



Vitória Facco

**A INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL EM UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO
PORTE DA QUARTA COLÔNIA NO RAMO DE PRODUÇÃO DE TELHAS DE
CONCRETO**

Santa Maria, RS

2019

Vitória Facco

**A INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL EM UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO
PORTE DA QUARTA COLÔNIA NO RAMO DE PRODUÇÃO DE TELHAS DE
CONCRETO**

Trabalho Final de Graduação (TFG), apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, Área de Ciências Sociais da Universidade Franciscana, como requisito parcial para obtenção do Grau de BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

Orientadora: Jaqueline Carla Guse

Santa Maria, RS

2019

Vitória Facco

**A INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL EM UMA INDÚSTRIA DE PEQUENO
PORTE DA QUARTA COLÔNIA NO RAMO DE PRODUÇÃO DE TELHAS DE
CONCRETO**

Trabalho Final de Graduação (TFG) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis - Área de Ciências Sociais, da Universidade Franciscana, como requisito parcial para obtenção do Grau de BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

Jaqueline Carla Guse

Nome do Professor

Nome do Professor

Aprovado emde.....de 2019.

AGRADECIMENTOS

Impossível finalizar este momento sem agradecer aqueles que sempre estiveram comigo Primeiramente agradeço a Deus, que permitiu que todas as conquistas em minha vida se concretizassem, a minha família por sempre estarem comigo, especialmente aqueles que acompanharam de perto esta jornada, que me incentivaram, me apoiaram e não mediram esforços para que tudo desse certo, por me ajudarem a superar todas as dificuldades e serem a minha base, serem a minha inspiração como pessoas e profissionais. Agradecer também aos meus amigos que sempre estiveram comigo, me aguentando em dias de provas, trabalhos e no tão temido TFG, vocês foram essenciais.

Não poderia deixar de agradecer a minha orientadora, por todo auxílio, orientação, motivação e por sempre estar à disposição, também a todos os professores que me acompanharam na busca pelo conhecimento e a todos aqueles que tiveram influência em minha formação, obrigada por todos ensinamentos passados, vocês também foram fundamentais nessa jornada. Agradecer a instituição pelo conhecimento transmitido e necessário para minha formação e para concluir este trabalho.

Deixo aqui meu sincero obrigado a todos aqueles que, de alguma maneira, me ajudaram a chegar até aqui, somente gratidão por ter vocês na minha vida.

“Grandes vitórias são o resultado das pequenas conquistas diárias. Lute, persista e nunca desista, pois todas elas acabarão por acontecer na sua vida”. Gratidão!!!

RESUMO

A contabilidade gerencial tem como finalidade contribuir para o planejamento, controle, processo de avaliação de desempenho e decisório da empresa, fornecendo informações aos gestores responsáveis pela administração do negócio. A informação contábil tem sido essencial para as empresas no seu processo decisório, ainda mais para as empresas de pequeno porte, uma vez que estas exercem uma função importante na economia do país, uma vez que estas são a maioria dos empreendimentos no Brasil. O presente estudo que teve como objetivo analisar os relatórios acerca da informação contábil gerencial como requisitos para auxiliar na melhoria de desempenho e na tomada de decisão de uma empresa de pequeno porte. Apresentou-se como um estudo de caso, documental e bibliográfico, de natureza qualitativa e descritiva, tendo seus dados coletados por meio de relatórios, balanços e demonstrações disponíveis na empresa, juntamente com documentos e planilhas com informações internas e também através de uma entrevista com os gestores. Como principais resultados, percebe-se que os relatórios contábeis disponíveis são básicos e os controles internos são gerados através de planilhas eletrônicas, podendo estas serem mais completas e assim ter uma tomada de decisão mais adequada, sendo todo seu processo demonstrado através destes, e mediante as deficiências da empresa foram propostas ferramentas gerenciais para auxiliar na tomada de decisão e na melhoria de desempenho. Conclui-se que as ferramentas gerenciais quando utilizadas permitem uma análise mais detalhada da situação da empresa e com isso, faz com que a organização faça os ajustes necessários para poder atingir os objetivos almejados.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Informação Contábil. Tomada de Decisão. Melhoria de Desempenho. Ferramentas Gerenciais.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Contabilidade como fonte de informação.....	11
2.1.1 Contabilidade em empresas de pequeno porte	12
2.2 A contabilidade gerencial.....	13
2.2.1 A gestão baseada em informações contábeis.....	15
2.2.2 Melhoria no processo de gestão e tomada de decisão através das informações contábeis	16
2.3 Sistema de informação contábil	16
2.4 Estudos anteriores sobre a temática	17
3 METODOLOGIA.....	20
3.1 Classificação da pesquisa	20
3.2 Procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	23
4.1 A empresa.....	23
4.2 Relatórios contábeis disponíveis na empresa	24
4.3 Informações contábeis contidas nos relatórios são adequadas para a tomada de decisão.....	25
4.4 Investigar se estas informações retratam todo o processo da empresa e podem fornecer informações gerenciais de qualidade.....	38
4.5 Sugestão de melhorias no controle interno que possibilitem obter de forma mais apropriada as informações necessárias à gestão da empresa sem que isso altere seu processo ou aumente seus custos gerenciais.....	40
5 CONCLUSÕES.....	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A – ENTREVISTA.....	53

1 INTRODUÇÃO

Como uma ciência social, a contabilidade tem como objeto o estudo do patrimônio das empresas econômicas-administrativas, possuindo como finalidade controlar o patrimônio em consequência das modificações ocorridas na empresa (RIBEIRO, 2013). Esta tem como propósito o estudo, o controle, a interpretação e a apuração do patrimônio das entidades em virtude dos fatos e variações ocorridos nesta. Constata-se a relevância da contabilidade, tendo como objetivo principal oferecer informações que sejam seguras aos administradores, para que o processo decisório seja feito de forma segura. Os dados providos pela contabilidade podem caracterizar utensílios de apoio a gestão e a tomada de decisão, visto que, relativamente os controles contábeis são simples de serem realizados, podendo facilmente serem utilizados na gestão de empresas de pequeno porte.

De acordo com Padoveze (2012), um dos segmentos da ciência contábil é a contabilidade gerencial, que reúne um conjunto de informações as quais são necessárias para administração da empresa, fundamental a qualquer organização. Atende os administradores em suas necessidades no que se refere ao uso de informações gerenciais com finalidade de planejamento e ações, de acordo com a política e objetivos da organização, podendo assim, auxiliar no controle de suas operações e tomada de decisão. O propósito principal é contribuir para o planejamento, o controle, o processo de avaliação de desempenho e no processo decisório internamente, provendo de informações os gestores responsáveis pela estratégia empresarial.

Segundo Passos (2010), as informações são destacadas como um componente estratégico para as entidades, pois é através destas que os gestores da empresa terão subsídios na hora do processo decisório para obter um resultado eficiente e eficaz. Consequentemente, torna-se necessário que a informação tenha qualidade, podendo assim satisfazer as carências do usuário desta informação. Ademais, as informações são utilizadas como um utensílio para resolver problemas relativos à administração do negócio, visto que, no cenário que as entidades se encontram, situações competitivas, os administradores estão a todo momento necessitando tomar decisões. E aqueles que utilizarem o melhor das informações da melhor forma, executar de forma eficaz, terão um diferencial frente ao mercado.

Com isso, tem-se o Sistema de Informação Contábil que consiste no fornecimento de informações para os diversos níveis apresentados na empresa, abastecendo a carência de cada usuário das informações, essencialmente os administradores os quais estão de modo direto, comprometidos no processo decisório (HURT, 2014).

Ainda, em conformidade com Passos (2010), para qualquer empresa é questão de pesquisa o fator decisório, sejam elas grandes empresas, microempresas (MPEs) ou empresas de pequeno porte (EPP), com isso, tem demandado a atenção dos administradores, em virtude da dificuldade de avaliar e resolver as dificuldades que surgem diariamente. Dessa maneira, precisa-se de informações as quais sejam concretas e que deem suporte ao carecimento de informação e administração dos responsáveis.

De acordo com Vasconcelos e Szuster (2003) a informação assume gradativa importância na análise econômico-financeira das organizações tanto nacionais como internacionais, aperfeiçoando sua evidenciação, e na perspectiva gerencial é de grande ajuda na tomada de decisão. Do ponto de vista do usuário externo, aumenta a transparência da empresa, uma vez que informa ao mercado a estratégia adotada em suas atividades. A informação possibilita aos usuários a oportunidade de conhecer o real desempenho das áreas e negócios realizados pela empresa.

Assim sendo, para Pina (2012) o sistema de informações é um agrupamento de vários elementos ou componentes inter-relacionados que recolhem, controlam, armazenam e apresentam dados e informações pertinentes e fundamentais para determinadas finalidades, e que serão importantes aos gestores das organizações. A indispensabilidade do Sistema de Informação (SI) nas empresas surgiu devido ao grande e crescente volume de informes que as empresas possuem. O sucesso ou fracasso das entidades depende da forma como conseguem elaborar a informação. Por este motivo, a informação necessita ser adequada e ajustada de acordo com as necessidades das organizações de forma que estas sejam uteis aos tomadores de decisão.

As micro e pequenas empresas têm exercido na economia mundial um significativo papel. No Brasil, a maioria dos empreendimentos são micro e pequenas empresas e possuem grande influência na economia do país. Ademais, muitas empresas de pequeno porte não conseguem se manter no meio econômico em que estão inseridos, pois muitas destas, não possuem um planejamento financeiro adequado, visto que a falta de conhecimento ou de assistências, faz com que os gestores de empresas de pequeno porte não utilizam as informações disponibilizadas pela contabilidade a seu favor para a gestão do seu empreendimento (FARIA; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2012).

Em vista disso, uma ferramenta que tem se tornado fundamental na gestão de pequenas empresas é a Contabilidade Gerencial, onde esta, tem contribuído para que os gestores possam utilizar as informações na tomada de decisão, controle e planejamento da empresa, geradas e

não apenas usar a sua experiência, podendo assim, obter os resultados que almejam (MARTINS et al., 2017). Com o cenário em que as empresas se encontram hoje, a informação contábil tem se tornado um diferencial para as entidades que as tem usado, melhorando seu desempenho e tomada de decisão, evitando gastos desnecessários. Dessa forma, tendo em vista o tema relacionado a contabilidade gerencial, e a informação contábil em uma empresa de pequeno porte, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Como a informação contábil gerencial pode auxiliar na melhoria do desempenho e na tomada de decisão de uma empresa de pequeno porte?

Visando responder a problemática levantada e como forma de criar construtos e ações que auxiliem na execução da presente pesquisa, conta com o objetivo geral de analisar os relatórios acerca da informação contábil gerencial como requisitos para auxiliar na melhoria de desempenho e na tomada de decisão de uma empresa de pequeno porte. Dessa forma, com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: analisar os relatórios contábeis disponíveis na empresa; verificar se as informações contábeis contidas nos relatórios são adequadas para a tomada de decisão; investigar se estas informações retratam todo o processo da empresa e podem fornecer informações gerenciais de qualidade e sugerir melhorias no controle interno que possibilitem obter de forma mais apropriada as informações necessárias à gestão da empresa sem que isso altere seu processo ou aumente os custos gerenciais.

Com isso, o presente trabalho justifica-se devido a importância que as informações contábeis baseadas na realidade do negócio trazem para o gerenciamento da empresa, onde os resultados obtidos através dos relatórios disponíveis a partir do sistema de informação da empresa, podem auxiliar os gestores na tomada de decisão e na melhoria de seus resultados, além de reduzir custos na produção, reduzir os riscos e corrigir falhas, podendo assim obter um elevado grau de excelência, e aumentar sua eficiência e eficácia cada vez mais.

Em vista disso, as organizações têm necessidade de um sistema de gestão, o qual as proporcione uma melhoria no seu desempenho, executar do melhor método o que produz mais valor a elas. Através das informações elaboradas e o estudo auferido em relação a organização, irá obter-se resultados os quais vão contribuir para o andamento da empresa, facilitarão os gestores na definição de seus propósitos, e auxiliarão no planejamento e controle da organização.

Ademais, o estudo possui relevância pois proporciona ao acadêmico um enlace entre a teoria e prática na atuação acadêmica e profissional, onde possibilita o pesquisador

compreender como a contabilidade gerencial contribui para o fornecimento de informações para os profissionais da contabilidade. E ainda, possui importância pois através destas informações fornecidas pela contabilidade de forma apropriada para os administradores, pode auxiliá-los para a melhoria na gestão e tomada de decisão.

Além disso, possui importância para a instituição de ensino visto que tem necessidade de entender qual a ligação da contabilidade gerencial e suas informações com os gestores das empresas, promovendo a estes uma percepção da importância da utilização das informações geradas para o andamento de seu negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, o referencial proposto a seguir foi desenvolvido de forma sistemática, possibilitando o enlace dos conceitos e teorias abordadas por estudiosos da área da temática deste estudo, para um melhor entendimento da contabilidade gerencial e como a contabilidade pode ser e está sendo desenvolvida em empresas de pequeno porte e na gestão baseada em informações contábeis, bem como a melhoria no processo de gestão e tomada de decisão através das informações contábeis.

2.1 Contabilidade como fonte de informação

Através de seus relatórios e demonstrações a contabilidade é uma fonte de informação para seus usuários, por meio de dados fornecidos por estes, tendo como intuito assessorar e auxiliar no gerenciamento da empresa. A contabilidade segundo Gil, Biancolino e Borges (2011), é um conjunto de informação e parecer disposto a abastecer seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, correspondente a entidade. A Ciência Contábil se constitui como um sistema completo e dinâmico que contém todos os fatos financeiramente mensuráveis da organização com o propósito de produzir informações.

Conforme Padoveze (2010) a própria contabilidade é um sistema de informação, contabilidade é informação. Já, de acordo Dias (2010) há uma forte união entre a contabilidade e a geração de informação e comunicação, não sendo apenas finalidade limitada a de registrar os dados que influem no patrimônio da entidade, mas possuindo também a finalidade da transformação dessas ocorrências contábeis em informações contábeis que assessoram principalmente as projeções, controles e planejamento da gestão da entidade e por conseguinte o processo de tomada de decisão. A informação produzida pela contabilidade provem dos elementos por ela oferecidos. Desta maneira, com o intuito de que a informação caracteriza com fidelidade a real situação da entidade, a mesma deve assegurar-se da confiabilidade, que ampliará a capacidade de previsão e avaliação da organização.

Ademais, a contabilidade tem como objetivo também proporcionar aos usuários informações de caráter econômico e financeiro sobre seu patrimônio, auxiliar na tomada de decisão e na melhoria de desempenho. Estes usuários podem ser pessoas físicas ou jurídicas que utilizam a informação para registrar e controlar as variações do seu patrimônio, assim como informar à aqueles que tenham interesse na entidade, na apuração de resultado, avaliação da

situação econômica, financeira e patrimonial, análise do desempenho e desenvolvimento dela. Além disso, o estudo do papel da contabilidade como fonte fornecedora de informações para as empresas e para o mercado de capitais, é de suma importância para a análise da eficiência da informação contábil (IUDÍCIBUS; LOPES, 2004 apud MACEDO; MACHADO; MACHADO, 2013).

A contabilidade era visualizada meramente como um sistema de informações tributárias, servindo apenas como obrigação de apurar e recolher impostos, passando a ser vista também como um instrumento gerencial, que fornece informações necessárias através de seus relatórios e demonstrações. Os dados contábeis, são matérias-primas de informações, devem ser desenvolvidos para que informações adequadas e úteis sejam geradas, onde estas auxiliam os gestores (PASSOS, 2010). Portanto, a contabilidade tem se tornado cada vez mais essencial para a gestão da empresa, pois através de seus relatórios são fornecidas informações que auxiliam os gestores na tomada de decisão, no alcance de seus objetivos e na melhoria de seus resultados. A contabilidade como informação deve ser utilizada por todos portes de empresa, assim como em empresas de pequeno porte, a qual será abordada no próximo tópico.

2.1.1 Contabilidade em empresas de pequeno porte

Com a falta de assessoria contábil adequada, a falta de um controle e planejamento, os administradores das empresas de pequeno porte não conhecem qual é realmente a situação econômica e financeira da empresa, e com isso podem ocorrer falhas na gestão. Por este motivo, as empresas de pequeno porte que tem utilizado a contabilidade não apenas para as obrigações fiscais, mas também para o auxílio na gestão dos negócios, tornam-se mais competitiva frente aos concorrentes e ainda, estas informações são cruciais para a permanência da empresa no mercado (LAURENTINO et al., 2008).

A contabilidade seria a ferramenta adequada para que as empresas de pequeno porte consigam estabelecer-se no mercado, torna-se essencial a utilização de técnicas que propiciem aos gestores um conhecimento da situação financeira, econômica e patrimonial da empresa por meio do planejamento e controle. Com a finalidade de prover informações oportunas a entidade, a fim de que todas as decisões sejam tomadas de forma mais segura, estas informações podem ser ferramentas que servem de apoio e suporte a gestão e ao processo decisório, podendo ser facilmente executados na gestão de empresas de pequeno porte (FARIA; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Henrique (2008), a contabilidade aparece como um instrumento fundamental para as empresas, uma assistência para os administradores das empresas de pequeno porte terem nas decisões gerenciais a serem tomadas. Muitas vezes, as empresas de pequeno porte não possuem o apoio contábil necessário em sua gestão, uma vez que a contabilidade é utilizada apenas no cumprimento de obrigações fiscais e acessórias impostas pela legislação, e não a fim de contribuir para os gestores com informações pertinentes ao planejamento da entidade. Através das informações geradas pela contabilidade, os administradores conseguem ter maior segurança no processo decisório. A contabilidade é maior fonte geradora de informações a respeito do patrimônio da entidade e com isso, permite conhecer com maior facilidade, os eventos que originaram modificações qualitativas ou quantitativas, auxiliando para o alcance dos objetivos e servindo de orientação na administração da empresa.

Para Dias (2010) as empresas de pequeno porte passam por vários desafios no mercado relacionados a sua sobrevivência, referente a concorrência e a situação econômica, dessa forma, a utilização das informações contábeis torna-se necessária para a vitalidade da empresa e fundamental como ferramenta de gestão e de assistência para o processo decisório da entidade. Os problemas enfrentados pelas empresas de pequeno porte são relacionados a tomada de decisão e de controle por parte dos gestores, em conformidade com a insuficiência de informações elaboradas pelas atividades da entidade. Por fim, a contabilidade tem se tornado de suma importância para as empresas de pequeno porte, pois através dela, as empresas conseguem ter um maior planejamento e a tomada de decisão torna-se mais segura e com isso, pode se fortalecer no mercado em que está inserida.

2.2 A contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial tem como propósito facilitar para os gestores o planejamento, controle, avaliação de desempenho e a tomada de decisão das organizações, atenta-se com a utilidade da informação contábil disponibilizada para os administradores, e com isso os gestores tenham maior probabilidade de sucesso da entidade, ou seja, a contabilidade gerencial atribui-se ao fornecimento de informações à aqueles que gerenciam a empresa. De acordo com Crepaldi (2012) a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por finalidade proporcionar instrumentos aos gestores das organizações que os facilitem em suas funções gerenciais. É dirigida para a máxima utilização dos recursos econômicos da empresa por meio de um adequado controle dos insumos realizado por um sistema de informação gerencial.

Atkinson et al. (2011) evidência que a contabilidade gerencial é o procedimento de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os fatos econômicos da entidade, enfatiza as decisões e as necessidades de informações dos administradores da organização. Tem como propósito informar as decisões tomadas internamente pelos gestores e funcionários, controlar o desempenho operacional, e dar *feedback*. Já, em conformidade com Megliorini, Rodrigues e Pereira (2011) a contabilidade se ocupa com o provimento de informações para eventos que envolvem decisões, tem uma importante contribuição para o processo de tomada de decisão, visto que, muitas vezes contemplam julgamentos e recomendações por ela oferecidos. Atende as necessidades dos administradores no que concerne ao uso de informações contábeis para o planejamento e ações, vale-se de técnicas contábeis diversas e de conhecimentos de outras disciplinas comportamentais, econômicas e financeiras.

Noutra perspectiva, por contabilidade gerencial compreende-se um agrupamento de processos que tem como intuito fornecer informações a administração da empresa, pertinentes aos acontecimentos administrativos, financeiros e econômicos de modo a prever, mensurar comparar e supervisionar o desempenho, a começar de um produto até a empresa como um todo. É uma ferramenta de suporte a tomada de decisão da empresa (COELHO; LINS, 2010). Desse modo, a contabilidade gerencial surgiu para dar assistência as empresas de pequeno porte na tomada de decisão, tornando-se um utensílio necessário para o gerenciamento de seu empreendimento.

Para Bazzi (2015) na contabilidade gerencial uma das principais finalidades é atender as necessidades dos administradores, sejam de pequenas, médias ou grandes organizações, com enfoque principalmente no controle e decisão, empregando ferramentas próprias ou de outras áreas do conhecimento, incluindo eventos contábeis, financeiros e econômicos, constata-se que no âmbito empresarial o controle gerencial é fundamental. Pode-se dizer que a contabilidade gerencial tem por procedimento identificar, mensurar e analisar eventos ocorridos na empresa a fim de produzir informações as quais são adaptadas para a necessidade de cada usuário, os administradores e os funcionários e assim, tornando-se indispensáveis no processo decisório e gerenciamento da entidade. Dessa forma, tem-se a necessidade de diversas ferramentas e sistemas contábeis gerenciais com o intuito de atendimento de seus propósitos.

A contabilidade gerencial em conformidade com Padoveze (2012) tem como objetivo atender a todos tópicos da gestão das empresas, na qual se torna essencial a informação contábil. Em vista disso, seu alcance é a empresa como um todo, a começar as suas necessidades de estratégia e de planejamento até as necessidades de execução e de controle. Ainda, em

conformidade com Padoveze (2012), esta, tem como finalidade atender os usuários internos da empresa com informações econômicas e quantitativas para o processo decisório, avaliação dos resultados empresariais e desempenho dos administradores, em todos momentos do processo de gestão.

2.2.1 A gestão baseada em informações contábeis

O sistema de apoio a gestão tem a função de mostrar a situação financeira da empresa, onde tem como foco as informações contábeis essenciais para os administradores no processo de gestão da organização. Sendo assim, toda e qualquer instituição, que se preocupa com o real funcionamento de seu aporte financeiro deverá buscar apoio na contabilidade para ter êxito, ou seja, uma gestão baseada em informações contábeis. De acordo com Padoveze (2007), os sistemas de apoio a gestão preocupam-se basicamente com as informações necessárias para a gestão econômica financeira da empresa, tem como base de apoio informacional as informações de processo e quantitativas geradas pelos sistemas operacionais.

Porém, em muitos casos, a contabilidade é visualizada apenas como uma executora de obrigações fiscais e trabalhistas, dessa forma, os gestores não compreendem a importância das informações contábeis. A informação pode ser vista como uma ferramenta de apoio, para enfrentar os problemas ligados à administração da empresa, visto que os gestores estão a todo instante tendo a necessidade de tomar decisões, e aqueles que souberem utilizar de forma mais eficaz poderão ter destaque diante da concorrência, com isso, tem-se necessidade de que as informações sejam concretas e adequadas, que supram o carência informacional e administrativo dos gestores (MOREIRA et al., 2013).

Mais adiante, pontua-se que para Gonçalves e Riccio (2009) as informações de apoio gerencial são as mesmas usadas no processamento de transações, exposta de forma mais sucinta, reportando ações do passado e do presente com base nos bancos de dados transacionais, apresenta informações mais elaboradas. O sistema de informação de apoio operacional e gerencial é um sistema que engloba usufruidores e tecnologia de informação (TI) com a finalidade de prover informações e dar assistência às operações e funções administrativas, ao processo decisório e ao controle, em quaisquer que sejam os níveis de gestão. Em vista disso, são oferecidas informações contábeis que sejam fidedignas para possibilitar um suporte adequado aos administradores para a gestão da empresa, auxiliando a todos níveis que há.

2.2.2 Melhoria no processo de gestão e tomada de decisão através das informações contábeis

Através dos demonstrativos e relatórios desenvolvidos pela contabilidade e juntamente com informações disponíveis na empresa, obtém-se uma melhor visão de como está a situação financeira da empresa e a partir destas informações consegue-se ter uma gestão e uma tomada de decisão mais precisa. A informação contábil é significativa no processo decisório empresarial, através dos relatórios e demonstrativos contábeis, muitos dos usuários não conseguem compreender estas informações pois não conhecem muitos dos termos utilizados para evidenciar os fatos econômicos e financeiros da empresa. E com isso, possui pouca interpretação das informações geradas pela contabilidade através de seus relatórios, dessa forma, a informação não tem auxiliado com o objetivo proposto, o qual é o de comunicação dos eventos e fatos econômicos (DIAS FILHO, 2000 apud MOREIRA et al., 2013).

Conforme Hall et al. (2012) a contabilidade e a gestão permanentemente estiveram relacionadas, onde o contador é a ligação para descrever os desenvolvimentos econômicos e financeiros da entidade. Através da utilização de técnicas contábeis adequadas, contribui-se no processo decisório e de gestão da empresa, evitando falhas e sendo viável prever problemas, podendo assim auxiliar os gestores em medidas preventivas e na solução de eventuais problemas, e não apenas em contribuições fiscais e trabalhistas. A contabilidade tem se tornado importante para a sobrevivência financeira das organizações, uma vez que proporciona informações significativas para o planejamento e avaliação de desempenho. Ademais, colabora para o fortalecimento econômico das empresas de pequeno porte, e também incentiva a economia.

O sistema de informação gerencial reforça o plano de desempenho das empresas, o fornecimento de informações adequadas e úteis, assegurando uma organização de gestão diferenciada, ademais, colabora para melhoria da tomada de decisão pelos administradores (BAZZOTTI; GARCIA, 2006). Com isso, observasse que a partir da utilização das informações contábeis de forma adequada, faz com que os gestores administrem a empresa de forma mais segura e dessa maneira há uma melhoria no processo decisório e de gestão do negócio.

2.3 Sistema de informação contábil

O sistema de informação contábil (SIC) de acordo com Hurt (2014) é um conjunto de funções inter-relacionadas, documentos e tecnologias determinados para a coleta de dados, processados e relatados em informação para um estabelecido grupo de tomadores de decisões

internos e externos a empresa. Sendo bem projetado, o SIC pode melhorar consideravelmente dentro de uma empresa o processo decisório. Este é um sistema de informação fundamental, o qual proporciona informações a respeito dos eventos e processos de negócio que impactam na empresa. Com isso, o SIC consiste no fornecimento de informações para os diversos níveis apresentados na empresa, abastecendo a carência de cada usuário das informações, essencialmente os administradores os quais estão de modo direto, comprometidos no processo decisório.

Ainda, para Padoveze (2004) o SIC, é o meio que o contador gerencial usa para realizar a contabilidade e a informação contábil dentro da empresa, a fim de que seja utilizada em sua totalidade. Para isso, tem-se necessidade de utilizar à estruturação do sistema de informação contábil com enfoque sistêmico, dado que, além de ser um sistema de informação, a contabilidade como um sistema aberto, está introduzida dentro do ambiente do sistema da entidade. Os SICs são utilizados para atingir seus objetivos, de lucratividade e produtividade, instruindo as pessoas a atingirem resultados de menor custo e mais rápidos. Ademais, a partir de sistemas de informações, a contabilidade consegue proporcionar aos gestores informações adequadas para que este possa tomar decisões essenciais e assim melhorar o desempenho da empresa, corrigindo e prevenindo possíveis falhas, além de contribuir para um gerenciamento do negócio melhor planejado, executado e controlado.

Por fim, de acordo com Bodnar e Hopwood (2000 apud SOUZA; PASSOLONGO, 2005), um SIC é um agrupamento de recursos humanos e materiais que são utilizados para transformar os dados contábeis, financeiros e outros, em informações. Os SICs auxiliam para o desenvolvimento de relatórios com informações contábeis e financeiras importantes, para a gestão e utilização mais eficiente de recursos e para a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa. Possibilitam aos gestores tomar decisões mais pertinentes e apropriadas, proporcionando o crescimento e a prosperidade da empresa. A gestão de uma empresa necessita de informações contábeis e financeiras e não apenas sobre os eventos já ocorridos, mas também previsões e estimativas do impacto financeiro das operações e transações planejadas. Precisam satisfazer as necessidades informacionais dos diferentes responsáveis pelas decisões.

2.4 Estudos anteriores sobre a temática

Nesta seção, traz-se os estudos realizados anteriormente com objetivos similares ao do presente estudo. Desta forma, destaca-se o estudo de Ottoboni e Pamplona (2001), Barros (2005), Passos (2010) e Faria, Azevedo e Oliveira (2012).

O objetivo do trabalho de Ottoboni e Pamplona (2001) é redigir algumas considerações sobre as particularidades e sobre a necessidade de se medir o desempenho financeiro das MPE's e também pretende propor uma pesquisa para diagnosticar o nível de utilização de indicadores nestas empresas. Foi proposto uma pesquisa que contará com dois trabalhos de campo, no primeiro deles serão selecionadas algumas micro ou pequenas empresas na região do sul de Minas para a coleta dos dados, sendo feita através de um questionário estruturado e observação com o objetivo de responder as questões e no segundo trabalho, será selecionada uma das empresas para aplicação do modelo e/ou indicadores apontados pela revisão bibliográfica como os mais adequados para as MPE's. Foi proposta esta pesquisa objetivando, além de diagnosticar o nível de utilização de indicadores de desempenho, analisar e sugerir os indicadores mais adequados às MPE's, a partir de indicadores financeiros e modelos de avaliação de desempenho encontrados na literatura.

O estudo de Barros (2005) teve objetivo principal conhecer as necessidades e a efetiva utilização das informações contábeis no processo de gerenciamento das empresas de construção civil. Foi realizada uma revisão bibliográfica, e uma pesquisa de campo, sendo uma pesquisa qualitativa e não quantitativa com utilização da técnica de história oral como instrumento básico, foram executadas entrevistas, sendo realizadas 15 em 21 construtoras. Conclui-se que as organizações as quais foram visitadas buscam se reestruturar em busca de eficiência e eficácia que lhes permitam atuar num ambiente competitivo e, às vezes, hostil, para se distinguir dos concorrentes, garantindo seu crescimento e permanência no mercado, sendo sustentada por um sistema de informações eficiente que minimize erros e aponte caminhos mais seguros. No entanto, nem todas acreditam que essa base de dados possa ser centralizada na Contabilidade. Acredita-se, ser indispensável incentivar a divulgação das potencialidades das informações contábeis como elemento de gestão.

Para Passos (2010) o presente estudo teve como objetivo mostrar a importância da contabilidade no processo de tomada de decisão nas empresas, demonstrando a melhor forma de analisar e avaliar as demonstrações contábeis, para extrair informações relevantes ao gerenciamento do negócio. No estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, tratando-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa. Pode-se concluir, que as organizações precisam de um controle contínuo sobre todas as suas operações, tanto as empresas de grande porte, como as de médio e pequeno porte, pois todas necessitam de controles para orientar o processo de gestão. Sendo o conhecimento da contabilidade e seus instrumentos um diferencial competitivo, orientando no processo decisório, para otimizar os resultados.

Já, o estudo de Faria, Azevedo e Oliveira (2012) teve como objetivo principal verificar como ocorre o uso da contabilidade enquanto instrumento de apoio á gestão nas micro e pequenas empresas do ramo do comércio de materiais de construção de Feira de Santana-BA. Foi realizada uma revisão de literatura, e também pesquisa descritiva de cunho quantitativo, através da aplicação de questionário com questões fechadas para atender os objetivos. Concluiu-se que muitos gerentes desconhecem as ferramentas da contabilidade que podem auxiliar na tomada de decisão e estas empresas ficam mais vulneráveis aos fatores que levam à falência, com isso, possui uma visão da contabilidade voltada apenas no atendimento das obrigações legais. A baixa frequência de relatórios e informações contábeis de um modo geral revelam o baixo nível de conhecimento dos gerentes no que tange as competências da contabilidade para empresa. De modo adicional é inegável que as informações contábeis podem ajudar no cumprimento do objetivo final.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, tratar-se-á dos aspectos metodológicos que foram utilizados durante a realização da pesquisa, onde irá descrever os métodos utilizados na pesquisa e na coleta de dados, servindo de embasamento para que os objetivos propostos sejam atendidos e a problemática respondida.

3.1 Classificação da pesquisa

Quanto a abordagem do problema a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, pois de acordo com Gibbs (2009), define que esta pesquisa objetiva o mundo “lá fora”, e compreender, relatar e explicar os fenômenos sociais “de dentro”. Se abstém de determinar um pensamento bem estabelecido do que se é estudado e para inicialmente elaborar hipóteses para depois testá-las, os conceitos são apresentados e refinados no processo de pesquisa. Parte do conceito de que as técnicas, os procedimentos e a hipótese necessitam ser adequados ao que é estudado. Portanto, classifica-se de forma qualitativa pois a pesquisa visa compreender e explicar os objetivos propostos da pesquisa, analisando suas particularidades.

Quanto aos objetivos da pesquisa classifica-se como descritiva. A pesquisa descritiva segundo Andrade (2002) se preocupa em observar, registrar, analisar, classificar, e interpretar os fatos, sem a interferência do pesquisador. São estudadas as ocorrências do mundo físico e humano, sem a manipulação do pesquisador nelas. Assim, a pesquisa é classificada como descritiva, visto que foi analisado e descrito os relatórios contábeis disponíveis na empresa, objetos de estudo do trabalho.

De acordo com os procedimentos técnicos, classifica-se a pesquisa como documental, bibliográfica e estudo de caso. Em conformidade com Pereira et al. (2018) o estudo de caso é uma descrição e análise, que seja a mais detalhada, de certo caso que demonstre uma particularidade que o torna especial, pode carregar uma riqueza de dados e informações de maneira que possa auxiliar com conhecimento na área que for utilizada. Visto que, leva esta classificação, em razão do pesquisador ter realizado o estudo da empresa não interferindo sobre os relatórios contábeis a serem investigados, mas sim compreendendo e demonstrando como percebe-o.

A pesquisa documental segundo Silva e Grigolo (2002) não recebeu um tratamento analítico ainda, e definem que este tipo de pesquisa objetiva a seleção, o tratamento e a interpretação da informação bruta, procurando extrair e adicionar algum valor, de modo que

possa contribuir para a comunidade científica. Dessa maneira, classifica-se como pesquisa documental pois foram utilizados documentos e relatórios disponíveis na empresa, que ainda não receberam análise aprofundada.

Conforme Fonseca (2002 apud SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009) a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas que já foram analisadas, publicadas através de meios escritos ou eletrônicos concede ao pesquisador compreender o que já foi estudado sobre o assunto. Encontram-se pesquisas que se fundamentam apenas nesta, buscando referências teóricas que já foram publicadas, com o propósito de recolher conhecimentos e informações sobre a problemática a ser pesquisada. Em vista disso, a pesquisa classifica-se como bibliográfica dado que foi feito um comparativo com artigos científicos e livros já elaborados que receberam um tratamento analítico.

3.2 Procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados

A coleta de dados foi realizada através de relatórios, balanços e demonstrações disponíveis na empresa, juntamente com documentos e planilhas com informações internas dos últimos três anos, ou seja, de 2016 a 2018. Além de pesquisa em documentação e observação, foi efetuada uma entrevista semiestruturada para os gestores da empresa em setembro de 2019. A entrevista foi adaptada do estudo de Dias (2010), Stroehrer e Freitas (2008) e Faria, Azevedo e Oliveira (2012), conforme Apêndice A.

Dessa forma, a pesquisa em documentação segundo Chizzotti (2018) é componente de qualquer pesquisa, é relevante para reunir os estudos produzidos e definir as ferramentas necessárias para o estudo do problema. A procura de informações documentadas acompanha o andamento geral da pesquisa, e se aperfeiçoa com o amadurecimento dos objetivos e fins de investigação da pesquisa. Propõe-se responder as necessidades objetivas da pesquisa. Portanto, utiliza-se a pesquisa em documentação dado que foram utilizados arquivos, documentos e relatórios da empresa na procura de informações fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa.

Já a observação, segundo Pereira et al. (2018) é uma técnica bastante comum, aplicada como uma parte significativa no desenvolvimento da pesquisa, constituída para registrar as informações alcançadas durante a execução da pesquisa. Utiliza os sentidos para percepção de determinados fatos da realidade. Possui um contato mais próximo com o objeto a ser investigado, onde o pesquisador não interfere no objeto a ser estudado. Em vista disso, foi

utilizada a técnica de observação não participante pois será feita uma observação durante a realização da pesquisa a fim de obter e registrar informações auferidas.

A entrevista semiestruturada segundo Gerhardt e Silveira (2009), é onde o pesquisador organiza um roteiro, conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudando, onde permite e às vezes incentiva que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. Na pesquisa foi realizada uma entrevista semiestruturada pois o pesquisador visou obter informações acerca do objeto de estudo, sendo livre para adequar as perguntas conforme a necessidade das informações.

Para o tratamento e análise de dados será utilizada a técnica de análise descritiva. A pesquisa é descritiva segundo Rampazzo (2005) pois observa, registra, analisa e correlaciona eventos ou fatos, sem modificá-los. Estuda esses acontecimentos do mundo físico e humano, sem intervenção do pesquisador. Esta pesquisa, procura encontrar com exatidão, a regularidade com que os eventos ocorrem, qual sua relação e sua ligação com outros, a natureza e particularidades. Busca compreender as várias ocorrências e relações que acontecem na vida social, política, econômica entre outros aspectos da conduta humana, tanto isoladamente como em grupos ou comunidades. Dessa forma, utiliza-se esta técnica visto que o propósito do estudo foi observar, registrar, analisar e descrever sobre os relatórios contábeis disponíveis na empresa.

Por fim, foram utilizados também planilhas eletrônicas organizadas pela pesquisadora como forma de sistematizar os resultados, com os dados encontrados nos documentos que foram analisados e com os resultados das entrevistas as quais foram aplicadas aos gestores da empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão demonstrados os resultados obtidos durante a aplicação do presente de estudo, realizado em uma indústria de telhas de concreto, localizada em um município da região central do Rio Grande do Sul, por meio de pesquisa qualitativa, descritiva, documental, bibliográfica e estudo de caso, também através da observação e de entrevista aos gestores.

Ademais, foram analisados os relatórios contábeis disponíveis na empresa, e também foi realizada uma verificação se as informações contábeis contidas nos relatórios são adequadas para a tomada de decisão, além da investigação se as informações retratam todo o processo da empresa e podem fornecer informações gerenciais de qualidade. Realizou-se sugestões de melhorias no controle interno que possibilitem obter de forma mais apropriada as informações necessárias à gestão da empresa sem que isso altere seu processo ou aumente seus custos gerenciais.

4.1 A empresa

A empresa estudada iniciou suas atividades no ano de 2005, sendo a primeira empresa de telhas de concreto da região central do estado, e atualmente está entre as maiores do estado, localizada em Nova Palma, na região da Quarta Colônia de Imigração Italiana. A Indústria de Telhas de Concreto tem como principal produto a fabricação de telhas de concreto nos modelos *coppo veneto*, plana e *double romana*, dentro das normas técnicas de fabricação, onde sua tecnologia de fabricação é italiana, país com larga experiência e qualidade na produção de equipamentos e telhas de concreto. Sua capacidade produtiva é de aproximadamente 220.000 telhas por mês (Duzentos e vinte mil telhas/mês), e tem como características principais do seu produto a alta resistência, fácil e rápida colocação, resistência à variação térmica e menor quantidade de telhas por metro quadrado tendo um custo benefício bastante elevado. A empresa possui transporte próprio agilizando a entrega de seus produtos em todo Estado do Rio Grande do Sul.

Referente ao processo de fabricação, as telhas de concreto são fabricadas sobre moldes de alumínio que podem ser extrusados com alta pressão sem a possibilidade de empenamento, o que garante seus encaixes perfeitos, além do sistema de cura controlada que garantem ao produto a qualidade e durabilidade das telhas. Na produção das telhas, a empresa tem como principais matérias-primas o cimento, a areia, o pigmento, o impermeabilizante, água, cura térmica controlada (Câmara de Cura) e resina acrílica (Gloss), quando aplicado. É realizada a

mistura desses insumos e logo após passa-se por um processo de extrusão na qual utiliza formas de alumínio no formato da telha desejada, processo esse que é feito com máquinas de origem italiana, adquiridas com fornecedores especializados.

Através de sua forma de produção e principalmente pelos produtos utilizados, a empresa está inserida na prática da sustentabilidade empresarial, buscando constantemente os quatro requisitos básicos deste conceito: “O produto, para ser sustentável, deve ser Ecologicamente Correto; Economicamente Viável; Socialmente Justo; e Culturalmente Aceito”. Visando a melhoria constante dos seus produtos, a empresa associou-se à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e também à Associação Nacional de Fabricantes de Telhas Certificadas de Concreto (ANFATECCO). A qualidade do produto é testada através de ensaios na própria empresa e também no Laboratório de Materiais de Construção Civil da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Devido a situação econômica do país, a empresa teve uma queda elevada nas suas vendas, pois o seu mercado atingia desde clientes da classe baixa e média, que muitas vezes utilizavam financiamentos/planos do governo para construção de sua casa própria, que na sua maioria foram cortados, até a classe média alta, que em função dessa incerteza do mercado, a economia, não está fazendo mais investimentos em longo prazo.

4.2 Relatórios contábeis disponíveis na empresa

A empresa conta com aproximadamente 16 colaboradores, e possui um escritório que faz a contabilidade dentro da própria empresa, em que são gerados os relatórios: balanço, balancete e demonstração do resultado, mensalmente.

Em relação aos custos dos insumos para a fabricação do produto, os controles são realizados por meio de planilhas eletrônicas. Do mesmo modo, é realizado o controle de despesas e também o controle de produção e vendas do produto. Já, o controle de contas a receber e a pagar é realizado manualmente, da mesma forma como o controle de estoques.

O controle de estoques é realizado controlando-se as entradas de pedidos com os materiais que estão disponíveis no estoque e assim, verifica-se a necessidade de produção de novas telhas. A empresa possui um *software* para esse controle, mas não o utiliza. Segundo os gestores, o mesmo não é utilizado em função da facilidade do uso das planilhas eletrônicas.

Neste contexto, pode-se perceber que a empresa possui alguns controles básicos para gestão empresarial. Porém, percebe-se que tais controles podem ser melhorados e adaptados para a melhor tomada de decisão pelos gestores.

4.3 Informações contábeis contidas nos relatórios são adequadas para a tomada de decisão

Com intuito de responder a problemática proposta, nesta dimensão da pesquisa, buscou-se averiguar as informações contábeis contidas nos relatórios gerenciais e se estas são adequadas para o processo decisório. Assim, conforme apontado pelos gestores entrevistados e por meio dos documentos analisados, percebeu-se que a empresa em análise conta com diversos tipos de ferramentas gerenciais em funcionamento, em que pode-se destacar o uso de planilhas eletrônicas e relatórios contábeis disponíveis na empresa.

Quanto as informações geradas, estas provêm dos controles internos, os quais são levantados por meio de planilhas eletrônicas que auxiliam nas atividades da empresa estudada. Desta forma, pode-se observar os dados do Quadro 1 referente as despesas operacionais da empresa, onde a mesma disponibilizou para a presente pesquisa.

Quadro 1 – Despesas Operacionais.

DESPESAS OPERACIONAIS	2016	2017	2018
	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
ESCRITÓRIO	R\$ 5.331,50	R\$ 4.584,11	R\$ 5.333,57
MANUTENÇÃO	R\$ 2.507,01	R\$ 2.118,25	R\$ 1.319,69
PEÇAS REPOS.	R\$ 2.378,51	R\$ 3.450,01	R\$ 3.696,76
PLÁSTICOS	R\$ 4.207,10	R\$ 5.288,80	R\$ 4.213,73
EPI'S	R\$ 1.127,07	R\$ 1.285,28	R\$ 494,54
UNIFORMES	R\$ 295,50	R\$ 462,21	R\$ 225,00
VENDEDORES/DESP	R\$ 3.257,21	R\$ 3.309,15	R\$ 2.756,96
GAS.	R\$ 4.983,28	R\$ 5.096,45	R\$ 4.618,82
SALÁRIO	R\$ 35.400,97	R\$ 37.585,84	R\$ 35.189,12
PROPAGANDAS	R\$ 2.448,28	R\$ 180,25	R\$ 387,15
BRINDES/PATROCÍNIOS	R\$ 1.067,84	R\$ 1.118,34	R\$ 733,17
PALETE	R\$ 534,00	R\$ 867,67	R\$ 709,34
DESP. CARROS	R\$ 1.965,12	R\$ 1.372,22	R\$ 986,46
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 3.437,74	R\$ 4.195,22	R\$ 3.693,98
TOTAL	R\$ 68.941,13	R\$ 70.913,80	R\$ 64.358,29

Fonte: Dados da Empresa (2019).

Percebe-se pelo Quadro 1, que a média das despesas do ano de 2018 foi a menor, com o total de R\$ 64.358,29, em comparação aos três anos avaliados. Em segundo lugar, destaca-se a média do ano de 2016 com o menor valor gasto em despesas, sendo de R\$ 68.941,13. Por fim, observa-se que 2017 foi o ano que a empresa obteve o maior gasto com despesas, com o montante de R\$ 70.913,80. Ademais, verificou-se um crescimento nas médias das despesas de 2,86% de 2016 para 2017 esse aumento pode-se elucidar devido a um aumento em algumas das

despesas tendo com maior significância as despesas de peças de reposição, uniformes e paletes, com 45,05%, 56,42% e 62,49%, respectivamente. Já, do ano de 2017 para o ano de 2018, sucedeu-se um decréscimo de 9,24% na média das despesas, sendo que isto está relacionado com o fato de uma diminuição nas despesas, possuindo uma maior relevância nas despesas de manutenção com uma baixa de 37,70%, as despesas com equipamentos de proteção individual (EPI's) com 61,52% e as despesas com uniformes com 51,32%.

Com isso, constata-se que a maioria das despesas ocorridas não possuem muita variância da média de um ano para o outro, exceto em algumas das despesas, as quais, sofreram um aumento ou uma queda significativa. Dessa forma, as despesas que possuem uma maior significância são as despesas com salários, com escritório e com plásticos.

A partir destas informações, os gestores têm uma visão das despesas operacionais ocorridas durante os anos de 2016, 2017 e 2018, e com isso conseguem utilizar os dados que provém de controles internos para o processo decisório. Ao encontro disso, tem-se o estudo de Garcia, Kinzler e Rojo (2014) em que estes manifestam que as organizações requerem de controles para sua sobrevivência organizacional. É através deste âmbito que se estruturam as atividades da empresa, tornando metas, planos, expectativas em objetivos a serem atingidos.

Ainda para Garcia, Kinzler e Rojo (2014), a gerência de cada entidade tem suas particularidades, por este motivo não existe procedimento padronizado de controle para ser introduzido em todas as organizações. Cada procedimento de controle deve ser feito através de comparação dos custos estimados para criação, implementação e operação com os benefícios almejados.

No que tange a quantidade de produtos vendidos, tem-se os seguintes dados conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Quantidade vendida dos produtos.

MÊS	2016	2017	2018
Janeiro	288.732	249.475	149.601
Fevereiro	237.694	157.700	139.478
Março	229.472	193.791	186.357
Abril	230.706	232.857	133.967
Maio	240.673	200.271	121.809
Junho	155.547	202.864	160.668
Julho	261.637	162.110	160.560
Agosto	220.503	205.011	156.071
Setembro	208.795	210.095	98.926
Outubro	279.449	168.154	140.426
Novembro	267.029	152.243	137.420
Dezembro	151.897	107.395	89.579
TOTAL	2.772.134	2.241.966	1.674.862

Fonte: Dados da Empresa (2019).

Conforme dados do Quadro 2, pode-se verificar que ao longo dos três anos, ocorreu uma queda na quantidade vendida dos produtos da empresa, devido ao momento econômico em o país encontra-se. Nota-se que do ano de 2016 para o ano de 2017 foi verificada uma diminuição de 530.168 produtos vendidos, ou seja, uma queda de 19,12% na venda dos produtos, e do ano de 2018 em relação ao ano de 2017, o decréscimo na venda dos produtos foi ainda maior, tendo 567.104 produtos a menos vendidos, uma redução de 25,29%. Tendo como montante desta redução o valor de 1.097.272 produtos deixados de serem vendidos.

No ano de 2016 e 2017, tem-se o mês de janeiro com maior número de produtos vendidos, 288.732 e 249.475, respectivamente. No entanto, processou-se um declínio nas vendas entre estes dois anos de 13,60%, sendo que neste mesmo mês em 2018 vendeu-se 149.601 produtos, 40,03% a menos em relação a 2017. Para o ano de 2018, foi o mês de março com maior número de vendas, com 186.357 produtos vendidos, tendo 39,18% vendas a menos em relação ao ano anterior.

Já o mês que menos teve produtos vendidos foi, para os três anos, foi o mês de dezembro em que ocorreu um decréscimo de 29,30 % de 2016 para 2017 e 16,59% do ano de 2017 para o ano de 2018, essa queda do mês de dezembro pode-se justificar segundo os gestores em função dos recessos e festividades. Para Faleiros (2009), é razoável supor esse comportamento uma vez que o volume de vendas é diretamente ligado à renda do consumidor, e este pode formar sua expectativa de renda com base no rendimento passado, caracterizando assim um movimento autorregressivo.

Ademais, no que se refere a quantidade de produtos produzidos, de acordo com o Quadro 3 pode-se visualizar os dados encontrados.

Quadro 3 – Quantidade produzida dos produtos.

MÊS	2016	2017	2018
Janeiro	224.299	224.697	206.713
Fevereiro	197.481	203.085	122.636
Março	206.112	267.401	136.909
Abril	220.876	226.893	153.183
Maio	244.537	239.962	207.563
Junho	228.170	226.589	61.137
Julho	231.119	192.670	190.817
Agosto	208.057	120.041	175.933
Setembro	232.294	221.048	102.165
Outubro	241.046	178.676	125.992
Novembro	232.438	176.965	147.672
Dezembro	200.686	60.784	89.953
TOTAL	2.667.115	2.338.811	1.720.673

Fonte: Dados da Empresa (2019).

Analisando os dados do Quadro 3, foi possível ver o impacto que mostra no Quadro 2, com a diminuição das vendas, consequentemente há uma redução também na quantidade produzida do produto. Ou seja, ocorreu um decréscimo na produção dos produtos do ano de 2016 para o ano de 2017 e deste para o ano de 2018.

Como pode-se observar no ano de 2016 foram produzidos 2.667.115 produtos, 328.304 a mais que no ano de 2017, no qual foram produzidos 2.338.811 produtos, havendo um declínio de 12,31% na produção, deste valor para o valor produzido ano de 2018 constata-se que a queda foi maior ainda, sendo 26,43% a menos, diferença de 618.138 produtos, produzindo-se neste ano apenas 1.720.673 produtos.

Nas quantidades observadas no Quadro 3 não se encontram os produtos que já constavam no estoque e sim apenas os produzidos no ano. Analisando os meses que mais tiveram produção verificou-se que maio foi o mês que mais teve produção em dois anos, no ano de 2016 e no ano de 2018, já no ano de 2017 foi o mês de março,

Além disso, foi observado que os meses em que ocorreu uma diminuição foram fevereiro no ano de 2016, dezembro em 2017 e junho no ano de 2018, tendo uma diminuição significativa em dezembro de 60,71% do período de 2016 para 2017, e em junho 73,02% de 2017 para 2018.

Ainda, tem-se também os insumos que são utilizados na produção, em relação a estes, serão analisados os custos de produção das telhas *coppo veneto* e plana, apresenta-se as informações dispostas no Quadro 4 para uma melhor compreensão.

Quadro 4 – Gastos dos Insumos de Produção Telhas *Coppo Veneto* e Plana.

RELAÇÃO DE INSUMOS TELHAS GERAL		2016	2017	2018
CIMENTO CINZA (KG):	R\$	26,09	27,27	23,5
CIMENTO BRANCO (KG):	R\$	-	-	-
AREIA (M3):	R\$	55	55	55
PIGMENTO PRETO (KG):	R\$	5,69	8,57	8,15
PIGMENTO VERMELHO (KG):	R\$	5,69	8,57	6,9
PIGMENTO AMARELO (KG):	R\$	5,69	8,57	6
PIGMENTO MARRON 658 (KG):	R\$	7,58	8,57	7,86
PIGMENTO MARRON 975 (KG):	R\$	7,58	8,57	7,86
IMPERMEABILIZANTE (LITRO):	R\$	2,85	2,6	2,6
ÓLEO DIESEL (LITRO):	R\$	2,1	2,4	3
ÓLEO VEGETAL (LITRO):	R\$	3,1	4,3	4,3
RESINA ACRILICA (LITRO):	R\$	10	10,75	11,1
PALET (UNID):	R\$	10	10	15
LENHA (M3):	R\$	30	60	60
FILME STRECH (KG):	R\$	7,8	8,15	8,2
PLASTICO BOLHA (KG):	R\$	9,6	9,6	9,4
MEMORIAL DE CÁLCULO:				
ÓLEO DIESEL LUB. 1000 MOLDES (L):		12,15	-	-
ÓLEO DIESEL LUBRIFICAÇÃO 1 MOLDE (L):		0,01215	-	-
ÓLEO VEGETAL LUB. 1000 MOLDES (L):		4,05	5,555	5
ÓLEO VEGETAL LUBRIFICAÇÃO 1 MOLDE (L):		0,00405	0,00556	0,005
LENHA CONSUMIDA POR DIA (M3):		0,5	0,5	0,5
TELHAS PRODUZIDAS POR DIA (UND):		10.000	10.000	10.000
LENHA CONSUMIDA POR TELHA PRODUZIDA (M3/TELHA):		0,00005	0,00005	0,00005
GRAFITAÇÃO DE 1000 TELHAS (KG):		40	40	40
GRAFITAÇÃO POR TELHA (KG):		0,04	0,04	0,04
TELHAS PRODUZIDAS POR MÊS				
TODOS MODELOS INCLUSIVE ACESSÓRIOS:		220.410	222.260	222.260
MÃO-DE-OBRA DIRETA:				
SALARIOS (MÊS):		26.569,36	35.400,97	37.585,84
ENCARGOS SOCIAIS:	%	82	82	82
TOTAL DE MÃO DE OBRA DIRETA		48.356,24	64.429,77	68.406,23
MÃO-DE-OBRA DIRETA (TELHA)	R\$/TELHA	0,219392	0,289885	0,307776
MÃO-DE-OBRA INDIRETA:				
SALARIOS (MÊS):		5.210,00	1.510,00	1.510,00
ENCARGOS SOCIAIS:	%	82	82	82
TOTAL DE MÃO DE OBRA INDIRETA C/ LEIS SOCIAIS		9.482,20	2.748,20	2.748,20
MÃO DE OBRA INDIREITA S/LEIS SOCIAIS		5.350,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL DE MÃO DE OBRA INDIRETA	R\$/TELHA	14.832,20	7.748,20	7.748,20
MÃO-DE-OBRA INDIRETA (TELHA):	R\$	0,0673	0,0349	0,0349
UNIFORMES(MÊS):	R\$	313	295	462,21
EPI(S) (MÊS):	R\$	1.006,38	1.127,07	1.285,28
MANUTENÇÃO (MÊS):	R\$	2.941,65	2.507,01	2.118,25
MATERIAIS DE LIMPEZA (MÊS):	R\$	-	-	-
TOTAL (MÊS):	R\$	4.261,03	3.929,08	3.865,74
UNIFORME/EPI/MAT.LIMP. E MANUT. (TELHA)		0,019332	0,017678	0,017393
RESINA ACRILICA PARA 1000 TELHAS:		4,44	4,44	10

Fonte: Dados da Empresa (2019).

No Quadro 4, pode-se visualizar os custos gerais com os materiais que são utilizados em todas as telhas produzidas. No Quadro 5 pode-se visualizar os custos específicos das telhas *coppo veneto* e plana.

Quadro 5 – Custo das telhas *coppo veneto* e plana.

	TELHA COPPO VENETO			TELHA PLANA		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
CIMENTO (KG):	50	50	50	50	50	50
AREIA (KG):	185	185	185	180	180	180
TOTAL (KG):	235	235	235	230	230	230
PESO DA TELHA (KG/TELHA):	5,1	5,1	5,1	5,2	5,2	5,2
TELHAS P/KG:	1,08	1,08	1,08	1,13	1,13	1,13
TELHAS P/SACO (UND):	46,07	46,07	46,07	44,23	44,23	44,23
TELHAS P/KG:	4,01	4,01	4,01	4,06	4,06	4,06
IMPERMEABILIZANTE POR MASSADA (ML):	75	75	75	75	75	75
IMPERMEABILIZANTE POR TELHA (ML):	1,62	1,62	1,62	1,69	1,69	1,69
NUMERO DE TELHAS POR PALET (UND):	228	228	228	234	228	228
NUMERO DE PALETS PERDIDOS/MÊS (UND):	8	50	100	8	8	100
PALET CONSUMIDO POR TELHA (UND):	3,63E-05	0,0002	0,00044	3,63E-05	3,60E-05	0,00044
FILME STRECH POR PALET (KG):	0,3	0,3	0,5	0,3	0,3	0,5
FILME STRECH POR TELHA (KG):	0,0013	0,0013	0,0021	0,0012	0,0013	0,0021
PLASTICO BOLHA POR PALET (KG):	0,44	0,44	0,5	0,44	0,44	0,5
PLASTICO BOLHA POR TELHA (KG):	0,00192	0,00192	0,002192	0,00188	0,00192	0,00219

Fonte: Dados da Empresa (2019).

Nos Quadros 4 e 5 tem-se os custos dos insumos das telhas *coppo veneto* e plana, percebe-se que os custos são os mesmos para todas telhas, possui uma modificação somente na pigmentação, e variam apenas na quantidade de insumos utilizados na produção de cada modelo, devido ao peso ser diferente delas, o que acaba ocasionando a utilização de mais produtos na telha plana, a qual possui 5,20 KG, no que na telha *coppo veneto* que possui 5,10 KG, tendo como diferença de 0,10 KG entre estes modelos.

Pode-se observar que no ano de 2017 os insumos que sofreram um acréscimo no seu valor em relação ao ano anterior, com maior significância foram os pigmentos com 51%, a lenha com 100% e o óleo com 37%, ademais, foi constatado que também alguns insumos sofreram um decréscimo no seu valor, como o total da mão de obra direta com 71% e o total da mão de obra indireta com 48%.

Para o ano de 2018, verifica-se um aumento no valor de determinados insumos, a lenha constata-se um aumento de 50%, assim como nos uniformes com 57% e na resina acrílica com 125% de aumento. Da mesma forma, foi observado que ocorreu uma diminuição de 5% a 30% nos pigmentos e 16% na manutenção, os quais foram os insumos com maior representatividade no decréscimo deste ano.

Neste contexto, no Quadro 6 pode-se visualizar as despesas referentes ao processo de produção dos produtos.

Quadro 6 – Demais despesas com as telhas *coppo veneto* e plana.

DESPESAS		2016	2017	2018
FRETE TERCEIRIZADO (MÊS):	R\$	33.810,00	33.000,00	33.000,00
TELHAS TRANSP. TERCEIRIZADOS (UND.)		158.640	158.640	158.640
FRETE POR TELHA	R\$	0,213124	0,208018	0,208018
PUBLICIDADE MÍDEA (MÊS):	R\$	4.265,88	2.448,28	180,25
PUBLICIDADE MÍDEA (TELHA):	R\$	0,019354	0,011015	0,000811
PUBLICIDADE BRINDES (MÊS):	R\$	1.360,25	1.067,84	1.118,34
PUBLICIDADE BRINDES (TELHA):	R\$	0,006171	0,004804	0,005032
DESPESAS ADMINISTRATIVAS (MÊS):	R\$	5.652,43	5.331,50	4.584,11
DESPESAS ADMINISTRATIVAS (TELHA):	R\$	0,025645	0,023988	0,020625
ENERGIA ELÉTRICA (MÊS):	R\$	2.738,32	3.437,74	4.195,22
DESPESAS COM MANUTENÇÃO/REPOSIÇÃO:	R\$	5.475,67	2.378,51	3.450,01
COMBUSTÍVEL:	R\$	4.163,73	4.983,28	5.096,45
MANUTENÇÃO VEÍCULOS:	R\$	1.274,26	1.965,12	1.372,22
HOSPEDAGEM E ALIMENTAÇÃO:	R\$	2.486,30	3.257,21	3.309,15
DESPESAS SUPERVISOR (TELHA):	R\$	0,035953	0,045917	0,043993
IMPOSTOS:		2016	2017	2018
PIS	%	0,65	0,65	0,65
COFINS	%	3	3	3
ICMS	%	9	9	5
IRPJ	%	1,28	1,28	1,28
CSLL	%	1,08	1,08	1,08
TOTAL:	%	15,01	15,01	11,01
COMISSÃO:	%	2	2	2
LUCRO LÍQUIDO:	%	10	10	10

Fonte: Dados da Empresa (2019).

Conforme o Quadro 6, pode-se constatar as despesas atribuídas a todos produtos elaborados pela empresa, estas são de cada mês e são divididas pela quantidade de 220.410 unidades produzidas por mês para achar as despesas por unidade.

Com isso, observa-se a despesa total e a despesa por telha, consegue-se visualizar que no ano de 2017 ocorreu uma atenuação considerável nas despesas de publicidade mídia e nas despesas com manutenção/reposição de 43% e 57% respectivamente. Ademais, em comparação ao ano de 2017, a publicidade mídia continua com uma atenuação, mas em 2018 com 93%.

Para Caldas (2016), a publicidade, funciona como fonte de informação, conhecimento, persuasão, interação, confiança, valor e evocação de uma marca e/ou de um produto/serviço e com isso, deve estar onde estão os consumidores, preparando o futuro das empresas e/ou organizações. O *marketing* e a publicidade estão em contínua evolução e acompanham os movimentos da sociedade. A comunicação, o cliente e a empresa estão ligados e, por este motivo, é relevante investir em publicidade. A plataforma *online* deve fazer parte das estratégias de *marketing* das organizações, por todas as vantagens que esta apresenta, que vão desde os

baixos custos até a uma maior facilidade de a comunicação chegar na integra, a qualquer parte do mundo.

Outra despesa que se destaca em 2018 nessa redução de valor é a despesa com ICMS, sofrendo um decréscimo de 44% e causando uma diminuição no valor total dos impostos, sendo que isto justifica-se devido a empresa passar do sistema de tributação do lucro presumido para o Simples Nacional.

No que tange a um aumento das despesas, no ano de 2017 tem-se 54% de manutenção de veículos e 31% de despesa com hospedagem e alimentação como as despesas com maior relevância. Já, para o ano de 2018, nota-se um acréscimo de 45% nas despesas com manutenção/reposição e 22% na energia elétrica.

Após análise do custo dos insumos e das despesas para produção de todos os produtos, pode-se observar no Quadro 7 os gastos totais referentes a produção da telha *coppo veneto* cinza pérola.

Quadro 7 – Gastos Telha *Coppo Veneto* Cinza Pérola.

	2016	2017	2018
TELHA COPPO VENETO CINZA PÉROLA:	VALOR (R\$)	VALOR (R\$)	VALOR (R\$)
CIMENTO CINZA:	0,56621	0,59182	0,51000
AREIA:	0,16071	0,16071	0,16071
IMPERMEABILIZANTE:	0,00464	0,00423	0,00423
ÓLEO DIESEL:	0,02552	0,00000	0,00000
ÓLEO VEGETAL:	0,01256	0,02389	0,02150
LENHA:	0,00150	0,00300	0,00300
PALET:	0,00036	0,00225	0,00675
FILME CINTA:	0,01026	0,01072	0,01798
PLASTICO BOLHA:	0,01853	0,01853	0,02061
UNIF/EPI/MAT.LIMP E MANUT.	0,01933	0,01768	0,01739
PUBLICIDADE MIDEA	0,01935	0,01102	0,00081
PUBLICIDADE BRINDES	0,00617	0,00480	0,00503
ENERGIA ELÉTRICA	0,01242	0,01547	0,01888
DESPESA ADMINISTRATIVA	0,02565	0,02399	0,02063
DESPESA MANUTENÇÃO	0,02484	0,01070	0,01552
MÃO-DE-OBRA DIRETA:	0,21939	0,28988	0,30778
MÃO-DE-OBRA INDIRETA:	0,06729	0,03486	0,03486
DESPESA SUPERVISORES:	0,03595	0,04592	0,04399
Gastos totais	1,23069	1,26946	1,20968

Fonte: Dados da Empresa (2019).

Neste Quadro, pode-se visualizar os gastos alocados para a telha *coppo veneto* e como consegue-se observar, o ano com menor gasto total dos insumos encontra-se em 2018 tendo uma redução de 5%, e com um maior gasto foi no ano de 2017 sofrendo um acréscimo de 3%,

este fato pode ser explicado devido a um aumento no cimento, na lenha, na energia elétrica e na despesa dos supervisores. Conforme verifica-se os gastos no ano de 2016 ficaram com um valor intermediário em relação aos anos de 2017 e 2018. Estas variações justificam-se devido as oscilações apresentadas em diversos insumos.

Como pode-se observar, no ano de 2017 alguns dos insumos tiveram aumento bastante significantes, consegue-se citar a lenha com 100% e o que mais sofreu adição no seu valor foi o palete com 520%, ao contrário destes, tem-se o óleo diesel e a despesa com manutenção, com um decréscimo de respectivamente, 100% e 57%, isso pode-se explicar pois não foi mais utilizado o óleo diesel e sim, apenas o óleo vegetal.

Já, para o ano de 2018, tem-se um acréscimo no palete e no filme cinta, de 200% e 68%, respectivamente, como nota-se, o palete teve um crescimento significativo também neste ano. Ao oposto, tem-se o cimento e a despesa administrativa com uma redução de 14% no valor de seus custos, e também a publicidade mídia com 93% a menos dos seus custos em relação ao ano de 2017.

Além dos gastos, analisou-se também o preço de venda da telha *coppo veneto* cinza pérola de 2016 a 2018 como pode-se visualizar no Quadro 8.

Quadro 8 – Preço de Venda Telha *Coppo Veneto* Cinza Pérola.

PREÇO DE VENDA TELHA COPPO VENETO CINZA PÉROLA	2016	2017	2018
CUSTO TELHA:	1,4829	1,5297	1,3906
PREÇO TELHA:	1,6861	1,7392	1,5712
CUSTO MATERIAL GLOSS:	0,0444	0,0477	0,1110
PREÇO GLOSS:	0,0608	0,0654	0,1442
CUSTO TELHA C/GLOSS:	1,5273	1,5774	1,5016
PREÇO TELHA C/GLOSS:	1,7469	1,8046	1,7154
CUSTO MATERIAL GRAFITAÇÃO:	0,2276	0,3428	0,3260
PREÇO GRAFITAÇÃO:	0,3118	0,4697	0,4234
CUSTO TELHA GRAFITADA:	1,7105	1,8725	1,7166
PREÇO TELHA GRAFITADA:	1,9979	2,2089	1,9946
CUSTO DE FRETE:	0,2131	0,2080	0,2080
PREÇO TELHA + FRETE:	1,8992	1,9472	1,7792
PREÇO TELHA C/GLOSS + FRETE:	1,9601	2,0126	1,9234
PREÇO TELHA GRAFITADA + FRETE:	2,2111	2,4169	2,2027
PREÇO TELHA GRAFITADA C/GLOSS + FRETE:	2,2719	2,4823	2,3468

Fonte: Dados da Empresa (2019).

Quanto ao preço de venda da telha *coppo veneto*, estes variam de acordo com o pedido como pode-se visualizar no Quadro 8. Nota-se que no ano de 2016 foi o período que o preço de venda foi menor. Já, em 2017, o preço de venda foi o maior do período, com um crescimento

de 9% em relação à 2016. O ano de 2018 ficou com o valor do preço no intermediário dos outros dois anos, sofrendo um decréscimo de 5% comparado ao ano de 2017. Esse fato justifica-se devido as variações ocorridas no preço dos insumos formadores do preço de venda.

Além dos custos dos insumos e do preço de venda da telha *coppo veneto*, verifica-se também os gastos totais da telha plana cinza pérola conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Gastos Telha Plana Cinza Pérola.

	2016	2017	2018
TELHA PLANA CINZA PÉROLA:	VALOR (R\$)	VALOR (R\$)	VALOR (R\$)
CIMENTO CINZA:	0,5899	0,6165	0,5313
AREIA:	0,1629	0,1629	0,1629
IMPERMEABILIZANTE:	0,0048	0,0044	0,0044
ÓLEO DIESEL:	0,0255	0,0000	0,0000
ÓLEO VEGETAL:	0,0126	0,0239	0,0215
LENHA:	0,0015	0,0030	0,0030
PALET:	0,0004	0,0004	0,0067
FILME CINTA:	0,0100	0,0107	0,0180
PLASTICO BOLHA:	0,0181	0,0185	0,0206
UNIF/EPI/MAT.LIMP E MANUT.	0,0193	0,0177	0,0174
PUBLICIDADE MIDEA	0,0194	0,0110	0,0008
PUBLICIDADE BRINDES	0,0062	0,0048	0,0050
ENERGIA ELÉTRICA	0,0124	0,0155	0,0189
DESPESA ADMINISTRATIVA	0,0256	0,0240	0,0206
DESPESA MANUTENÇÃO	0,0248	0,0107	0,0155
MÃO-DE-OBRA DIRETA:	0,2194	0,2899	0,3078
MÃO-DE-OBRA INDIRETA:	0,0673	0,0349	0,0349
DESPESA SUPERVISORES:	0,0360	0,0459	0,0440
Gastos totais	1,2560	1,2947	1,2333

Fonte: Dados da Empresa (2019).

Pode-se observar de acordo com o Quadro 9, os gastos utilizados na produção e venda da telha plana cinza pérola, e constatar-se que ocorreu um aumento de 0,0387, equivalente a 3%, de 2016 para 2017, e um decréscimo deste para 2018 de 0,0613, o que equivale a 5%. Ainda, nota-se que 2018 possui o menor gasto total dos insumos com R\$ 1,2333470, em seguida vem 2016 com 1,2559872 e 2017 com o maior valor, 1,2946624.

Assim como na telha *coppo veneto*, a telha plana em 2017 também obteve um acréscimo na lenha de 100%, diferentemente da outra telha, tem-se o aumento no custo do óleo vegetal de 90% no valor do custo. Ao oposto destes, mas ainda em comparação com a telha *coppo veneto*, observa-se que o óleo diesel e a despesa com manutenção apresentam um decréscimo de respectivamente, 100% e 57%, como já citado anteriormente o fato da redução no óleo diesel ocorre devido a utilização neste ano apenas do óleo vegetal.

Desta forma, para o ano de 2018, novamente em confronto com a telha *coppo veneto* tem-se também o palete e o filme cinta, com acréscimos no valor dos gastos de 1775% e 68%, respectivamente, nota-se um aumento bastante significativo no valor do palete. Já, os custos dos insumos que sofreram uma redução têm-se a publicidade média com um maior decréscimo, de 93% e também o cimento e a despesa administrativa com 14% os dois. Observa-se que neste ano, os mesmos custos que sofreram aumento e redução na telha *coppo veneto* ocorreram na telha plana.

Ademais, também foi analisado o preço de venda da telha plana cinza pérola dos três anos, 2016, 2017 e 2018, podendo ser observado através do Quadro 10.

Quadro 10 – Preço de Venda Telha Plana Cinza Pérola.

PREÇO DE VENDA TELHA PLANA CINZA PÉROLA	2016	2017	2018
CUSTO TELHA:	1,513	1,560	1,418
PREÇO TELHA:	1,721	1,774	1,602
CUSTO MATERIAL GLOSS:	0,044	0,048	0,111
PREÇO GLOSS:	0,061	0,065	0,144
CUSTO TELHA C/GLOSS:	1,558	1,608	1,529
PREÇO TELHA C/GLOSS:	1,782	1,839	1,746
CUSTO MATERIAL GRAFITAÇÃO:	0,228	0,343	0,326
PREÇO GRAFITAÇÃO:	0,312	0,470	0,423
CUSTO TELHA GRAFITADA:	1,741	1,903	1,744
PREÇO TELHA GRAFITADA:	2,033	2,243	2,025
CUSTO DE FRETE:	0,213	0,208	0,208
PREÇO TELHA + FRETE:	1,934	1,982	1,810
PREÇO TELHA C/GLOSS + FRETE:	1,995	2,047	1,954
PREÇO TELHA GRAFITADA + FRETE:	2,246	2,451	2,233
PREÇO TELHA GRAFITADA C/GLOSS + FRETE:	2,307	2,517	2,378

Fonte: Dados da Empresa (2019).

Assim como a telha *coppo veneto*, o preço de venda da telha, varia de acordo com o pedido do cliente, de a mais simples a mais completa, bem como nesta, o menor preço de venda foi em 2016, no intermédio o ano de 2018 e com maior preço de venda 2017. De 2016 para 2017 ocorreu um aumento de 9%, e deste para 2018 sofreu um decréscimo no preço de venda de 6%, isso decorre através dos custos dos insumos variarem.

Por fim, após a análise de todos os controles internos utilizados pela empresa, tem-se o Balancete disponibilizado pela contabilidade, como pode-se verificar no Quadro 11.

Quadro 11 – Balancete.

BALANCETE			
ATIVO CIRCULANTE	2016	2017	2018
Caixa	R\$ 38.489,60	R\$ 4.903,91	R\$ 4.448,97
Bancos conta Movimento	R\$ 14.854,30	R\$ 28.274,13	R\$ 34.141,80
Duplicatas a Receber (CP)	R\$ 127.164,53	R\$ 175.392,12	R\$ 176.562,93
Adiantamento a Fornecedores	R\$ 29.390,00	R\$ 0,00	
Créditos com Empregados	R\$ 2.511,83	R\$ 12.503,26	R\$ 12.343,92
Cheques em Cobrança	R\$ 49.355,69	R\$ 56.995,44	R\$ 16.424,44
Impostos a Recuperar	R\$ 0,00		
INSS- Benefícios Ressarcíveis	R\$ 0,00		
Mercadorias Estoque	R\$ 457.460,90	R\$ 431.654,20	R\$ 343.561,90
Títulos e Contas a Receber	R\$ 120.000,00	R\$ 71.000,00	R\$ 156.850,70
Seguros a Apropriar	R\$ 6.055,55	R\$ 4.556,53	R\$ 4.818,54
Impostos Pagos Antecipadamente	R\$ 4.506,28		R\$ 3.703,98
ATIVO NÃO CIRCULANTE			
Duplicatas a Receber (LP)	R\$ 23.645,60	R\$ 23.645,60	R\$ 23.645,60
Participações em demais Empresas	R\$ 150,00	R\$ 142,21	R\$ 142,21
Imóveis	R\$ 2.266.863,33	R\$ 2.266.863,33	R\$ 2.266.863,33
Veículos e Caminhões	R\$ 305.135,98	R\$ 141.450,05	R\$ 141.450,05
Equipamentos e Maquinas	R\$ 141.968,16	R\$ 152.204,39	R\$ 153.587,08
Equipamentos e Maquinas Industriais	R\$ 2.666.564,43	R\$ 2.678.178,70	R\$ 2.742.050,70
Móveis e Utensílios	R\$ 103.394,38	R\$ 103.394,38	R\$ 103.394,38
Equipamento e Instalação Administrativa	R\$ 26.831,16	R\$ 26.831,16	R\$ 28.550,66
(-) Depreciação	R\$ 1.839.641,16	R\$ 2.093.139,85	R\$ 2.262.628,77
PASSIVO CIRCULANTE			
Fornecedores	R\$ 86.988,02	R\$ 71.549,87	R\$ 49.055,73
Contas a Pagar	R\$ 3.614,62	R\$ 2.772,78	R\$ 3.943,10
Débitos com Empregados	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Débitos com Pessoas Ligadas	R\$ 140.000,00	R\$ 85.000,00	R\$ 300.000,00
Encargos de Direção	R\$ 996,85	R\$ 1.117,86	R\$ 1.189,06
Obrigações Sociais e Trabalhistas	R\$ 24.603,01	R\$ 7.854,27	R\$ 9.035,41
Retenção de IR na Fonte	R\$ 1.932,06	R\$ 2.332,11	R\$ 2.343,42
Obrigações Tributárias e Fiscais	R\$ 38.490,43	R\$ 28.884,63	R\$ 24.227,02
Taxas e Multas a Recolher	R\$ 0,00		R\$ 0,00
Empréstimos e Financiamentos	R\$ 469.750,13	R\$ 287.439,81	R\$ 96.383,72
Outras Obrigações	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE			
Empréstimos e Financiamentos	R\$ 700.607,01	R\$ 349.937,19	R\$ 212.622,07
Resultado de Exercícios Futuros	R\$ 10.235,00	R\$ 10.235,00	R\$ 34.579,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Capital Social	R\$ 1.650.000,00	R\$ 1.650.000,00	R\$ 1.650.000,00
Lucros Acumulados	R\$ 1.357.975,51	R\$ 1.417.483,43	R\$ 1.221.024,37
DESPESAS			
Custo de Mercadorias	R\$ 1.532.651,62	R\$ 1.336.179,34	R\$ 1.346.717,10
Departamento contabilidade	R\$ 26.920,00	R\$ 26.904,00	R\$ 27.218,00
Departamento Pessoal	R\$ 778.598,20	R\$ 639.721,88	R\$ 541.023,48
Departamento de Processamento de Dados	R\$ 8.200,69	R\$ 8.893,61	R\$ 8.522,96
Diretoria	R\$ 12.672,00	R\$ 11.244,00	R\$ 11.937,00
Utilidade e Serviços	R\$ 42.756,05	R\$ 36.429,34	R\$ 38.317,50
Despesas Gerais	R\$ 71.085,76	R\$ 89.935,86	R\$ 124.544,03
Depreciações	R\$ 328.116,70	R\$ 304.866,07	R\$ 169.488,92
Despesas Financeiras	R\$ 130.381,82	R\$ 103.586,15	R\$ 68.561,98
Despesas tributárias	R\$ 11.194,88	R\$ 15.041,15	R\$ 11.911,66
Despesas Operacionais de Venda	R\$ 5.847,30	R\$ 17.938,59	R\$ 3.761,24

Continua.

Continuação.

Despesas Gerais com Venda	R\$ 7.922,00	R\$ 17.230,20	R\$ 31.701,40
Despesa com Viagens- Vendas	R\$ 81.034,85	R\$ 128.536,15	R\$ 102.602,12
Outras Despesas (Perdas de Capital)	R\$ 13.563,14	R\$ 402,53	R\$ 4.300,00
RECEITAS			
Receita Bruta de Vendas	R\$ 3.551.198,62	R\$ 3.179.999,50	R\$ 3.209.404,00
(-) Deduções de Vendas e Serviços	R\$ 464.985,74	R\$ 370.553,76	R\$ 378.122,03
Receitas Financeiras	R\$ 24.110,05	R\$ 55.641,45	R\$ 4.834,94
Outras Receitas	R\$ 130,00	R\$ 42.064,29	-

Fonte: Dados da Empresa (2019).

Como pode-se observar no Quadro 11, tem-se os grupos: ativo circulante, ativo não circulante, passivo circulante, passivo não circulante, patrimônio líquido, despesas e receitas, dos três anos, 2016, 2017 e 2018. Em relação ao grupo ativo circulante, constata-se que ocorreu uma redução tanto de 2016 para 2017 quanto de 2017 para 2018, de 8% e 4%, respectivamente. Já, para o grupo do ativo não circulante tem-se também um decréscimo de um ano para outro, com uma diminuição de 11% do período de 2016 para 2017, e de 3% de 2017 para 2018.

No tocante do grupo passivo circulante tem uma redução apenas de 2016 para 2017 de 36%, mantendo-se igual de 2017 para 2018. Ademais, com referência ao passivo não circulante, a redução foi ainda maior, no ano de 2017 tem-se um decréscimo de 49% em relação a 2016, e de 2017 para 2018 de 31%. No que tange o patrimônio líquido primeiramente tem-se um aumento de 2%, de 2016 para 2017 e após uma redução de 6% de 2017 para 2018.

No que se refere a despesas e receitas, observa-se que as despesas, sofreram uma redução de 10% e 9%, para os anos de 2016 para 2017 e deste para 2018, respectivamente. No que tange as receitas, estas assim como as despesas, também tiveram uma redução, de 7% de 2016 para 2017, e de 2% do período de 2017 para 2018.

No entanto, percebe-se que a utilização correta das informações pode ser o ponto de equilíbrio para que a empresa consiga tomar suas decisões de forma mais qualificada. Os controles internos servem de base para a tomada de decisão, e são enviadas para a contabilidade emitir os relatórios contábeis. Não foi relatado todos os relatórios em função da análise deste estudo ter sido apenas de dois produtos.

4.4 Investigar se estas informações retratam todo o processo da empresa e podem fornecer informações gerenciais de qualidade

Neste tópico, buscou-se demonstrar se as informações retratam todo o processo da empresa e podem fornecer informações gerenciais de qualidade. Sendo a entrevista realizada com três gestores da empresa.

Ao se questionar a formação acadêmica dos respondentes, constatou-se que dos três entrevistados, um possui ensino médio completo, um técnico em contabilidade e superior em contabilidade incompleto e o outro graduação em farmácia com pós-graduação em gestão empresarial.

Com referência ao conhecimento em relação a origem das informações contábeis existentes na empresa, todos responderam que são advindas do escritório contábil. Além disso, ao se questionar a respeito da opinião dos entrevistados em termos de gerenciamento da empresa e em relação a área que a informação contábil tem maior utilidade, verificou-se que um dos respondentes destacou a área fiscal e os demais responderam todas as áreas.

Quanto as informações recebidas da contabilidade, se estas são importantes na hora da decisão que envolva questões econômica financeiras, e se são utilizadas nas decisões diárias e estratégicas, analisou-se que todas informações são importantes, principalmente devido a situação econômica que o país se encontra.

Ademais, averiguou-se quais as informações os entrevistados julgam necessárias para a tomada de decisão que envolva aspectos econômico-financeiros, tendo-se como retorno que todos custos, principalmente os custos das matérias-primas e que as informações estejam bem fundamentadas quando irão fazer investimentos que trarão resultados a médio e longo prazo. No que se refere as tomadas de decisões que precisam de conhecimentos sobre a lucratividade dos seus produtos, informaram que esta é feita em reunião, através do custo benefício e da lucratividade por produtos, ressalta-se ainda que os respondentes procuram adquirir os insumos necessários fazendo uma pesquisa no mercado para poderem ser mais competitivos com seus produtos e serviços.

No que tange as informações utilizadas para definir preço de venda dos seus produtos e serviços, analisou-se que primeiramente a empresa faz uma projeção dos custos para elaboração de cada produto e em seguida estimam a lucratividade que se espera de cada produto, dentro do possível colocam a lucratividade deles. Ainda no que se refere a preço de venda, questionou-se qual seria o melhor método para a definição do preço de venda dos produtos e serviços, onde

os gestores constataram que o melhor método seria os custos de produção, o preço praticado pela concorrência e a aceitação dos seus produtos e serviços.

Para Canever, et al. (2012), a estratégia de preços mais adequada é aquela que envolve um conjunto de aspectos: os custos apurados por um método que seja adequado àquela organização; a análise dos concorrentes, a partir de produtos semelhantes e substitutos; e os aspectos mercadológicos, como a fatia de mercado, os segmentos de clientes alvo, e a percepção de valor que os clientes têm do bem ou serviço que a empresa fornece. O método misto para a formação de preços deve observar a combinação dos custos envolvidos, das decisões da concorrência e considerar os aspectos mercadológicos e o valor percebido pelo cliente.

Além disso, foi questionado aos entrevistados, se estes sabem a lucratividade por unidade vendida e o custo do produtos e serviços oferecidos aos seus clientes, onde passaram que isto é fundamental para que a empresa seja viável, para saber qual a rentabilidade de cada produto, qual é o mais rentável e se o que está lucrando é o esperado para que possa dar a rentabilidade que o empresário deseja. Ainda, indagou-se aos gestores, quais informações de natureza econômico-financeiras deveriam ser produzidas pela contabilidade para serem utilizadas na tomada de decisão, onde estes citaram que todas informações trazem dados necessários, principalmente em virtude do cenário econômico que o país se encontra.

Ao questionar se o empresário procura auxílio do contador e qual o papel do contador e das informações contábeis, estes responderam que buscam auxílio, para mostrar resultados em números com a finalidade de saber a rentabilidade e situação da empresa, evidencia-se também que consideram mais importante que o contador possa dar as informações em tempo real. Quando abordados sobre se as informações contábeis contribuem para os objetivos da empresa e se não, o que poderia ser melhorado nas informações contábeis para serem mais utilizadas, os respondentes mais uma vez reiteraram a necessidade de as informações contábeis estarem a disposição dos administradores da empresa para decisões diárias sobre a mesma.

Para Marion (2007 apud Souza, 2009), a função básica do contador é produzir informações que sejam úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões. Destaca-se que em alguns segmentos da economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida, estando voltada apenas para atender às exigências do fisco.

Ainda conforme Souza (2009), para os usuários da contabilidade, o profissional contábil deve ser visto como um significativo apoio na interpretação das informações contábeis para que os gestores tenham assistência e segurança na tomada de decisão, para que assim obtenha-se o resultado desejado. O profissional da contabilidade deve apresentar-se como um

tradutor, e não apenas como um apurador de dados. Não basta elaborar os relatórios, mas também fazer com que os gestores entendam o que esses relatórios estão informando (MARION, 2007 apud SOUZA, 2009).

Por fim, foi perguntado para os entrevistados, quais os recursos mais utilizados para a tomada de decisão, onde estes responderam que são levados em conta uma série de fatores, mas a experiência dos gestores, as informações da contabilidade, relatórios elaborados pelos gestores e o momento econômico acabam influenciando mais nas decisões. Ainda, foram questionados sobre quais fatores dificultam ou impedem a utilização da contabilidade como ferramenta de apoio a gestão, no qual os administradores informaram que o que pode atrapalhar um pouco é a demora, às vezes, das informações vindas da contabilidade e ainda, não repassadas de forma adequada e os gestores possuem dificuldade de interpretar alguns relatórios.

4.5 Sugestão de melhorias no controle interno que possibilitem obter de forma mais apropriada as informações necessárias à gestão da empresa sem que isso altere seu processo ou aumente seus custos gerenciais

De acordo com o que foi observado, a empresa em estudo, apesar de possuir alguns controles, não apresenta uma estrutura organizacional bem definida, e assim, identificou-se uma fragilidade nas ferramentas e controles internos que auxiliam nas rotinas para tornar mais eficiente os seus processos. Desta maneira, foi feita a análise da empresa estudada com a intenção de propor ferramentas gerenciais que sirvam de controle interno para auxiliar a empresa quanto a sua gestão. Assim, apresenta-se sugestões de melhorias no controle interno, que caso implementadas, possibilitem obter de forma mais apropriada as informações necessárias à gestão da empresa sem que isso altere seu processo ou aumente seus custos gerenciais.

Sugere-se uma ferramenta bastante completa chamada de *Balanced Scorecard*, que se for aplicado eficazmente a empresa obterá muitos resultados. De acordo com Herrero Filho (2017), o *Balanced scorecard* é um processo de mudança organizacional a partir da estratégia. Sistema de avaliação de desempenho estratégico e abrangente, que enfoca os objetivos da empresa, equilibra medidas de desempenho com os objetivos da empresa. Os sistemas de mensuração devem estar concentrados na estratégia da organização.

Outra ferramenta proposta é o *benchmarking*, em que está auxilia os gestores da empresa. Ferramenta adequada para colaborar na identificação das melhores práticas presentes nas empresas que se destacam por algum motivo e assim poder adotá-las, observar as práticas

para verificar o que se pode fazer de melhoria na empresa. O *Benchmarking* é um processo constante e metódico para avaliar produtos e processos de trabalho de empresas que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de melhoria organizacional (SPENDOLINI, 1992 apud MELO, CARPINETTI e SILVA, 2000).

Dessa forma, a empresa pode buscar as ações realizadas pelos seus principais concorrentes ou até mesmo as empresas que são destaque no segmento, para que possa replicar tais ações de melhorias na própria empresa. Essa ferramenta possibilita a busca por maior eficácia, baseando nas ações bem-sucedidas dos seus concorrentes.

Em conformidade com a análise realizada na empresa, foi verificado que a empresa não utiliza a ferramenta de Fluxo de caixa, que é de grande importância para o controle de suas contas e influência na tomada de decisão. Dessa forma, sugere-se a utilização do fluxo de caixa pois a empresa necessita de ferramentas financeira para alocar entradas e saídas na busca de saber como está indo o negócio e para manter as contas em equilíbrio. No Quadro 12, pode-se visualizar um modelo que poderia ser utilizado pela empresa.

Quadro 12 – Modelo de Fluxo de caixa.

FLUXO DE CAIXA DIÁRIO		Data: ___/___/___
Entradas		R\$
(+) Venda de produto		R\$
(+) venda telha <i>coppo veneto</i>		R\$
(+) venda telha plana		R\$
(+) venda telha <i>double romana</i>		R\$
(+) venda de demais produtos		R\$
TOTAL DE ENTRADAS		R\$
Saídas		R\$
(-) Folha de pagamento		R\$
(-) Pagamentos dos prestadores		R\$
(-) INSS a recolher		R\$
(-) FGTS		R\$
(-) Pró-Labore dos Sócios		R\$
(-) Serviços de Contabilidade		R\$
(-) Impostos		R\$
(-) Insumos		R\$
(-) Despesas Diversas		R\$
(-) Despesas com viagem		R\$
(-) Energia Elétrica		R\$
(-) Telefone		R\$
(-) Internet		R\$
(-) Empréstimo com Terceiros		R\$
(-) Outros pagamentos		R\$
TOTAL DE SAÍDAS		R\$
(=) Resultado do exercício (Entradas- Saídas)		R\$

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

No Quadro 12 pode-se verificar um modelo de fluxo de caixa, que pode ser adaptado conforme as necessidades da empresa.

Ademais, tem-se o *feedback* como uma ferramenta importante também, uma vez que o retorno possibilita a mensuração da qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa, e ainda, analisar onde está sendo satisfatório ou onde está havendo erros ou deficiências, e a partir dessas averiguações, poder fazer as melhorias adequadas para que o nível de satisfação dos clientes cresça cada vez mais. No Quadro 13 pode-se visualizar um modelo que poderia ser utilizado pela empresa de *Feedback* a ser aplicado aos seus clientes.

Quadro 13 – Modelo de *feedback*.

<u>Feedback</u>											
Tem como objetivo identificar o <i>Grau de importância</i> , assim solicitamos sua opinião sobre algumas características da empresa de telhas de concreto. A sua colaboração é muito importante para a realização deste estudo. Não é necessária sua identificação.											
1) Gênero: () Feminino () Masculino () Outros 2) Idade: _____ anos 3) Profissão: _____					4) Renda mensal familiar aproximada líquida: () até R\$ 2.000,00 () entre R\$ 2.001,00 á 5.000,00 () entre R\$ 5.001,00 á 10.000,00 () acima de R\$ 10.001,00						
Nesta segunda etapa da pesquisa avaliada por escala de “1” á “5” que 1 representa “ Discordo totalmente ” e 5 “ Concordo Totalmente ”, avalia seu Grau de importância .											
Construtores	Variáveis...	Importância					Satisfação				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estrutura da empresa	1) Bem localizado.										
	2) Estacionamento.										
	3) Sala de espera confortável.										
	4) Limpeza do ambiente.										
	5) Conforto acústico(som).										
	6) Ambiente climatizado.										
Vendedores	8) Banheiros adequados.										
	9) Compromisso com horários agendados.										
	10) Competência técnica.										
	11) Postura profissional.										
Interação Cliente-Prestadores	12) Respeito ao tempo de realização do serviço.										
	13) Esclarecimento do produto vendido e serviço prestado										
	14) Discrição (não falar de outros cliente).										
	15) Total atenção ao seu cliente										
Produtos e Serviços ofertados	16) Entendimento das necessidades do cliente.										
	17) Segurança										
	18) Qualidade do Produto										
Preço de Venda	19) Qualidade do Serviço Prestado-entrega										
	20) Preço de Venda adequado ao produto										
Deixe a sua “ Sugestão ” ou “ Feedback ” para a empresa.....											

Fonte: Adaptado estudo Hayres (2018).

No Quadro 13 pode-se verificar um modelo de ficha para ser utilizada como *Feedback*, que pode ser adaptado conforme as necessidades da empresa.

Enfim, acredita-se que as sugestões de ferramentas para melhoria no controle interno e no processo decisório, poderá trazer benefícios, com o intuito de comprovar a eficácia da

organização por meio de sua implementação na construção dos resultados que a empresa objetiva.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo geral de analisar os relatórios acerca da informação contábil gerencial como requisitos para auxiliar na melhoria de desempenho e na tomada de decisão de uma empresa de pequeno porte. Para tanto, utilizou-se a metodologia de um estudo de caso, pesquisa documental, bibliográfica, qualitativa e descritiva.

Com relação aos relatórios contábeis disponíveis na empresa, constatou-se que a empresa possui relatórios contábeis básicos, e os demais são controles internos gerados por meio de planilhas eletrônica pelos próprios gestores. Já, quanto à verificação se as informações contábeis contidas nos relatórios são adequadas para a tomada de decisão, concluiu-se que os relatórios servem de base para a tomada de decisão, no entanto, observa-se que estas informações poderiam ser mais completas e mais aprofundadas para que fossem utilizadas de forma correta, e conseqüentemente a empresa teria uma tomada de decisão mais oportuna aos seus objetivos.

No tocante da investigação se as informações retratam todo o processo da empresa e podem fornecer informações gerenciais de qualidade, pode-se concluir que todo processo é demonstrado por meio das informações contidas nos controles internos e relatórios contábeis apresentados pela empresa. Já, no que tange a informações gerenciais de qualidade, estas possuem uma pequena deficiência devido a algumas informações não serem repassadas de forma adequada e a demora na entrega das mesmas para os gestores.

Por fim, no que se refere a sugestão de melhorias no controle interno que possibilitem obter de forma mais apropriada as informações necessárias à gestão da empresa sem que isso altere seu processo ou aumente seus custos gerenciais, encontrou-se ferramentas que auxiliariam os administradores na gestão da organização, facilitando sua tomada de decisão e melhoria no desempenho da empresa. Ademais, evidencia-se a importância das ferramentas gerenciais ligadas à contabilidade visto que estas permitem uma análise mais detalhada e precisa dando suporte para tomar decisões mais assertivas e fazer os ajustes necessários para que a empresa atinja os objetivos esperados.

Dessa forma, ao final do trabalho conclui-se que o problema de pesquisa e o objetivo geral foram atingidos, sendo que por meio da análise dos relatórios acerca da informação contábil gerencial, pode-se finalizar que estas servem para auxiliar na melhoria de desempenho e na tomada de decisão de uma empresa de pequeno porte e ainda, sugeriu-se outras ferramentas para facilitar ainda mais os gestores na administração do negócio.

Como principais limitações do estudo, tem-se o curto período pesquisado, de 2016 a 2018, tendo em vista que não era o objetivo do estudo um período longo. Portanto, vale salientar que o presente estudo ascende margem para novos estudos. Assim, sugere-se, a realização de novos estudos neste mesmo segmento com períodos maiores de tempo e também, desenvolver um trabalho com o software sendo utilizado pela empresa. Ainda, recomenda-se estudos em outras indústrias do mesmo ramo fazendo comparativos entre estas.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Daniel Tonsic de. **O uso da contabilidade na gestão de empresas de pequeno e médio porte: uma análise em empresas de transporte público urbano por ônibus.** 2018. 96 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/PUC_SP-1_eeed8643c24c3f3ea31163ce22397b0f>. Acesso em: 22 ago. 2019.
- ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade gerencial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARROS, Vaine de Magalhães. **O novo velho enfoque da informação contábil.** 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772005000200009&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 ago. 2019.
- BAZZI, Samir. **Contabilidade gerencial: conceitos básicos e aplicação.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. **A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisão.** 2006. Disponível em: <<http://saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/368>>. Acesso em: 20 abr. 2019.
- CALDAS, Raquel Fernandes Caldas. **A importância da Publicidade Online no Marketing.** 2016. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Departamento de Ciências Empresariais, Instituto Universitário da Maia, Maia, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.24/508>>. Acesso em: 07 nov. 2019.
- CANEVER, Felipe Pereira et al. **Formação de preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina.** 2012. Disponível em: <<http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/viewArticle/1326>>. Acesso em: 06 nov. 2019.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 12. ed. São Paulo, Cortez, 2018.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DIAS, Regina Lúcia de Carvalho Januário. **A contabilidade como fonte de informação às micros e pequenas empresas do setor de serviços- um estudo no bairro da Barra da Tijuca na cidade do Rio de Janeiro no período de 2009 a 2010.** 2010. 142f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) - Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2010.
- FALEIROS, João Paulo Martin. **Comércio varejista: uma análise do comportamento do volume de vendas sob uma perspectiva não linear.** 2013. Disponível em: <<http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/14174>>. Acesso em: 08 nov. 2019.
- FARIA, Juliano Alemida e; AZEVEDO, Tania Cristina; OLIVEIRA, Murilo Silva. **A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas**

empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. 2012. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/404>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

FERNANDES, Francisco Carlos; KLANN, Roberto Carlos; FIGUEREDO, Marcelo Salmeron, **A utilidade da informação contábil para a tomada de decisões: uma pesquisa com gestores alunos.** 2011. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/619>>. Acesso em: 07 maio 2019.

GARCIA, Osmarina Pedro Garcia; KINZLER, Lindomar; ROJO, Claudio Antonio. **Análise dos sistemas de controle interno em empresas de pequeno porte.** Natal: interface, 2014.

GARRISON, Ray H; NOREEN, Eric W; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial.** 14. ed. Porto Alegre: AMG, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa.** 1. ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos.** Rio Grande do Sul: Artmed Editora S.A., 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio de Loureiro; BORGES, Tiago Nascimento; BIANCOLINO, César Augusto. **Sistemas de informações contábeis: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Saraiva, 2011.

HALL, Rosemar José et al. **Contabilidade como uma ferramenta da gestão: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados-MS.** 2012. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/347>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

HAYRES, Franciele. **A utilização de controles gerenciais como ferramenta para a gestão organizacional.** Trabalho Final de Graduação – Universidade Franciscana. Santa Maria, 2018.

HENRIQUE, Marco Antonio. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa.** 2008. 77f. Monografia (Especialização em Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria) - Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, São Paulo, 2008. Disponível em <<https://www.engwhere.com.br/empreiteiros/A-Importancia-da-Contabilidade-Gerencial-para-Micro-e-Pequena-Empresa.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: editora alta books, 2017.

HONORATO JUNIOR, João. **A relação entre a implantação da manufatura enxuta nas PMES industriais e o seu desempenho econômico-financeiro**. 2018. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2016. Disponível em:

<http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/NOVE_5862f3891eed394bcba339528343fa92>. Acesso em 27 ago. 2019.

HURT, Robert L. **Sistemas de informações contábeis: conceitos básicos e temas atuais**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH editora LTDA, 2014.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Bahia: Via Litterarum, 2010.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade**. 2006. Disponível em: <<http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/686>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade: uma abordagem**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva; MACHADO, Márcio André Veras; MACHADO, Márcia Reis. **Análise da relevância da informação contábil no Brasil num contexto de convergência às normas internacionais de contabilidade**. 2013. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2837>>. Acesso em: 16 maio 2019.

MACHADO, Janaina Resende; RAPÉ, Sara Ferreira de Lima; SOUZA, Sinvaldes Roberto. **Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas**. 2015. Disponível em: <<http://ww.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n11/ARTIGO-CONTABILIDADE-GERENCIAL-OPET.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2019.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MELO, Alexandre Meneses de; CARPINETTI, Luiz César Ribeiro; SILVA, Wendell Thales Silgueiro e. **Utilização do Benchmarking por Empresas Brasileiras**. 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Alexandre_Melo3/publication/228812956_Utilizacao_do_Benchmarking_por_Empresas_Brasileiras/links/56d72c3908aeb4638af1936.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2019.

MOREIRA, Rafael de Lacerda et al. **A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas**. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/19162>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

NECYK, George Anthony. **Contabilidade gerencial nas empresas e uma perspectiva de ciclo de vida**. São Paulo: Quartier Latin do Brasil, 2010.

NUNES, Leonor da C. Ferreira; SERRASQUEIRO, Zélia M^a da Silva. **A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas.** 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v15n36/v15n36a05.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; MULLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas.** 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/508>>. Acesso em: 10 de abr. 2019.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas.** 2001. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32985445/Artceliaenegep01.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPROPOSTA_DE_PESQUISA_PARA_AVALIAR_A_NECE.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191017%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191017T183609Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=2048523b3b0ceb4da2e44087d92fca45193cbf2fa932ccaadf0a34bb27437000>. Acesso em: 05 set. 2019.

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

_____. **Contabilidade gerencial.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

_____. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Estruturação do sistema de informação contábil ERP.** 2004. Disponível em: <http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_107811-2004_padoveze_estbutubacao_do_sistema_de_infobmacao_contabil_pdf_1-2004_Padoveze_Estruturacao_do_sistema_de_informacao_contabil.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2019.

PALAVECINI, Andressa Carla. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o desempenho econômico-financeiro dos bancos da Bm&fBovespa.** 2018. 85 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2018. Disponível em: <<http://tede.unioeste.br/handle/tede/3757>>. Acesso em: 27 ago. 2019.

PASSOS, Quismara Corrêa dos. **A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão.** 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25741/000751647.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

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

PEREIRA, Adriana Soares et al. **Metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Santa Maria: UFSM, NTE, 2018.

PINA, Beldumiro. **A Contabilidade como meio de informação no Processo Decisório nas Empresas Privadas**. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/3998>>. Acesso em: 05 set. 2019.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RICCIO, Edson Luiz; GONÇALVES, Rosana C. M. Grillo. **Sistemas de informação: ênfase em controladoria e contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Cristiano Moreira et al. **A influência do sistema de informação contábil como instrumento de apoio à geração de informação fidedignas pela controladoria: um estudo de caso**. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/6062/4837>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

SILVA, Darlene Leite. **A influência do ambiente social da empresa sobre seus indicadores econômico-financeiros: uma análise com base no ranking das melhores empresas para se trabalhar no Brasil**. 2010. 70 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, UnB, UFPB, UFRN, Natal, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/8546>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

SILVA, Manuel Soares da. **Utilidade da informação contábil para tomada de decisões: um estudo sobre a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas da Grande João Pessoa**. 2010. 116f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade da Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Paraíba, 2010. Disponível em <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/7351>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SOUZA, Antônio Artur de; PASSOLONGO, Cristiani. **Avaliação de sistemas de informações contábeis: estudo de casos múltiplos**. 2005. Disponível em: <<https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/165>>. Acesso em: 208 jul. 2019.

SOUZA, Flavio Albano de. **A participação do profissional contábil na gestão das microempresas em Cacoal na visão do empresário**. 2009. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2009. Disponível em: <<http://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/897>>. Acesso em: 06 nov. 2019.

SOUZA, Regiane Aparecida Rosa de; RIOS, Ricardo Pereira. **Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: uma pesquisa no município de São**

Roque SP. 2011. Disponível em:

<http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdfs/regiane_adm_2011.pdf>. Acesso em: 01 maio 2019.

SPANHOLI, Juliane de Castilhos. **Adoção de artefatos da contabilidade de gestão por empresas de pequeno porte: o caso das indústrias do Rio Grande do Sul.** 2018. 114f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018. Disponível em:

<<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7278?show=full>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, Henrique. **O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas.** 2008. Disponível em:

<http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2008/2008_232_AMS_HF_RAUSPe.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2019.

VASCONSELOS, Madson de Gusmão; SZUSTER, Natan. **Informações contábeis por segmentos de negócios.** 2003. Disponível em: < <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/UERJ/article/viewArticle/690> >. Acesso em: 03 set. 2019.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

1. Qual a sua formação acadêmica?
2. De onde sua empresa recebe as informações contábeis?
3. Na sua opinião, em termos de gerenciamento da empresa, qual a área que a informação contábil tem mais utilidade?
4. Na sua opinião, as informações recebidas da Contabilidade são importantes na hora de uma decisão que envolva questões econômico financeiras? são utilizadas nas decisões diárias? são utilizadas em decisões estratégicas?
5. Quais as informações que o senhor julga importantes para uma tomada de decisão que envolva aspectos econômico-financeiros?
6. Como são feitas as tomadas de decisão que precisam de conhecimentos sobre a lucratividades dos seus produtos/serviços?
7. Qual informação o senhor utiliza para definir o preço de venda dos seus produtos ou serviços:
8. Na sua opinião, qual seria o melhor método para a definição do preço de venda dos seus produtos?
9. O senhor sabe quanto lucra por unidade vendida e qual o custo dos produtos que oferece aos seus clientes?
10. Na sua opinião, quais as informações de natureza econômico financeiras deveriam ser produzidas na Contabilidade para serem utilizadas na tomada de decisão?
11. Empresário procura auxílio do contador e qual o papel do contador? Papel das informações contábeis?
12. Informações contábeis contribuem para os objetivos da empresa? Se não o que poderia ser melhorado nas informações contábeis para serem mais utilizadas.
13. Recurso mais utilizado para tomada de decisão?
14. Fatores que dificultam/impedem a utilização da contabilidade como ferramenta de apoio a gestão?