

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE GOIÁS – UNIGOIÁS
SUPERVISÃO DA ÁREA DE PESQUISA CIENTÍFICA – SAPC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**INSTRUMENTOS GERENCIAIS COMO SUPORTE À GESTÃO E TOMADA DE
DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO**

GEOVANA PEREIRA DA SILVA
LUCAS FERNANDO DA SILVA
KAYANNE EDUARDA LINHARES GONÇALVES
ORIENTADORA: ADRIELY CAMPAROTO BRITO

GOIÂNIA
Dezembro/2024

INSTRUMENTOS GERENCIAIS COMO SUPORTE À GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO

Geovana Pereira da Silva¹

Lucas Fernando da Silva²

Kayanne Eduarda Linhares Gonçalves³

Adriely Camparoto Brito⁴

Resumo: Na gestão empresarial, a tomada de decisões depende fortemente de dados e informações precisas, organizadas por meio de instrumentos e relatórios gerenciais. Esses recursos são fundamentais para que os gestores possam avaliar a saúde financeira, operacional e estratégica da empresa e tomar decisões embasadas. O objetivo consistiu descrever as características do processo de gerenciamento de indústria e comércio do segmento de bebidas, identificando quais são os instrumentos e relatórios gerenciais utilizados pelos gestores na tomada de decisão. Para atender a proposta, realizou-se um estudo de caso, por meio de uma entrevista presencial, a fim de coletar dados e analisar informações. Os resultados evidenciam que os gestores da empresa estudada utilizam de sistema ERP, para controle de suas operações como um todo. Para a tomada de decisão organizacional, utilizam relatórios gerenciais, como margem de contribuição e rentabilidade por produto, demonstrativos contábeis como balanço patrimonial e DRE e instrumentos gerenciais como planejamento e orçamento. Para pesquisas futuras recomenda-se investigações que explorem como o uso de tecnologias avançadas, tais como inteligência artificial e aprendizado de máquina, tem impactado no desempenho de atividades e se isso, provoca melhoria a eficiência e a precisão das análises feitas pela controladoria.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Tomada de Decisão. Instrumentos Gerenciais. Relatórios Gerenciais.

MANAGEMENT INSTRUMENTS AS SUPPORT FOR MANAGEMENT AND DECISION MAKING: A CASE STUDY

Abstract: In business management, decision-making relies heavily on accurate data and information, organized through management instruments and reports. These resources are essential for managers to assess the financial, operational, and strategic health of the company and make informed decisions. The objective was to describe the characteristics of the management process of the beverage industry and trade segment, identifying which management instruments and reports are used by managers in decision-making. To meet the proposal, a case study was conducted through a face-to-face interview in order to collect data and analyze information. The results show that the managers of the company studied use an ERP system to control their operations as a whole. For organizational decision-making, they use management reports, such as contribution margin and profitability by product, accounting statements such as balance sheets and income statements, and management instruments such as planning and budgeting. For future research, we recommend investigations that explore how the use of advanced technologies, such as artificial intelligence and machine learning, has impacted the performance of activities and whether this leads to improvements in the efficiency and accuracy of the analyses carried out by the controller..

KEYWORDS: Management Accounting. Decision Making. Management Instruments. Management Reports.

¹ Discente do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Lattes: link. Orcid: Número orcid. E-mail: geovanapereira2554@gmail.com

² Discente do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Lattes: link. Orcid: Número orcid. E-mail: lucasfernando_tads@hotmail.com

³ Discente do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Lattes: link. Orcid: Número orcid. E-mail: kayanneelg@gmail.com

⁴ Professora Assistente do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5223230393996695>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0233-8868>. E-mail: adriely.brito@unigoias.com.br.

INTRODUÇÃO

O tema trata da utilização de instrumentos e relatórios gerenciais como ferramentas de suporte no processo de tomada de decisão nas empresas, e consiste compreender o processo que a organização percorre para atingir seus objetivos como fator importante em suas decisões.

A contabilidade gerencial desempenha um papel ímpar no ambiente empresarial atual, que possibilita oferecer informações precisas e relevantes para tomadas de decisões estratégicas por meio da utilização de sistemas, instrumentos e relatórios gerenciais, e, com a evolução da tecnologia, esse processo tem sido cada vez mais eficaz, permitindo que gestores identifiquem oportunidades e problemas e façam escolhas que alcancem resultados positivos nas organizações.

O processo da contabilidade gerencial deverá ser obtido por meio da análise dos dados coletados e informações armazenadas e realizadas no sistema de informações da empresa. Com a integração das informações obtidas nos vários departamentos, a contabilidade gerencial proporciona aos seus gestores informações que permitem avaliar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos da empresa, bem como a sua situação econômico-financeira, pela apresentação de informações claras e objetivas.

O cenário econômico e conseqüentemente, as empresas estão em constantes mudanças, com o desenvolvimento tecnológico, o aumento da competitividade, a complexidade dos mercados, necessitam cada vez mais de controles precisos e de informações oportunas sobre seu negócio para adequar suas operações às novas situações econômicas. Lima, Gorayeb e Silva (2010) destaca que os sistemas da informação (SI) são utilizados em quase todas as áreas e profissões e que estamos no limiar de uma nova era de possibilidade e de desafios. Trata-se de uma época singular que oferece à humanidade uma transformação cultural tão forte como nos períodos do Renascimento, Iluminismo, Revolução Industrial, entre outros.

Observa-se que durante anos a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias; na atualidade, ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial que se utiliza de um sistema de informações para registrar as operações da organização, para elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e forneçam informações necessárias para subsidiar o processo de tomadas de decisões e para o processo de gestão, planejamento, execução e controle.

Neste estudo, investigou-se o Grupo Imperial que desenvolve atividades de fabricação e venda bebidas de todos os segmentos, com abrangência de mercado nacional e internacional. Sua escolha, justifica-se pelo fato da fabricação de bebidas ser um dos segmentos industriais de grande relevância para a economia brasileira. A atividade é marcada pela presença de variados

níveis tecnológicos, diferentes escalas de produção e empresas de todos os tamanhos e, em consequência, seu mercado é composto de diferentes classes de consumidores.

Neste sentido, a questão central da pesquisa é: como os gestores do grupo imperial utilizam instrumentos e relatórios gerenciais no dia a dia organizacional? Assim, o objetivo consistiu em descrever as características do processo de gerenciamento do Grupo Imperial, identificando quais são os instrumentos e relatórios gerenciais utilizados pelos gestores diariamente, para controle das atividades e tomada de decisão. Isso permite compreender o funcionamento do processo de gerenciamento na organização.

Este estudo pode contribuir com melhorias na gestão para os administradores da empresa estudada, esclarecendo também como a contabilidade gerencial pode ser estratégica e essencial para a tomada de decisão. Realizar este estudo possibilitou a perceber o quanto é importante as práticas gerenciais, como funcionam em uma organização, no que se basear para tomada de decisão, além de contribuir bastante com o aprendizado dos pesquisadores, na vida acadêmica e profissional.

2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade que analisa os dados financeiros e operacionais de uma empresa, envolve o fornecimento de informações para ajudar na tomada de decisões. É utilizada internamente pelos gestores para uso na própria organização. Horngren *et al* (2004, p.4), explica que “A contabilidade gerencial refere-se à informação contábil desenvolvida para gestores dentro de uma organização, ou seja, é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir seus objetivos organizacionais”.

O objetivo da contabilidade gerencial é fornecer informações relevantes para auxiliar no planejamento financeiro, na alocação de recursos e na avaliação do desempenho. Alves (2013, p. 3) descreve que a contabilidade gerencial desenvolveu-se baseada:

[...] da necessidade que se criou dentro dos departamentos contábeis de se definir exatamente os custos dentro dos processos produtivos, ato verificado primordialmente na indústria, em que os bens vendidos passam por toda uma cadeia de produção, não se aplicando aqui a forma sim lista de se deduzir do valor da venda o valor pago pela mercadoria.

Percebe-se assim que a contabilidade gerencial é essencial para empresas de todos os tamanhos, portes e segmentos, pois ajuda a definir objetivos, estratégias, gerenciar e controlar custos, investimentos e fluxo de caixa. Além de permitir identificar pontos de melhoria, auxiliar

na avaliação de desempenho; contribuir para conformidade com as regulamentações contábeis e fiscais; e ajudar na tomada decisões com mais segurança e menos riscos.

Conforme Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.26), a contabilidade gerencial ajuda os administradores a realizarem três fases importantes que são: “*o planejamento, controle e tomada de decisão*”, e dessa forma, conseguir resultados nas entidades. O planejamento envolve estabelecer objetivos e especificar de que forma os alcançar. O controle envolve *feedback* para garantir que o plano seja adequadamente executado ou modificado à medida que as circunstâncias mudem. A tomada de decisões envolve selecionar uma ação dentre as alternativas concorrentes.

A contabilidade gerencial oferece informação contábil, financeira e econômica úteis para a gestão dos negócios, é muito mais do que somente números. Atualmente, se utiliza sistemas eficientes com capacidades de fornecer estes dados com precisão, facilidade e rapidez, que auxiliam e facilitam a melhor decisão a ser tomada,

2.1 Tomada de Decisões

A tomada de decisão é o processo que envolve selecionar a melhor ação dentre várias alternativas concorrentes para resolver um problema ou alcançar um objetivo. A categoria básica com o qual o gestor lida diariamente é a decisão. É um elemento que vai desde escolhas simples até decisões mais complexas, que impacta os negócios. É preciso optar por produtos, estratégias, mercados, políticas, estruturas, operações, tecnologias, objetivos. No ambiente empresarial, a tomada de decisão está relacionada à escolha de um caminho que ofereça os melhores resultados, de acordo com os objetivos e a estratégia do negócio.

Para garantir que o gestor tome melhores decisões, é necessário percorrer um caminho de conhecimento e de acordo com as necessidades da organização. Algumas etapas do processo de tomada de decisão são: avaliar a situação, entender o problema ou necessidade e a sua causa, coletar e organizar os dados e informações sobre a situação, gerar as melhores alternativas e opções, decidir a melhor ação dentre as alternativas concorrentes, transformar a solução em ação, além de monitorar a decisão tomada e avaliar os resultados.

Para que as decisões tomadas sejam boas para a organização, é importante o gestor desenvolver habilidades como análise e síntese, para que consiga ouvir a equipe de trabalho e compartilhar as alternativas para que os colaboradores possam ajudar no processo decisório.

Neste contexto de tomada de decisões, a contabilidade gerencial é um valioso recurso de apoio na gestão dos negócios que pode contribuir significativamente para a eficiência operacional da organização, pois auxilia as empresas a coletar, processar e relatar informações

para uma variedade de decisões operacionais e administrativas. Padoveze (2000), ressalta que a importância de uma entidade utilizar a contabilidade gerencial na administração de seus negócios, pois, se houver dentro dessa entidade pessoas que consigam traduzir conceitos contábeis em ações práticas, a contabilidade estará sendo um instrumento para a administração.

Assim, as informações são consideradas um elemento estratégico para as organizações, pois é a partir delas que os gestores terão subsídios para uma tomada de decisão precisa e eficaz. Crepaldi (2008, p.5), destaca ainda que a “Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais”.

2.2 Instrumentos e Relatórios para o Processo Decisório

Na gestão empresarial, a tomada de decisões depende fortemente de dados e informações precisas, organizadas por meio de instrumentos e relatórios gerenciais. Esses recursos são fundamentais para que os gestores possam avaliar a saúde financeira, operacional e estratégica da empresa e tomar decisões embasadas.

No decorrer dos tempos, sistemas de informação é a forma de expressão que é utilizada para representar um sistema, seja ele automatizado, como, por exemplo, os *softwares*, ou manual, como por exemplo, planilhas, tabelas, entre outros. Ambos têm a função de coletar, processar, analisar e transmitir dados que representem informações para os gestores e usuários afins.

Oliveira (2008) define os sistemas de informações gerenciais como processos usados para transformar dados em informações que amparem no processo decisório das empresas. Já Para Padoveze (2000, p. 45), o sistema de informações pode ser conceituado como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações para com seu produto, permitir as organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Para Laudon e Laudon (1999) um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em organizações.

Para O'Brien (2004, p. 06), sistema de informação “é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”. Batista (2006, p. 82), conceitua *software* como:

“conjunto de instruções que executam os processamentos necessários a cada atividade, por isso são classificados de acordo com a sua área de aplicação”.

Compreende-se assim, os sistemas de informação como qualquer sistema que seja utilizado para desenvolver informações. Os sistemas de informações possuem várias interligações que primeiramente coletam, processo este chamado de entrada que recebe todos os problemas e dados da empresa, como informações, regras de negócios, todos eles podem ser internos ou externos e, depois manipulam e armazenam, isto é chamado de processamento ou controle que tem por objetivo a transformação dos dados coletados, e por último disseminam dados e informações geradas, este por sua vez chamado de saída de informações, ou seja, a saída gera os resultados para que se possa ter suporte na tomada de decisões gerenciais.

Os sistemas de informação geram informações que apoiam as tomadas de decisões nas empresas com base em suas necessidades administrativas. Pode se dizer ainda que os sistemas de informações gerenciais são provenientes da colaboração mútua entre tecnologias, procedimentos e pessoas, com a intenção de melhorar a gestão e atingir metas. Há quem diga ainda que os sistemas gerenciais são sistemas que disponibilizam a informação certa, para a pessoa certa, no lugar e na hora certa, da forma correta e quase sempre com o custo certo.

Os sistemas de informação gerenciais são providos de uma gama de produtos de informação, que são exibidas por meio de relatórios, que auxiliam os gerentes com o fornecimento de dados e informações para a tomada de decisões. Os relatórios oferecidos podem ser: relatórios programados, relatório de exceção, informes e respostas por solicitação, relatórios em pilhas, etc. Assim, os sistemas de informação gerencial são instrumentos complementares das táticas empresariais, pois a comunicação e a informação são de amplo valor nas empresas. A qualidade da decisão adotada pelo gestor vai depender da qualidade e importância das informações disponíveis.

Para Oliveira (2008), os sistemas de informações gerenciais tornam-se imprescindíveis, pois na grande maioria das empresas que utilizam sistemas informatizados, há muitos dados que estão à disposição, mas esses dados por si não podem ser utilizados no processo de tomada de decisões sem antes passar por um processo de conversão, de transformação, fazendo com que se tornem efetivamente informações. É nesta etapa em que os sistemas de informações gerenciais atuam, compilando estes conjuntos de dados em informações processadas.

Portanto é importante investir em um sistema gerencial, pois ele irá proporcionar informações rápidas, precisas e úteis, as quais garantirão uma gestão diferenciada, que procederá em vantagens competitivas sobre as demais empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva com abordagem qualitativa. Este tipo de pesquisa abrange vários métodos de investigação como entrevista, aplicação de questionário para a coleta de dados, o que contribui para obtenção de dados com resultados mais detalhados com relação aos objetivos propostos. Sendo aplicável a este estudo, uma vez que busca-se compreender como ocorre o processo de gestão em uma empresa do segmento de bebidas, a partir de instrumentos e relatórios utilizados pelos gestores na tomada de decisão.

Para atender a proposta de pesquisa, realizou-se um estudo de caso, que é um tipo de pesquisa que consiste em coletar dados e analisar informações, a fim de estudar aspectos variados, e em maior nível de detalhamento. O objeto de estudo foi uma empresa do grupo Imperial, que desenvolve atividades de indústria e comércio do segmento de bebidas.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista presencial com colaborador que atua como Supervisor de Controladoria, sendo o profissional mais adequado para informar a respeito e avaliar as práticas de gerenciamento da empresa e os relatórios e instrumentos gerenciais utilizados para controle e tomada de decisão. Para tanto, elaborou-se um roteiro semiestruturado, com total de 67 pontos a serem considerados durante a conversa. A entrevista foi realizada no dia 29 de outubro de 2024, das 14 horas às 15 horas e 40 minutos, totalizando 1 hora e 40 minutos de gravação.

3.1 Caracterização da empresa

O Grupo Imperial é uma empresa familiar, localizada no município de Trindade, constituída em 1962, sob a forma de sociedade de responsabilidade limitada. Atualmente seu quadro societário é composto por quatro sócios, sendo 1 no cargo de CEO, 1 Diretor Comercial, 1 Coordenador de Infraestrutura e 1 ausente de atividades. A empresa possui uma filial localizada em Goiânia. O Grupo Imperial desenvolve atividades de indústria e comércio do segmento de bebidas, entre sucos, refrigerantes e cervejas, com abrangência de mercado nacional e internacional.

A empresa apresentou em 2023 um faturamento de aproximadamente R\$ 278.553.575,00 (duzentos e setenta e oito milhões, quinhentos e cinquenta e três mil, e quinhentos e setenta e cinco reais). Vale ressaltar que o faturamento possui sazonalidade em decorrência de eventos, clima e tendências, tendo em vista que se trata de bebidas. O regime tributário atual da empresa é o lucro real e, ela possui em sua estrutura organizacional 418 colaboradores segregados em departamentos conforme apresentado por partes no organograma das figuras 01, 02 e 03.

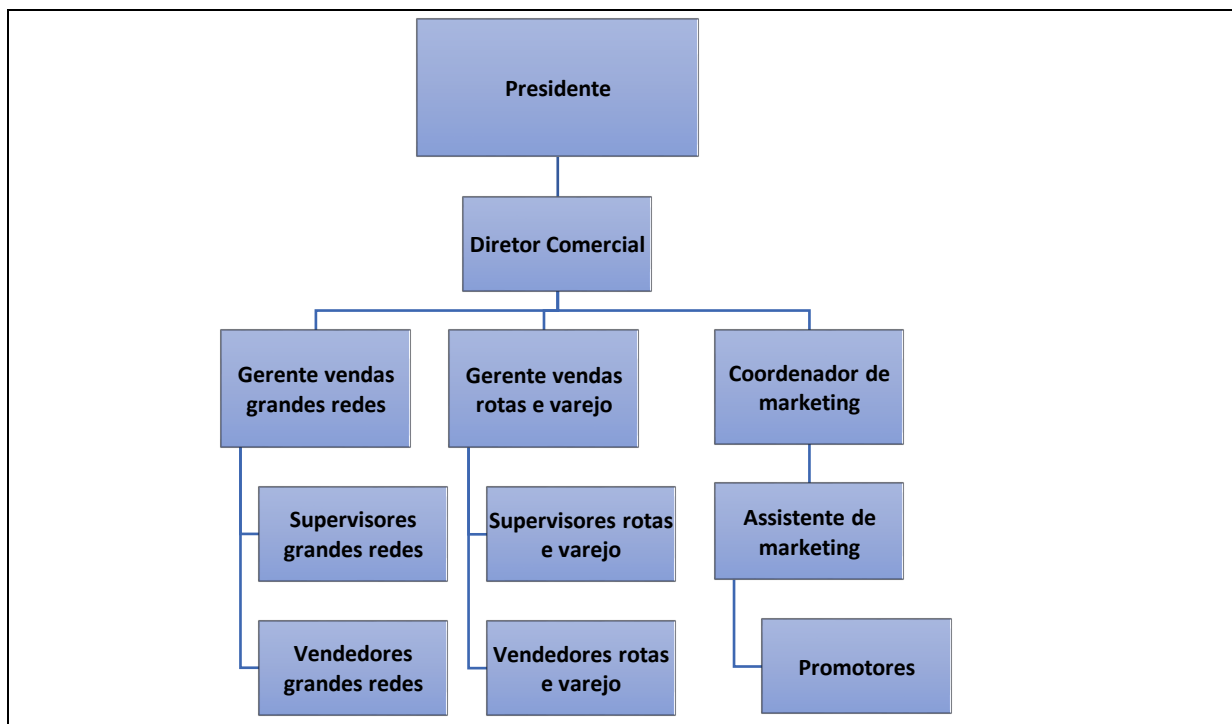


Figura 1. Hierarquia Empresa Grupo Imperial: organograma parte 1.

Pode-se observar na figura 1, abaixo do presidente, o diretor comercial é responsável por coordenar os gerentes de vendas, que se subdividem em vendas de grandes redes e vendas de rotas e varejo. Além disso, o diretor comercial supervisiona também o coordenador de marketing.

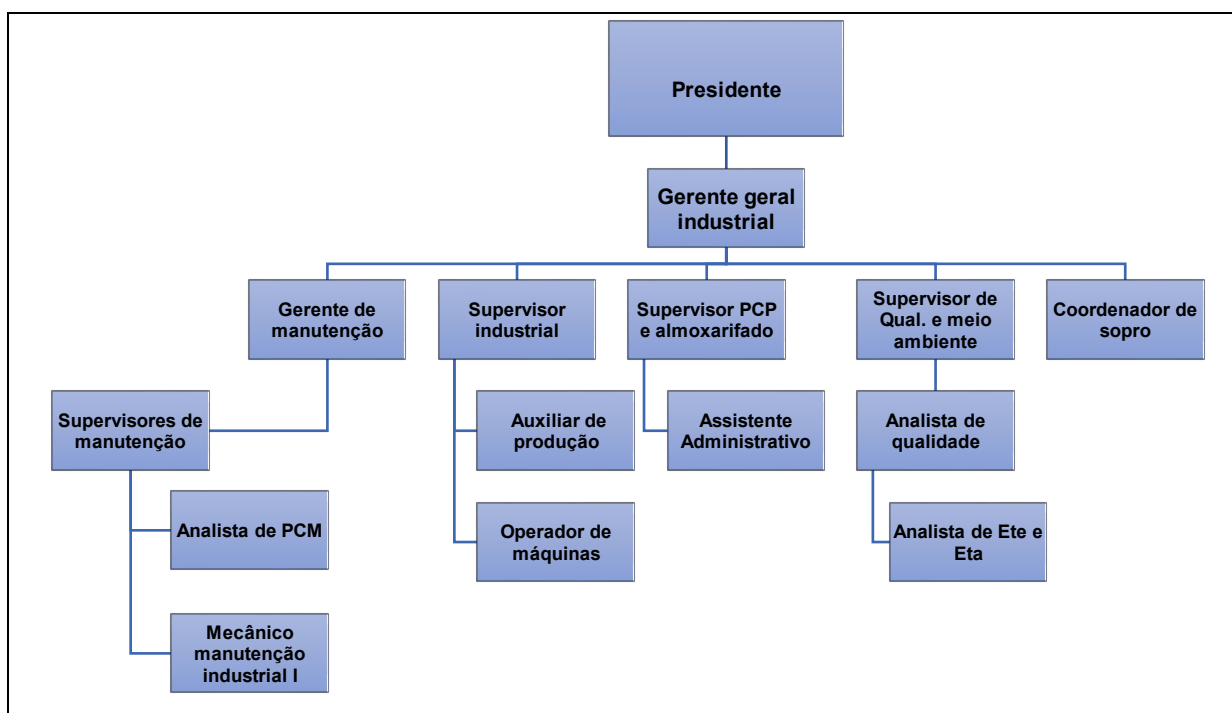


Figura 2. Hierarquia Empresa Grupo Imperial: organograma parte 2.

Observa-se na figura 2, mais uma parte do detalhamento do organograma do grupo, evidenciando que abaixo do presidente da empresa, tem o gerente geral industrial, que é responsável por cuidar da gerência de manutenção, supervisor industrial, supervisor PCP e almoxarifado, supervisor de qualidade e meio ambiente e também do coordenador de sopro.

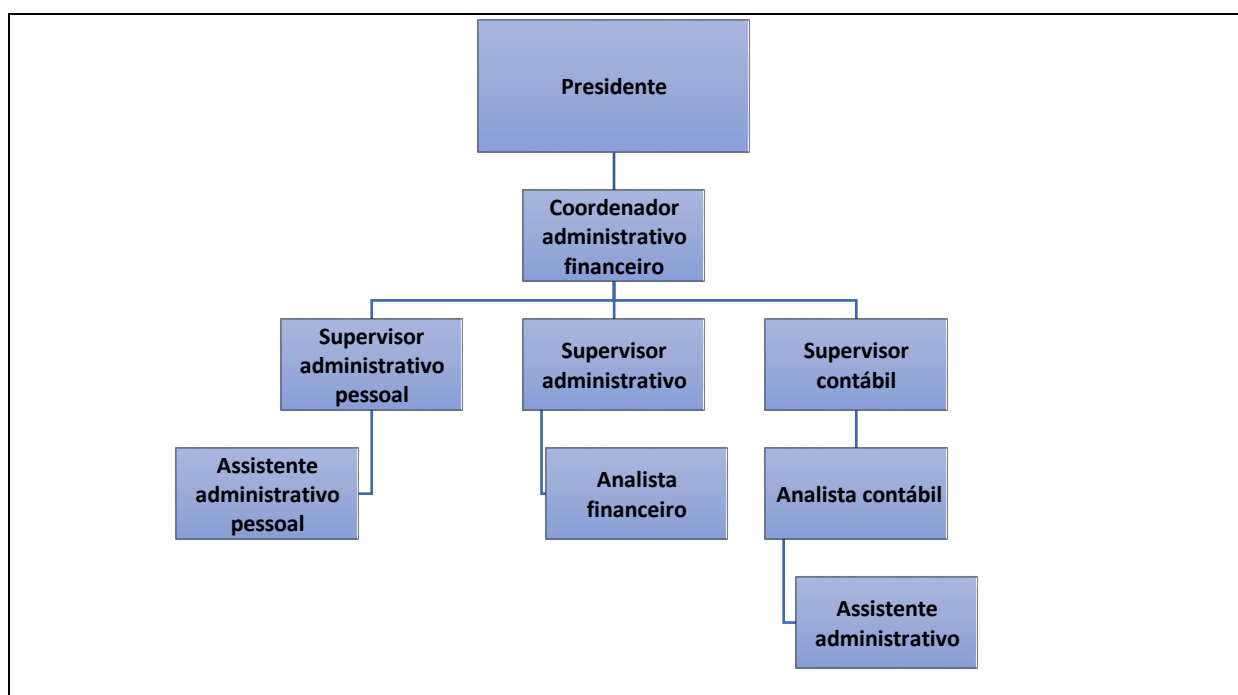


Figura 3. Hierarquia Empresa Grupo Imperial: organograma parte 3.

Na figura 3, visualiza-se o restante do organograma do grupo, em que o coordenador administrativo financeiro, aparece logo abaixo do presidente e é responsável por supervisionar o administrativo (que inclui o financeiro), o pessoal e o contábil. Nesta estrutura organizacional é possível ver que a empresa se divide em três grandes áreas abaixo da presidência, sendo a de vendas (diretor comercial), a de produção (gerente geral industrial) e o administrativo financeiro (coordenador administrativo financeiro). E, em todas essas áreas, há outras subáreas, ou departamentos. A partir disso, apresenta-se os dados coletados e as análises realizadas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente apresenta-se as informações obtidas por meio da entrevista, com o Supervisor de Controladoria. Para facilitar a análise, os dados segregados por objeto do estudo, conforme: práticas de controles operacionais, relatórios e instrumentos gerenciais utilizados para controle e tomada de decisão.

O entrevistado, colaborador atuante na Supervisão da Controladoria, tem 26 anos, possui formação acadêmica em ciências contábeis, especialização em MBA em controladoria finanças de gestão de empresas, trabalha na empresa há 8 anos e 2 meses, e está há 1 ano no cargo de Supervisor de Controladoria. A partir daqui, apresenta-se os achados da entrevista.

4.1 Práticas de controles operacionais: sistema ERP

Quando indagado sobre a empresa utilizar algum programa/software para controle das operações e quais operações são registradas no software, o entrevistado informou que utilizam o software “Saib”, e que “Todo o controle é feito via sistema ERP, Financeiro, Contábil, Fiscal, Estoque, etc.”. Assim, todas as operações são devidamente registradas no sistema, o que é fundamental para que a empresa tenha informações completas e confiáveis.

Um ERP significa *Enterprise Resource Planning*, que em sua tradução literal, significa "Planejamento dos Recursos da Empresa". No Brasil, também é chamado de Sistema Integrado de Gestão Empresarial, voltados para controlar e fornecer suporte a todos os processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa. Todas as transações realizadas pela empresa devem ser registradas para que as consultas extraídas do sistema possam refletir o máximo possível a realidade.

Quanto ao controle financeiro de disponíveis (caixa e bancos), de contas a receber e de contas a pagar o entrevistado informou que “São gerados diariamente relações de documentos com base no vencimento para identificar as obrigações a pagar e recebíveis. A equipe financeira tem toda uma rotina operacional que envolve lançamentos diretos no sistema ERP, seja pagamentos, recebimentos e conciliações”. O constante acompanhamento dos recursos financeiros, das obrigações a pagar e do que se tem a receber é importante para a gestão organizacional, visto que assim, consegue-se planejar e controlar melhor as disponibilidades e o capital de giro, de modo a evitar dispêndios com juros, seja por atraso no pagamento ou até mesmo por utilização do capital de terceiros.

A respeito do controle de estoque, o entrevistado informou que também é todo integrado no sistema ERP, e conta com 2 analistas de estoques que diariamente fazem o fechamento de inventários com base na análise o físico real x sistêmico sendo, portanto, possível identificar erros, desvios ou irregularidades de forma tempestiva para serem tratados. Geralmente o estoque é uma área crítica nas empresas, seja por falta de controle ou por controles falhos. Essa verificação diária realizada pela empresa, comparando o que tem fisicamente e o que consta no sistema é o ideal, por tornar a informação confiável.

Em relação ao controle de despesas, o entrevistado respondeu que “Através de gestão do sistema ERP e relatórios auxiliares a controladoria faz as tratativas nos dados e repassa a cada gestor que tem a responsabilidade por seu grupo de despesas, sendo assim cabe a cada um fazer seu controle conforme o realizado/orçado”. Vale ressaltar que as despesas particulares dos sócios são tratadas separadamente das despesas da empresa, a vida pessoal de cada sócio é independente, o que está adequado, respeitando o princípio da entidade na contabilidade, não misturando patrimônios da empresa e dos sócios. Nesse ponto da entrevista, pode-se perceber que a empresa utiliza o orçamento empresarial e, ele norteia os gastos ocorridos por área, setor.

Quanto à apuração e acompanhamento dos resultados, o entrevistado explicou que a empresa avalia o seu desempenho geral, para saber se houve lucro ou prejuízo por meio da elaboração de balanço patrimonial, DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) e de relatórios mensais. Observa-se que mesmo utilizando relatórios mensais específicos, a empresa também utiliza os dois principais demonstrativos contábeis.

Ele continuou detalhando que a empresa apura os seus resultados mensalmente, utilizando sistema ERP para isso, e excel de apoio. Assim a empresa avalia se o resultado/desempenho obtido no período, é bom ou não “Através de análise dos cenários anteriores e também das metas traçadas”. Com isso, a empresa faz comparação de faturamento/receitas de um mês para o outro, de despesas, saldos de caixa e bancos, das contas a pagar, das contas a receber, de endividamento por empréstimos e financiamentos e de lucro, de um período para o outro, assim como dos resultados. Isso permite acompanhar a evolução mensal e, quanto das metas e objetivos definidos estão sendo atingidos, o que possibilita a realização de ajustes quando necessários.

4.2 Relatórios utilizados para controle e tomada de decisão

Neste bloco da entrevista, buscou-se compreender quais relatórios são utilizados para os controles operacionais e gerenciais e, como auxiliam na tomada de decisões. Quando indagado a respeito de quais relatórios são gerados mensalmente para controle das operações/atividades e quais destes relatórios são utilizados para a tomada de decisão, o entrevistado informou “Relatório de análise de custo, margem de contribuição por produto, rentabilidade por produto, análise de despesas administrativas, análise de gastos fabris, balanço patrimonial, e DRE”. Entre estes relatórios citados, percebe-se o uso de relatórios gerenciais específicos, como margem de contribuição e rentabilidade por produto e, novamente, mencionam os principais demonstrativos contábeis, reforçando que são úteis para o controle e para a tomada de decisão organizacional.

Questionou-se a respeito de quais demonstrativos contábeis são gerados e utilizados e, a resposta foi que a empresa possui balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício (DRE), demonstração dos fluxos de caixa (DFC), elaborados mensalmente pela contabilidade interna da empresa para análise. Percebe-se que além dos demonstrativos mais tradicionais (balanço patrimonial e DRE) a empresa utiliza também a DFC, que detalha a geração e o consumo de recursos financeiros e, a variação do lucro para o caixa. Esse demonstrativo em questão, ao ser utilizado mostra que a empresa sabe a diferença entre lucro e caixa, que é uma confusão muito comum em pequenos médios negócios.

A elaboração de relatórios deve abranger os diversos segmentos, setores e departamentos dentro de uma organização, e devem ser atualizadas sempre que ocorrerem mudanças nas operações, permitindo análises, oferecendo informações precisas e relevantes, proporcionando resultados satisfatórios, e possibilitando soluções eficientes, confiáveis, rápidas e adequadas à realidade da empresa para a tomada de decisão a partir de dados reais e atualizados.

Segundo Padoveze (1997), os relatórios devem ser elaborados com foco na operacionalidade informativa, devem ser práticos e objetivos, com dados verdadeiros que retratem a realidade da empresa, para atender os diferentes níveis de gerência dentro da organização, ou seja, que atenda aos que utilizam os relatórios para execução das atividades e sejam entendidos por quem os utiliza.

É fundamental a utilização dos relatórios contábeis, por meio dos quais são avaliados o desempenho, a motivação e a comunicação nas empresas. Até mesmo, o mais simples dos relatórios poderá conter informações relevantes para melhores decisões. Os relatórios servem principalmente para detectar as falhas no sistema, apontando alternativas para solucioná-las, evitando decisões errôneas. É o caso da empresa estudada, que durante toda a conversa na entrevista informou como esse processo é feito e os relatórios e demonstrativos contábeis utilizados, como fontes confiáveis de informação que dão suporte tanto ao controle como à tomada de decisão.

4.3 Outros instrumentos utilizados para controle e tomada de decisão

Após compreender como são os controles operacionais e quais relatórios são utilizados, neste bloco da entrevista, buscou-se compreender quais instrumentos gerenciais a empresa aplica em seu dia a dia. Quando indagado se a empresa planeja as suas operações e atividades, como é feito e quem participa desse planejamento, o entrevistado informou que “Sim, conforme é traçado objetivo, são feitos cenários de como podem ser alcançados, envolvendo um plano de

vendas, marketing, financeiro, gestão de pessoas e gestão de gastos, cada gestor é responsável por sua área no final e consolidado”.

Ele continuou detalhando que a empresa realiza planejamentos anualmente, formalizado por meio de dados filtrados do sistema ERP e com base nisso, são elaboradas planilhas em excel. A empresa compara com frequência o planejado e o realizado, utilizando-se dos dados filtrados do sistema ERP e são alimentadas planilhas em excel, que facilitam a análise, como a evolução e local de cada gasto. Essa descrição permite inferir que a empresa dedica parte do tempo da gestão em planejar os próximos períodos, estabelecendo metas e analisando o que já ocorreu no passado, para buscar melhorias necessárias. Isso é fundamental na gestão organizacional.

Quando indagado se a empresa utiliza planejamento orçamentário, qual o período abrange os orçamentos utilizados e de que forma são feitos, o entrevistado informou “Sim, o orçamento é anual, feito de forma OBZ (orçamento base zero), em que busca sempre o menor gasto possível visando a operação e a meta desejada”. A empresa compara com frequência o orçado e o realizado, em reuniões com os gestores mensalmente.

O orçamento base zero (OBZ) é uma técnica orçamentária na qual todas as despesas devem ser justificadas para um novo período ou ano começando do zero, em vez de começar com o orçamento anterior e ajustá-lo conforme necessário.

O OBZ é uma ferramenta de planejamento de negócios estratégicos altamente eficaz para ajudar uma empresa a identificar e eliminar custos desnecessários, manter o controle de seus gastos e se concentrar em iniciativas bastante lucrativa, e para manter a empresa no caminho certo com seus objetivos para alcançar os resultados de negócios desejados.

Vale ressaltar que o orçamento do tipo base zero, é realizado com base em cenários projetados e estabelecendo metas e objetivos, sem considerar dados passados. Em um orçamento de tendências, geralmente projeta-se um crescimento a partir dos resultados anteriores, que é o oposto do OBZ. Ao utilizar este instrumento gerencial, a empresa projeta novas metas e objetivos e estabelece o plano de ações (planejamento) necessário para alcançar. Mesmo assim, nota-se que a empresa analisa dados históricos, a fim de buscar melhorias.

A empresa defini metas/objetivos sempre buscando a melhoria constante para as áreas de vendas, despesas e caixa, traçando as metas sempre com base no que é realizado no mês e a porcentagem (%) de crescimento histórico no período/exercício, utilizando bases históricas para comparações. Além disso, o acompanhamento do cumprimento das metas/objetivos é apresentado em reuniões mensais de resultados, por meio de relatórios gerados por gestores. E ao atingir metas/objetivos, a empresa faz premiações para a área comercial, somente.

A partir dos dados obtidos pode-se perceber que a empresa utiliza-se de diversos instrumentos gerenciais: planejamento, orçamento, margem de contribuição, apuração de rentabilidade de produtos e avaliação de desempenho global.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou evidenciar como os gestores do Grupo Imperial indústria e comércio do segmento de bebidas gerenciam as empresas pertencentes ao grupo no seu dia a dia. Este objetivo foi alcançado, pois foi possível observar por meio do estudo e da entrevista realizada, as práticas gerenciais utilizadas pelos gestores e, compreender como ocorre o processo de gestão do Grupo Imperial.

As práticas gerenciais são fundamentais em uma organização, pois possibilita que os gestores tracem objetivos e metas, realizem planejamentos, organizem as atividades de cada departamento, identifiquem os pontos a serem melhorados em cada departamento, realizem controle e andamento das atividades e avaliem o desempenho setorial e global. Isso consequentemente contribuir para tomada de decisões melhores, devido o suporte informacional, detalhado e confiável.

Constatou-se que o sistema ERP é o fundamental no contexto investigado, pois todas as operações são devidamente registradas e quando necessário os dados são filtrados do sistema e suportam a elaboração de planilhas de Excel complementares. Além disso, o grupo utiliza também os instrumentos e relatórios gerenciais para controle das atividades e tomada de decisão de forma estratégica.

Os achados deste estudo, corroboram que a contabilidade gerencial é essencial para auxiliar em todos os processos de uma organização. Caso não possua um sistema de contabilidade gerencial que lhe possa fornecer informações necessárias, possivelmente não terá, de maneira transparente, condições de avaliar se está seguindo na direção desejada para alcançar aos seus objetivos. Uma informação consistente e confiável é fator decisivo para as empresas. E a contabilidade quando utilizada como geradora de informações, ocupa papel fundamental, auxiliando os gestores na tomada de decisão.

No entanto esta pesquisa teve algumas limitações que podem ter influenciado nos resultados. No estudo houve uma entrevista realizada com colaborador atuante na Supervisão da Controladoria e não diretamente com um gestor, assim pode haver possíveis restrições com implicações nas respostas. Na entrevista foram realizadas perguntas, que o entrevistado não soube responder, por se tratar de decisões tomadas diretamente pela diretoria da empresa. Com isso, serviu de aprendizado que por maior que a empresa possa ser, em alguns casos serão os

próprios sócios que irão tomar a frente das decisões, após a coleta de dados em reuniões, repassadas por gestores que acompanham ao departamento de produção ou logística por exemplo.

Com isso, este estudo possibilitou perceber o quanto é importante as práticas gerenciais, como funcionam em uma organização, no que se basear para tomada de decisão e contribuiu bastante para a vida profissional. Sugere-se à empresa, manter o controle contínuo, sobre todas as suas operações, pois uma organização independente de tamanho e área de atuação, necessita de controles como suporte para o processo de gestão. Portanto, o conhecimento da contabilidade, de seus instrumentos contábeis e a forma de analisá-los e extrair as informações para auxiliar nesses controles, passa a ser um diferencial competitivo, orientando o processo decisório, de acordo com a missão e a visão estabelecida, e ter resultados positivos.

Em face a temática e considerando o avanço tecnológico, para pesquisas futuras recomenda-se investigações que explorem como o uso de tecnologias avançadas, (inteligência artificial e aprendizado de máquina, por exemplo), tem impactado no desempenho de atividades e se isso, provoca melhoria a eficiência e a precisão das análises feitas pela controladoria.

REFERÊNCIAS

ALVES, R.V. **Contabilidade gerencial**: livro texto com exemplos, estudos de caso e atividades práticas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BATISTA, E. de O. **Sistema de informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Sistema de informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2006.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial** - teoria e prática. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

CILENE, KATIA NELES DA SILVA. **Sistemas de Informações Gerenciais**. <https://www.studocu.com/pt-br/document/centro-universitario-eniac/tecnologia-da-informacao-aplicada-ao-marketing/aula-01-introducao-aos-sistemas-de-informacao/17076262>

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, Willian O; traduzido para o português por Elias Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Pretice Hall, 2004.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação com internet**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Gerenciamento de sistemas de informação**. São Paulo: LTC, 2001.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial e gerencial**: instrumentos de análise, gerência e decisão. 19. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação**: uma abordagem gerencial. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2004.

<https://pt.scribd.com/doc/206807492/O-BRIEN-James-A-Sistemas-de-Informacao-e-as-Deciso-es-Gerenciais-na-Era-da>

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**: Estratégias Táticas Operacionais. 12ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil, 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

Revista FIEMA: **Indústria de bebidas estudo setorial**. São Luís, 2021. Disponível em: <https://www.fiema.org.br/uploads/revista/11774/hQxNWIsiil4ZbxcArNJfIs6n739FqII6.pdf>

SILVA, K. C N.; BARBOSA, C.; JR., R. S C. **Sistemas de informações gerenciais**. Porto Alegre: Sagah, 2019

Site ORACLE. **Orçamento base zero (OBZ)**. <https://www.oracle.com/br/performance-management/planning/zero-based-budgeting/>

Site PASSEI DIRETO. **Sistema de informação**.

<https://www.passeidireto.com/arquivo/99523334/aula-02-sistema-de-informacao?mgm=Y%2FQD4qX4zcvDIYx%2F76TEJQ%3D%3D>

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. Oracle do Brasil. **Sistemas ERP**: características, custos e tendências. **Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia**, São Paulo, Brasil. 18 out 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/cV6H5xKGLrQqR9mjS8N4Kxn/?lang=pt>

VERGARA, S. C. **Sobre a intuição na tomada de decisão**, Março de 1993. <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/4ea98827-a355-49e0-addd-c7044eb86db7/content>

YU, A. S. O.; SOUSA, W. H. de. **Tomada de decisão nas organizações**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2011.

Apêndice A

Instrumento da Pesquisa

Tema: Contabilidade Gerencial e relatórios utilizados para tomada de decisão.

Objetivo: Averiguar como são as práticas de contabilidade gerencial na empresa e, quais relatórios subsidiam o processo de tomada de decisão.

Público-alvo: os gestores envolvidos na tomada de decisão da empresa.

Roteiro de Entrevista semiestruturada

Bloco A - Perfil do respondente

- 1) Qual seu nome?
- 2) Qual sua escolaridade? Se possui graduação, qual(is)? Se Possui especialização/mba, qual(is)?
- 3) Está na empresa há quanto tempo?
- 4) Qual função/cargo desenvolve na empresa?
- 5) Há quanto tempo exerce essa função/cargo na empresa?
- 6) Você costuma realizar cursos na área de gestão ou outros? Se sim, com que frequência?

Bloco B – Perfil da empresa

- 1) A empresa foi constituída em que ano?
- 2) Qual a forma de constituição da empresa? (sociedade limitada, sociedade limitada unipessoal, empresário individual, etc.)
- 3) Se sociedade, quantos são os sócios e qual a função de cada sócio na empresa?
- 4) Qual(is) ramo(s) de atuação da empresa?
- 5) Qual a abrangência de mercado da empresa (nacional, estadual, etc.)
- 6) Qual foi o faturamento (aproximado) da empresa no último ano? Ou o faturamento médio mensal e se possui sazonalidade nesse faturamento?
- 7) Qual o regime tributário atual da empresa?
- 8) Quantos colaboradores a empresa possui?
- 9) Possui filiais ou outras unidades? Se sim, quantas e em quais localidades?
- 10) A contabilidade é realizada internamente ou terceirizada?
- 11) A empresa tem departamento ou setor de controladoria ou contabilidade gerencial?

Bloco C – Práticas de controle operacionais

- 1) A empresa utiliza algum programa/software para controle das operações? Se sim, qual?
- 2) Quais operações são registradas no software? (compras a prazo e a vista, vendas, despesas, etc.)
- 3) Como é feito o controle financeiro de caixa/bancos, de contas a receber e de contas a pagar?
- 4) Como é feito o controle de estoque?
- 5) Como é feito o controle de despesas?
- 6) Em relação as despesas, como são tratadas as despesas particulares dos sócios? É separado das despesas da empresa? E como é controle disso?
- 7) Como avalia o desempenho da empresa em geral? Como sabe se o resultado foi lucro ou prejuízo?
- 8) Qual a frequência de apuração dos resultados? Anual? Mensal? Utiliza software para isso ou faz de outra forma?
- 9) A empresa sabe qual a sua média de lucro mensal ou anual? (Em valor ou porcentagem)
- 10) A empresa faz comparação de faturamento/receitas de um mês para o outro? E de um ano para o outro?
- 11) A empresa faz comparação de despesa de um mês para o outro? E de um ano para o outro?
- 12) A empresa faz comparação dos saldos de caixa e bancos de um mês para o outro? E de um ano para o outro?
- 13) A empresa faz comparação das contas a pagar de um mês para o outro? E de um ano para o outro?
- 14) A empresa faz comparação das contas a receber de um mês para o outro? E de um ano para o outro?
- 15) A empresa faz comparação de endividamento por empréstimos e financiamentos de um mês para o outro? E de um ano para o outro?
- 16) A empresa faz comparação de lucro de um mês para o outro? E de um ano para o outro?
- 17) Como a empresa avalia se o resultado/desempenho obtido no período, é bom ou não?
- 18) A empresa avalia o seu resultado/desempenho em comparação aos seus concorrentes?

Bloco D – Relatórios utilizados para controle e tomada de decisão

- 1) Quais relatórios são gerados mensalmente para controle das operações/atividades?
- 2) Quais destes relatórios você utiliza para a tomada de decisão?

- 3) Utiliza algum relatório para auxiliar na decisão relacionadas às vendas de mercadorias? Se sim, quais?
- 4) Utiliza algum relatório para auxiliar na decisão das compras de mercadorias? Se sim, quais?
- 5) Utiliza algum relatório para auxiliar em decisões relacionadas as despesas? Se sim, quais?
- 6) Utiliza algum relatório para auxiliar em decisões relacionadas ao financeiro (caixa, banco, contas a pagar, contas a receber? Se sim, quais?
- 7) Quando a empresa precisa recorrer a financiamentos e empréstimos bancários ou de terceiros, utiliza algum relatório para a tomada de decisão? Se sim, quais?
- 8) Além destes relatórios citados, a empresa utiliza algum outro não citado? Se sim, quais? Para quais finalidades?
- 9) A empresa possui balanço patrimonial? Se sim, quem elabora (a contabilidade ou a própria empresa)? Com que frequência analisa esse relatório? Utiliza ele para a tomada de decisões? Em quais situações?
- 10) A empresa possui demonstração do resultado do exercício (DRE)? Se sim, quem elabora (a contabilidade ou a própria empresa)? Com que frequência analisa esse relatório? Utiliza ele para a tomada de decisões? Em quais situações?
- 11) A empresa possui demonstração dos fluxos de caixa (DFC)? Se sim, quem elabora (a contabilidade ou a própria empresa)? Com que frequência analisa esse relatório? Utiliza ele para a tomada de decisões? Em quais situações?
- 12) A empresa possui demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL)? Se sim, quem elabora (a contabilidade ou a própria empresa)? Com que frequência analisa esse relatório? Utiliza ele para a tomada de decisões? Em quais situações?
- 13) A empresa possui demonstração do valor adicionado (DVA)? Se sim, quem elabora (a contabilidade ou a própria empresa)? Com que frequência analisa esse relatório? Utiliza ele para a tomada de decisões? Em quais situações?

Bloco E – Instrumentos gerenciais utilizados para controle e tomada de decisão

- 1) Existe uma cultura de análise de cenários e projeções dentro da empresa? Se sim, quem participa desse processo?
- 2) A empresa planeja as suas operações e atividades? Se sim, explique como é feito e quem participa desse planejamento.

- 3) Se é feito algum **planejamento**, com que frequência ele é realizado e qual o período abrange? (para um mês, seis meses, um ano, etc.)
- 4) Se há planejamento, como ele é formalizado? (no software, no excel, anotações em papel, apenas verbal, etc.)
- 5) A empresa compara o planejado e o realizado com que frequência? Se sim, como faz essas comparações? Realiza algum cálculo? Utiliza algum recurso: software, planilha, etc.?
- 6) A empresa possui e utiliza o **planejamento estratégico** ou planejamento de longo prazo? Se sim, qual o período abrange (para quantos anos)?
- 7) Caso tenha planejamento estratégico, com que frequência analisa e avalia se o planejado está sendo alcançado?
- 8) Caso tenha planejamento estratégico, com que frequência ele é revisado e ajustado?
- 9) A empresa utiliza o **planejamento orçamentário**? Se sim, qual o período abrange os orçamentos utilizados (mensal, trimestral, semestral, anual, etc)? Explique como é feito
- 10) A empresa compara o orçado e o realizado? Se sim, com que frequência? Quando há diferenças positivas quais as ações da empresa? E quando há diferenças negativas quais as ações da empresa?
- 11) A empresa sabe qual o **ponto de equilíbrio** das suas atividades? Se sim, como calcula/apura qual o ponto de equilíbrio? Com que frequência realiza esse cálculo? E como utiliza essa informação para a tomada de decisão?
- 12) A empresa sabe qual a **margem de lucro (lucratividade)** da empresa? Se sim, como calcula/apura qual a margem de lucro? Com que frequência realiza esse cálculo? E como utiliza essa informação para a tomada de decisão?
- 13) A empresa sabe qual a **retorno dos ativos/investimentos (ROI ou ROA)** da empresa? Se sim, como calcula/apura qual o retorno do investimento? Com que frequência realiza esse cálculo? E como utiliza essa informação para a tomada de decisão?
- 14) Como a empresa define as metas/objetivos? Utiliza algum instrumento ou ferramenta que auxilia nisso? Qual o período das metas/objetivos utilizadas? (mensais, trimestrais, anuais, etc.).
- 15) Caso definam metas/objetivos: para quais áreas? (venda, lucro, despesas, caixa, etc.). Cite alguns exemplos por gentileza.
- 16) Como a empresa acompanha o cumprimento ou não das metas/objetivos? Utiliza algum relatório? Realiza algum cálculo?

- 17) Quando as metas/objetivos são atingidas, como a empresa reage? Há algum tipo de sistema de recompensas/bonificações/gratificações aos colaboradores ou aos gestores?
- 18) E quando as metas não são atingidas, como a empresa reage? Há algum tipo de sistema de punições pelo não cumprimento da meta aos colaboradores ou aos gestores?
- 19) A empresa utiliza algum outro instrumento que auxilia na gestão, além destes citados?
Se sim, quais? Como os utiliza?

Bloco F – Tomada de decisão

- 1) Sua empresa já enfrentou dificuldades por falta de informação contábil precisa para decisões estratégicas? Se sim, poderia dar um exemplo?
- 2) Quais informações você considera fundamentais para gerir o negócio e garantir a continuidade dele?
- 3) As tomadas de decisões para qualquer ação dentro da empresa, é realizada em conjunto ou individual pelo gestor principal? Quem mais participa das decisões?
- 4) Há algum tipo de decisão que é tomada em conjunto com colaboradores? Se sim, em quais situações? Cite um exemplo, por gentileza.
- 5) Os colaboradores são incentivados a propor mudanças ou melhorias baseadas em informações gerenciais?
- 6) Quando precisa tomar decisões importantes, busca informações para auxiliar ou recorre e confia na própria experiência e intuição? Se busca informações para auxiliar, que tipo de informações são estas?
- 7) Com que frequência toma decisões baseadas na sua própria experiência e intuição? Pode citar um exemplo, por gentileza.
- 8) Quando precisa tomar decisões importantes, recorre ao auxílio de alguém? Se sim, a quem recorre?
- 9) Quando aparecem ou surgem problemas financeiros, como a empresa reage? A quem recorre para auxílio na tomada de decisões financeiras?
- 10) Quando a empresa apura lucros, como é decidido o que fazer com o lucro? Existe uma ordem de prioridades? Se sim, qual?

Bloco G – Relação da empresa e o profissional contábil

- 1) Descreva como é a relação da empresa com o contador
- 2) Quais informações são enviadas para a contabilidade mensalmente?
- 3) Quais informações são recebidas da contabilidade mensalmente?

- 4) Qual o papel do contador na organização da sua empresa?
- 5) A contabilidade fornece orientações que contribuem para a tomada de decisão, por iniciativa própria deles? Se sim, em relação a quais assuntos?
- 6) Como o contador contribui para a melhoria dos processos operacionais e atividades da empresa? Cite um exemplo, por gentileza
- 7) Para a tomada de decisões, a empresa recorre ao auxílio do contador? Se sim, em quais situações? Cite um exemplo, por gentileza.
- 8) Com que frequência o contador orienta a empresa em aspectos operacionais e das atividades?
- 9) Com que frequência o contador orienta a empresa em aspectos gerenciais e de tomadas de decisões?
- 10) A contabilidade envia relatórios mensais para empresa? Se sim, quais?
- 11) Como a empresa utiliza estes relatórios recebidos da contabilidade?
- 12) Com que frequência que você discute o resultado da empresa junto ao seu contador?