

# UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL NA GESTÃO DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE UNIFORMES NA CIDADE DE DOURADOS

## Resumo

A utilização da contabilidade para tomada de decisão é importante em qualquer tipo de negócio, entretanto no ramo de confecções de uniformes, onde a competição é acirrada a informação contábil é imprescindível. Nesse sentido esse trabalho estuda a aplicação das ferramentas gerenciais, a partir do estudo da Contabilidade, destacando a contribuição destas ferramentas no processo de decisão em empresas do setor de confecções instaladas no município de Dourados - MS. A pesquisa foi realizada em cinco empresas do setor de uniformes escolhidas aleatoriamente entre as doze indústrias regulamentadas na cidade. As informações foram obtidas por meio de entrevista com a utilização de um questionário semi-estruturado onde se buscou entrevistar os proprietários das empresas ou os gerentes financeiros. Os resultados mostraram que as empresas pesquisadas, ainda não utilizam no seu cotidiano de todas as ferramentas contábeis apresentadas na literatura; porém demonstram a intenção de ampliarem essa utilização. Percebeu-se também, o baixo volume de investimento em sistemas de informações contábeis e a ausência de um profissional da área que seria o responsável por ampliar o uso das ferramentas estudadas, bem como traduzi-las de forma ordenada para que os gestores tomassem as decisões com maior grau de acerto.

**Palavras chave:** Contabilidade Gerencial. Empresa de Confecção. Ferramentas Gerenciais. Tomada de Decisão.

## 1 Introdução

Desde a abertura do mercado globalizado e o acirramento da concorrência, a micro e pequena empresa desempenha um papel importante para o desenvolvimento do País. O fator organizacional é o ponto chave para a sobrevivência e continuidade no mercado de uma empresa, mostrando a importância da real situação econômica e financeira para o sucesso do negócio. (LOURENÇO, 2006).

Muitos empresários defendem a idéia de que os principais motivos dos problemas enfrentados pelas empresas seria a instabilidade econômica; dificuldade para aquisição de financiamentos, os juros altos, a queda do poder aquisitivo, entre outros fatores.

Sem dúvida esses são motivos de bastante relevância, mas não são os principais. Em recente pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa - SEBRAE-SP em 2005, divulgada em agosto de 2007, constatou-se que os principais motivos são o perfil do empreendedor, falta de planejamento do negócio antes de sua abertura, má gestão empresarial nos primeiros anos do negócio, baixo crescimento da economia e os problemas pessoais dos donos das empresas.

Nesse sentido, a contabilidade gerencial como ferramenta essencial pode auxiliar o gestor da empresa a controlar os recursos disponíveis, obter informações úteis ao planejamento das atividades, acompanhar, reduzir gastos e aumentar receitas. Em resumo é

através da contabilidade que podemos obter o controle e o conhecimento detalhado de como está a saúde da empresa. Segundo Padoveze (2000) Contabilidade Gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração. Em uma entidade passará a existir contabilidade gerencial, se houver pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação práticas à entidade.

Sendo assim, pode-se utilizar dos conhecimentos da contabilidade gerencial como ferramenta para solucionar problemas. Ela servirá como fonte teórica para a realização do planejamento. Trabalhar-se-á com os dados e informações fornecidas pela contabilidade e pela administração, visando sempre demonstrar aos administradores, os pontos que podem colocar em risco ou reduzirem a rentabilidade da empresa.

Diante do exposto, o objetivo do presente artigo é avaliar a aplicação das ferramentas gerenciais nas indústrias de confecção na cidade de Dourados – MS.

O artigo foi realizado em duas etapas: revisão bibliográfica e estudo empírico. O estudo empírico também denominado conhecimento popular, consiste em pesquisa quantitativa buscando evidenciar objetivos práticos e não tem a intenção de ser profundo, sistemático ou infalível, tal como conhecimento científico. (MATTAR NETO, 2005). Para coleta das informações foram aplicados questionários em cinco empresas do segmento de indústria de confecção. A seguir apresenta-se revisão bibliográfica, a descrição metodológica do estudo empírico, análise dos resultados e por fim, as considerações finais.

## **2 Revisão Teórica**

### **2.1 Contabilidade, Definições e Aplicabilidade.**

A Contabilidade é uma ciência e surgiu da necessidade que o homem teve de se organizar socialmente. A evolução contábil ocorreu gradativamente, à medida que a sociedade precisava de instrumentos mais eficientes de controle do seu patrimônio. (MARION, 2003).

A importância das informações geradas pela contabilidade para qualquer empresa, independente do tamanho e até mesmo para as pessoas físicas, atualmente é inquestionável; o que pode variar é o grau da organização e o grau da necessidade das informações que são desejadas pelos usuários.

O papel fundamental da contabilidade é fornecer informações que atenda as necessidades de seus usuários, a existência de um sistema de informação contábil adequado e eficiente, muito facilitará nessa tarefa. Segundo Iudícibus, (2000) o objetivo principal da contabilidade é fornecer informação econômica e financeira para a tomada de decisões dos usuários realizando seus julgamentos com segurança.

O que se espera da contabilidade é que ela seja o grande instrumento de auxílio aos gestores, não se limitando somente a receber o registro dos dados e sim, possibilitando a transformação desses dados, em informações que sirvam de base para projeções, comparações e planejamento.

### **2.2 Contabilidade Gerencial, Objetivos e Caracterizações.**

As informações produzidas pela contabilidade tornaram-se ineficiente, não suprimindo as necessidades dos gestores no processo de decisões. Surge então necessidade de planejamento,

controle, avaliação dos resultados e isso somente é possível através da contabilidade gerencial. (LIBÓRIO, 2004).

Segundo Padoveze (2000), a contabilidade gerencial mudou o foco da contabilidade, deixando de usá-la simplesmente como registro e análise financeira, para o uso da informação como instrumento de decisões nas empresas. A informação obtida através dos relatórios gerados pela contabilidade gerencial, pode e deve abranger os diferentes setores da empresa. Pode-se dizer que a contabilidade gerencial é a parte da contabilidade que faz referência ao fornecimento de informações e subsídios para a tomada de decisão de natureza estratégica, permitindo também efetuar as avaliações de desempenho em relação às metas planejadas.

Para Atkinson et al. (2000), a contabilidade gerencial é O processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar, visando o uso adequado e com responsabilidade dos recursos de uma empresa. Nesse sentido, Iudícibus (1998) afirma que a contabilidade gerencial utiliza-se das técnicas contábeis para obter e analisar dados colocando-os numa perspectiva diferente, com um grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial aplicada à gestão das empresas, deve propiciar um auxílio aos gestores em seu processo de decisão. Com a utilização de seus recursos, podem-se prever muitos problemas e/ou antecipar soluções. Mas para isso, a contabilidade gerencial só será eficaz, se a empresa tiver um sistema de informação contábil, integrado ao sistema de gestão empresarial, que venha consolidar todas as informações relevantes e necessárias para gerir a organização.

### **3 revisão da literatura**

#### **3.1 Controladoria**

É considerada como órgão administrativo que tem por finalidade dar suporte e garantir informações adequadas para o processo decisório, contribuindo com os gestores no alcance da eficácia gerencial. A controladoria, enquanto ramo de conhecimento estará voltado para modelar a correta mensuração da riqueza, a estruturação do modelo de gestão, principalmente os relacionados com os aspectos econômicos da entidade, incluindo os modelos de decisão e do sistema de informações (CATELLI, 1999).

Com a evolução da controladoria o mercado começou a buscar um profissional especializado que reunisse as habilidades e os conhecimentos capazes de gerir as informações gerenciais de uma organização, hoje definido como *controller*. Que ocupa a posição de chefe contábil, supervisiona e mantém os registros financeiros da empresa. É considerado o executivo que se preocupa com a contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria, impostos e estatísticas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Na condição de órgão administrativo, a controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da empresa, dessa forma, junto com a contabilidade gerencial tem como finalidade assegurar informações adequadas ao processo de decisão e direcionar esforços para que os gestores conduzam a otimização do resultado global da organização.

#### **3.2 Planejamento**

O planejamento é essencial para qualquer tipo de organização, ele deve compreender todos os fatores que afetam a empresa, independente se eles são controláveis ou não. É a mais

básica de todas as funções gerenciais e conforme é desempenhada determina o sucesso de todas as operações, pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão futura (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras, preparando a empresa através de acompanhamentos constantes, para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento. Para Kwashicka (1995, p. 169), planejamento é “a atividade pela qual, administradores analisam condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado”. Assim o planejamento deve ser estruturado com base nas características da empresa visando à busca da excelência empresarial e o máximo do desempenho econômico. Para isso, o planejamento tem que ser realizado, executado, acompanhado e controlado e o mais importante, corrigido se necessário.

O planejamento pode ser dividido em três formas:

**Estratégico** - É um processo gerencial que auxilia as empresas a definir as estratégias de crescimento, determinação do preço de venda de seus produtos e administrar o seu caixa. Essa etapa do planejamento é fundamental para assegurar o cumprimento da missão da empresa. Gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visam orientar a etapa de planejamento operacional que objetivam evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes, e superar as deficiências dos pontos fracos (CATELLI, 1999).

**Tático** – Tem por finalidade otimizar a área de resultado e não a empresa como toda. A função primordial é traduzir as decisões estratégicas em ações pelos diversos setores da organização, com um foco mais restrito. Este planejamento trabalha com análise dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no estratégico (SOUZA, 2007). O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada bem como as políticas de orientação para o processo decisório da empresa.

**Operacional** – é a formalização através de documentos escritos das metodologias desenvolvidas, o passo a passo das rotinas necessárias para o cumprimento do que foi definido anteriormente no planejamento estratégico. Muito importante nessa fase é a elaboração do cronograma de trabalho, definição dos prazos e dos responsáveis pela sua execução. É elaborado para cada atividade da empresa ou tarefa e tem como principais características, projeção para curto prazo, definir o nível para cada tarefa e o alcance das metas (CHIAVENATO, 1999).

### 3.3 Controle

Em uma empresa, pequena, média ou numa grande organização, é de fundamental importância a utilização de um sistema de controle, acompanhando a execução das metas definidas no planejamento e certificando que elas estão sendo cumpridas a contento. Para Chiavenato (1999), a essência do controle reside na verificação, se a atividade controlada está ou não alcançado os objetivos ou recursos desejados.

O controle tem a finalidade de identificar dentro da empresa as possíveis falhas existentes no sistema e auferir o comprometimento dos seus dirigentes, supervisores e empregados. O simples fato de uma organização possuir em sua administração um sistema de controle, mesmo que não seja totalmente eficiente, pode estimulá-los a aprimorar seu desempenho. Para ser eficiente deve ser realizado não somente nas áreas administrativas ou operacionais, mas na empresa em sua totalidade, eles devem ser executados com base nos planos e objetivos determinados. É nessa etapa que a administração fará as comparações e os

ajustes necessários, quando os resultados realizados estiverem diferentes dos planejados. Segundo Silva (2007) é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição.

ATTIE (1998), reforça a defesa do controle interno quando afirma que a sua importância torna-se patente a partir do momento em que não se pode conceber uma empresa que não disponha de controles que garantam a continuidade do fluxo de operações e informações proposto. Nesse caso, a confiabilidade dos resultados gerados pelo fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância, destaca o autor.

### **3.4 Decisão**

A tomada de decisão ocorre desde o planejamento e em todos os momentos dentro da empresa; as decisões tomadas pelos administradores devem ser realizadas sempre com bases nos objetivos que a organização, pretende atingir. Segundo Maximiano (2000), decisões são escolhas que as pessoas fazem para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades; assim a todo o momento dentro de uma empresa os gerentes estão em constante processo de análise, ao fazer uma escolha, implica a imediata renúncia das demais, o que não vale dizer que esteja certa ou errada, simplesmente, o administrador define uma alternativa e coloca em prática esta ação.

A contabilidade deve subsidiar a alta administração constantemente para a tomada de decisão, ela pode ser considerada como um sistema de informação que auxilia o gestor, fornecendo dados e informações corretas para que eles possam utilizá-las de maneira racional e eficiente.

### **3.5 Fluxo de Caixa**

É um instrumento de controle que tem por objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa. Nada mais é que um relatório gerencial que informa toda a movimentação (entradas e saídas), sempre considerando um determinado período. É uma ferramenta, que auxilia o administrador financeiro, pois reflete e prevê o que ocorrerá com as finanças da empresa em um determinado período. Instrumento muito usado nas empresas, devido ao seu fácil entendimento e também por conter informações exatas da situação financeira da empresa.

Uma gestão eficiente do fluxo de caixa permite que a empresa decida a melhor destinação para o excesso de caixa. Aplicá-lo no mercado financeiro, liquidar dívidas antecipadamente ou fazer investimentos permanentes na expansão ou melhoria dos processos de operação. E em caso de falta de caixa determina o montante e o momento de captação de recursos (SANTOS, 2001).

Na implantação do fluxo de caixa, o administrador deverá levar em considerações a capacidade da empresa, qual o período que se pretende abranger. Informações precisas e exatas contribuirão para o sucesso do funcionamento. De posse das informações geradas o administrador poderá planejar e controlar as finanças da empresa, desde a compra de matéria prima até a projeção das vendas fazendo com que haja uma sincronização de caixa, buscando o equilíbrio entre os prazos de compra e venda.

### **3.6 Formação do Preço de Venda**

Entende-se como preço de venda o valor monetário que a empresa cobra de seus clientes em uma transação comercial. Este valor deverá ser suficiente para que a empresa

cubra todos os gastos que foram necessários para colocar o produto, mercadoria ou serviço, à disposição do mercado e recuperar o capital investido pelos sócios. A formação do preço de venda é fator determinante para sobrevivência da empresa. Existem vários critérios para definição do preço de venda, um dos principais é a demanda do produto, a existência ou não de concorrentes e sem dúvida os custos de fabricação, porque a empresa não pode vender por um preço abaixo do custo.

Segundo Crepaldi (2006, p. 313):

Cabe ao produtor a decisão de formar seus preços de venda. No entanto, se errar para maior, perde o mercado, se errar para menor, compromete o negócio. Portanto, o produtor deve aprender a calcular os custos reais de sua atividade, fazer a gestão estratégica dos custos e trabalhar identificando oportunidades de mercado e ganho.

Devido à crescente competitividade, antes de formar preço e definir suas políticas de vendas, as empresas devem fazer um diagnóstico, o mais completo possível, acerca do mercado, do ambiente externo que estão inseridas, da concorrência, além dos próprios pontos fortes e fracos existentes em sua estrutura organizacional. As técnicas de fixação de preços de venda podem variar em função do porte da empresa, das condições do mercado e do setor em que ela atua. Dentre os métodos encontrados na bibliografia sobre o tema, destaca-se:

**Mark-up** – Consiste em um acréscimo sobre o custo de aquisição das mercadorias para revenda. Este percentual deve ser suficiente para cobrir todos os custos, despesas e ainda sobrar uma margem de lucro para a empresa. Portanto mark-up pode ser definido como um índice ou percentual que ira adicionar-se aos custos e despesas (BERNARDI, 1998).

**Formação de preços por imitação** – Nesse caso a empresa baseia o seu preço em função da concorrência, não dando muita atenção a formação do seu custo. Nesse método a empresa efetua uma pesquisa de mercado, e adota um preço de venda para seus produtos semelhantes ao preço praticado pela concorrência (SOUZA, 2002). Para Pereira (2002) esse método geralmente é o mais utilizado por pequenas empresas ingressantes do mercado.

**Formação de preço utilizando sistema de custos integrado** – É quando a empresa tem um sistema de informação e usa-o como parâmetro de informações para definir os preços a serem praticados em seus produtos (SOUZA, 2002). Já para Bernardi (1998), o principal fator para uma correta formação de preços é a informação, pois a formação de preços é um sistema, o qual deve ser alimentado com informações precisas e detalhadas, para que as diversas variáveis de ordem econômica sejam corretamente consideradas e o resultado dessa decisão, seja a melhor opção.

Outros aspectos que deverão ser observados são aqueles referentes aos objetivos da empresa, os quais definirão a metodologia de formação dos preços e assim decidir quais os preços de venda que serão praticados.

### 3.7 Margem de Contribuição

Margem de contribuição do produto é a diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis, quer contribuirá para cobrir os custos e despesas fixas (MARTINS, 2003). A Margem de contribuição é melhor compreendida quando analisado o método de custeio direto ou variável. Segundo Passarelli (2004) o custeio direto leva em consideração apenas os gastos variáveis (custos e despesas) na formação do custo do produto, dessa forma evita a necessidade de rateios.

A definição da margem de contribuição dos produtos será importante para determinar o montante a ser vendido pela empresa para cobrir seus custos e despesas fixas e ainda

contribuir para a formação do lucro. O modelo de decisão da margem de contribuição é fundamental para gestão dos resultados da empresa, seja em termos de rentabilidade dos produtos, atividade, áreas de responsabilidade, divisões, unidade de negócios ou da empresa como um todo. (PADOVEZE, 2003)

Para Santos (2001), a margem de contribuição fornece ao gestor informações para decidir sobre qual linha de produção deve diminuir ou expandir; é possível também decidir sobre estratégias de preço, serviços ou produtos e, sobretudo avaliar o desempenho da empresa.

### **3.8 Ponto de Equilíbrio**

O ponto de equilíbrio ou ponto de ruptura nasce da junção de todas as receitas e despesas da empresa. Assim os custos e despesas fixas da empresa seriam absorvidos para que, a partir desse ponto a empresa possa obter de lucro. Segundo Gitman (1997), a análise do ponto de equilíbrio é importante, pois possibilita a determinação do nível de operações que ela precisa manter para cobrir todos os custos e analisar a lucratividade nos níveis de venda.

Conforme Santos (2001), a empresa precisa ter um determinado volume de vendas para cobrir os seus custos já que estes representam um encargo desvinculado do volume de produção. Somente a partir de um determinado volume de vendas a empresa começa a ter lucro. A determinação do ponto de equilíbrio permite que a gerência avalie o desempenho atual da empresa com relação ao lucro/prejuízo, alertando os gestores para eventuais necessidades de medidas corretivas. (PASSARELLI; BOMFIM, 2004).

É necessário que os gestores conheçam e saibam analisar essa ferramenta, pois é através dela que a empresa saberá se o volume por ela vendido está sendo suficiente para cobrir todos seus custos. Porém, deve-se ter muito cuidado com as organizações que não possuem uma regularidade operacional constante, pois a ferramenta que iria ajudar poderá levá-los a interpretações errôneas (PEREIRA, 2000).

## **4 Método**

Procurando evidenciar a maneira como as organizações são administradas e de que forma utilizam-se das ferramentas da contabilidade em seu dia-a-dia; na formação de preço de venda, custos da produção, definição da margem de contribuição, ponto de equilíbrio e outras análises que podem influenciar no resultado final da empresa. Nesse sentido, o estudo foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica, utilizando material já elaborado, constituídos principalmente de livros, artigos científicos e *web*. Pode-se afirmar como principal vantagem desse tipo de pesquisa que ela “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. (GIL, 2002. p 45)

Segundo o Sindicato das Indústrias de Confecção do Mato Grosso do Sul-SINVESUL, em Dourados existe doze indústrias de confecção de uniforme formalizadas. Este trabalho foi baseado em um estudo empírico aplicado sob a forma de entrevista em cinco indústrias do segmento de confecção de uniforme da cidade de Dourado-MS, representando assim 42% das empresas formais. Optou-se por uma amostragem, onde a escolha foi aleatória e cujos resultados facilitaram a busca da compreensão da realidade pesquisada. Utilizou se um questionário semi-estruturado composto com várias questões fechadas e abertas para facilitar as entrevistas, as questões buscam identificar como as indústrias utilizam a contabilidade gerencial no seu dia-a-dia e segundo a percepção dos seus gestores, quais as ferramentas mais usuais na administração, quais foram os últimos investimentos realizados e de forma genérica a parte financeira da empresa.

## 5 Resultados

Os resultados da pesquisa apontaram que no item assessoria, 60% da amostra não contrataram ou utilizaram esse tipo de serviço nos últimos três anos. Dentre as que contrataram 67% considera a assessoria em análise financeira uma das ferramentas mais importantes, evidenciando a preocupação com a saúde financeira da empresa.

Dos últimos investimentos realizados (figura 1) 72% dos entrevistados consideraram a aquisição de equipamentos como sendo o item mais importante para a empresa, destacando a preocupação dos empresários com a inovação tecnológica e permanência no mercado. Mas por outro lado, existe um contra senso ao afirmarem que não investiram em treinamento de seus funcionários nos últimos anos, não dando a importância necessária para o aperfeiçoamento técnico do capital intelectual.

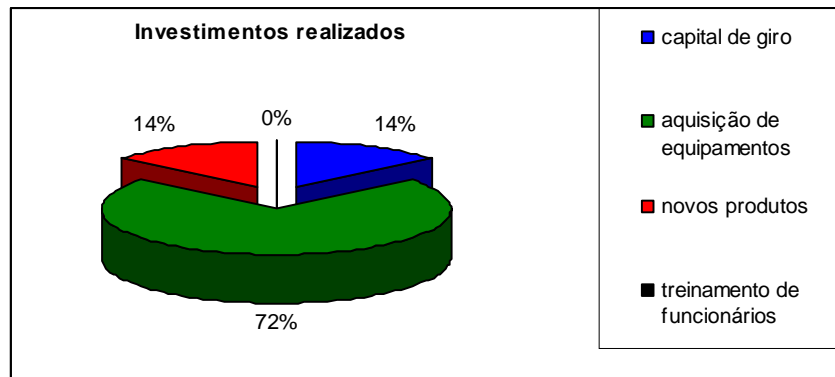


Figura 1 – Percentual dos últimos investimentos realizados.

Fonte: dados da pesquisa

Com relação aos controles utilizados pelas indústrias, a análise dos custos fixos e variáveis, representa os mais importantes para uma faixa de 56% da amostra; para eles este controle é muito importante para o desempenho da empresa. No que diz respeito à contabilidade, a maioria dos entrevistados, 80% declararam que ela serve para obter informações para tomada de decisões. Quanto ao sistema contábil 60% da amostra informaram que possuem um sistema onde estão integrados os setores de almoxarifado, estoques, custos e vendas e o restante, ou seja, 40% não possuem sistema de informação. Todas as empresas pesquisadas realizam um controle periódico de custos na produção e dentre as alternativas citadas, conforme a figura 2, a preocupação com a avaliação periódica do seu processo produtivo é o que teve maior relevância e como segunda opção eles procuram realizar a negociação com os fornecedores.



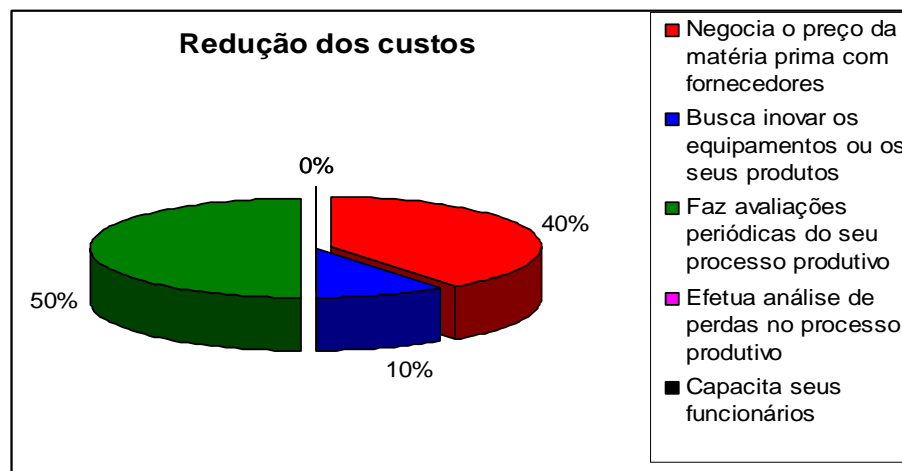


Figura 2 – Estratégias para redução dos custos.  
Fonte: dados da pesquisa

A maioria das empresas informou que para formação do preço de venda utilizam em geral, o custo dos produtos adquiridos mais suas despesas, representando 40%. Mas também ficou caracterizado que o preço da concorrência é um forte aliado para decisão final de 30% dos entrevistados, evidenciando que os preços devem estar alinhados com aqueles praticados pelo mercado e não, em um preço que o cliente não esteja disposto a pagar.

Todas as empresas foram unânimes em afirmar que conhecem a margem de contribuição da empresa, auferindo a lucratividade de cada produto fabricado, demonstrando com isso a importância dessa informação nas negociações. Tendo em vista que o mercado é altamente competitivo, isso pode ser determinante para a conquista de novos clientes ou até mesmo para mantê-los.

## 6 Considerações Finais

O que se espera da contabilidade, é que ela proporcione aos administradores a prestação e consistência das informações que os auxiliem no processo de tomada de decisão. Isso poderá resultar em ganho de mercado, na redução de custos e uma maior rentabilidade e competitividade.

Os resultados apontaram uma preocupação com a formação do preço de venda, em saber qual o ponto de equilíbrio e a real lucratividade de cada produto. Assim comprovou-se a necessidade dos gestores em ter em mãos as informações geradas pela contabilidade, não se limitando à elaboração de informações para o fisco.

Constatou-se que as indústrias não investem em treinamento para os funcionários, esse é um ponto negativo das empresas pesquisadas, a falta de treinamento pode ocasionar desperdícios e desperaros e com isso aumentar o custo de produção. A falta de qualificação profissional principalmente nesse segmento, pode levar as indústrias a deixarem de ganhar com a eficiência na produtividade ou perderem com os erros e atrasos na produção, afetando diretamente a sua competitividade, liquidez e crescimento no mercado.

Pode-se perceber com esse trabalho, que as indústrias pesquisadas utilizam-se apenas parcialmente das informações que podem ser geradas pela contabilidade gerencial. Muitas vezes pela falta de conhecimento, oportunidade ou até mesmo do auxílio de um profissional de contabilidade, elas acabam operando, apenas com a experiência adquirida no mercado, deixando de usufruir de ferramentas importantes que a contabilidade pode fornecer gerando uma melhor eficiência no seu empreendimento. Espera-se que esse trabalho contribua para

que os gestores percebam a real necessidade da contabilidade gerencial e do profissional como peça essencial para o auxílio na gestão da empresa.

## **Bibliografia**

- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998. 477 p.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica GECON**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIBÓRIO, Simony. **Proposta de implantação de sistema de controle interno para uma micro pequena empresa no município de Piracicaba – SP**. 2004. 124 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) Piracicaba. Disponível em: <<http://www.unimep.br/nepec/SIMONY%20LOB%D3RIO.doc>> Acesso em: 27 mar. 2007.
- LOURENÇO, Daniela Ferreira Correa. **A falta de planejamento como fator determinante para a não sobrevivência da micro e pequena empresa brasileira: técnicas de planejamento para as micro e pequenas empresas brasileiras**. 2006. 41f. Monografia (Especialização em controladoria e administração financeira) Universidade Castelo Branco, São José dos Campos. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4132F65F53DFE44A0325713500031F61/\\$File/NT000AF29A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4132F65F53DFE44A0325713500031F61/$File/NT000AF29A.pdf)> Acesso em 20 jun. 2007.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo, Atlas, 2003.
- MATTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Humberto Rosa. **Relatórios gerenciais para decisão de preços de venda na micro e pequena empresa comercial varejista: uma contribuição ao estudo do conceito de margem de contribuição**. In: XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE,

2000, Goiânia. Anais... Goiânia, GO. Disponível em:

<<http://www.milenio.com.br/siqueira/Trab.163.doc>>. Acesso em: 21 set. 2007.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informações contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Custos – Analise e Controle**. 3. ed. São Paulo: IOB – Thomson, 2004.

PEREIRA, Fábio Henrique. **Metodologia de formação de preço de venda para micro e pequenas empresas**. Florianópolis: Dissertação: UFSC, 2000. 159 f. Disponível em:

<<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6993.pdf>> Acesso em: 02 mai. 2007.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE-SP. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**.

Disponível em:

<[http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/sobr\\_mortalidade\\_versao\\_2004\\_2005.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/sobr_mortalidade_versao_2004_2005.aspx)>. Acesso em: 23 set. 2007.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. Atlas. 3. ed. São Paulo: 2007.

SOUZA, Acilon Batista de. **Contabilidade de empresas comerciais**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Agamênom Rocha. **O nível tático de planejamento**. Disponível em:

<[http://riosulnet.globo.com/conteudo/7\\_254936.asp](http://riosulnet.globo.com/conteudo/7_254936.asp)> Acesso em: 05 set. 2007.