

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS DE PATO BRANCO
CURSO SUPERIOR DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GENECI RODRIGUES CHAVES

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO AUXÍLIO
NA TOMADA DE DECISÕES.**

PATO BRANCO – PR
2008

GENECI RODRIGUES CHAVES

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO AUXÍLIO
NA TOMADA DE DECISÕES**

Monografia do Estágio Curricular Supervisionado apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade tecnológica Federal do Paraná – Unidade de Pato Branco, como requisito parcial de avaliação para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Altair José Motta

**PATO BRANCO – PR
2008**

TERMO DE APROVAÇÃO

GENECI RODRIGUES CHAVES

CONTABILDADE GERENCIAL COMO AUXÍLIO NA TOMADA DE DECISÕES

Esta monografia foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Campus de Pato Branco

Pato Branco, 02 de outubro de 2008.

Prof. Paulo Roberto Pegoraro

Coordenador do Estágio Curricular Supervisionado

BANCA EXAMINADORA

Prof. Altair José Motta
Orientador
UTFPR Campus de Pato Branco

Prof. Vanilton Polli
UTFPR Campus de Pato Branco

Prof. Luiz Fernande Casagrande, Ms.
UTFPR Campus de Pato Branco

Dedico este estudo:

Aos meus pais,

Aos irmãos (ãs) e cunhados (as),

Aos sobrinhos (as),

A um amigo de forma muito especial,

Foi graças a eles que meu sonho realizou-se.

AGRADECIMENTOS

&

DEDICATÓRIA

Foram muitos os que em algumas vezes me ajudaram, mesmo que de forma anônima a concluir este trabalho.

Meus sinceros e profundos agradecimentos...

.....a Deus, por acreditar ser ele o ser maior que nos ajuda a enfrentar os mais diversos e complexos problemas do nosso dia a dia, dando-nos força e coragem para prosseguir na caminhada em busca dos nossos ideais;

.....à minha família, pelo amor, carinho e compreensão dedicados principalmente quando das ausências que esta caminhada exigiu, assim como também o incentivo que sempre me proporcionaram;

.....Aos amigos que souberam entender os inúmeros “não posso” quando dos convites para sair devido ao tempo que foi necessário dedicar a este trabalho, assim como também ao longo de toda esta caminhada, aqueles que estiveram ao meu lado desde o dia na matrícula na faculdade até hoje. Aos colegas de classe pelo companheirismo nos trabalhos cotidianos e pelas amizades que se formaram no decorrer deste tempo em especial a Marisa Olicéia da Rosa e Maira Correia dos Santos Vazatta, amizade que se formou nos corredores da faculdade, mas que será para sempre.

.....Ao professor orientador Altair José Motta, pela orientação prestada durante a realização desta;

.....A empresa Plantanense Distribuidora de Insumos Agrícolas Ltda. em especial à sua direção, na pessoa do Sr. Luiz Alfredo Chioquetta pela oportunidade de realizar este trabalho.

RESUMO

O presente trabalho, oriundo do Estágio Curricular Supervisionado, aborda a importância da contabilidade gerencial em uma Empresa Distribuidora de Insumos Agrícolas Ltda. Considerando que a contabilidade gerencial é importante a qualquer organização, ressalta-se aqui a forma de apresentação da mesma aos diretores, a qual deve bem sucinta e estar disponível sempre que necessário para que sirva de apoio para decisões presentes e futuras, com base neste princípio a elaboração de uma planilha com fins gerenciais é fundamental, pois a mesma mostra os dados de forma clara e precisa, sendo uma grande aliada da direção na tomada de decisões, uma vez que ao evidenciar a importância e vantagens de uma planilha bem elaborada, a mesma dará aos gestores a oportunidade de analisar o resultado obtido dentro de um certo período.

Palavras-Chave – Informação, Clareza, Apoio, Tomada de Decisão.

ABSTRACT

This work, from the Stage Curriculum Supervised, discusses the importance of managerial accounting in an Agricultural Inputs Company Distribuidora de Ltda. Whereas the management accounting is important to any organization, emerges here is the form of presentation of the same directors, which should be available well short and when necessary to serve as a support for present and future decisions on the basis of this principle the preparation of a spreadsheet with managerial purposes is crucial because it shows the data clearly and accurately, and a great ally of the direction in decision-making, as evidences the importance and benefits of a worksheet prepared well, the it will give managers the opportunity to review the result within a certain period.

Key words - information, Clarity, Support, Decision Making.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA.....	10
1.2	PROBLEMA.....	11
1.3	OBJETIVO.....	12
1.3.1	Objetivo Geral.....	12
1.3.2	Objetivos específicos.....	12
1.4	JUSTIFICATIVA.....	12
2.0	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	14
2.2	CONCEITO DE CONTABILIDADE GERENCIAL.....	15
2.3	CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE ADMINISTRAÇÃO.....	17
2.4	ATITUDES E CARACTERÍSTICAS DE UM CONTADOR GERENCIAL.....	18
2.5	CONTABILIDADE GERENCIAL COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	19
3.0	METODOLOGIA.....	22
4.0	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	24
4.1	AMBIENTE INTERNO.....	24
4.1.1	Estrutura Física da Empresa.....	25
4.1.2	Organograma.....	25
4.1.3	Detalhamento das Atividades Operacionais.....	27
4.2	PLANILHA GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO NA TOMADA DE DECISÕES	29
4.3	AMBIENTE EXTERNO	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1:</i> Planilha Gerencial.....	22
<i>Tabela 2:</i> Balanço Patrimonial – Ativo.....	25
<i>Tabela 3:</i> Balanço Patrimonial – Passivo.....	26

1. 0. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais a atividade empresarial, independente de seu ramo de atuação, está em constante mudança e para se adaptarem a estas, os empresários precisam estar sempre se atualizando, buscando novas ferramentas que os ajude a enfrentar tais mudanças e que os mantenham competitivos no mundo dos negócios, pois a globalização permitiu o fluxo comercial entre fronteiras e isso trouxe como uma das conseqüências o aumento da concorrência, que resulta em uma maior oferta, tendo no mercado uma maior oferta, o cliente se conscientiza e passa a exigir um produto de maior qualidade.

Uma importante ferramenta que os empresários podem e devem sempre contar é com a contabilidade, ao contrário do que muitos empresários imaginam, ela não serve apenas para registrar as entradas e saídas e apurar os impostos devidos, isto fica bem evidente em uma de suas ramificações, a chamada contabilidade gerencial, a qual possibilita ao empresário realizar um planejamento, analisando as falhas do passado e corrigindo-as para o futuro, o que é possível através da elaboração por parte do contador gerencial de planilhas que lhes permita visualizar de forma bem simples e de fácil entendimento como está o andamento de sua organização, sendo possível fazer um comparativo entre períodos, quais foram seus maiores rendimentos, assim como também onde se concentram as maiores despesas, onde é preciso haver redução e onde é preciso haver aumento do investimento, pois será desta forma que o empresário conseguirá colocar no mercado seu produto sempre com uma qualidade melhor, evitando assim a perda do cliente.

A contabilidade gerencial é um dos ramos da contabilidade que proporciona ao empresário uma visão bem clara de sua atividade, ajudando-o assim na tomada de decisões a curto e também a longo prazo, uma vez que os dados gerenciais nela contidos permitem analisar e comparar o resultado da atividade, saber onde é preciso realizar mudanças e de que forma fazê-las.

1.1. Tema: Contabilidade Gerencial

O surgimento de uma organização se dá quando alguém resolve tirar do papel uma idéia e colocá-la em prática, desenvolvendo uma atividade de forma

organizada, a qual tem por objetivo aumentar a riqueza dos sócios, ou seja, dar-lhes o retorno do capital investido e mais um adicional, o lucro.

Chegar a estes resultados não é uma tarefa fácil e exige dedicação, seja dos proprietários, colaboradores, enfim de todos que se envolvem direta ou indiretamente com o desenvolvimento das atividades, é neste momento que eles precisam contar com ferramentas e técnicas que os auxiliem, que lhes proporcione informações importantes e precisas momento exato de suas necessidades.

Com os objetivos bem definidos e quais ferramentas ou caminhos serão usados para atingi-los, possuir as informações necessárias e no momento oportuno é mais um diferencial às empresas para que as mesmas consigam sobreviver e se manterem atuantes no acirrado mundo dos negócios.

Independente da atividade que a organização desenvolva, duas ferramentas são indispensáveis para atingir os objetivos: o planejamento e a tomada de decisões e é para este momento que foi desenvolvido uma planilha gerencial, a qual mostra de forma clara e bem resumida o resultado da atividade dentro de certo período, evidenciando a utilização dos recursos disponíveis, assim como também onde é prioridade aplicá-los.

Desta forma, e devido a importância, o presente projeto pretendeu elaborar uma planilha gerencial, que apresentada a direção da empresa irá auxiliá-la na tomada de decisões, uma vez que evidencia os resultados obtidos por uma empresa distribuidora de insumos agrícolas nos meses de junho e julho do corrente ano de forma clara e de fácil entendimento.

1.2. Problema

No contexto do mundo atual, os administradores estão sempre em busca de novas “armas” que os faça manterem fortes e competitivos no mundo dos negócios, porém a maioria deles desconhece a eficácia da contabilidade gerencial como fonte de apoio à tomada de decisões.

A contabilidade gerencial auxilia na tomada de decisões para garantir o sucesso da organização a curto e longo prazo, ela ajuda a garantir uma posição sustentável da empresa no mundo acirrado dos negócios, através do estabelecimento de metas, planos e estratégias.

Tendo ao seu dispor o desempenho dos negócios de forma rápida e de fácil entendimento, a direção consegue tomar decisões sempre que necessário ou simplesmente para uma avaliação de desempenho.

Sendo assim, como elaborar uma planilha gerencial mensal e adequá-la a atividade de uma empresa distribuidora de insumos agrícolas, gerando dados imediatos e de forma bem sucinta que mostre os diretores o desempenho da empresa num curto período?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral:

Avaliar a importância de uma planilha gerencial em uma empresa Distribuidora de Insumos Agrícolas Ltda.

1.3..2 Objetivos Específicos:

- Elaborar uma planilha gerencial que apure o resultado de cada mês e desta forma permita aos diretores acompanhar o desempenho da organização.
- Identificar quais ferramentas será utilizado para obter os dados que possibilitem a elaboração desta planilha.
- Comentar a importância desta planilha, evidenciando seus pontos fracos e fortes na tomada de decisões da empresa, uma vez que os gestores terão a sua disposição os dados do mês e dos anteriores também, sendo possível uma comparação entre os meses.

1.4. Justificativa

No atual contexto do mundo dos negócios, as mudanças no ambiente empresarial fazem com que as empresas promovam alterações em seu processo no ramo dos negócios, devido a isto e visando sempre a busca pela melhoria contínua e uma maior eficiência, é que se faz necessário o uso da contabilidade gerencial, sendo esta um fator chave do sucesso na tomada de decisões.

Por ser a contabilidade gerencial o fornecedor de informações claras, precisas e em tempo real é que a maioria das empresas sejam elas de pequeno, médio ou grande porte estão aderindo a esta ferramenta como auxílio na tomada de decisões, uma vez que é possível obter as informações atuais e compará-las com dados passados.

As empresas têm na contabilidade gerencial um importante instrumento que fornece, interpreta e analisa os dados obtidos, de forma clara, rápida e sempre atualizados, apresentando-os a quem faz uso dos mesmos de forma personalizada conforme a necessidade de cada setor.

Desta forma, tendo em vista a necessidade de uma planilha com dados gerenciais, este estudo pretendeu contribuir, apresentando aos diretores da empresa Plantanense Distribuidora de Insumos Agrícolas Ltda., a elaboração de uma planilha gerencial, a qual tem como objetivo apurar o resultado de cada mês, o que permitirá aos diretores da empresa avaliar o desempenho da mesma, analisando os dados do mês e se necessário compará-los com dados anteriores, para que possam utilizar-se destes para suas decisões, sejam elas a curto ou longo prazo.

2.0. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contabilidade Gerencial

A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo, segundo registros ela já era usada pelas antigas civilizações, sofreu diversas aprimorações ao longo dos anos e nos dias atuais é indispensável na vida de uma organização, uma vez que a mesma sempre teve como intuito e objetivo, controlar o patrimônio das empresas e de seus investidores, apurando o resultado das entidades. Crepaldi (2002, p. 16) define como contabilidade como:

Contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorrido, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

As informações geradas por ela permitem aos administradores fundamentar o processo de decisão hoje assim como também planejar as decisões futuras, as quais terão base sólida, porém as informações geradas pela contabilidade não são somente utilizadas pelos proprietários da organização, outros usuários tem interesse nestas, como o governo, fisco, investidores, credores, entre outros, são os chamados usuários externos.

Para Marion (2005, p.24) quando ocorre a falência de alguma empresa, principalmente as pequenas, é comum os empresários culparem a alta carga tributária do país, o governo pelos encargos sociais ou a falta de recursos, mas na maioria das vezes, a raiz do problema está em uma má administração que dá origem a decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis.

Crepal di (2003, p.30) afirma que a ampliação do leque de usuários potenciais da contabilidade decorre da necessidade que uma empresa possui de evidenciar suas realizações para a sociedade em sua totalidade, hoje somente informar ao dono o lucro obtido em determinado período não é mais suficiente, o governo quer saber da capacidade de pagamento de impostos da mesma, os credores, o nível de endividamento, os gerentes com as informações reduzem as incertezas no processo decisório e assim por diante.

A contabilidade por ser uma ciência ampla e bem abrangente, desdobra-se em vários segmentos e entre eles a contabilidade gerencial, sendo atualmente

essencial a uma empresa, pois é a mesma que fornece informações aos gerentes, e demais pessoas ligadas e que tem interesse em tais informações, as quais usarão estas informações para gerir a organização, traçar e colocar em prática metas e projetos para operações diárias como também para operações futuras. As características da contabilidade gerencial são influenciadas pelas várias necessidades da administração, seus relatórios fornecem medidas objetivas de operações passadas e estimativas para as operações futuras.

2.2. Conceito de Contabilidade Gerencial

A contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica de uma organização, mesmo as mais simples precisam manter a documentação de ativos, das dívidas e de suas negociações com terceiros, nas economias mais complexas seu papel é ainda mais importante, uma vez que estas precisam escolher as melhores alternativas aos seus investimentos em oportunidades raras, sendo os dados os dados contábeis que lhes permitem identificar tais oportunidades.

Para Crepaldi (2003, p.33) “a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores para auxiliá-los em suas funções gerenciais”, instrumentos estes voltados à melhor utilização dos recursos econômicos da empresa através de um adequado controle efetuado por um sistema de informação gerencial. A contabilidade gerencial também se utiliza da contabilidade de custos, da qual extrai dados que fornece aos administradores, dados estes que desempenham importante papel na formação dos preços dos produtos nas empresas

Nos dias atuais, a contabilidade gerencial é uma área que se encontra em crescimento e é de grande importância porque não está apenas preocupada com o registro e análise dos eventos internos, mas também tem uma grande preocupação em relação aos consumidores, fornecedores, concorrentes e todo o ambiente externo.

Baseando-se nisso, Ludícibus (1998), afirma:

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada de forma superficial como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços entre outros e que são colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada e que vem de

encontro à necessidade dos gerentes de uma empresa em um processo decisório.

Em um sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Ao desempenhar suas funções em uma organização, o contador prepara, analisa e interpreta informações, sejam elas financeiras ou operacionais, tendo como matéria prima os fatos de significado econômico-financeiro expressos em moeda, os quais originarão as demonstrações financeiras para que a administração faça uso das mesmas visando assegurar o uso apropriado dos recursos ora orçado, assim como também difundem dentro da organização tais informações para que outros setores responsáveis pelas decisões tomem conhecimento das mesmas, as quais provocam ações que determinam o desempenho da organização dentro de certo período. As informações fornecidas por um contador gerencial devem assegurar à administração decisões estratégicas em longo prazo, respostas certas para questões fundamentais, o que deve ser feito de imediato e o que pode ser deixado para mais tarde. Para conseguir corresponder a todas estas exigências, o contador deve ir além das informações contábeis, buscar conhecimento fora da organização, ver como está o mercado do qual a mesma faz parte, saber quais as perspectivas deste, o que traz de positivo e o que traz de negativo, enfim, estar sempre atualizado das mudanças no ambiente externo a organização.

Em uma empresa, independente de qual seja seu ramo de atuação, a contabilidade e o departamento financeiro possuem uma forte ligação, pois a troca de informações entre ambos deve ser recíproca, ou seja, com as informações prestadas pelos gerentes financeiros é possível planejar, solucionar problemas e tomar decisões, já com as informações da contabilidade, o departamento financeiro decide como e quando usar a receita para atingir os objetivos da empresa, que entre outros, o de maior destaque e talvez o essencial, seja o aumento da riqueza de seus proprietários.

Segundo Ludícibus (1998, p.22), não é possível dentro de uma organização ver exatamente onde termina a contabilidade financeira e começa a contabilidade gerencial, uma vez que relatórios como a Demonstração de Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial são usados pelo departamento financeiro com o envio destes aos bancos, órgãos governamentais, credores e acionistas em alguns casos,

quanto pelo departamento contábil que os utiliza como ponto de partida para a contabilidade gerencial.

Crepaldi (2002, p.15), cita que todo executivo seja ele do financeiro ou não, lida continuamente com informações contábeis, uma vez que são os balanços e as demonstrações financeiras, orçamentos e análises de projetos que permite a ocorrência de decisões inteligentes e produtivas, mas para tanto é preciso e exigido dos dirigentes certo nível mínimo de conhecimento e compreensão, contudo, como em algumas empresas este nível mínimo de conhecimento não existe, a consequência são discussões indevidas, falhas de compreensões e decisões erradas.

Segundo Marion (2005, p.23), nas atitudes mais simples do dia a dia as pessoas estão sujeitas a tomada de decisões e isto não é diferente nas atividades cotidianas de uma empresa, mas neste caso há um diferencial, uma atitude mal tomada, pode mudar o rumo de toda uma organização. É neste momento que a contabilidade dá sua grande contribuição, coletando dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando os mesmos na forma de relatórios ou planilhas gerenciais, os quais vêm de encontro às necessidades da administração.

Nos dias atuais, a missão da maioria das entidades tem seu foco voltado à criação de valores, e a concretização da mesma torna-se possível quando associada ao processo de informação gerado pela contabilidade.

2.3. Contabilidade Gerencial como Instrumento de Administração.

Para Padoveze (2004, p. 41), “a contabilidade gerencial só existirá se houver uma ação que faça com que ela exista, ou seja, pessoas que traduzam os conceitos contábeis para a prática”, uma vez que ela nada mais é que o gerenciamento da informação contábil e como gerenciamento é uma ação, então, a contabilidade gerencial em palavras bem simples, nada mais é que uma ação que acaba por originar um instrumento de auxílio, sempre à disposição dos gestores para a tomada de decisões.

Como toda a organização é estruturada de forma hierárquica, ela deverá atender a todos os segmentos, uma vez que cada segmento a utilizará de uma forma bem distinta, sendo assim a informação gerada deverá ser trabalhada de

forma específica para atender as necessidades de cada segmento de forma diferenciada.

Embora cada segmento da organização utilize de uma forma bem distinta a informação gerada pela contabilidade gerencial, o resultado da aplicação destas informações será único, ou seja, os gestores terão base sólida em suas decisões, saberá qual foi o resultado real de seus investimentos, poderão analisar os prós e contras dos investimentos até então realizados e ver a viabilidade da abertura de novos mercados, a ampliação dos já existentes, assim como também a colocação de um novo produto no mercado em que já atuam.

Os relatórios contábeis ao mostrarem o resultado obtido levam em consideração o regime de competência onde o impacto dos acontecimentos sobre o ativo e passivo é reconhecido no momento em que os fatos ocorrem e não quando são pagos ou recebidos.

Para Ludícibus (1998, p.20), todo procedimento, técnica, informação ou relatórios contábeis feitos “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões com alternativas conflitantes ou em uma simples avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial. Para ele, uma contabilidade gerencial será bem elaborada e útil a administração, se o responsável por sua elaboração levar em consideração alguns itens:

- Conhecer bem a função-produção da empresa;
- Situar-se bem no sistema que irá fornecer as informações contábeis;
- Saber dos diretores quais informações que os mesmos precisam que os auxilie na execução de suas funções;
- Estar adaptado ao “estilo” da empresa, objetivando adequar-se a periodicidade dos relatórios;
- Apresentar de forma bem simples e de fácil entendimento, os relatórios mais complexos existentes, procurando substituir termos contábeis por seus significados, isto facilitará o entendimento por parte dos interessados.

2.4. Atitudes e Características do Contador Gerencial

Para Ludícibus (1998, p. 22) o que distingue um bom contador gerencial de outros profissionais da área contábil é o conhecimento do mesmo em saber “tratar”, refinar e apresentar de maneira clara, resumida e operacional, os mais diversos

dados constantes na contabilidade, seja ela a financeira ou a de custos, assim como também juntar a estes, outros conhecimentos que não estejam ligados a contabilidade, mas que venham a ser útil à administração.

Iudícibus cita que:

“Em certas situações que exijam condições de otimização de resultados ou minimização de custos, o contador gerencial deverá superar-se e derivar-se de conceitos de valor médio (usuais na contabilidade), conceitos que mais se aproximem de custos e receitas marginais, necessários nos processos de otimização”.

Um contador gerencial deve possuir uma formação bem ampla, inclusive conhecendo, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com o uso dos métodos quantitativos, deve saber observar a reação dos administradores ou interessados quando da apresentação dos relatórios gerenciais.

Para que o trabalho de um contador gerencial obtenha o sucesso esperado, o mesmo deve levar em consideração alguns itens, como saber quais relatórios será mais útil, se os diários, os semanais, quinzenais, mensais, trimestrais ou mesmo anuais, uma vez que não existe uma regra fixa para a geração de tais relatórios, isto vai depender da necessidade de quem utilizará tais informações, mas uma coisa é certa, a superprodução de relatórios nunca foi e nem será bem vinda, pois o excesso de documentos acaba por cansar quem precisa apreciá-los.

Ainda segundo Iudícibus (1998, p. 23) “o “contador gerencial” não existe na prática com esta denominação, mas são as atitudes, a formação, as características que distingue um contador com mentalidade gerencial dos demais profissionais.”

2.5. Contabilidade Gerencial como Sistema de Informação Contábil.

É importante ressaltar a importância do Sistema de Informação no processo de geração de dados contábeis, pois o uso de ferramentas adequadas para a coleta de dados constitui sem dúvida, um elemento fundamental no sucesso do processo de tomada de decisão. A automatização dos processos e o processamento das informações sem a intervenção humana têm poupado muito tempo com as tarefas operacionais, possibilitando assim um maior cuidado com os trabalhos de verificação e controle das atividades. Para Padoveze (1996, p.36), “um sistema de informação

contábil precisa ter operacionalidade, integração e custo de informação para que o mesmo tenha validade perene dentro da organização”.

Um sistema de informação constitui não somente os conceitos ligados à informática, mas sim, compreende o conjunto de pessoas que realizam, executam e supervisionam as atividades, o fluxo de informações entre os setores, a forma como são processadas e armazenadas e por fim como são apresentados os dados aos administradores, pois a nobre tarefa da tomada de decisão, julgamento e emissão de opinião caberá as pessoas.

Embora a contabilidade associada à tecnologia de processamento eletrônico de dados permite uma maior eficiência na apresentação dos resultados, nem sempre é fácil a implantação de um sistema de informação, pois não como deixar de levar em consideração o alto custo deste, o qual compreende os equipamentos e também a capacitação do pessoal. Para as empresas de pequeno e médio porte, realizar a informatização de seus departamentos, nem sempre é possível levando-se em consideração a relação custo e benefício e é por este motivo que elas permanecem realizando o controle de seus negócios com de forma rudimentar.

Constituem a equipe que se dedica a criação e implantação de um sistema de informação, programadores, contadores e analistas de sistemas que procuram de forma independente criar soluções eficazes para as empresas, procurando atender aos mais diversos ramos de negócios, propondo sistemas de utilidade básica e o mais importante, a um baixo custo.

Para Padoveze (2004, p.49),

Para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade. Para os empresários que buscam a excelência empresarial, uma informação mesmo que útil, só é desejável se conseguida a custo adequado e interessante para a entidade.

Realizar a contabilidade gerencial, não requer a criação de dezenas de relatórios de acompanhamento, se não forem necessários, considerando que quando da implantação do sistema de informação, o trabalho é muito desgastante e até que não seja visto seu resultado concreto, é na maioria das vezes considerado sem objetivo. Baseado no conceito do que é um sistema de informação, podemos considerar a contabilidade gerencial como um sistema de informação que tem como objetivo fundamental aglutinar e consolidar todas as informações necessárias aos gestores e isto se torna possível com a união de todos os subsistemas existente

geradores de informações aos mais diversos departamentos. A contabilidade gerencial quando do fornecimento de suas informações, leva em consideração dois pressupostos básicos:

- a) Necessidade de informação;
- b) Planejamento e controle.

Segundo Padoveze (2004, p.52), a informação contábil deve ser tratada como qualquer outro produto disponível para consumo que é adquirido quando da necessidade de seu uso, e como tal “produto” é construído por contadores, mas que irá atender as necessidades de seus consumidores, deve obrigatoriamente possuir linguagem clara e de fácil entendimento e ter como base quais decisões serão tomadas levando em consideração os dados fornecidos por ele, portanto em uma organização com diversos departamentos, os relatórios gerenciais serão elaborados baseando-se na necessidade de cada departamento. Os sistemas interligados através de equipamentos de rede de computadores facilitam a integração dos dados e possibilita a portabilidade das informações de forma rápida, economizando assim tempo no acompanhamento de tais informações.

3.0. METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado na forma de um estudo de caso na Empresa Plantanense Distribuidora de Insumos agrícolas Ltda., onde foi elaborada uma planilha com fins gerenciais, a qual não havia na empresa, desta forma e para demonstrar como a mesma pode ser utilizada, usamos como base, preenchendo os meses de junho e julho de 2008, da empresa supracitada.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, o qual Gil (2002, p.54) define como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa considerada praticamente impossível mediante outros delineamentos já conhecidos.

Para Fachin (2001, p.42) o estudo de caso é “caracterizado como um estudo intensivo, levando-se em conta principalmente, a compreensão como um todo do assunto investigado”, onde podem aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas.

A presente pesquisa caracterizou-se como sendo uma pesquisa explicativa, onde a mesma procurou mostrar aos gestores da empresa a importância da contabilidade gerencial, mais especificamente das planilhas gerenciais que lhes permitem saber o resultado em certo período, com suas origens e destinos.

Gil (2002, p.42) ressalta que “a pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar quais fatores que determinam ou contribuem para tal fenômeno”, pois este tipo de pesquisa é o que mais aprofunda o conhecimento da realidade, explicando a razão e o porquê das coisas.

Segundo Gil (2002, p.43) o que define uma pesquisa como sendo explicativa é o seu delineamento, ou seja, o planejamento da mesma em sua ampla dimensão, a qual envolve tanto a diagramação quanto a análise e interpretação dos dados.

A pesquisa foi realizada no departamento contábil, onde procurou-se entender o andamento de tal departamento, verificando-se assim quais eram as maiores necessidades de informações dos gestores em relação ao resultado da organização. Desta forma a planilha gerencial foi elaborada com a finalidade de apuração do resultado de cada mês, foram utilizados dados dos meses de junho e julho de 2008, para demonstrar como ficaria a planilha pronta, como ela será útil aos gestores em

suas tomadas de decisões, visto que a mesma foi apresentada à direção da empresa, mas será utilizada a partir de agora.

4.0. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Plantanense Distribuidora de Insumos Agrícolas LTDA. Está localizada na Rua Dionísio Cerqueira, 220 na cidade de Campo Erê, Estado de Santa Catarina. Possui filiais nos municípios de Francisco Beltrão no Paraná, Rondonópolis no Mato Grosso e em Palma Sola Santa Catarina.

A empresa Plantanense Distribuidora de Insumos Agrícolas LTDA atua no ramo de agronegócios e surgiu em 1987 no mês de julho, quando da aquisição da unidade de Campo Erê da então Santanense LTDA pelos atuais sócios. Passou a se destacar entre as demais do ramo pela sua seriedade, perseverança e garra dos diretores e colaboradores. Num segmento de mercado onde havia grandes espaços para serem ocupados, passou a distribuir fertilizantes sólidos de algumas marcas, defensivos químicos de diversas companhias multinacionais como Monsanto, Basf, entre outras e sementes das marcas Braskalb, Pioner, Agroceres, Cargill, etc.

Representando sempre produtos de vanguarda e sempre levando em consideração a seriedade no seu trabalho, rapidamente a empresa ocupou grande fatia do mercado regional, passando a ser referência na área. Com as grandes fusões mundiais no campo da química, muitos nomes de multinacionais e produtos foram substituídos, sendo que atualmente a mesma representa: Monsanto, Basf e Cheminova. Na área de sementes de milho, distribui hoje a marca PIONNER e, também a DEKALB, sucessora da Braskalb. Com o crescimento investiu em uma área de pesquisa: Embrapa, Coodetec e Monsoy, reproduzindo sementes de soja e de trigo destas empresas, auxiliando assim para disseminar a tecnologia aos lugares mais distantes da região.

Com o passar dos anos e sentindo necessidade de se firmar no mercado, passou a produzir fertilizantes, tendo com estes a mesma grande aceitação em toda a região. Depois de se firmar neste ramo, o objetivo foi o comércio de cereais, sendo hoje grande exportadora de milho e soja para os países da Europa e Oriente Médio.

Como tem visão de mercado e atua fortemente no segmento, seu próximo passo será industrializar parte dos cereais recebidos.

4.1. Ambiente Interno

A empresa desenvolve suas atividades em sede própria, seja na matriz ou nas filiais. Para as atividades administrativas, a empresa possui um escritório em cada filial, mas a sua maior estrutura está localizada na matriz, onde possui um espaço as atividades de gestão e controle das operações.

Há também uma sede social onde ocorrem as reuniões, festas e as comemorações em datas especiais.

A empresa mantém em seu quadro funcional uma média de 80 funcionários, sendo que em determinadas épocas do ano, como no período da safra, a empresa tem necessidade de contratar mais funcionários. A composição do quadro funcional é da seguinte forma: 20% na área comercial, 53% são utilizados no beneficiamento, armazenagem, estocagem dos produtos agrícolas e transporte dos mesmos e 27% estão na área administrativa da empresa.

4.1.1 Estrutura Física da Empresa

Considerando a Matriz e as unidades de recebimento e beneficiamento de produtos agrícolas a empresa possui a seguinte estrutura física:

- Máquinas de limpeza e secadoras;
- Balanças;
- Silos em todas as unidades, com exceção da unidade de Rondonópolis
- Barracões para estocagem de sementes e fertilizantes – capacidade total de armazenamento;
- Armazéns para depósitos;
- Caminhões para transporte dos produtos e insumos comercializados.

Os principais fornecedores de cereais para a empresa são os agricultores das cidades onde estão localizadas suas unidades, assim como também produtores de municípios vizinhos.

4.1.2 – Organograma:

A empresa possui o seguinte organograma:

- Direção: a administração fica a cargo de seu sócio diretor, que contando com a estrutura organizacional existente, o mesmo possui uma visão

ampla de todas as atividades desenvolvidas, exercendo com excelência sua função, tomando as melhores decisões no tempo exato.

- Departamento Contábil: a contabilidade é o setor responsável pelo bom funcionamento da empresa, ela é realizada na própria empresa, sendo de responsabilidade de uma contadora e um colaborador, sendo desenvolvidas as seguintes atividades: registro de notas fiscais de entrada e saída, livros fiscais e contábeis, apuração dos impostos com a emissão das respectivas guias para pagamento dos mesmos, controle das contas contábeis, elaboração das demonstrações contábeis e financeiras. É realizado também todo o serviço relacionado ao departamento de recursos humanos. A empresa conta também com a assessoria contábil permanente do Escritório Contábil Polli, Motta e Schmidt.

- Departamento Comercial: este setor é de responsabilidade dos outros sócios da empresa, o qual conta com o suporte de vários colaboradores, sendo estes na matriz e em todas as filiais:

- Matriz:

- a) A gerência de loja e de cereais está sob a responsabilidade de uma pessoa, a qual atende aos clientes que vem até a matriz para efetuar seus negócios.

- b) Revendas: existe um revendedor que atende a toda a região oeste de Santa Catarina e mais três vendedores que atendem aos consumidores da região.

- c) Produtor de sementes: um engenheiro agrônomo é o responsável pela produção das mesmas.

- Filial de Francisco Beltrão:

- a) A gerência de loja e de cereais desta filial está sob a responsabilidade de uma pessoa, possui dois vendedores que atendem a toda a região sudoeste do Paraná e duas pessoas que realizam os mais diversos trabalhos administrativos e também a cobrança.

- Filial de Palma Sola:

- a) Esta unidade possui uma pessoa que ocupa a função de gerente, um auxiliar administrativo, que juntamente com o gerente coordena o trabalho dos colaboradores que atuam nos armazéns e há também um vendedor externo.

- Departamento Financeiro: este departamento possui três pessoas, sendo um deles responsáveis pela tesouraria, controles de caixa e banco, contas a pagar controle de receitas e despesas dos veículos. Um segundo funcionário é o responsável pelas conciliações bancárias, fluxo de caixa e a conferência dos clientes e fornecedores. Há também a pessoa encarregada do crédito e cobrança.
- Departamento de Faturamento e Logística: conta com o trabalho de dois funcionários, os quais realizam as funções de faturar pedidos recebidos de clientes, emissão de notas fiscais, cadastro de novos clientes, controle dos estoques, organizarem a entrega dos pedidos faturados, conferindo o carregamento com a devida entrega da nota fiscal ao motorista responsável pela entrega.
- Departamento de Suprimentos: o funcionário deste departamento é a pessoa que tem a responsabilidade pela parte de informática da empresa, ou seja, quando tem algum problema no sistema ou até mesmo na manutenção das máquinas, é a ele que deve ser solicitado o devido reparo.
- Gerencia de Transportes: este departamento conta com dois colaboradores, sendo que um deles exerce sua função junto a matriz e o outro na filial de Rondonópolis, ambos são responsáveis por manter os veículos sempre em dia, com disponibilidade para uso sempre que forem requisitados, seja para efetuar transporte próprio ou para terceiros.

4.1.3 Detalhamento das atividades operacionais

A empresa opera com cinco atividades básicas e distintas: comércio de cereais, fertilizantes, defensivos agrícolas, produção e beneficiamento de sementes e a prestação dos serviços de transportes. Porém, a empresa tem como carro chefe de toda a sua estrutura, a comercialização de cereais que compreende o recebimento dos produtos agrícolas como milho, soja, feijão e trigo a granel, e a de fertilizantes, tendo as outras como simples complemento das atividades.

Em se tratando do recebimento dos cereais, no momento da chegada dos mesmos é efetuada a pesagem e emitido um documento denominado romaneio de entrada, o qual é anexado a nota fiscal de produtor. É com os dados do romaneio de entrada que a expedição ou faturamento emite a nota fiscal de entrada.

Até este momento, as operações efetuadas no recebimento dos cereais não realizaram nenhuma movimentação financeira, pois para que a compra ou venda do

produto seja efetivada, aguarda-se a iniciativa do produtor, uma vez que até o momento o produto foi simplesmente depositado.

Entretanto é bastante difícil prever com precisão o volume das compras de determinado período, pois na atividade de comércio atacadista de cereais, as simples operações de compra e venda estão atreladas diretamente ao mercado financeiro.

As operações de venda dos cereais são realizadas da mesma forma, o produto fica depositado nos armazéns até o momento em que a empresa decide vendê-lo. Tais produtos na maioria das vezes não continuam depositados nos armazéns, pois por possuírem alto grau de perecibilidade não podem permanecer por longo período, geralmente são negociados com empresas do ramo alimentício, sendo assim a empresa somente possui sobre eles o direito de propriedade da quantidade remetida.

No ramo dos fertilizantes, foi o espírito empreendedor dos sócios e por acreditarem na aposta da boa aceitação de seu novo produto no mercado que a empresa passou a misturar fertilizantes, primeiro os nitrogenados para, em seguida trabalharem com os formulados ou mistura de grânulos. As matérias primas para a fabricação dos mesmos, partes são derivadas de petróleo e o restante através de um processo é retirada do ar.

Para os demais fertilizantes, a matéria prima é importada de diversos países, entre eles o Canadá, Rússia, Marrocos, Israel entre outros, são em sua grande totalidade rochas minerais que em contato com a umidade do solo, fornecem à planta aquilo que o solo já não possui mais condições de lhe oferecer. É importante ressaltar que adubos formulados não são produtos químicos e sim, rochas minerais, suas formulações são registradas no ministério da agricultura e sofrem constantemente um rigoroso processo de fiscalização.

A comercialização dos insumos agrícolas é realizada de forma bem simples, compreende a compra, armazenagem e venda. O produto é comprado com prazo suficiente para que se possam efetivar as vendas e efetuar o recebimento delas para realizar a quitação com o fornecedor. O volume de compras é feito de forma aproximada à previsão de venda, uma vez que predomina a sazonalidade. O prazo concedido ao cliente na venda é superior ao prazo da colheita dos produtos cultivados.

A empresa conta também com serviço de transporte próprio, o qual surgiu da necessidade de escoar dos armazéns os produtos armazenados, transportando os mesmos aos portos ou a outras empresas para que sejam armazenados. Para que o custo do transporte não seja elevado, os caminhões viajam carregados e devem obrigatoriamente retornar carregados, os quais na maioria das vezes trazem calcário que é utilizado na correção do solo, o qual a empresa comercializa no setor de insumos agrícolas.

No ramo dos transportes, são realizados também fretes pra terceiros, os quais são contratados e negociados pelos gerentes de transportes, os quais têm a responsabilidade de manter sempre em transito os veículos.

4.2. Planilha gerencial como ferramenta de auxílio na tomada de decisões.

Como detalhado anteriormente a forma como a empresa realiza sua atividade, ficou evidente a necessidade da elaboração de uma planilha a qual mostrará aos diretores da empresa a importância da contabilidade gerencial, uma vez que os dados dela extraídos depois de analisados, interpretados pelo departamento contábil, podem ser apresentados de forma bem simplificada nesta planilha, facilitando assim a interpretação por parte dos diretores do resultado do período, permitindo também a eles efetuar a comparação com meses anteriores.

Foram utilizados para este trabalho os dados constantes no balancete e DRE dos meses de junho e julho da empresa em questão, como nosso objetivo é mostrar a importância da planilha gerencial e não o resultado obtido pela empresa neste período, os dados foram alterados, uma vez que não foi permitida a divulgação dos dados reais. Mesmo os dados informados sendo fictícios, procurou-se manter a lógica do negócio.

Sendo a empresa uma cerealista, o forte de seu negócio é a compra e venda de cereais, sementes e fertilizantes, como até o momento não se possuía uma planilha gerencial elaborada onde fosse possível a demonstração de forma bem clara dos valores de receita com vendas, das despesas e custos fixos e variáveis, esta era uma grande necessidade da direção. A planilha elaborada tem como base a DRE, porém discriminando de forma melhor o valor da venda de cada produto, assim como também separamos os grupos de despesas em fixas e variáveis, acontecendo o mesmo com os custos. Foi demonstrado também o resultado obtido

pele transporte, embora este seja em sua grande maioria somente transporte próprio.

A seguir, a planilha elaborada com dados fictícios dos meses de junho e julho com análise vertical destes meses e também do acumulado no período. Os índices da análise vertical será um excelente aliado dos diretores quando da utilização da planilha em suas tomadas de decisões, pois lhes permitira comparar o percentual do resultado do período atual com o anterior. A planilha aqui demonstrada possui os dados consolidados, ou seja, da matriz e das filiais, porém ressalta-se que tal planilha pode ser elaborada contendo os dados só da matriz ou de uma filial, conforme a necessidade da administração, uma vez que a planilha é gerada automaticamente com dados retirados do programa contábil utilizado na empresa.

Tabela 1: Planilha Gerencial com dados dos meses de junho e julho/2008

	jun/08	%	jul/08	%	Total	%
CONTAS						
1-RECEITA BRUTA OPER.	646.306,93	100	790.196,42	100	R\$ 1.436.503,35	100
Vendas de Soja - Merc.Interno	75.625,00	11,7%	99.812,90	12,6%	R\$ 175.437,90	12,2%
Vendas de Soja - Merc.Externo	159.080,00	24,6%	219.456,39	27,8%	R\$ 378.536,39	26,4%
Vendas de Milho	57.728,66	8,9%	78.397,00	9,9%	R\$ 136.125,66	9,5%
Vendas de Trigo	33.150,00	5,1%	29.439,00	3,7%	R\$ 62.589,00	4,4%
Vendas de Feijão Carioca	13.597,00	2,1%	26.785,00	3,4%	R\$ 40.382,00	2,8%
Vendas de Feijão Preto	7.825,70	1,2%	19.338,00	2,4%	R\$ 27.163,70	1,9%
Vendas de Feijão Cavalo Rajado	10.296,00	1,6%	18.765,44	2,4%	R\$ 29.061,44	2,0%
Vendas de Fertilizantes	82.470,06	12,8%	95.549,25	12,1%	R\$ 178.019,31	12,4%
Vendas de Herbicidas	97.139,41	15,0%	91.234,78	11,5%	R\$ 188.374,19	13,1%
Vendas de Inseticidas	25.663,59	4,0%	39.854,66	5,0%	R\$ 65.518,25	4,6%
Vendas de Fungicidas	71.851,17	11,1%	54.460,57	6,9%	R\$ 126.311,74	8,8%
Vendas de Sementes	17.380,62	2,7%	21.266,63	2,7%	R\$ 38.647,25	2,7%
(-) Devoluções de Vendas	(5.500,28)	-0,9%	(4.163,20)	-0,5%	R\$ (9.663,48)	-0,7%
2- CUSTOS E DESP. VARIÁVEIS	(321.155,78)	-49,7%	(364.422,82)	-46,1%	R\$ (685.578,60)	-47,7%
2.1- CUSTOS VARIÁVEIS	(281.926,41)	-43,6%	(322.334,07)	-40,8%	R\$ (604.260,48)	-42,1%
CMV - Soja	(98.576,10)	-15,3%	(39.925,16)	-5,1%	R\$ (138.501,26)	-9,6%
CMV - Milho	(24.246,04)	-3,8%	(92.171,68)	-11,7%	R\$ (116.417,72)	-8,1%
CMV - Trigo	(13.923,00)	-2,2%	(33.710,71)	-4,3%	R\$ (47.633,71)	-3,3%
CMV - Feijão Carioca	(5.438,00)	-0,8%	(12.069,99)	-1,5%	R\$ (17.507,99)	-1,2%
CMV - Feijão Preto	(3.364,75)	-0,5%	(11.785,40)	-1,5%	R\$ (15.150,15)	-1,1%
CMV - Feijão Cavalo	(4.530,24)	-0,7%	(8.121,96)	-1,0%	R\$ (12.652,20)	-0,9%
CMV - Fertilizantes	(37.111,53)	-5,7%	(8.069,14)	-1,0%	R\$ (45.180,67)	-3,1%
CMV - Herbicida	(45.655,52)	-7,1%	(42.041,67)	-5,3%	R\$ (87.697,19)	-6,1%
CMV - Inseticida	(10.778,71)	-1,7%	(41.968,00)	-5,3%	R\$ (52.746,71)	-3,7%
CMV - Fungicida	(33.051,54)	-5,1%	(17.934,60)	-2,3%	R\$ (50.986,14)	-3,5%
CMV - Sementes	(7.647,47)	-1,2%	(21.784,23)	-2,8%	R\$ (29.431,70)	-2,0%
Frete	(7.003,40)	-1,1%	(2.118,13)	-0,3%	R\$ (9.121,53)	-0,6%

(-)Devoluções de Compras	6.509,89	1,0%	7.890,32	1,0%	R\$ 14.400,21	1,0%
(-)Crédito do PIS/COFINS	2.890,00	0,4%	1.476,28	0,2%	R\$ 4.366,28	0,3%
2.2- DESPESAS VARIÁVEIS	(39.229,37)	-6,1%	(42.088,75)	-5,3%	R\$ (81.318,12)	-5,7%
Pis/Cofins	-	0,0%	-	0,0%	R\$ -	0,0%
Icms s/ compras	5.412,56	0,8%	9.623,90	1,2%	R\$ 15.036,46	1,0%
Comissões s/ vendas	(3.089,78)	-0,5%	(4.037,76)	-0,5%	R\$ (7.127,54)	-0,5%
Energia Elétrica	(6.544,00)	-1,0%	(7.056,43)	-0,9%	R\$ (13.600,43)	-0,9%
Carga/Descarga	(2.098,90)	-0,3%	(3.098,65)	-0,4%	R\$ (5.197,55)	-0,4%
Sacárias e Embalagens	(3.899,25)	-0,6%	(4.890,23)	-0,6%	R\$ (8.789,48)	-0,6%
Icms sobre vendas	-	0,0%	(5.535,75)	-0,7%	R\$ (5.535,75)	-0,4%
Manut.de Máq.Equip. – Armazem	(5.489,00)	-0,8%	(4.976,59)	-0,6%	R\$ (10.465,59)	-0,7%
Análise de Cereais	(1.567,00)	-0,2%	(1.930,00)	-0,2%	R\$ (3.497,00)	-0,2%
Combustíveis e Lubrificantes	(10.890,00)	-1,7%	(11.884,35)	-1,5%	R\$ (22.774,35)	-1,6%
Manutenção de Veículos	(7.854,00)	-1,2%	(5.389,00)	-0,7%	R\$ (13.243,00)	-0,9%
Bonificações concedidas	(3.210,00)	-0,5%	(2.913,89)	-0,4%	R\$ (6.123,89)	-0,4%
4-CUSTOS E DESP. FIXAS	(193.398,25)	-29,9%	(218.567,89)	-27,7%	R\$ (411.966,14)	-28,7%
4.2- OUTROS CUSTOS DE PRODUÇÃO	(75.776,08)	-11,7%	(77.112,99)	-9,8%	R\$ (152.889,07)	-10,6%
Custos c/ Pessoal	(31.924,39)	-4,9%	(34.815,11)	-4,4%	R\$ (66.739,50)	-4,6%
Férias	(2.345,00)	-0,4%	(2.413,57)	-0,3%	R\$ (4.758,57)	-0,3%
13º. Salário	(1.817,49)	-0,3%	(1.597,76)	-0,2%	R\$ (3.415,25)	-0,2%
Encargos Trabalhistas (FGTS)	(2.050,35)	-0,3%	(2.256,51)	-0,3%	R\$ (4.306,86)	-0,3%
Encargos Trabalhistas (INSS)	(6.911,00)	-1,1%	(7.396,14)	-0,9%	R\$ (14.307,14)	-1,0%
Horas Extras	(1.040,00)	-0,2%	(1.239,34)	-0,2%	R\$ (2.279,34)	-0,2%
Indenizações Trabalhistas	(890,98)	-0,1%	1.011,23	0,1%	R\$ 120,25	0,0%
Ordenados/Salários	(16.869,57)	-2,6%	(17.051,13)	-2,2%	R\$ (33.920,70)	-2,4%
Custos Gerais	(43.851,69)	-6,8%	(42.297,88)	-5,4%	R\$ (86.149,57)	-6,0%
Água e Esgoto	(89,00)	0,0%	(89,00)	0,0%	R\$ (178,00)	0,0%
Depreciação de máquinas	(28.790,00)	-4,5%	(28.790,00)	-3,6%	R\$ (57.580,00)	-4,0%
Fretes e Carretos	(5.508,65)	-0,9%	(5.508,65)	-0,7%	R\$ (11.017,30)	-0,8%
Manutenção e Conservação Inst.	(7.119,04)	-1,1%	(5.932,00)	-0,8%	R\$ (13.051,04)	-0,9%
Perdas com Sinistro de Sementes	(2.345,00)	-0,4%	(1.978,23)	-0,3%	R\$ (4.323,23)	-0,3%
	-	0,0%		0,0%	R\$ -	0,0%
4.3- DESPESAS OPERACIONAIS	(52.433,84)	-8,1%	(52.068,54)	-6,6%	R\$ (104.502,38)	-7,3%
Despesas c/ Pessoal	(18.724,71)	-2,9%	(19.772,05)	-2,5%	R\$ (38.496,76)	-2,7%
Ordenados/Salários	(6.765,00)	-1,0%	(5.689,78)	-0,7%	R\$ (12.454,78)	-0,9%
Horas Extras	(865,00)	-0,1%	(709,32)	-0,1%	R\$ (1.574,32)	-0,1%
Férias	(2.066,52)	-0,3%	(622,36)	-0,1%	R\$ (2.688,88)	-0,2%
13º. Salário	(2.306,73)	-0,4%	(116,71)	0,0%	R\$ (2.423,44)	-0,2%
Encargos Trabalhistas (FGTS)	(1.200,26)	-0,2%	(2.256,05)	-0,3%	R\$ (3.456,31)	-0,2%
Encargos Trabalhistas (INSS)	(5.521,20)	-0,9%	(10.377,83)	-1,3%	R\$ (15.899,03)	-1,1%
Pró-Labore Administração	(2.574,56)	-0,4%	2.574,56	0,3%	R\$ -	0,0%
Despesas c/ Vendas	(33.709,13)	-5,2%	(32.296,49)	-4,1%	R\$ (66.005,62)	-4,6%
Comissões s/Vendas	(2.987,65)	-0,5%	(3.012,89)	-0,4%	R\$ (6.000,54)	-0,4%
Combustíveis e Lubrificantes	(3.452,00)	-0,5%	(3.997,30)	-0,5%	R\$ (7.449,30)	-0,5%
Promoções e Recepções	(1.692,02)	-0,3%	(1.430,23)	-0,2%	R\$ (3.122,25)	-0,2%
Telefone	(3.806,02)	-0,6%	(4.902,97)	-0,6%	R\$ (8.708,99)	-0,6%
Viagens e Estádias	(986,89)	-0,2%	(1.120,34)	-0,1%	R\$ (2.107,23)	-0,1%
Bonificações Concedidas	(689,00)	-0,1%	(798,45)	-0,1%	R\$ (1.487,45)	-0,1%
Despesas com Veículos	(2.543,00)	-0,4%	(3.304,65)	-0,4%	R\$ (5.847,65)	-0,4%

Serviços de Terceiros	(1.567,43)	-0,2%	(1.877,29)	-0,2%	R\$ (3.444,72)	-0,2%
Propaganda e Publicidade	(5.479,98)	-0,8%	(3.452,90)	-0,4%	R\$ (8.932,88)	-0,6%
Investimento Tecnológico	(4.389,00)	-0,7%	(2.890,23)	-0,4%	R\$ (7.279,23)	-0,5%
Ordenados/Salários	(3.696,88)	-0,6%	(3.380,24)	-0,4%	R\$ (7.077,12)	-0,5%
Férias	(268,07)	0,0%	(257,70)	0,0%	R\$ (525,77)	0,0%
13º. Salário	(258,90)	0,0%	(389,28)	0,0%	R\$ (648,18)	0,0%
Encargos Trabalhistas (FGTS)	(337,91)	-0,1%	(322,18)	0,0%	R\$ (660,09)	0,0%
Encargos Trabalhistas (INSS)	(1.554,38)	-0,2%	(1.159,84)	-0,1%	R\$ (2.714,22)	-0,2%
4.4- DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(25.307,97)	-3,9%	(17.996,02)	-2,3%	R\$ (43.303,99)	-3,0%
Assinaturas e Anuidades	(131,90)	0,0%	(193,41)	0,0%	R\$ (325,31)	0,0%
Honorários Profissionais	(2.098,89)	-0,3%	2.098,89	0,3%	R\$ -	0,0%
Seguros	(1.578,06)	-0,2%	(1.778,06)	-0,2%	R\$ (3.356,12)	-0,2%
Combustíveis e Lubrificantes	(3.000,00)	-0,5%	(3.973,71)	-0,5%	R\$ (6.973,71)	-0,5%
Viagens e Estadias	(715,16)	-0,1%	(1.009,71)	-0,1%	R\$ (1.724,87)	-0,1%
Depreciação	(5.174,53)	-0,8%	(5.174,53)	-0,7%	R\$ (10.349,06)	-0,7%
Assessoria Jurídica/Trabalhista	(2.580,93)	-0,4%	(2.580,93)	-0,3%	R\$ (5.161,86)	-0,4%
Manutenção de Sistemas	(1.649,78)	-0,3%	(1.649,78)	-0,2%	R\$ (3.299,56)	-0,2%
Xerox	(238,92)	0,0%	288,10	0,0%	R\$ 49,18	0,0%
Confraternizações	(890,33)	-0,1%	(612,89)	-0,1%	R\$ (1.503,22)	-0,1%
Brindes, Presentes e Doações	(240,00)	0,0%	(321,67)	0,0%	R\$ (561,67)	0,0%
Patrocínios	(260,00)	0,0%	(320,00)	0,0%	R\$ (580,00)	0,0%
Treinamento	(2.624,50)	-0,4%	-	0,0%	R\$ (2.624,50)	-0,2%
Mat.Expediente e Impressos	(724,00)	-0,1%	(879,43)	-0,1%	R\$ (1.603,43)	-0,1%
Impostos e Taxas	(2.891,35)	-0,4%	(372,29)	0,0%	R\$ (3.263,64)	-0,2%
Correios e Malotes	(154,30)	0,0%	(224,10)	0,0%	R\$ (378,40)	0,0%
Manutenção e Conservação Equip./ Informática	(355,32)	-0,1%	(1.292,50)	-0,2%	R\$ (1.647,82)	-0,1%
4.5- RESULTADO FINANC. LÍQUIDO	(32.186,50)	-5,0%	(39.388,02)	-5,0%	R\$ (71.574,52)	-5,0%
RECEITAS FINANCEIRAS	2.579,04	0,4%	5.910,59	0,7%	R\$ 8.489,63	0,6%
Descontos Obtidos	660,05	0,1%	1.972,70	0,2%	R\$ 2.632,75	0,2%
Juros Recebidos	1.266,38	0,2%	2.884,76	0,4%	R\$ 4.151,14	0,3%
Varição Cambial Ativa	652,61	0,1%	1.053,13	0,1%	R\$ 1.705,74	0,1%
DESPESAS FINANCEIRAS	(34.765,54)	-5,4%	(45.298,61)	-5,7%	R\$ (80.064,15)	-5,6%
Descontos Concedidos	(3.206,77)	-0,5%	(5.090,56)	-0,6%	R\$ (8.297,33)	-0,6%
Despesas Bancárias	(2.893,19)	-0,4%	(3.046,62)	-0,4%	R\$ (5.939,81)	-0,4%
Despesas c/ Intermediação de Câmbio	(1.789,54)	-0,3%	(2.765,90)	-0,4%	R\$ (4.555,44)	-0,3%
Juros Pagos	(4.565,41)	-0,7%	(6.523,26)	-0,8%	R\$ (11.088,67)	-0,8%
Juros s/ Financiamentos	(18.750,82)	-2,9%	(22.145,43)	-2,8%	R\$ (40.896,25)	-2,8%
Juros Bancários	(3.363,04)	-0,5%	(4.336,54)	-0,5%	R\$ (7.699,58)	-0,5%
Multas	(196,77)	0,0%	(1.390,30)	-0,2%	R\$ (1.587,07)	-0,1%
4.6- DESPESAS TRIBUTARIAS	(7.693,86)	-1,2%	(32.002,32)	-4,0%	R\$ (39.696,18)	-2,8%
IOF	(291,32)	0,0%	(373,56)	0,0%	R\$ (664,88)	0,0%
IPVA	(1.043,00)	-0,2%	(3.078,38)	-0,4%	R\$ (4.121,38)	-0,3%
Impostos e Taxas	(789,65)	-0,1%	(2.229,15)	-0,3%	R\$ (3.018,80)	-0,2%
IR/Contrib. Social	(5.569,89)	-0,9%	(26.321,23)	-3,3%	R\$ (31.891,12)	-2,2%
5 - RESULTADO OPERACIONAL	131.752,90	20,4%	207.205,71	26,2%	R\$ 338.958,61	23,6%
6 - RESULT. DOS TRANSPORTES	-22.081,09	-3,4%	-21.131,40	-2,7%	R\$ (43.212,49)	-3,0%
6.1 - RECEITA BRUTA	33.459,87	5,2%	57.146,41	7,2%	R\$ 90.606,28	6,3%
Fretes Próprios	-	0,0%	-	0,0%	R\$ -	0,0%
Fretes Terceiros	33.459,87	5,2%	57.146,41	7,2%	R\$ 90.606,28	6,3%

6.2 - (-) CUSTOS E DESP. TRANSPORTES	-55.540,96	-8,6%	-78.277,81	-9,9%	R\$ (133.818,77)	-9,3%
Comissões p/ funcionários	(3.606,90)	-0,6%	(7.222,60)	-0,9%	R\$ (10.829,50)	-0,8%
Manutenção de veículos	(5.995,48)	-0,9%	(11.039,94)	-1,4%	R\$ (17.035,42)	-1,2%
Pneus e consertos	(5.400,00)	-0,8%	(9.389,50)	-1,2%	R\$ (14.789,50)	-1,0%
Combustíveis e Lubrificantes	(11.098,89)	-1,7%	(19.837,59)	-2,5%	R\$ (30.936,48)	-2,2%
Pedágios	(1.430,50)	-0,2%	(2.102,00)	-0,3%	R\$ (3.532,50)	-0,2%
Depreciação de Caminhões	(23.785,29)	-3,7%	(23.785,29)	-3,0%	R\$ (47.570,58)	-3,3%
Seguros	(4.223,90)	-0,7%	(4.900,89)	-0,6%	R\$ (9.124,79)	-0,6%
Resultado do Exercício	109.671,81	17,0%	186.074,31	23,5%	R\$ 295.746,12	20,6%

Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível perceber, para a elaboração da planilha foi considerada toda a atividade da empresa, em relação às vendas demonstram-se o valor da receita de cada produto, assim como também o CMV de cada um. No caso dos custos, distinguem-se os custos com pessoal, aqueles utilizados na produção e nos armazéns dos custos gerais da atividade. As despesas se dividem em operacionais, administrativas, financeiras e tributárias.

Pretendendo apresentar tal planilha de forma bem completa, a mesma será sempre acompanhada do balanço patrimonial, para que os diretores possam analisar também a variação de cada grupo de contas deste, uma vez que o Balanço Patrimonial é a principal demonstração contábil, ele reflete a posição financeira da empresa em determinado momento.

Tabela 2: Balanço Patrimonial - Ativo

	jun/08	%	jul/08	%
ATIVO	R\$ 4.623.443,30	100,0	R\$ 4.752.403,95	100,0
CIRCULANTE	R\$ 1.051.630,26	22,7	R\$ 1.097.907,04	23,1
FINANCEIRO	R\$ 80.676,00	1,7	R\$ 98.034,83	2,1
Caixa	R\$ 36.000,00	0,8	R\$ 48.000,00	1,0
Cheques pre-datados	R\$ 15.000,00	0,3	R\$ 12.487,32	0,3
Bancos c/c	R\$ 18.329,00	0,4	R\$ 26.200,51	0,6
Aplic. Financeiras	R\$ 11.347,00	0,2	R\$ 11.347,00	0,2
OPERACIONAL	R\$ 373.134,97	8,1	R\$ 445.260,66	9,4
Clientes	R\$ 180.000,00	3,9	R\$ 185.380,00	3,9
Adiantam. Fornecedores	R\$ 25.436,00	0,6	R\$ 57.569,00	1,2
Adiantam. Para viagens	R\$ 15.074,56	0,3	R\$ 18.060,00	0,4
Adiantam. De Câmbio p/ Importação	R\$ 58.318,00	1,3	R\$ 81.089,54	1,7
Impostos a Recuperar	R\$ 67.320,00	1,5	R\$ 68.759,00	1,4
Empréstimos a Terceiros	R\$ 23.422,16	0,5	R\$ 26.978,12	0,6
Outros Direitos	R\$ 1.327,36	0,0	R\$ 3.879,00	0,1
(-) Prov.C/Devedores Duvidosos	R\$ 2.236,89	0,0	R\$ 3.546,00	0,1

ESTOQUES	R\$ 597.819,29	12,9	R\$ 554.611,55	11,7
Soja	R\$ 139.439,15	3,0	R\$ 52.327,00	1,1
Milho	R\$ 115.879,00	2,5	R\$ 118.676,73	2,5
Trigo	R\$ 15.327,00	0,3	R\$ 24.897,00	0,5
Feijão Carioca	R\$ 3.438,76	0,1	R\$ 13.879,18	0,3
Feijão Preto	R\$ 4.109,14	0,1	R\$ 4.407,87	0,1
Feijão Cavalo Rajado	R\$ 3.052,61	0,1	R\$ 3.898,00	0,1
Triticale	R\$ 1.277,10	0,0	R\$ 1.198,00	0,0
Recebto Futuro	R\$ 42.537,13	0,9	R\$ 48.765,32	1,0
Sementes	R\$ 7.084,50	0,2	R\$ 9.087,34	0,2
Insumos	R\$ 71.426,74	1,5	R\$ 77.895,34	1,6
Fertilizantes	R\$ 186.229,56	4,0	R\$ 190.456,77	4,0
Estoque Oficina	R\$ 8.018,60	0,2	R\$ 9.123,00	0,2
Despesas antecipadas	R\$ 5.433,60	0,1	R\$ 5.056,89	0,1
		-		-
REALIZ. A LONGO PRAZO	R\$ 179.309,43	3,9	R\$ 189.025,08	4,0
CRÉDITOS	R\$ 179.309,43	3,9	R\$ 189.025,08	4,0
Adiantamentos a Consórcios	R\$ 47.907,38	1,0	R\$ 51.708,76	1,1
ICMS s/ compras Imobilizado	R\$ 8.641,94	0,2	R\$ 8.991,78	0,2
ICMS a Recuperar	R\$ 83.002,39	1,8	R\$ 87.090,54	1,8
PIS/COFINS a Recuperar	R\$ 39.757,72	0,9	R\$ 41.234,00	0,9
PERMANENTE	R\$ 3.392.503,61	73,4	R\$ 3.465.471,83	72,9
INVESTIMENTOS	R\$ 33.616,43	0,7	R\$ 33.616,43	0,7
Aplicação em Consórcios	R\$ -	-	R\$ -	-
Participação Em Outras Empresas	R\$ 33.616,43	0,7	R\$ 33.616,43	0,7
IMOBILIZADOS	R\$ 3.358.887,18	72,6	R\$ 3.345.229,21	70,4
Construções/Edificações	R\$ 451.607,14	9,8	R\$ 511.607,14	10,8
Maquinas e equipamentos	R\$ 453.265,34	9,8	R\$ 493.265,34	10,4
Móveis e Utensílios	R\$ 98.218,47	2,1	R\$ 98.218,47	2,1
Veículos	R\$ 1.480.557,64	32,0	R\$ 1.480.557,64	31,2
Outros Bens	R\$ 49.481,68	1,1	R\$ 49.481,68	1,0
Terrenos	R\$ 1.096.678,74	23,7	R\$ 1.096.678,74	23,1
(-) Deprec. Acumuladas	R\$ (270.921,83)	(5,9)	R\$ (384.579,80)	(8,1)

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4: Balanço Patrimonial - Passivo

	jun/08	%	jul/08	
PASSIVO	R\$ 4.623.443,30	100,0	R\$ 4.752.403,95	100,0
CIRCULANTE	R\$ 496.631,70	10,7	R\$ 420.564,75	8,8
FINANCEIRO	R\$ 228.067,00	4,9	R\$ 172.135,87	3,6
Fornecedores	R\$ 108.530,00	2,3	R\$ 112.036,00	2,4
Duplicatas descontadas	R\$ 71.208,00	31,2	R\$ 28.610,87	0,6
Financiamentos	R\$ 48.329,00	21,2	R\$ 31.489,00	
		-		

OPERACIONAL	R\$ 268.564,70	5,8	R\$ 248.428,88	5,2
Obrigações Trabalhistas	R\$ 85.471,20	1,8	R\$ 68.312,82	1,4
Salários a pagar	R\$ 48.200,63	1,0	R\$ 32.227,85	0,7
Pro Labore A Pagar	R\$ 2.574,56	0,1	R\$ 2.574,56	0,1
13º, férias/enc. a pagar	R\$ 16.958,18	0,4	R\$ 21.651,30	0,5
Encargos a Pagar	R\$ 17.737,83	0,4	R\$ 11.859,11	0,2
Obrigações Tributárias	R\$ 7.955,04	0,2	R\$ 8.951,20	0,2
Funrural a Recolher	R\$ 7.116,00	0,2	R\$ 8.312,68	0,2
IRRF a Recolher	R\$ 479,15	0,0	R\$ 348,98	0,0
ISS a Recolher	R\$ 359,89		R\$ 289,54	
Impostos e Contribuições s/ Lucro	R\$ 7.161,75	0,2	R\$ 19.109,23	0,4
CSLL a Recolher	R\$ 4.109,14	0,1	R\$ 7.165,96	0,2
IRPJ a Recolher	R\$ 3.052,61	0,1	R\$ 11.943,27	0,3
Outras Obrigações	R\$ 167.976,71	3,6	R\$ 152.055,63	3,2
Adto de Clientes	R\$ 93.837,13	2,0	R\$ 81.236,00	1,7
Cheques a Compensar	R\$ 15.055,38	0,3	R\$ 19.087,55	0,4
Seguros a Pagar	R\$ 10.064,73	0,2	R\$ 11.041,09	0,2
Consórcios a Pagar	R\$ 49.019,47	1,1	R\$ 40.690,99	0,9
		-		
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	R\$ 259.174,37	5,6	R\$ 217.686,44	4,6
Contratos cambiais	R\$ 93.435,76	2,0	R\$ 72.893,15	1,5
Impostos a Pagar LP - Refis.....	R\$ 84.404,00	1,8	R\$ 78.694,53	1,7
Financiamentos a LP- Finame.....	R\$ 81.334,61	1,8	R\$ 66.098,76	1,4
RESULTADO DE EXERC. FUTUR.	R\$ 118.638,78	2,6	R\$ 179.080,00	3,8
RESULTADO DE EXERC. FUTUR.	R\$ 118.638,78	2,6	R\$ 179.080,00	3,8
Resultados Exercícios Futuros	R\$ 118.638,78	2,6	R\$ 179.080,00	3,8
		-		
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 3.748.998,45	81,1	R\$ 3.935.072,76	82,8
Capital Social	R\$ 2.980.000,00	64,5	R\$ 2.980.000,00	62,7
Reservas	R\$ 79.609,00	1,7	R\$ 79.609,00	1,7
Lucros/Prej.Acum.Exerc. Anteriores	R\$ 689.389,45	14,9	R\$ 875.463,76	18,4

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. Ambiente Externo

Este ambiente nada mais é do que a relação da empresa com os clientes, fornecedores, mercado, concorrentes e economia.

A grande aceitação dos produtos da empresa fez com que a mesma formasse sua clientela em toda a região, o atendimento ao cliente é feito por representantes que atuam na região Sudoeste do Paraná e Oeste de Santa Catarina.

Os fornecedores são os responsáveis pelo fornecimento da matéria prima, e como a maior parte da matéria prima são os cereais, são os agricultores que a fornecem.

A concorrência acontece de forma direta com outras empresas que atuam no mesmo segmento de mercado e estão localizadas na região, disputando os produtores de grãos, a principal matéria prima da atividade.

Em se tratando de mercado, os produtos recebidos são comercializados, seja com produtores ou revendas, o bom trabalho realizado, fez com que a marca se estabelecesse na região e a qualidade do produto contribui para que a empresa alcance a liderança de mercado. O milho geralmente é comercializado com as agroindústrias da região, a soja é exportada através do porto de Paranaguá, o trigo tem como consumidores, os moinhos da região Sul e Sudoeste, já o feijão tem como destino São Paulo e o nordeste do Brasil.

A empresa estudada está em constante atualização dos índices econômicos, através de jornais, internet e a empresa em geral, é de responsabilidade de o departamento financeiro fornecer informações sobre bolsa de valores, cotação do dólar, cotação da moeda brasileira, taxas de inflação, juros e todos os indicadores que contribuem para alterações na economia brasileira e mundial.

5.0. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações apresentadas neste trabalho, oriundo do Estágio Curricular Supervisionado, deixa bem claro a importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisões dos gestores, as quais poderão ser realizadas com informações oportunas, úteis e confiáveis, sempre a disposição quando necessárias.

Na empresa estudada, a planilha gerencial elaborada será de grande valia, pois a mesma não contava com este instrumento de apoio para a tomada de decisão, a partir de agora esta planilha dará aos gestores uma grande contribuição, pois seus dados são precisos, exatos e de forma simples, de fácil entendimento, para análise dos resultados obtidos pela organização dentro de um período.

As informações contidas na planilha gerencial são geradas pelo sistema contábil e fiscal que a empresa utiliza, desta forma a margem de erros nos dados é mínima, o que dá uma maior confiabilidade a mesma e também aos diretores da empresa no momento de analisá-la e utilizar-se da mesma para as decisões que requerem exatidão e cautela.

O departamento contábil da empresa será o responsável pela elaboração dos dados da planilha mensalmente, tendo como objetivo repassá-la aos diretores até o dia 10 de cada mês, mas para que isto seja possível é preciso que toda a contabilidade do mês anterior esteja toda conciliada. Esta conciliação é de responsabilidade do departamento contábil, mas para que isto seja possível e de forma rápida, é preciso que todos os colaboradores ligados direta ou indiretamente a área administrativa dêem sua contribuição, realizando seu trabalho com o maior cuidado, sempre em dia, para que não haja atraso na entrega da planilha.

O presente trabalho atingiu seu objetivo proposto, uma vez que conseguiu colocar a disposição dos diretores da empresa ora estudada, um instrumento que lhes dará informações com bases sólidas para as suas decisões, sejam elas pequenas, grandes, a curto ou a longo prazo. A elaboração da planilha baseou-se na atividade da empresa e quais eram as maiores e mais urgentes necessidades de informações dos diretores, desta forma e com o uso da mesma ao longo dos meses, ela pode ser aprimorada, com o incremento de mais algum dado que esteja faltando ou com a retirada de outro que seja considerado supérfluo pelos usuários da informação gerencial.

Conclui-se, portanto, que se usada de forma contínua e correta, a planilha apresentada será mais uma ferramenta na mão dos diretores da organização para suas decisões, será possível então direcionar as ações prevista pelos gestores e desta forma atingir os objetivos pretendidos. Neste caso, não há dúvida de que as possibilidades de sucesso serão maiores, assim como também a vantagem competitiva entre os concorrentes será ainda maior.

REFERÊNCIAS

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo – SP. Atlas, 1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade**. 3ª ed. São Paulo – SP. Atlas, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo – SP. Atlas, 2003

FACHIN Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3ª ed. São Paulo – SP. Saraiva, 2001.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo – SP. Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 6ª ed. São Paulo – SP. Atlas, 1998.

MARION, José C. **Contabilidade Empresarial**. 11ª Ed. São Paulo. Atlas, 2005

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação contábil**. 2ª Ed. São Paulo. Atlas, 1996.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação contábil**. 4ª Ed. São Paulo. Atlas, 2004