



Revista Catarinense da Ciência Contábil

ISSN: 1808-3781

revista@crcsc.org.br

Conselho Regional de Contabilidade de  
Santa Catarina  
Brasil

Ozelame Rieger, Neusa Helena; Ozelame, Neuro Francisco; Margarete Oro, Ieda  
A utilização dos relatórios contábeis e gerenciais nas indústrias moveleiras da  
microrregião de Pinhalzinho-SC

Revista Catarinense da Ciência Contábil, vol. 6, núm. 17, abril-julio, 2007, pp. 21-37  
Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina  
Florianópolis, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477549007003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **A utilização dos relatórios contábeis e gerenciais nas indústrias moveleiras da microrregião de Pinhalzinho-SC**

**Neusa Helena Ozelame Rieger**

Bacharel em Ciências Contábeis

[riegerneusa@hotmail.com](mailto:riegerneusa@hotmail.com)

**Neuro Francisco Ozelame**

Bacharel em Ciências Contábeis

[neurof.ozelame@hotmail.com](mailto:neurof.ozelame@hotmail.com)

**Ieda Margarete Oro**

Mestre em Ciências Contábeis - FURB

[ieda@unoescsmo.edu.br](mailto:ieda@unoescsmo.edu.br)

## **Resumo**

*Este trabalho tem como objetivo identificar os relatórios contábeis e gerenciais utilizados para tomada de decisão pelos gestores das indústrias moveleiras da microrregião de Pinhalzinho/SC. A metodologia empregada na pesquisa é descritiva, do tipo levantamento, com abordagem quantitativa. A amostra é intencional e tem como critério pesquisar as indústrias do ramo moveleiro que tenham um número mínimo de dez funcionários. A população de estudo é constituída de 55 indústrias do ramo moveleiro, cadastradas nas prefeituras de Pinhalzinho, Saudades, Nova Erechim, Modelo, Serra Alta e Sul Brasil, conforme dados de fevereiro de 2007. A amostra foi definida com base na técnica de sondagem junto às empresas e restringiu-se a 27 indústrias. O instrumento utilizado para coleta dos dados foi o questionário semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas. Os resultados da pesquisa demonstram que a maioria das empresas é jovem com menos de 15 anos de constituição e possuem*

*mais de 31 empregados com funções específicas. O mercado de atuação é nacional e a contabilidade é externa, com assessoria do contador. Constatou-se que os principais problemas enfrentados na atualidade pelas empresas são: a concorrência, a situação econômica do país, a carga tributária elevada e a falta de mão-de-obra qualificada. Concluiu-se que as empresas em análise utilizam com maior frequência os relatórios da área financeira, seguidos dos relatórios de vendas. Constatou-se também muitas oportunidades para o profissional contábil no processo de geração da informação contábil e gerencial, pois muitas empresas carecem de informações no uso de relatórios e de conhecimento no processo de tomada de decisão.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Relatórios Contábeis. Relatórios Gerenciais. Tomada de Decisão. Indústrias Moveleiras.

## **Abstract**

*This work has as objective to identify the countable and managemental reports used for decision-making progress of managers of the furniture industries of the microregion of Pinhalzinho/SC. The methodology used in the research is descriptive, of the survey kind, with quantitative boarding. The sample is intentional and has as a criterion to search the industries of the furniture branch that have at least ten employees. The population of the study is constituted by 55 industries of the furniture branch registered at the city halls of Pinhalzinho, Saudades, Nova Erechim, Modelo, Serra Alta and South Brazil as the data of February, 2007. The sample got defined based on the research technique next to the companies and restricted at 27 industries. The instrument used to collect the data was the questionnaire half-structuralized with open and closed questions. The results of the research demonstrate that the majority of the companies is young, with less than 15 years of constitution and possess more then 31 employees with specific functions. The performance market is national and the accounting is external, with accountant assessorship. It was evidenced that the main problems faced by the companies nowadays are: the competition, the economic situation of the country, high tax burden and lack of qualified labour. And, it was concluded that the companies here use more frequently the reports of the financial area, followed by the reports of sale. Many chances for the countable professional in the process of generation of countable and managemental information had also been evidenced, therefore many organizations lack information in the use of reports and knowledge in the process of decision-making.*

**KEYWORDS:** Countable Reports. Managemental Reports. Decision-making. Furniture Industries.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, a competitividade está cada vez mais presente no mundo dos negócios, fazendo com que os gestores tenham consciência e se preocupem com os impactos sociais refletidos por suas decisões. Ao mesmo tempo, devem se preocupar com a continuidade da entidade, planejando, controlando, gerenciando as informações do mercado em que atua a empresa e utilizar os recursos disponíveis na tomada de decisão.

Nas últimas três décadas, a sociedade modificou-se em função da realidade econômica globalizada que se instalou, culminando em um rápido avanço tecnológico, de produção, da informática e das telecomunicações. Esses processos sugerem novas formas de percepção e interpretação do mundo e é nesses contextos que surgem as novas necessidades e possibilidades de mercado.

A contabilidade registra os fatos que ocorrem na indústria, durante certo período por meio da escrituração. O sistema contábil os transforma em dados úteis, que possibilitam a estruturação dos controles, com a finalidade de transformá-los em relatórios contábeis e gerenciais, para criar informações, com o objetivo de apoiar os responsáveis pelas indústrias na tomada de decisões.

Assim como tantas outras, a ciência contábil está em constante evolução, devendo adaptar-se sempre às novas realidades e necessidades da sociedade. Nos últimos tempos, o mundo dos negócios tem avançado de maneira a existir maior habilidade dos profissionais, responsáveis pela elaboração dos relatórios contábeis e gerenciais das empresas. A atuação empresarial está presente no mercado e nas diversificadas situações econômicas.

No ramo moveleiro, as oportunidades de negócios e crescimento são diversas e neste ambiente, a informação é elemento preponderante para que os gestores obtenham êxito

nas decisões. Neste contexto, o profissional contábil é cada vez mais valorizado pelas empresas industriais.

O objetivo deste trabalho é, pois, identificar os relatórios contábeis e gerenciais utilizados pelos gestores do setor moveleiro, no processo da tomada de decisão na microrregião de Pinhalzinho/SC.

O trabalho está estruturado com esta introdução e na sequência se faz uma incursão teórica sobre as empresas industriais, contabilidade financeira e gerencial, no processo de tomada de decisão. Em seguida, evidencia-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. Depois, descreve-se e analisa-se os dados das indústrias, com destaque para o perfil, características e relatórios utilizados para tomada de decisão. Por fim, apresenta-se as conclusões ao estudo realizado.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA INDUSTRIAL

As empresas industriais têm por características a transformação de matérias-primas, manualmente ou com auxílio de máquinas e ferramentas, fabricando mercadorias ou produtos acabados e prontos para o consumo, que se encaixam dentro de seu ramo de atividade, com a finalidade de satisfazer às necessidades humanas.

A atividade de uma empresa industrial destaca-se pela transformação dos materiais obtidos da natureza em produtos e utilidades. É uma atividade essencialmente criadora visando a obtenção do lucro.

A empresa é uma unidade produtora, que visa gerar lucros, com o objetivo de produzir o bem-estar para a sociedade. Também é formada por um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos, possui seus próprios objetivos e funções internas, com a intenção de permanentemente existir e de oferecer produtos para satisfazer às neces-

sidades do consumidor.

É classificada como empresa toda a entidade que for constituída com fins de gerar lucro, não importa qual seja a sua forma jurídica, ou seja, agrícola, prestação de serviço, mercantil, comercial e industrial.

Para Ribeiro (2002 p. 19), "a empresa é uma unidade de produção resultante dos três fatores da produção (natureza, trabalho e capital), e constituída para o desenvolvimento de uma atividade econômica".

Cada empresa possui características próprias, que podem ser identificadas como produção de bens, geração de empregos e ampliação do seu capital, trazendo benefícios para a sociedade. Destaca-se que a empresa tem características econômicas. Dispõe de atividades voltadas ao interesse da produção industrial, ou, em série, com auxílio de máquinas, para a produção própria, enfatizando assim os sistemas de produção atuais, ao contrário do sistema anterior, que era artesanal ou familiar e que de certa maneira dificultavam o processo de produção da empresa.

Martins (2000, p.131) define: "Empresa é organizada para a produção de bens e serviços para o mercado, com fito de lucro". Diante disso, pode-se acrescentar que o objetivo principal da empresa é a produção, visando o crescimento no mercado e fazendo com que o capital investido pelos sócios venha a gerar lucro.

Toda a empresa industrial, quando criada, tem por finalidade obter lucro, uma vez que o lucro representa o resultado positivo da atividade empresarial, mostrando, também, que as decisões adotadas atingiram o resultado desejado.

De acordo com Atkinson et al. (2000, p. 77):

O desempenho das atividades empresariais fornece bens ou serviços, fins lucrativos ou não, se é uma empresa manufatureira ou de serviços. Todas as empresas têm clientes e nenhuma delas pode

existir chamados *produtos*, para seus clientes. Não importa se a empresa tem indefinidamente se fracassar no atendimento as necessidades deles. Entretanto, entender as atividades e os clientes da empresa é vital para as pessoas que projetam e operam processos empresariais.

Os gestores das empresas industriais devem definir metas de produção e promover o conhecimento de seus colaboradores por meio de treinamentos, a fim de que os mesmos sejam capacitados para de exercer a atividade produtiva no meio em que atuam, atendendo às necessidades de seus clientes, sem causar-lhes aborrecimentos e ao mesmo tempo prejuízo para os negócios.

### 3 GESTÃO E CONTROLE NAS EMPRESAS

Gestão significa gerenciar. A gestão é um instrumento, ou seja, uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das organizações industriais. Toda gestão visa buscar a eficiência e a eficácia nas suas atividades operacionais.

Uma boa gestão depende da qualidade das informações apresentadas por meio de relatórios, que subsidiam a tomada de decisão, e, partindo de tais informações, deve o gestor elaborar um plano, para manter a existência e o sucesso de sua empresa, buscando obter com êxito seus objetivos.

A gestão é um processo de decisão, baseado em conceitos e princípios, os quais irão permitir o cumprimento dos objetivos da empresa e assegurar que as atividades se realizem da forma desejada. Com isso, os administradores dedicam a maior parte do tempo a alcançar resultados de curto prazo, controlando custos, qualidade, vendas e assistência a clientes, visando a obtenção de resultados imediatos.

Portanto, todo o administrador deve ter

como ferramenta primordial um bom planejamento, definir as metas, acompanhar todas as atividades, tomar as decisões certas, para realizá-las, e atingir os objetivos propostos, como também para manter a empresa no mercado competitivo.

Oliveira (1999, p.68) enfatiza que: "A tomada de decisão como ação gerencial é a essência da administração. Basicamente, consiste na busca e no caminho a ser percorrido e que seja viável, bem como propicie o melhor resultado final".

O administrador deve buscar conhecimento, integrando as informações e avaliando de que forma irá implantar as mudanças, após tomar sua decisão, para obter o resultado desejado para a empresa.

#### 4 A CONTABILIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO

A contabilidade financeira nasceu na revolução industrial no século XIX. No início deste período as empresas eram constituídas por poucos proprietários e as obrigações eram garantidas pelo patrimônio existente e não geravam a necessidade de relatórios sofisticados para demonstrar a situação patrimonial.

A partir da expansão do mercado de ações, novas configurações começaram a ser desenhadas, para Garrison e Noreen (2001), principalmente, em função das pressões exercidas pelo mercado de capital, pelos credores, pelos organismos reguladores e pelo imposto de renda. A marca registrada do século XX para a contabilidade financeira foi a regulamentação do mercado de capital.

A contabilidade, na concepção de Stickney e Weil (2001, p.20) "é apresentada como a linguagem dos negócios". Os desafios e as rápidas mudanças no mundo empresarial remetem à contabilidade a responsabilidade de evidenciar nos relatórios financeiros as necessidades dos usuários.

Para Garrison e Noreen (2001), as informações financeiras são divulgadas para uso dos usuários externos, como acionistas e credores, enquanto os relatórios gerenciais se destinam aos gerentes, diretores e proprietários das empresas.

No entanto, Iudícibus (1998, p.21) destaca que "certos relatórios financeiros, todavia, são válidos tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência".

Com o nível de exigência cada vez maior dos órgãos reguladores da contabilidade, em relação à divulgação das demonstrações financeiras, muitas empresas têm concentrado seus esforços no sentido de aperfeiçoar o sistema de informação externo em detrimento das informações para tomada de decisão interna.

##### 4.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Com os avanços significativos evidenciados nos dois últimos séculos, criou-se uma nova demanda por informações contábeis. A contabilidade gerencial desenvolveu-se em um ambiente de apoio à administração da empresa.

Os primeiros indicadores de contabilidade gerencial eram simples, mas pareciam atender bem às necessidades dos proprietários e gerentes. As informações estavam concentradas sobre custos de produção, como mão-de-obra e matéria-prima, e procuravam medir a eficiência da empresa nos processos de transformação em nível intermediário e final.

Com o passar dos tempos, o processo evolutivo da empresas, combinado com o avanço da tecnologia, desencadeou uma necessidade de informações mais sofisticadas e novos indicadores foram criados com o objetivo de atender às organizações contemporâneas.

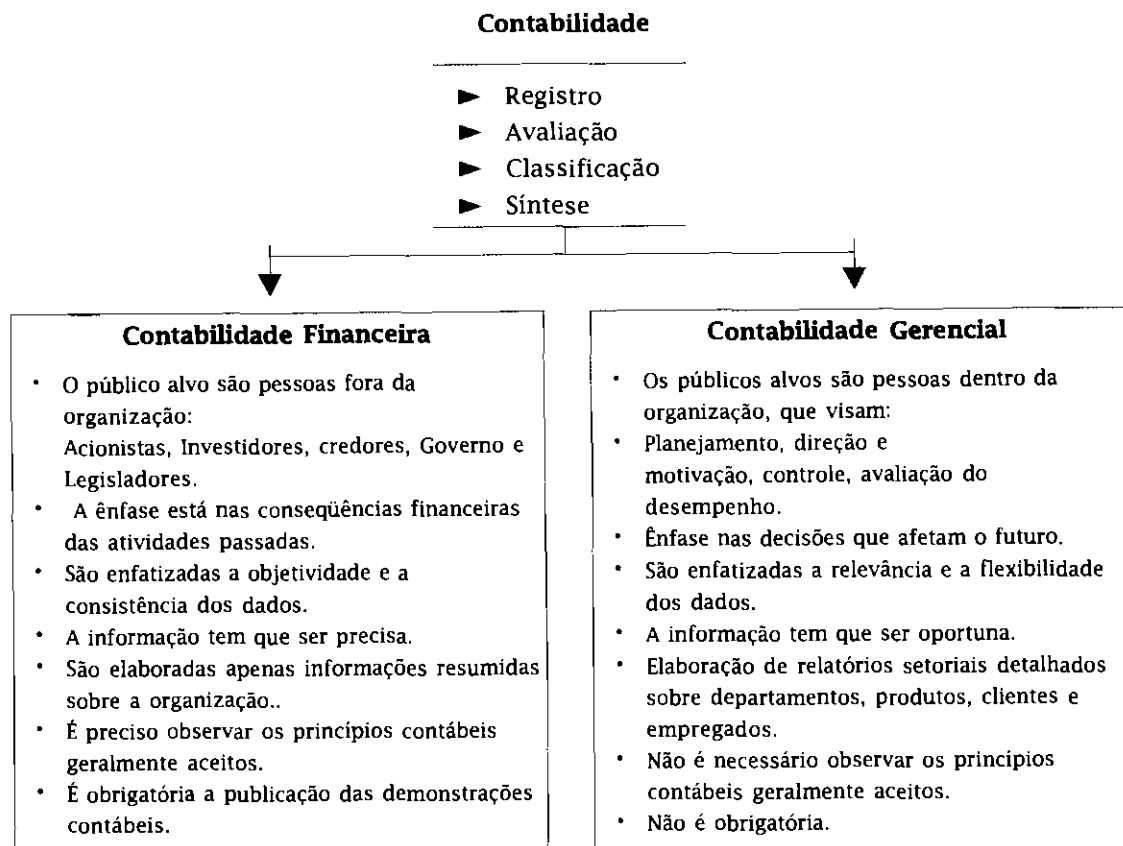
Guerreiro, Frezatti e Casado (2004, p. 4):

[...] o sistema de contabilidade gerencial pode ser visto como uma importante rotineira

na no âmbito das organizações ou, ainda, a contabilidade gerencial pode ser enfocada como um conjunto fortemente estruturado de rotinas. Os orçamentos são elaborados, a *performance* monitorada, e relatórios produzidos de um modo regular e rotineiro através de regras e procedimentos claramente especificados. A contabilidade gerencial deve elevar o nível de utilidade da informação contá-

bil. Atkinson et al. (2000, p. 36) destacam que a "contabilidade gerencial é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores".

A Figura 1 demonstra as principais características da contabilidade financeira e da gerencial.



**Figura 1** - Comparação entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial

Fonte: GARRISON e NOREEN (2001. p. 4 ).

Além de disporem de diferentes usuários, as contabilidades financeiras e gerenciais também diferem quanto à ênfase, passado e futuro, respectivamente, embora ambas possuam características específicas e relevantes no processo de evidenciação da informação contábil.

## 5 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, de levantamento e de natureza quantitativa. A função do método e procedimento é buscar um caminho para a pesquisa, ou seja, relatar os procedimentos realizados para o

referido estudo, com pretensão de investigar junto aos gestores quais os relatórios contábeis e gerenciais utilizados para a tomada da decisão.

Andrade (2002) destaca que "a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador".

Quanto à abordagem do problema, a pes-

quisa quantitativa é o emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, uma vez que se preocupa apenas com o comportamento geral dos acontecimentos. Também é utilizado como forma de entender, por meio de uma amostra, o comportamento de uma população.

A população do estudo compõe-se de 55 indústrias de móveis da microrregião de Pinhalzinho-SC. A Tabela 1 apresenta a relação de indústrias de móveis localizadas nos municípios de abrangência da microrregião.

**Tabela 1** - Demonstrativo em números das indústrias de móveis por municípios da microrregião de Pinhalzinho-SC.

Nome dos municípios	Quantidade de Indústrias de móveis	Empresas que responderam a pesquisa
Pinhalzinho	28	12
Saudades	7	2
Nova Erechim	13	7
Modelo	3	3
Sul Brasil	1	1
Serra Alta	3	2
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>27</b>

Fonte: Prefeituras municipais da microrregião.

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas dirigidas aos gestores das indústrias de móveis da microrregião de Pinhalzinho/SC. As questões têm como parâmetros responder aos objetivos do estudo. A pesquisa foi aplicada pessoalmente pelos pesquisadores nos meses de fevereiro e março de 2007.

Os dados coletados por meio do questionário foram analisados para atender aos propósitos iniciais da pesquisa. Gil (1999, p.168) explica que "a análise tem por objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação".

Na análise foram trabalhados os dados do

material obtido quando do envio dos questionários. E o resultado demonstrado, por meio de gráficos e comentários, refletem o atual cenário em que se encontram as informações contábeis e gerenciais nas indústrias de móveis da microrregião de Pinhalzinho/SC.

O trabalho apresenta algumas limitações. O período de análise da pesquisa restringiu-se ao ano de 2007. Não se verificou a evolução ou involução dos dados analisados. Na análise dos controles utilizados pelas empresas não são considerados outros parâmetros, como indicadores e certificados de qualidade, obtidos pelas empresas. Dadas as características próprias das empresas, os resultados da pesquisa não abrangem outras formas de organizações societárias. As limitações estão nas es-



pecificidades das indústrias moveleiras da microrregião de Pinhalzinho/SC.

## 6 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresenta-se o perfil dos entrevistados, caracterização das empresas e a tomada de decisão nas indústrias do ramo moveleiro.

### 6.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Inicialmente a pesquisa identificou o perfil dos gestores e/ou responsáveis das indústrias do ramo moveleiro da microrregião de Pinhalzinho/SC. Os aspectos analisados referem-se ao gênero, faixa etária, cargo que ocupam na indústria e grau de escolaridade.

Contatou-se, quanto ao gênero dos entrevistados, e percebe-se, predominância do sexo masculino, correspondendo a 81,50%, 18,50% do sexo feminino. Apesar de existir uma tendência global de crescimento no mercado de trabalho, quanto à parcela da mulher nos negócios, os resultados indicaram uma participação pouco representativa.

Verificou-se, em relação à faixa etária dos entrevistados, que a maioria está no intervalo de 41 a 50 anos e, quanto ao cargo ocupado nas indústrias pesquisadas, constatou-se que a maioria, 48,15%, é sócio-gerente.

As indústrias moveleiras da microrregião são predominantemente empresas familiares. Com isso o cargo mais destacado dos entrevistados foi o de sócio-gerente, ou seja, a maioria das indústrias é administrada por pessoas que fazem parte de seu quadro societário.

Com relação ao grau de escolaridade, constatou-se que a maioria dos entrevistados não tem curso superior. Identificou-se que 29,63% possuem o ensino médio completo. Observou-se, também que 44,45 % dos entrevistados possuem o ensino superior completo e

incompleto e que 14,81 % tem curso de especialização.

### 6.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS QUE COMPÕEM A AMOSTRA

Investigou-se o tempo de fundação das indústrias pesquisadas. Verificou-se que a maioria foi constituída no período de 1983 a 2002 e representam 20 empresas. As demais apresentam um período menor de atividades, correspondendo a 5 empresas. Nota-se que são indústrias relativamente jovens. A maioria (55,6%) possui menos de 15 anos de constituição.

Buscou-se identificar qual é a forma de constituição das empresas do ramo moveleiro da microrregião de Pinhalzinho/SC e constatou-se que todas as indústrias exploram sua atividade industrial sob a forma de constituição de Sociedade Empresária Limitada. A pesquisa confirma a realidade brasileira quanto à forma de constituição. De acordo com estatísticas do Departamento Nacional de Registro do Comércio, DNRC ([www.dnrc.gov.br](http://www.dnrc.gov.br)), no período de 2000 a 2005, foram constituídas aproximadamente 1.430.000 novas empresas sob a forma sociedade empresária limitada, 1.150.000 sob a forma de empresa individual e 8.160 na forma de sociedade anônima.

Quanto ao número de funcionários nas indústrias, constatou-se que a maioria, ou seja, 51,85% das empresas contam com mais de 31 funcionários. Verificou-se que em 59,26% das indústrias os empregados possuem funções específicas e que, em 40,74% os empregados fazem de tudo um pouco.

Quanto à forma de tributação, a maioria é optante pelo regime de tributação SIMPLES Federal. Constatou-se que 7,41% das indústrias pesquisadas estão enquadradas como Micro Empresa e 55,56% são Empresa de Pequeno Porte, enquanto 18,52% enquadram-se no Lucro Presumido e o mesmo percentual no

Lucro real.

Procurou-se identificar o mercado de atuação das indústrias pesquisadas. Constatou-se que 29,73% das indústrias vendem seus produtos para o mercado regional. Mas, 40,54% concentram suas vendas no mercado nacional. O mercado externo foi apontado como opção de vendas dos seus produtos por 27,03% dos entrevistados.

Constatou-se que 85,19% das indústrias moveleiras pesquisadas desfrutam da contabilidade externa, ou seja, realizada por escritórios de contabilidade. E apenas 14,81% têm em si contabilidade interna, realizada dentro da empresa, por um profissional contábil habilitado. Destaca-se que esta constatação é uma representação da realidade, de que a maioria das empresas utiliza contabilidade externa.

Buscou-se investigar, quando a Contabilidade é externa, se o gestor da indústria possui um assessoramento do profissional de Contabilidade. Constatou-se que das indústrias pesquisadas 29,63% não possuem assessoramento do contador, enquanto 70,37% dispõem de daquele profissional.

Procurou-se investigar, junto às indústrias pesquisadas, se as mesmas elaboram algum tipo de orçamento para investimento. Verificou-se que 40,74% não elaboram qualquer tipo de orçamento para investimento e a maioria, 59,26% das indústrias, elaboram orçamento para investimentos. Das dezesseis indústrias que elaboram orçamento para investimento oito o fazem para investimento de curto prazo e oito possuem orçamentos para investimento de longo prazo.

Quanto ao tipo de controle de estoque utilizado pela empresa, constatou-se que 3,70% das indústrias utilizam como forma de controle de estoque o Lote Econômico de Compra. 40,74% utilizam o controle de estoque permanente. A maioria, que representa 55,56% das indústrias moveleiras da microrregião,

utiliza o controle de estoque periódico.

Procurou-se saber qual o critério utilizado para definir o preço de vendas das mercadorias. Esta questão possibilitou aos entrevistados responder mais do que uma alternativa, devido às dificuldades encontradas no setor em negociar seus produtos no mercado. A maioria das indústrias, 73,33%, define o preço de venda de seus produtos por meio da margem de lucro sobre o custo das mercadorias.

Buscou-se verificar se as empresas possuem critérios definidos para concessão de créditos nas vendas a prazo. Constatou-se que a maior parte das indústrias pesquisadas, 88,89%, possui critérios definidos para concessão de créditos nas vendas a prazo.

As percepções obtidas junto às empresas, quando questionadas a respeito dos principais problemas enfrentados na atualidade e seu grau de relevância no desenvolvimento das atividades operacionais da empresa, demonstram que os problemas considerados "muito importantes" pelos entrevistados referem-se a aspectos ligados à concorrência, situação econômica do país, carga tributária elevada e falta de mão-de-obra qualificada. Esses problemas podem ser considerados fatores externos e são enfrentados pela maioria das empresas.

Os problemas considerados "importantes" referem-se à falta de capital de giro, à falta de clientes, a problemas financeiros, à falta de conhecimento gerencial, à carência de publicidade e a outros problemas, considerados de ordem interna e que podem ser resolvidos pela própria organização.

Além destes, os entrevistados apontaram a política cambial, a logística, a inadimplência, a distância dos grandes centros, a dificuldade de adquirir matérias-primas e representação comercial exclusiva, como outros fatores importantes na gestão de seus negócios.

### 6.3 A TOMADA DE DECISÃO NAS INDÚSTRIAS DO RAMO MOVELEIRO

Os relatórios contábeis e gerenciais são divididos por áreas: vendas, produção, setor pessoal, compras e estoques, financeiros e contábeis. Investigou-se os tipos de relatórios que as indústrias moveleiras utilizam e também a importância e intensidade com que o fazem.

O instrumento de coleta de dados procurou saber se os gestores faziam uso de relatório, com opções de respostas sim ou não. Quanto à importância os mesmos atribuíram uma nota de zero a dez. A intensidade de uso foi indicada pelas opções: pouco, razoável ou muita.

### A) RELATÓRIOS DA ÁREA DE VENDAS

Verificou-se a utilização dos relatórios da área de vendas. Estes relatórios têm a função de mostrar o histórico das vendas em determinado período. Com base nestes dados, o gestor terá condições de planejar e projetar suas metas de faturamento para períodos seguintes, contemplando a capacidade de crescimento da empresa, com os investimentos realizados e as metas estipuladas. O aumento de vendas induz à rotatividade dos produtos e conseqüentemente ao lucro será maior. Os resultados da pesquisa da área de vendas são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2 - Relatórios da área de vendas**

Área	Relatórios	Utilizam		Importância ( média)	Desvio Padrão	Intensidade de Uso ( Para a maioria)
		Sim	Não			
VENDAS	Relatório de resultado das vendas	25	2	8,15	1,17	muita
	Relatório de vendas totais	26	1	7,96	1,45	muita
	Relatório de vendas por clientes	12	15	6,04	2,31	pouca
	Relatório de previsão de vendas e faturamento	15	12	7,44	1,58	razoável
	Relatório de controle de pedidos	19	8	7,04	2,07	razoável
	Relatório de comissões	24	3	8,00	2,06	muita

Fonte: dados da pesquisa.

Constatou-se que os relatórios de resultado, de vendas totais e de comissões são utilizados pela maioria dos entrevistados e obtiveram média de 8,00. Quanto ao nível de intensidade deste relatório, destacou-se que é muito empregado.

Os relatórios de vendas por clientes, previsão de vendas e faturamento e controle de pedidos são utilizados em menor escala pelos entrevistados. Atribuíram uma nota de 6,00 e 7,00 quanto à importância deste relatório e para a maioria é de pouca ou razoável intensidade o seu uso.

Para que uma empresa tenha condições de competir no mercado globalizado, um dos pontos fundamentais é elaborar um orçamento de produção, contabilizando detalhadamente os custos de seus produtos, sempre com um acompanhamento rigoroso sobre o orçado e o produzido evitando perdas. Welsch (1983, p.129) enfatiza que "para planejar eficazmente a produção, os executivos de fabricação devem possuir ou obter informações relativas às operações necessárias à fabricação de cada produto".

Buscou-se verificar junto às empresas pesquisadas o uso dos relatórios da área de produção, conforme apresenta a Tabela 3.

### B) RELATÓRIOS DA ÁREA DE PRODUÇÃO

**Tabela 3 - Relatórios da área de produção**

Área	Relatórios	Utilizam		Importância ( média)	Desvio Padrão	Intensidade de Uso ( Para a maioria)
		Sím	Não			
<b>Produção</b>	Relatório de controle de orçamento de produção	17	10	7,70	2,02	razoável
	Relatório de controle de custo de produção	24	3	8,11	2,04	muita
	Relatório de controle de produto acabado	18	9	6,78	2,34	razoável

Fonte: dados da pesquisa.

Verificou-se que dos relatórios pesquisados nesta área, o mais utilizado é o relatório de controle de custo de produção. Quanto à importância atribuíram-se a nota média de 8,11. Para a maioria o uso deste relatório é feito com muita intensidade. Os demais relatórios de controle de orçamento de produção e produtos acabados são utilizados em menor escala.

Observa-se, na Tabela 3, que o relatório de controle de custo de produção obteve a maior média, 8,11, e o grau de dispersão, medido pelo desvio padrão de 2,04, indica maior homogeneidade com relação ao grau de importância atribuído pelos respondentes. A maior dispersão nesta área ocorreu no Relatório de controle de produto, acabado com média 6,78, e desvio padrão de 2,34, indicando maior he-

terogeneidade em relação ao grau de importância atribuído.

### C) RELATÓRIOS DA ÁREA DE PESSOAL

Os relatórios da área de pessoal são fundamentais para controle interno, como: salário pago, horário de trabalho, horas trabalhadas, para evitar que haja fraudes em benefício próprio ou favorecimentos a terceiros, acarretando maiores custos para a empresa. Para Welsh (1983, p.161), "O planejamento cuidadoso e o controle realista dos custos de mão-de-obra a longo e a curto prazo deverão resultar em benefícios positivos tanto para a empresa quanto para os seus empregados".

Procurou-se identificar a utilização dos relatórios desta área junto às empresas pesquisadas, conforme Tabela 4.

**Tabela 4 - Relatórios da área de pessoal**

Área	Relatórios	Utilizam		Importância ( média)	Desvio Padrão	Intensidade de Uso ( Para a maioria)
		Sím	Não			
<b>PESSOAL</b>	Relatório de folha de pagamento	26	1	8,70	1,20	muita
	Relatório de escala de férias	19	8	7,93	2,23	razoável

Fonte: dados da pesquisa.

Constatou-se que os relatórios de folha de pagamento são utilizados por quase todos os entrevistados. Atribuíram uma nota média de 8,70, quanto à importância deste relatório e o

desvio padrão de 1,20, indicando maior homogeneidade nas respostas. Demonstraram que utilizam este relatório com muita intensidade.

O relatório de escala de férias é utilizado

por 19 entrevistados. Atribuíram uma nota média de 7,93 e desvio padrão de 2,23, indicando maior dispersão e maior heterogeneidade com relação ao grau de importância. E a maioria utiliza de forma razoável este relatório.

#### D) RELATÓRIOS DA ÁREA DE COMPRAS E ESTOQUES

Os relatórios da área de compras e estoques são importantes, pois, além de garantirem o funcionamento da empresa, são essenciais para a formação do custo dos produtos. As com-

pras podem ser programadas de acordo com os limites mínimos de estoques ou por uma oportunidade de negócio, sendo que os estoques geralmente são um dos principais ativos de uma indústria. Welsch (1983, p.152) destaca que: "O gerente de compras deverá ser diretamente encarregado da preparação de um plano detalhado e de sua apresentação sob a forma de um orçamento de compras".

Procurou-se identificar junto aos entrevistados a utilização destes relatórios. A Tabela 5 apresenta os resultados.

**Tabela 5 - Relatórios da área de compras e estoques**

Área	Relatórios	Utilizam		Importância ( média)	Desvio Padrão	Intensidade de Uso ( Para a maioria)
		Sim	Não			
COMPRAS E ESTOQUES	Relatório e controle de estoque permanente ou periódico	26	1	8,04	1,29	muita
	Relatório do levantamento de físico do estoque	24	3	7,37	1,60	razoável
	Relatório de fornecedores	19	8	6,93	1,54	razoável
	Relatório de programação de compra	15	12	6,85	1,96	razoável
	Relatório de margem de contribuição por produto	15	12	7,56	1,69	razoável
	Relatório de ponto de equilíbrio	14	13	7,81	1,66	razoável

Fonte: dados da pesquisa.

Verificou-se na área de compras e estoques que os relatórios mais utilizados são os de controles de estoque permanente ou periódico e controle de levantamento físico do estoque. O relatório de fornecedores é utilizado por 19 entrevistados. A nota média é de 6,93 em relação a sua importância e sua intensidade de uso é razoável.

Os relatórios menos utilizados nesta área são os de programação de compras, margem de contribuição e de ponto de equilíbrio. Percebe-se, entre estes, que os dois primeiros são utilizados por 15 entrevistados, que atribuíram uma nota média de 6,85 e 7,56, respecti-

vamente sobre sua importância, e sua intensidade de uso é razoável. Quanto ao último é o menos utilizado, sendo que apenas 14 o fazem e atribuíram uma nota média de 7,81 quanto a sua importância. Sua intensidade de uso é razoável.

Observa-se nesta área que, o relatório de controle de estoque obteve a maior média, 8,04, e o grau de dispersão, medido pelo desvio padrão de 1,29, indica maior homogeneidade com relação ao grau de importância atribuído pelos respondentes. A maior dispersão nesta área aconteceu no relatório de programação de compras, com média de 6,85 e des-

vio padrão de 1,96, o que indica maior heterogeneidade em relação ao grau de importância atribuído.

### E) RELATÓRIOS DA ÁREA FINANCEIRA

Os relatórios da área financeira têm a função de apresentar ao gestor ferramentas para monitorar as transações financeiras, possibilitando obter informações sobre todos os in-

gressos e desembolsos de recursos efetuados pela empresa. Segundo Filho (2005, p.1) destaca que, "para realizar uma gestão de caixa eficaz é necessário que o administrador financeiro disponha de um sistema de informações que lhe permita monitorar todas as transações financeiras da organização".

Identificou-se a utilização destes relatórios junto aos entrevistados, conforme Tabela 6.

**Tabela 6 - Relatórios da área financeira**

Área	Relatórios	Utilizam		Importância ( média)	Desvio Padrão	Intensidade de Uso ( Para a maioria)
		Sim	Não			
FINANCEIRA	Relatório de fluxo de caixa diário e projetado	20	7	8,48	1,55	muita
	Relatório de contas a receber	26	1	8,96	1,22	muita
	Relatório de contas a pagar	26	1	8,85	1,32	muita
	Relatório de movimentação bancária	24	3	8,52	1,37	muita
	Relatório de movimentação de caixa	24	3	8,37	1,57	muita
	Relatório de conciliação bancária	21	6	7,89	1,60	razoável

Fonte: dados da pesquisa.

Constatou-se que a área financeira é um dos setores de maior importância para as empresas. Os relatórios mais utilizados nesta área são as de contas a receber, contas a pagar, movimentação bancária e de caixa. Constatou-se que os dois primeiros são utilizados por 26 dos entrevistados. Quanto a sua importância no processo de tomada de decisão, a nota média atribuída foi de 8,72 e tem muita intensidade de uso. Os relatórios de movimentação bancária e de movimentação de caixa são utilizados por 24 dos entrevistados. A nota média é 8,45 quanto a sua importância e com muita intensidade são utilizados.

Os relatórios menos empregados nesta área são os de o fluxo de caixa diário e projetado e

o de conciliação bancária. Verifica-se que são utilizados por 20 e 21 dos entrevistados, respectivamente. Em relação à importância, a média é de 8,48 e 7,89, respectivamente, e a intensidade de uso é muita ou razoável.

Observa-se, na Tabela 27, que o relatório de controle de contas a receber obteve a maior média, 8,96, e o grau de dispersão medido pelo desvio padrão de 1,22 indica maior homogeneidade com relação ao grau de importância atribuído pelos respondentes. A maior dispersão nesta área aconteceu no Relatório de conciliação bancária, com média de 7,89, e desvio padrão de 1,60, indicando maior heterogeneidade em relação ao grau de importância atribuído.

## F) RELATÓRIOS DA ÁREA CONTÁBIL

Os relatórios da área contábil permitem ao gestor identificar a estrutura patrimonial da empresa, bem como os resultados obtidos no período, possibilitando-lhe ao mesmo fazer uma avaliação da sua gestão. Braga (2003, p.28) destaca que "a eficiência do sistema de informações contábeis de uma em-

presa é fundamental para a análise das demonstrações contábeis, pois quanto mais deficiente os sistema contábil da empresa menor o grau de confiabilidade nas informações contidas em duas demonstrações contábeis".

A utilização destes relatórios junto aos entrevistados é apresentada na Tabela 7.

**Tabela 7 - Relatórios da área contábil**

Área	Relatórios	Utilizam		Importância ( média)	Desvio Padrão	Intensidade de Uso ( Para a maioria)
		Sim	Não			
CONTÁBIL	Balanco Patrimonial	26	1	8,52	1,48	muita
	Demonstração do Resultado do Exercício	26	1	8,63	1,39	muita
	Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados e/ou Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	9	18	6,67	1,88	pouca
	Demonstração da Origens e Aplicação de Recursos	7	20	6,59	1,85	pouca
	Notas Explicativas	5	22	6,33	2,02	pouca
	Relatório de Controle Patrimonial	25	2	7,78	1,60	razoável
	Relatório de Depreciação	23	4	7,56	1,97	razoável
	Relatórios de Tributos Federais, Estaduais e Municipais	21	6	7,85	1,87	razoável

Fonte: dados da pesquisa.

Verificou-se que, com relação aos relatórios da área contábil, as demonstrações contábeis mais utilizadas pelos entrevistados são o Balanco Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. Apenas uma pessoa indicou que não os utiliza. A média de importância foi de 8,5 e a intensidade de uso é muita. As demonstrações de Lucro ou Prejuízo Acumulado ou Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e a de Origens e Aplicações de Recursos são utilizadas por poucos entrevistados. A pesquisa também indicou que a média foi relativamente baixa, sendo de 6,67 e 6,59, respectivamente. Conseqüentemente, a intensidade de uso é pouca.

Os relatórios de Controle Patrimonial, Depreciação e de Tributos Federais, Estaduais e Municipais são utilizados pela maioria dos entrevistados. Quanto a sua importância atribuiu-se notas 7,78, 7,56 e 7,85, respectivamente, e sua utilização é razoável.

As Notas Explicativas foi o item menos apontado pelos entrevistados. Apenas 5 pessoas indicaram que observam as informações adicionais produzidas pelos contadores. A importância pela média foi 6,3 e a pesquisa indicou pouca utilização daquelas notas.

Observa-se na área contábil, que o Balanco Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício obtiveram as maiores médias, 8,52

e 8,63, e os graus de dispersão medidos pelo desvio padrão foram de 1,48 e 1,39, indicando maior homogeneidade com relação ao grau de importância atribuído pelos respondentes. O maior grau de dispersão nos relatórios da área contábil foi dado ao relatório de Notas Explicativas, com média de 6,33, e desvio padrão de 2,02, o que indicou maior heterogeneidade em relação ao grau de importância atribuído.

### G) RESULTADOS POR ÁREA

Nas pequenas empresas, o poder de deci-

são normalmente é centralizado no proprietário ou na direção, que assume total responsabilidade pelo êxito das operações e, de alguma forma, utiliza instrumentos como planejamento e controle.

São os controles uma etapa do processo de gestão indispensável às organizações, para que possam atingir um bom desempenho. Esta seção tem por finalidade demonstrar cada uma das áreas da pesquisa, atribuir graus e importância de cada controle de gestão, na visão dos respondentes. Na Tabela 8 apresenta-se os graus atribuídos.

**Tabela 8 - Resultado por área**

Resultado por Área	Utilizam		Importância ( média)	Intensidade de Uso ( Para a maioria)
	Sim	Não		
Relatórios da área de vendas	20	7	7,46	muita
Relatórios da área de produção	20	7	7,53	razoável
Relatórios da área pessoal	22	5	8,32	muita
Relatórios da área de compras e estoques	20	7	7,49	razoável
Relatórios da área financeira	24	3	8,53	muita
Relatórios da área contábil	18	9	7,49	razoável

Fonte: dados da pesquisa.

Das 27 empresas pesquisadas, 20 utilizam controle de vendas, produção, compras e estoques; 22 utilizam controles na área de pessoal; 24 utilizam controles na área financeira e 18 utilizam controles na área contábil.

Na análise dos relatórios por área, verificou-se que os mais utilizados são os da área financeira, por 88,89% dos entrevistados, que atribuíram uma nota média geral de 8,53 sobre a sua importância.

Nas áreas de vendas, produção e compras e estoques, 74,07% dos entrevistados utilizam estes relatórios, e atribuíram respectivamente uma nota média de 7,46, 7,53 e 7,49, quanto a sua importância.

Na área de pessoal, constatou-se que

81,48% dos entrevistados utilizam os relatórios e os mesmos atribuíram uma nota em média geral de 8,32 quanto a sua importância.

Os relatórios da área contábil são utilizados por 66,67% dos entrevistados, que atribuíram uma nota média geral de 7,49 sobre a sua importância.

Depreende-se, pelos controles de gestão, utilizados nas empresas pesquisadas, indústrias moveleiras da microrregião de Pinhalzinho/SC, que seus gestores estão orientados no sentido de englobar os processos essenciais, decorrentes da natureza de sua atividade: produção, compra e venda de mercadorias, os quais, mesmo que simplificados, procuram atender aos propósitos da empresa.



## 7 CONCLUSÃO

O presente artigo objetivou identificar quais os relatórios contábeis e gerenciais utilizados pelos gestores na tomada de decisão, nas indústrias de móveis da microrregião de Pinhalzinho-SC (Saudades, Nova Erechim, Modelo, Serra Alta e Sul Brasil).

Realizou-se uma pesquisa descritiva, do tipo levantamento, com abordagem quantitativa. A população foram todas as indústrias do setor moveleiro da microrregião de Pinhalzinho-SC, num total de 55 empresas. A amostra teve como critério as indústrias com número mínimo de 10 funcionários, atingindo um total de 27 empresas. Os dados foram coletados por meio de resposta de questionário, aplicado pelos pesquisadores aos gestores das empresas.

Constatou-se que os entrevistados são na maioria do sexo masculino. A faixa etária predominante é de 41 a 50 anos. A maioria dos respondentes ocupa o cargo de sócio-gerente. Com relação ao grau de escolaridade, constatou-se que a maioria dos entrevistados não tem curso superior.

Com relação ao tempo de fundação das empresas pesquisadas, a maioria é relativamente jovem e possui menos de 15 anos de constituição. Quanto sua forma de constituição, verificou-se que todas são Sociedades Empresárias Limitadas. A maioria, ou seja, 51,85% das empresas têm em seu quadro funcional acima de 31 funcionários e os empregados possuem funções específicas. O mercado de atuação da maioria das empresas concentra suas vendas no mercado nacional. A contabilidade é externa e conta com assessoramento do contador.

Constatou-se que muitas indústrias elaboram orçamento para investimento de curto

prazo e/ou de longo prazo. Em relação ao preço de venda a maioria das indústrias utiliza a margem de lucro sobre o custo das mercadorias. As indústrias possuem critérios para concessão de créditos nas vendas a prazo.

No processo de tomada de decisão, a análise constatou que a maioria dos entrevistados utiliza os relatórios contábeis e gerenciais indicados pela pesquisa. No entanto, percebe-se que os relatórios da área financeira estão entre os mais utilizados pelas empresas pesquisadas, com destaque para os relatórios de contas a receber e contas a pagar. Os relatórios da área contábil, as demonstrações do Balanço Patrimonial e a demonstração dos Resultados do Exercício estão entre os mais utilizados.

Constatou-se, também que em relação aos atributos importância e intensidade, que o uso recaiu sobre os relatórios da área financeira, de pessoal e de vendas, obtendo os dois primeiros uma nota acima de 8 e o último acima de 7. No quesito importância todos possuem muita intensidade de uso. Verificou-se que os relatórios de produção, compras e estoques e contábeis são utilizados de forma razoável e obtiveram uma nota média de 7,5 no atributo importância.

Assim, conclui-se que os relatórios contábeis gerenciais de modo geral têm efetivo uso nas empresas pesquisadas, exercendo papel importante no auxílio ao processo de gestão. Os relatórios são disponibilizados em todas as áreas da organização, de acordo com a maioria dos respondentes. Em análise, constatou-se também muitas oportunidades para o profissional contábil no processo de geração da informação contábil e gerencial, pois muitas organizações carecem de informações no uso de relatórios e conhecimento no processo de tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, RajivD.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S.Mark. **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRAGA, Hugo Rocha; **Demonstrações contábeis**. 5. ed. São Paulo:Atlas, 2003.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. Nona edição. Tradução: José Luiz Pavanato. Rio de Janeiro- LTC- livros técnicos e científicos editora S.A, 2001.
- GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fabio; CASADO, Tânia. **Em busca do entendimento da formação dos hábitos, rotinas e instituições da contabilidade gerencial**. In.In. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4. 2004, São Paulo, *Anais.....* São Paulo: FIPECAFI, 2004. 1 CD ROM.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito da seguridade social**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistema de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos fácil**. 6. ed. São Paulo: Saraiva 2002.
- SANTA CATARINA. **Panorama de móveis e artefatos em madeiras**. Disponível em: <[http://www5.prossiga.br/arranjos/vortais/moveis\\_sc\\_panorama1.html](http://www5.prossiga.br/arranjos/vortais/moveis_sc_panorama1.html)> .Acesso em 28 de abr.2006.
- SEGUNDO FILHO, José. **Controles financeiros e fluxo de caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- STICKNEY, Clyde P.; WEIL, Roman L. **Contabilidade financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos**. Tradução de José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001.
- WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.