimento de indicadores de desempenho setoriais, com ênfase na situação mercadológica do negócio, outros elementos poderão ser agregados à análise, com variação do peso relativo de cada um deles.

Segundo Padoveze (2009), o acompanhamento frequentemente dos indicadores possibilitará uma visão verdadeira das operações e do patrimônio da entidade, podendo providenciar medidas corretivas do destino do empreendimento para alcançar o sucesso.

2.2.2.3 Fluxo de caixa projetado

Para que as organizações alcancem seus objetivos não basta apenas obter resultados positivos no exercício, estas devem também manter um nível de capital de giro, equilíbrio entre os recebimentos e desembolsos de caixa (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

Para auxiliar nesse gerenciamento tem-se o fluxo de caixa projetado, que inclui as entradas e saídas operacionais “aquelas que, por sua natureza, têm influência direta nos saldos das contas dos ativos e passivos operacionais, e [...] não operacionais – a movimentação de recursos financeiros com consequência de aquisição de ativos produtivos” (MORANTE; JORGE, 2008, p. 73).

A finalidade da realização do fluxo de caixa, para Oliveira, Perez Junior e Silva (2014), é planejar e controlar os recebimento e pagamentos de recursos financeiros da organização de maneira antecipada, seu acompanhamento depende das necessidades em particular de cada empresa.

De acordo com Schmidt, Santos e Martins (2014), o fluxo de caixa projetado prevê um *superávit* (excesso) ou um *déficit* (insuficiência) no saldo da conta caixa da empresa. Quando o saldo for positivo os recursos podem ser aplicados no mercado financeiro e se for negativo é preciso buscar recursos de

terceiros (MORANTE; JORGE, 2008).

Com o planejamento inadequado do fluxo de caixa, segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2014), os administradores correm o risco de serem surpreendidos por eventualidades, colocando a empresa em dificuldades. Logo, é inevitável o planejamento em todas as atividades da organização.

2.2.2.4 Contabilidade de custos

A contabilidade de custo surgiu da necessidade de um maior controle sobre os valores do estoque de produtos e no auxílio na tomada de melhores decisões no momento correto (CREPALDI, 2004).

Martins (2003) acrescenta que a contabilidade de custos é uma importante ferramenta de gestão que fornece informações para auxiliar os gestores no controle dos próprios custos, no processo de planejamento e na tomada de decisões.

A contabilidade de custos não está envolvida a nenhuma regra específica da contabilidade financeira por ser integrante da área gerencial, seu princípio é a aplicação efetiva e com eficácia na entidade, sendo que a organização poderá elaborar seus próprios modelos para que sejam eficazes (PADOVEZE, 2003). No quadro 4 são expostos os instrumentos de gestão de custos.

Quadro 4 – Instrumentos de gestão de custos.

Gestão de Custos	Definição
Margem de Contribuição	Representa a parcela do preço de venda que resta para cobrir os custos e as despesas fixas do produto, e ainda gerar lucro para a empresa.
Ponto de equilíbrio	É o momento que as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais, ou seja, lucro igual à zero.
Formação de preço de venda	Com o mercado competitivo, as empresas forçam a redução dos preços praticados, fazendo que a formação do preço fique mais dependente do mercado. Porém na lógica da empresa tradicional o preço é calculado a partir dos custos.
Custo padrão	Determina um padrão de desempenho para ser comprado ao desempenho real do processo produtivo.
Análise de resultado por produto	Os produtos podem ser comparados entre si conforme a participação nas vendas, mostrando sua contribuição com a rentabilidade e a lucratividade.

Fonte: Adaptado Borna (2010).

Com o aumento na complexidade do sistema produtivo, as informações fornecidas pela contabilidade de custo se tornou importante para assessorar a gestão, principalmente no auxílio ao controle e na tomada de decisões (BORNIA, 2010).

Martins (2003) menciona este aumentando o uso da contabilidade em todos os setores econômicos, se tornando importante nas tomada de decisões. Em razão da concorrência que atualmente as organizações vem enfrentando, estas não podem definir seus preços apenas com base nos custos incorridos, é preciso observar os valores praticados no ambiente em que atuam.

2.2.2.5 Contabilidade por responsabilidade

Nas empresas de pequeno porte as decisões são tomadas de forma centralizada pelos proprietários. Contudo, a medida que aumenta seu tamanho, essa responsabilidade é transferidas para outras pessoas considerando o nível hierárquico que ocupam tornando-se gerentes de setores (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

De acordo com Warren, Reeve e Fess (2001), a contabilidade por responsabilidade consiste na descentralização do negócio, onde as responsabilidades são delegadas a gerentes que são responsáveis em planejar e controlas as operações de seus setores.

A descentralização dos negócios para a contabilidade tem função importante de observar gerentes de setores na avaliação e no controle de sua responsabilidade, denominado de centro de responsabilidade, sendo que a contabilidade por responsabilidade é o processo de relatar os dados operacionais do centro (WARREN; REEVE; FESS, 2001).

Os centros de responsabilidade para Padoveze (2003), são unidades contábeis para armazenamento de dados das transações e elementos patrimoniais da organização, que são classificados em três tipos:

- Centro de custo: o gerente é responsável em controlar os custos incorridos;
- Centro de lucro: o gerente é responsável em tomar decisões que afeta as receitas e despesas; e,
- Centro de investimento: o gerente é responsável em tomar

decisões que atingem os custos, o lucro e os ativos investidos.

Na contabilidade por responsabilidade ou setorial, conforme Padoveze (2009), os resultados são gerados de forma segmentada por cada gestor da organização responsável pelas partes identificadas, devendo prestar informações de seus atos.

A contabilidade por responsabilidade conforme Parisi e Megliorini (2011, p. 156), “é o sistema de informações responsável pela adequada mensuração e informação – de acordo com os níveis hierárquicos – dos planos [...] e dos resultados de suas ações (*realizado*) devidamente comparado com o planejado (*orçamento*) para cada gestor”.

Segundo Padoveze (2009), a contabilidade por responsabilidade é um instrumento indispensável para a gestão das organizações independente de seu porte, pois a adoção desse sistema é importante para a gestão das empresas na busca da eficácia e no cumprimento de sua missão.

2.2.2.6 Contabilidade gerencial

Segundo Silva e Marion (2013), a visão sobre a contabilidade deve deixar de serem apenas voltada para simplesmente os lançamentos contábeis, pois passa a ter para uma concepção gerencial de informação, visando aprimorar os relatórios contábeis por meio dos avanços tecnológicos.

A contabilidade passou a ter relevância no cenário econômico como um todo, deixando de ser instrumento importante apenas no auxílio prestado no cálculo e identificação dos valores que servem como base para recolhimento de tributos, análise para concessão de crédito ou pagamento de dividendos e apresentação de relatórios de análise, começando desde já a ocupar espaço importante nas relações sociais (SILVA; MARION, 2013, p.10).

De acordo com Padoveze (2003), a contabilidade gerencial surgiu da necessidade de ter uma ferramenta de gerenciamento interno, devido a complexidades das operações nas organizações.

A contabilidade gerencial é uma ferramenta que auxilia a administração no processo de planejamento, controle e na tomada de melhores decisões em seus negócios, por meio da coleta de dados, mensuração monetária e registros, fornecendo informações fidedignas e em tempo hábil a seus usuários (MARION, 2003).

Atkinson *et al.* (2008), mencionam que a contabilidade gerencial é o

processo de elaboração de informações operacionais e financeiras para usuários internos, que são os funcionários, gerentes e executivos para tomar decisões e receber o *feedback* sobre seu desempenho.

2.2.2.7 Processo orçamentário

O orçamento consiste no processamento de informações contábeis e inserção de metas quantitativas previstas para um determinado período de tempo, definindo os objetivos da entidade de modo a alcançar os resultados desejados, mediante o detalhamento dos elementos necessários (PADOVEZE, 2009).

A função dos orçamentos, segundo Catelli (2001), é coordenar os esforços em todos os setores possibilitando aos administradores alcançarem seus objetivos. Assim deve-se manter-los atualizados com base real dos valores realizados, proporcionando a avaliação de desempenhos. Funciona, desse modo, como instrumento do controle no processo de gestão.

O processo orçamentário se origina de duas maneiras na definição pela alta administração ou pela participação dos executivos nos objetivos do orçamento, mas para um adequado processo de elaboração do orçamento as duas formas devem se unir (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006).

Conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2014), a elaboração do orçamento é função de toda a organização, cada setor é responsável em atingir determinados objetivos relacionado com o da entidade. O Quadro 5 mostra os tipos de orçamento e, respectivamente, o seu conceito.

Quadro 5 – Planejamento e Orçamento.

Planejamento e Orçamento	Conceito
Orçamento de vendas	É formado pela previsão de vendas para um determinado período, onde estima as quantidades de serviço e produto que planeja prestar e vender, o preço a ser praticado e as condições de venda a vista ou a prazo.
Orçamento de produção	Objetivo é proporcionar um nível de produção satisfatório para atender a demanda de venda.
Orçamento de compras	Com base no orçamento anterior prepara-se o orçamento de compras, onde é determinada a quantidade estimada de compra de material no momento certo e ao preço planejado.

Continua...

Conclusão...

Orçamento de despesas	Objetiva prever as despesas necessárias para dar suporte as receitas projetadas, para o desenvolvimento das atividades da organização.
Orçamento de caixa	Possibilita recurso monetário razoável para atender as operações da organização, devendo ser considerado uma margem de segurança para atender eventual erro de previsão.
Orçamento de investimento	Para permanecer no mercado competitivo é necessário investir os recursos disponíveis em seus ativos, que pode ser aquisição de veículos e máquinas, construções, transformações e modificações de caráter de melhoria ou reposição de prestação de serviços ou capacidade produtiva.
Demonstração do resultado projetado	É elaborado a partir dos orçamentos operacionais, que são orçamento de vendas, fabricação e despesas.
Balço patrimonial projetado	Poderá ser apresentado na forma de confrontar entre período encerrado e o orçado.

Fonte: Adaptado Lunkes (2009).

O processo orçamentário é realizado normalmente no período de tempo de curto prazo, fornecendo uma direção a ser seguidas pelos gestores para que as metas e os objetivos da entidade sejam alcançados (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

“O processo orçamentário é um dos instrumentos que permitem acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados” (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2014, p. 252).

O sistema orçamentário para Schmidt, Santos e Martins (2014), estabelece controles eficiente e eficaz para apurar desvios entre princípios orçados e realizados, efetuando correções em tempo hábil.

2.3 ESTUDOS RELACIONADOS AO TEMA

Com o objetivo de verificar pesquisas anteriores relacionadas ao tema deste trabalho, realizou-se consulta na base de dados da biblioteca eletrônica Spell (Scientific Periodicals Electronic Library), com a palavra chave “controles de gestão”, que resultou em cinco artigos.

A pesquisa de Sousa e Beuren (2005), objetivou descrever as etapas de implantação de um sistema de controles de gestão, com ênfase em custos, para

uma empresa industrial de porte médio, fabricante de tubos, tubetes e conicais de papel e papelão. Foram obtidos dados por meio do acompanhamento e verificação do processo produtivo, análise de documentos e entrevistas com gestores e funcionários. Com isso, foi elaborada uma proposta de etapas de implantação de um sistema de controle de gestão para a empresa, com ênfase nos custos, bem como, foram sugeridos alguns controles para acompanhar a produção.

Raupp, Martins e Beuren (2006), verificaram em seu estudo o efetivo uso dos controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses, que utilizou como parâmetro 250 empresas com mais de 200 funcionários. Por meio do envio via e-mail de questionário, obteve-se resposta de 36 empresas. A amostra mostrou que as empresas valem-se de diversos tipos de controles a fim de auxiliar o processo de gestão.

Oliveira e Beuren (2009), buscaram investigar a adequação dos controles de gestão às contingências ambientais das empresas familiares de papel e celulose. Os dados foram levantados por meio da entrevista com controller e questionário ao gerente de TI. Os autores concluíram que os resultados obtidos com a adequação dos controles de gestão às contingências ambientais foram favoráveis ao crescimento, como também necessários para que se consiga reagir às mudanças que o ambiente impõe a organização constantemente.

Lavarda e Pereira (2012), objetivaram em seu estudo identificar o uso interativo e diagnóstico dos sistemas de controle de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional, resultante de uma amostra de 22 emissoras de rádio afiliadas a Associação Catarinense das Emissoras de Rádio e Televisão (ACAERT), Brasil. Para a coleta de dados foi utilizado questionário com perguntas fechadas enviadas em meio eletrônico. Os autores concluíram que o uso dos sistemas de controle de gestão nas fases do ciclo de vida organizacional aumentou na proporção que as entidades da amostra evoluem do crescimento à maturidade, tornam seus controles mais interativos, com exceção à fase de rejuvenescimento.

O estudo de Beuren e Pereira (2013), buscou analisar artigos relacionados ao ciclo de vida organizacional e controles de gestão em periódicos nacionais e internacionais publicados nos períodos de 2005 a 2009. Na leitura dos resumos dos artigos selecionados, por meio da análise do conteúdo, verificou-se que estão relacionados ao ciclo de vida organizacional e controles de gestão 15 artigos, sendo oito nacionais e sete internacionais. Nos artigos nacionais há predominância

de estudos teóricos, quanto nos internacionais às pesquisas predominantes são empíricas. Essas pesquisas estão em fase inicial.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é abordado inicialmente o enquadramento metodológico de realização deste estudo. Em seguida, apresentam-se os procedimentos que foram utilizados para coletar e analisar os dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para o desenvolvimento deste trabalho ocorreu a delimitação da metodologia e dos procedimentos que foram utilizados no levantamento de dados, no intuito de alcançar o objetivo proposto. A metodologia é a etapa inicial da pesquisa para buscar dados, explorando o tipo de pesquisa mais adaptado ao tema escolhido (MARTINS, 2008).

No que se refere aos objetivos utilizou-se pesquisa descritiva, que segundo Gurgacz e Nascimento (2007), o pesquisador descreve o fato sem manipular a realidade, por meio da observação para conhecê-lo e interpretá-lo. Isto é, os fenômenos do mundo são estudados e não manipulados (ANDRADE, 2010).

Quanto aos procedimentos, foi empregada pesquisa bibliográfica que segundo Marconi e Lakatos (2013), compreende bibliografia publicada com relação ao tema, facilitando na obtenção do conhecimento sobre o assunto, proporcionando que o pesquisador alcance o objetivo da pesquisa.

Para Santos (2004, p. 28)

são fontes bibliográficas os livros (de leitura corrente ou de referência, tais como dicionários, enciclopédias, anuários etc.), as publicações periódicas (jornais, revistas, panfletos etc.), fitas gravadas de áudio e vídeo, *websites*, relatórios de simpósios / seminários, anais de congressos etc. A utilização total ou parcial de qualquer dessas fontes caracteriza a pesquisa como bibliográfica.

Além disso, realizou-se pesquisa de levantamento, que conforme Gil (1999), consiste na busca de informações em um grupo de pessoas mediante ao problema estudado, por meio da análise quantitativa, para adquirir conclusões dos dados obtidos.

Quanto à forma de abordagem do problema fez-se uso da análise quantitativa e qualitativa. De acordo com Gurgacz e Nascimento (2007), a pesquisa quantitativa traduz em números as informações obtidas para analisá-las. A pesquisa qualitativa busca conhecer o fato para posteriormente analisar os dados coletados

(SAMPIERI, 2006).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário do tipo aberto e fechado, desenvolvido no Google Doc e enviado por e-mail para os contadores filiados no Sindicato dos Contabilistas (Sindicont) do município de Criciúma/SC.

O questionário é uma ferramenta para coleta de dados constituída com uma série de perguntas ordenadas para ser respondido pelo entrevistado. Envia-se junto com o questionário uma nota explicando o motivo do envio para despertar interesse por parte do pesquisado para devolver preenchido (MARCONI; LAKATOS, 2013).

Esse questionário contemplou 20 questões distribuídas em 3 partes, a saber: a) perfil do contador (10 questões); b) conhecimento sobre controles de gestão (2 questões); e c) uso dos controles de gestão (8 questões).

O questionário foi encaminhado por e-mail no dia 16 de setembro de 2015 para 128 componentes da população alvo. Foram duas etapas de envios de e-mails e, não atingindo o objetivo de números de questionários respondidos, foi contatado via telefone com alguns contadores. Desse universo de pesquisa obteve-se 36 respostas, que representam a amostra da pesquisa.

Os dados obtidos com os questionários foram tabulados pelo Google Doc. Em seguida, elaborado tabelas e gráficos que permitiram melhor análise dos dados sobre os controles de gestão utilizados pelos contadores associados ao Sindicont de Criciúma/SC.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

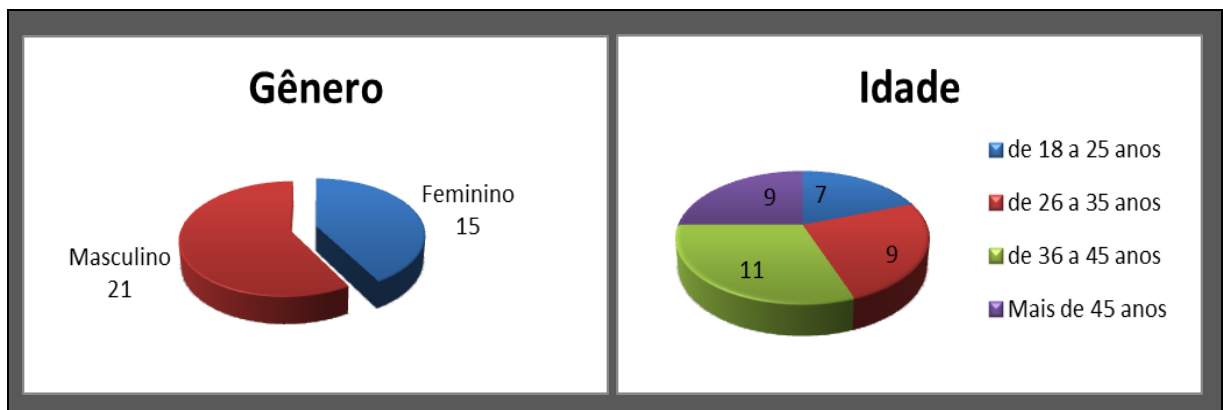
Nesse capítulo evidenciam-se os dados coletados junto aos contadores respondentes filiados no Sindicato dos Contabilistas (Sindicont) do município de Criciúma/SC, que compreendem aspectos relacionados ao perfil do contador, conhecimento sobre controles de gestão e uso dos controles de gestão.

4.1 PERFIL DO CONTADOR

Nesse tópico classificaram-se os respondentes de acordo com o gênero, idade, atuação profissional, ano de obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, quanto tempo possui o registro no Conselho Regional de Contabilidade – CRC, tempo de atuação na Contabilidade, outra graduação, cursos de pós-graduação realizados, formas utilizadas para manter-se atualizado e, por fim, cursos realizados de formação continuada.

Os contadores que responderam o questionário enviado por e-mail na sua maioria são do gênero masculino e de idade entre 36 a 45 anos. A Figura 4 mostra de forma detalhada estes resultados.

Figura 4 – Gênero e idade.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

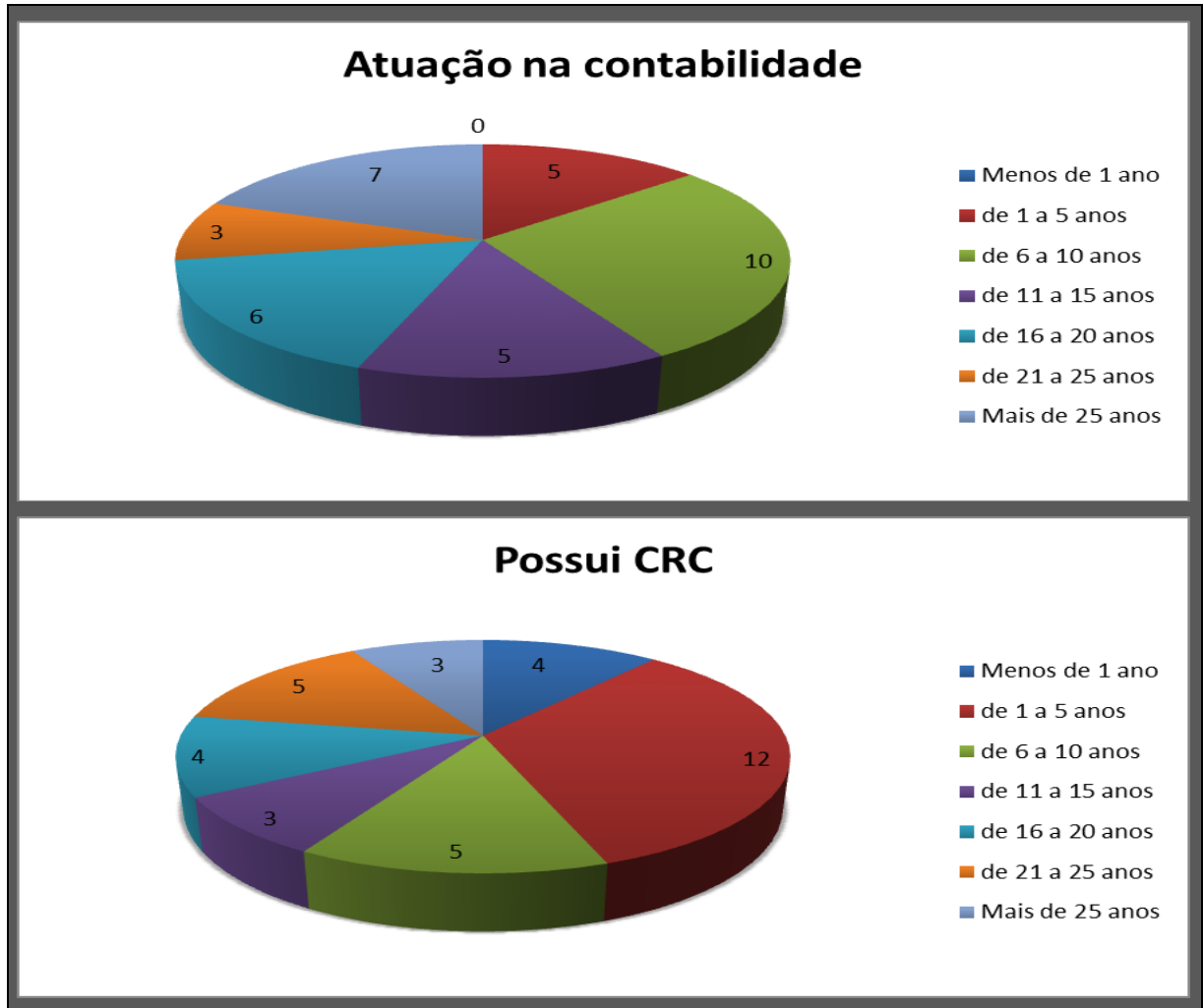
Quanto ao campo de atuação dos profissionais entrevistados, verificou-se que 15 são proprietários de empresa de serviços contábeis, 10 são funcionários de empresa de serviços contábeis, 7 são funcionários de empresa privada, 1 contador de empresa privada, 1 contador da área pública, 1 controller e 1 consultor.

Quanto ao ano de obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis dos contadores respondentes os resultados apontam que: 3 obtiveram o título antes

de 1990, 7 entre 1990 a 1995, 5 entre 1996 a 2000, 4 entre 2001 a 2005, 5 entre 2006 a 2010 e 12 entre 2011 a 2015.

Na Figura 5, tem-se o tempo de atuação na área da contabilidade e o tempo de registro no Conselho Regional de Contabilidade – CRC.

Figura 5 – Tempo que atuação na contabilidade e possui CRC.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Observou-se que quanto ao tempo de atuação na contabilidade 10 contadores responderam que estão na área entre 6 a 10 anos. Contudo, 12 responderam que possuem o registro no CRC entre 1 a 5 anos. Com isso, é possível inferir que alguns obtiveram o registro após o ingresso na profissão.

Em relação à formação acadêmica dos entrevistados, 11% responderam que possui outra graduação na área da administração ou direito. Além disso, 39% possuem cursos de pós-graduação em especialização/MBA nas áreas elencadas a seguir.

- Administração financeira (1);
- Contabilidade e direito tributário (3);
- Contabilidade internacional (1);
- Controladoria (3);
- Engenharia de produção (1);
- Gestão (1);
- Gestão de recursos humanos (1);
- Gestão tributária (1);
- Planejamento tributário com ênfase em controladoria (1); e
- Qualidade nos serviços contábeis (1).

Nota-se que o curso de especialização com maior representatividade é a Contabilidade e Direito Tributário e a Controladoria. Acredita-se que isso se deve à alta carga tributária do país e ao aumento da atuação do contador no processo de decisão das organizações.

No que diz respeito à necessidade de manter-se atualizados, 28 respondentes indicaram a forma de leitura de periódicos da área, 27 educação continuada – cursos CRC, 21 educação continuada – demais cursos particulares, 13 participação em encontros/congressos/eventos da área, 11 leitura de periódicos em gestão, 11 cursos online e outros com livros, boletins e consultoria. Destaca-se que essa questão era de múltipla escolha.

Outro aspecto importante está relacionado aos cursos realizados de formação continuada. Verificou que dos respondentes 27 realizam na área da contabilidade, 16 sobre normas internacionais de contabilidade, 14 direito tributário, 12 gestão empresarial, 11 controladoria e finanças, 5 custos, 4 contabilidade internacional, 3 auditoria e 1 em outros – SPED. Ressalta-se que essa questão era de múltipla escolha e novamente o direito tributário destaca-se como terceira opção, seguindo as normas internacionais de contabilidade, que é um assunto em evidência para a profissão.

Quanto ao perfil dos respondentes, averiguou-se que a maioria são proprietários de empresas de serviços contábeis ou funcionários desse tipo de organização (69%). Ainda prevalece o gênero masculino nessa profissão, com idade entre 36 a 45 anos. Todos os respondentes se mantêm atualizados sobre assuntos

da área, na qual a maioria respondeu que é por meio de leitura periódica e por educação continuada, com ênfase na área tributária.

4.2 CONHECIMENTO SOBRE CONTROLES DE GESTÃO

Por meio dos questionários enviados aos contadores buscou-se verificar o conhecimento destes sobre os controles de gestão, sendo que 78% responderam que sim, tem conhecimento. Para este público foi questionado seu entendimento sobre controles de gestão. Assim, algumas respostas são apresentadas no Quadro 6 na íntegra sobre este assunto.

Quadro 6 – Conhecimento sobre controles de gestão.

Linha	Conhecimento sobre controles de gestão – resposta
L 02	“São essenciais para o sucesso das empresas, pois existem 2 passos à serem seguidos com rigor: 1 - Planejar, 2 - Controlar. Para tanto, devemos utilizar os controles de gestão. Com eles, temos total controle dos indicadores de desempenho, e podemos tomar decisões que corrigem e melhoram os mesmos”.
L 06	“Trabalha-se sempre com a velha máxima: Tudo que pode ser medido deve ser controlado. Para um bom andamento da gestão da empresa todos os processos devem ser controlados. Devem-se criar parâmetros, parâmetros estes que são desenvolvidos para que possamos analisar e dizer que situação a empresa encontra-se junto ao mercado em que atua e comparando-a como os dados passados”.
L 10	“A geração de informações consistentes, através de ERP confiável, com informações ágeis, permitem as empresas manter os seus negócios no caminho da prosperidade. A tomada de decisões com acompanhamento dos resultados contribui significativamente para a perpetuidade dos negócios”.
L 14	“Controle de gestão são ferramentas que dispomos para auxiliar e ajudar nas tomadas de decisões, análises dos resultados e eficiência dos negócios gerados, para conseguir sempre expandir e ter mais rentabilidades”.
L 24	“É a ferramenta que avalia o desempenho de uma empresa nas suas diversas áreas: humana, financeira, operacional e comercial. Que através de comparação de resultados atua sobre o comportamento humano para orienta-lo a alcançar objetivos”.
L 27	“Hoje em dia, controle de gestão é muito importante, mas ainda falta por parte do empresariado, saber administrar utilizando as informações que a contabilidade disponibiliza, fazendo com que, tomam atitudes com base na emoção e não em números que expressam a verdadeira situação econômica da empresa”.
L 30	“Os controles de gestão são vitais para o conhecimento, informação e tomada de decisão. Uma empresa que não tem em sua gestão as ferramentas necessárias está fadada a erros, fraudes e até mesmo ao declínio de seu negócio”.

Fonte: Adaptado pela autora (2015).

De modo geral, os contadores responderam que os controles de gestão são instrumentos que auxiliam os gestores na tomada de decisões, baseados em

informações fornecidas pela contabilidade. Por meio de relatórios possibilitam acompanhar e avaliar os resultados alcançados, permitindo às entidades obter maior eficiência e eficácia em suas atividades, visando alcançar objetivos e estratégias vigentes.

Nota-se que esses profissionais da contabilidade que apontaram ter conhecimento sobre controles de gestão realmente possuem entendimento sobre o assunto.

4.3 USO DOS CONTROLES DE GESTÃO

Para atingir o terceiro objetivo deste estudo identificou-se a utilização dos controles de gestão quanto aos instrumentos contábeis gerenciais e demais instrumentos de auxílio à gestão e, por fim, a utilização de sistema de informação para dar suporte aos controles de gestão.

Em torno de 69% dos entrevistados responderam que realizam algum tipo de serviços relacionados aos controles de gestão no desenvolvimento de suas atividades, 28% responderam que não e 3% desconhece.

O Quadro 7 apresenta os tipos de instrumentos de controle de gestão contábeis gerenciais e demais instrumentos utilizados pelos entrevistados. Cabe ressaltar que essa questão era de múltipla escolha.

Quadro 7 – Instrumentos de controle de gestão.

	CONTROLE DE GESTÃO	UTILIZAM	%	NÃO UTILIZAM	%
Instrumentos Contábeis Gerenciais	Demonstrações contábeis	27	75	9	25
	Análise das demonstrações contábeis	22	61	14	39
	Fluxo de caixa projetado	15	42	21	58
	Contabilidade por responsabilidade	3	8	33	92
	Contabilidade de custo	7	19	29	81
	Processo orçamentário	10	28	26	72
Demais Instrumentos	Balanced Scorecard - BSC	5	14	31	86
	Planejamento estratégico	16	44	20	56
	Resultado por área de negócio	9	25	27	75

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O instrumento de controle de gestão mais utilizado são as demonstrações contábeis com 75% de indicação pelos contadores respondentes; em seguida destaca-se a análise das demonstrações contábeis com 61% de utilização. Após,

tem-se o planejamento estratégico com 44%; fluxo de caixa projetado com 42%; processo orçamentário com 28%; resultado por área de negócio com 25%. Em proporções menores, estão à contabilidade de custo com 19%; Balanced Scorecard – BSC e contabilidade por responsabilidade com 14% e 8% respectivamente.

No Quadro 8, identifica-se o nível de contribuição dos controles de gestão para a gestão da organização, na opinião desse contadores, em uma escala de 1 a 5, sendo que quanto maior o nível mais forte é a contribuição.

Quadro 8 – Nível de contribuição dos instrumentos de controle de gestão.

CONTROLE DE GESTÃO	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Demonstrações contábeis	8%	0%	22%	19%	51%
Análise das demonstrações contábeis	6%	3%	11%	25%	55%
Fluxo de caixa projetado	11%	0%	19%	33%	37%
Contabilidade por responsabilidade	11%	8%	22%	33%	26%
Contabilidade de custo	8%	6%	14%	33%	39%
Processo orçamentário	8%	8%	28%	31%	25%
Balanced Scorecard - BSC	11%	17%	22%	31%	19%
Planejamento estratégico	6%	3%	25%	22%	44%
Resultado por área de negócio	8%	3%	28%	25%	36%

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Em relação ao nível de contribuição dos controles para a gestão da empresa percebe-se que 55% responderam a análise das demonstrações contábeis, 51% as demonstrações contábeis, 44% o planejamento estratégico, 39% a contabilidade de custos, 37% e 36% respectivamente o fluxo de caixa projetado e resultado por área de negócio com o nível máximo, ou seja, 5. No nível 4 tem-se a contabilidade por responsabilidade 33% e o processo orçamentário e Balanced Scorecard – BSC com 31%

A maioria dos contadores respondentes indicou nível de contribuição fortes para as demonstrações contábeis, que produzem informações com relação à posição patrimonial e financeira, e a análise das demonstrações que identifica a real situação da empresa. Destaca-se, também a importância do planejamento estratégico, contabilidade de custo e o fluxo de caixa nas organizações na opinião desses profissionais.

Verifica-se que apesar da contabilidade de custos, contabilidade por responsabilidade e BSC serem controles de gestão poucos utilizados pelos

contadores entrevistados, estes apontaram como nível de contribuição alto esses instrumentos.

Os dados a seguir são extraídos de questões de múltipla escolha.

As principais demonstrações contábeis que os contadores respondentes afirmaram que elaboram em sua atividade são: balanço patrimonial e demonstração do resultado 34 indicações; na sequência notas explicativas com 27; demonstração dos fluxos de caixa 20; demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados 19; demonstração das mutações do patrimônio líquido e demonstração do valor adicionado, com 17 e 6, respectivamente.

No que diz respeito à análise das demonstrações contábeis que realizam no desenvolvimento das suas atividades, 21 contadores responderam que analisam o índice de liquidez, 19 índice de rentabilidade, 15 fazem análise vertical e horizontal e 8 verificam o ciclo operacional e financeiro e o índice de estrutura de capital. Sendo que 11 responderam que não se aplica a análise das demonstrações em sua atividade.

Referentes aos instrumentos de gestão de custos que utilizam no desenvolvimento da atividade, 20 responderam que fazem o uso da margem de contribuição, 17 do ponto de equilíbrio, 16 da formação do preço de venda, 12 e 11 responderam que utilizam o custo padrão e a análise de resultados por produto, respectivamente, 8 responderam que não aplica os instrumentos de gestão de custo no decorrer de seu trabalho.

Por fim, quanto a peças orçamentárias que utilizam no desenvolvimento de seu trabalho, 17 responderam que é o orçamento de caixa, 15 o orçamento de vendas e compras, 13 DRE projetado e 9 o orçamento de produção, de investimento e BP projetado. Sendo que 11 contadores responderam que não se aplica em sua atividade e 3 apontaram a opção outros, que corresponde o controle de despesas, orçamento tributário e da área pública.

Quanto as tecnologias de informações utilizadas para atender os usuários e alcançar os objetivos da organização, averiguou-se que a maioria, 33 contadores responderam que utilizam sistema contábil para disponibilizar informações sobre os controles, 21 planilhas eletrônicas para tal, 18 softwares de empresas especializadas e 8 usam sistema de comunicação intranet.

Percebe-se que todos contadores utilizam algum tipo de tecnologia de informação, o que possibilita um melhor acesso as informações e sua

disponibilização contida nos controles de gestão com maior utilização é o sistema contábil.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou demonstrar se os contadores filiados no Sindicato dos Contabilistas (Sindicont) do município de Criciúma/SC atuam na área gerencial por meio dos controles de gestão. Para alcançar esse objetivo, levantou-se os dados por meio de um questionário enviado aos contadores filiados ao Sindicont, mediante correio eletrônico.

Pela análise dos dados coletados, verificou-se que a maioria dos respondentes são proprietários e funcionários de empresa de serviços contábeis, que se mantém constantemente atualizados em assuntos relacionados à contabilidade, normas internacionais de contabilidade e direito tributário, por meio de leitura de periódicos da área e educação continuada como cursos do CRC e demais particulares.

No que diz respeito ao conhecimento sobre controles de gestão apontados pelos respondentes, constatou-se o reconhecimento da importância do processo de gestão nas organizações, principalmente os controles de gestão, que por meio de relatórios demonstram a real situação da empresa comparando com os dados passados e com relação ao mercado onde atua, assim auxiliam nas tomadas de decisões para alcançar os objetivos da empresa e a perpetuidade dos negócios.

Outro aspecto importante são os instrumentos de controle de gestão utilizados pelos contadores, sejam eles, instrumentos contábeis gerenciais e demais instrumentos de auxílio à gestão, constatou-se que maioria entende como nível de contribuição forte, as demonstrações contábeis e suas análises. Os instrumentos apontados no nível de contribuição muito baixa foram o Balanced Scorecard – BSC e contabilidade por responsabilidade.

Em relação à elaboração das demonstrações contábeis, destaca-se que o balanço patrimonial e as demonstrações de resultados são demonstrativos que produzem informações em relação à posição patrimonial da organização, como também o seu desempenho e evolução em determinado período de tempo. As notas explicativas esclarecem procedimentos que ocorreram nas demonstrações, tornando-as compreensíveis ao público leigo.

Referente à análise das demonstrações contábeis, que por meio de índices indica a real situação da organização, a predominante é a análise do índice de liquidez, que mostra a capacidade financeira que a empresa tem para liquidar

seus compromissos; seguindo pelo índice de rentabilidade, que é a capacidade de geração de caixa. Visto que a maior preocupação esta relacionada ao caixa da empresa, para estarem em dia com seus compromissos junto aos funcionários, fornecedores e com as obrigações tributárias.

Quanto aos instrumentos de gestão de custos e as peças orçamentárias, parte responderam que não utilizam no desenvolvimento de suas atividades, visto que são ferramentas essenciais para assessorar a gestão na tomada de melhores decisões e alcançar os objetivos da organização. Verifica-se uma fragilidade nesse tipo de prestação de serviços por parte dos profissionais investigados.

Para disponibilização dos instrumentos de controles de gestão, maior parte dos contadores possui tecnologia de informação como o sistema contábil, mais utilizam também planilhas eletrônicas e softwares de empresas especializadas, possibilitando um melhor acesso a essas informações.

Conclui-se, de modo geral, que a maioria dos contadores filiados ao Sindicont do município de Criciúma, conhece e utiliza os instrumentos de controle de gestão, atuando na área gerencial e auxiliando no processo de gestão, focados sobretudo nas demonstrações contábeis e suas respectivas análises.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

BEUREN, Ilse Maria. **Sistema de informações para a gestão universitária**. São Miguel do Oeste: Editora da UNOESC, 2004.

_____; PEREIRA, Alexandre Matos. Análise de artigos que relacionam ciclo de vida organizacional com controles de gestão. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 123-143, 2013.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOSA, Aline. A integração das informações geradas pela controladoria à necessidade dos gestores de uma indústria cerâmica da região sul. UNESC, 2015.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GURGACZ, Glaci; NASCIMENTO, Zinara Marcet de A. **Metodologia do trabalho científico: com enfoque nas ciências exatas**. Joinville: Sociesc, 2007.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. **Revista Alcance**, v. 19, n. 4, p. 497-518, 2012.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____; SCHNORRENBURGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: Como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Juruá, 2008.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: Análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração das empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Everaldo Leonel de; BEUREN, Ilse Maria. Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 14, n. 1, art. 3, p. 1-17, 2009.

OLIVEIRA, Luíz Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

_____. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

RAUPP, Fabiano Maury; MARTINS, Samuel João; BEUREN, Ilse Maria. **Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses**. Revista Contabilidade & Finanças - USP. v. 17, n. 40, p. 120-132, 2006.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia da pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6.ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2008.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Manual de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da; MARION, José Carlos. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2013.

SOUSA, Marco Aurélio Batista de; BEUREN, Ilse Maria. Etapas de implantação de um Sistema de Controles de Gestão com ênfase em Custos em uma empresa industrial de porte médio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 10, n. 1, p. 9-24, 2005.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário aplicado a profissionais contadores

Caro Contador,

Este questionário tem por objetivo coletar dados juntos aos contadores filiados no Sindicato dos Contabilistas (Sindicont) do município de Criciúma/SC, com a finalidade de alcançar os objetivos da Monografia, para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

As informações prestadas servirão de base para um estudo sobre o conhecimento e a utilização dos controles de gestão pelos contadores e serão tratados com sigilo requerido pelos trabalhos científicos.

Desde já, agradeço sua colaboração.

Criciúma, 16 de setembro de 2015.

Rosângela Crepaldi

Orientadora Profa. Andréia Cittadin

1 PERFIL DO CONTADOR

1.1 Idade

- de 18 a 25 anos de 26 a 35 anos
 de 36 a 45 anos Mais de 45 anos

1.2 Gênero

- Feminino Masculino

1.3 Atuação profissional

- Proprietário de empresa de serviços contábeis
 Funcionário de empresa de serviços contábeis
 Contador de empresa privada
 Funcionário de empresa privada
 Contador da área pública
 Controller
 Consultor
 Outro. Qual? _____

1.4 Ano de obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis

- Antes de 1990 1990 à 1995
 1996 à 2000 2001 à 2005
 2006 à 2010 2011 à 2015

1.5 Quanto tempo possui o registro no Conselho Regional de Contabilidade – CRC

- menos de 1 ano de 1 a 5 anos
 de 6 a 10 anos de 11 a 15 anos
 de 16 a 20 anos de 21 a 25 anos
 Mais de 25 anos

1.6 Tempo de atuação na Contabilidade

- menos de 1 ano de 1 a 5 anos
 de 6 a 10 anos de 11 a 15 anos
 de 16 a 20 anos de 21 a 25 anos
 Mais de 25 anos

1.7 Possui outra graduação

- Sim Não
 Qual? _____

1.8 Cursos de pós-graduação realizados

- () Especialização/MBA () Mestrado
 () Doutorado () Não possui
 () Qual área ? _____

1.9 Formas utilizadas para manter-se atualizado (múltipla escolha)

- () Educação continuada – cursos CRC
 () Educação continuada – demais cursos particulares
 () Participação em encontros/congressos/eventos da área
 () Leitura de periódicos da área
 () Leitura de periódicos em gestão
 () Cursos online
 () Outro. Qual? _____

1.10 Cursos realizados de formação continuada (múltipla escolha)

- () Gestão Empresarial () Controladoria e Finanças
 () Contabilidade () Contabilidade Internacional
 () Auditoria () Direito Tributário
 () Custos () Normas Internacionais de Contabilidade
 () Outro. Qual? _____

2 CONHECIMENTO SOBRE CONTROLES DE GESTÃO

2.1 Você possui conhecimento sobre controles de gestão

- () Sim () Não

2.2 Qual seu entendimento sobre controles de gestão (discursiva)

3 USO DOS CONTROLES DE GESTÃO

3.1 Na sua atividade realiza algum tipo de serviço relacionado aos controles de gestão

- () Sim () Não
 () Desconhece

3.2 Quais instrumentos de controle de gestão você faz uso para auxiliar os gestores das entidades (múltipla escolha)

- Demonstrações contábeis Análise das demonstrações contábeis
 Fluxo de caixa projetado Contabilidade por responsabilidade
 Contabilidade de custos *Balanced Scorecard* (BCS)
 Processo orçamentário Planejamento estratégico
 Resultado por área de negócios Não se aplica

3.3 Aponte o nível de contribuição dos controles de gestão elencados a seguir, na sua opinião, para a gestão das organizações, de acordo com seguinte escala:

Nível de contribuição

Nenhuma contribuição	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Contribuição muito forte
-------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----------------------------

- Demonstrações contábeis Análise das demonstrações contábeis
 Fluxo de caixa projetado Contabilidade por responsabilidade
 Contabilidade de custos *Balanced Scorecard* (BCS)
 Processo orçamentário Planejamento estratégico
 Resultado por área de negócios

3.4 Quais as demonstrações contábeis que você elabora no desenvolvimento de sua atividade (múltipla escolha)

- Balanço patrimonial
 Demonstração do resultado do exercício (DRE)
 Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados (DLPA)
 Demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL)
 Demonstração dos fluxos de caixa (DFC)
 Demonstração do valor adicionado (DVA)
 Notas explicativas
 Não se aplica

3.5 Quais as análises de demonstrações contábeis você realiza no desenvolvimento de sua atividade (múltipla escolha)

- Índices de liquidez Índices de estrutura de capital
 Índices de rentabilidade Ciclo operacional e ciclo financeiro
 Análise vertical e horizontal Não se aplica
 Outro. Qual? _____

3.6 Quais instrumentos de gestão de custos você utiliza no desenvolvimento de sua atividade (múltipla escolha)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Margem de contribuição | <input type="checkbox"/> Formação do preço de venda |
| <input type="checkbox"/> Ponto de equilíbrio | <input type="checkbox"/> Custo padrão |
| <input type="checkbox"/> Análise de resultado por produto | <input type="checkbox"/> Não se aplica |
| <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____ | |

3.7 Quais peças orçamentárias você realiza no desenvolvimento de sua atividade (múltipla escolha)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Orçamento de vendas | <input type="checkbox"/> Orçamento de compras |
| <input type="checkbox"/> Orçamento de produção | <input type="checkbox"/> Orçamento de caixa |
| <input type="checkbox"/> Orçamento de investimento | <input type="checkbox"/> DRE projetado |
| <input type="checkbox"/> BP projetado | <input type="checkbox"/> Não se aplica |
| <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____ | |

3.8 Tecnologia emprega para disponibilizar os controles de gestão (múltipla escolha)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sistema contábil | <input type="checkbox"/> Sistema de comunicação intranet |
| <input type="checkbox"/> Planilhas eletrônicas | <input type="checkbox"/> Software de empresas especializadas |
| <input type="checkbox"/> Não se aplica | |