

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

GABRIELA NOVAK FRAZZETTO

**A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS
TOMADAS DE DECISÕES DE UMA EMPRESA DO SETOR
METALÚRGICO DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA, JULHO DE 2011

GABRIELA NOVAK FRAZZETTO

**A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS
TOMADAS DE DECISÕES DE UMA EMPRESA DO SETOR
METALÚRGICO DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Ademir Borges.

CRICIÚMA, JULHO DE 2011

GABRIELA NOVAK FRAZZETTO

**A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS TOMADAS DE
DECISÕES DE UMA EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO DA REGIÃO DE
CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 06 de julho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Ademir Borges - Orientador

Prof. Esp. José Luiz Possolli - Examinador

Prof. Esp. Fernando Marcos Garcia - Examinador

***Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pelo
Dom da Vida,
Aos meus pais, pelos quais sem eles eu não
estaria aqui,
Aos meus irmãos, por todo amor e carinho,
Ao meu namorado, por todo apoio e auxílio,
Aos meus amigos, por todas as horas felizes,
E ao meu orientador, por toda a atenção
dedicada a mim e a esse trabalho.***

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por todas as graças alcançadas e por todas as vitórias conquistadas.

Agradeço aos meus pais, João e Salete, pois deles vieram toda a educação, o respeito, a integridade que conheci, foi com eles que aprendi que sem a base familiar não somos nada.

Agradeço aos meus irmãos, Marcos Paulo e Bruno Henrique, por todos os momentos felizes que passamos e certamente ainda passaremos juntos.

Agradeço ao meu namorado Rauflin, por toda compreensão que teve comigo todo esse tempo, me auxiliando e dando forças para que eu não desistisse de lutar pelos meus objetivos.

Agradeço aos meus amigos, em especial Daiane, Telma e Samuel, por serem tão companheiros, a ponto de considerá-los meus irmãos.

Agradeço também a todos os meus amigos que de forma direta ou indireta contribuíram para que meus dias fossem mais felizes.

Agradeço em especial ao professor Edson Cichella, pois no momento em que mais precisei de alguém, Deus o colocou em meu caminho para me dar forças.

Agradeço, também especialmente, meu orientador professor Ademir Borges, pela calma, paciência e dedicação com que me auxiliou nesse trabalho de conclusão de curso.

Enfim, agradeço a todos os colegas, amigos e familiares que se fizeram presentes no decorrer do curso, e aos que, de uma forma ou de outra, colaboraram na elaboração deste trabalho.

“O primeiro passo para levantar é a percepção da queda”.

Padre Marcelo Rossi

RESUMO

FRAZZETTO, Gabriela Novak. **A contribuição da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões de uma empresa do setor metalúrgico da região de Criciúma/SC.** 2011. 65 p. Orientador: Ademir Borges. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Com o avanço da tecnologia e a competição acirrada no mercado, as empresas necessitam manter-se estáveis e desenvolver técnicas administrativas que venham de encontro ao planejamento presente e futuro para atingir o sucesso. Com isso, a contabilidade gerencial está se tornando cada vez mais importante dentro das organizações, em virtude de oferecer ferramentas que auxiliam no processo de tomada de decisões. A contabilidade gerencial tem por objetivo fornecer dados reais que aperfeiçoem o processo decisional almejando o planejamento e a prosperidade das organizações. Por meio das análises dos demonstrativos contábeis e dos relatórios gerenciais, as empresas posicionam sua situação em tempo real visando melhorias para a realização dos lucros. O objetivo geral desse estudo é mostrar a importância da contabilidade gerencial, bem como seus demonstrativos contábeis, relatórios gerenciais e análises destes. O estudo de caso mostrará a importância dessa ferramenta na administração das empresas trazendo excelentes benefícios na execução de planejamentos e estratégias visando não somente o lucro, mas também a visão no mercado concorrente.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial, demonstrativos contábeis, relatórios gerenciais.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Comparação entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial.....	22
Quadro 02 - Balanço Patrimonial.....	48
Quadro 03 – Demonstrativo do Resultado do Exercício.....	50
Quadro 04 – Demonstrativo do Fluxo de Caixa – Modelo Indireto.....	51
Quadro 05 – Controle de Contas a Pagar.....	54
Quadro 06 – Controle de Contas a Receber.....	55
Quadro 07 – Relatório de Giro de Estoques.....	56
Quadro 08 – Relatório de Análise das Demonstrações Contábeis.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Ativo Circulante

AP – Ativo Permanente

ARLP – Ativo Realizável a Longo Prazo

BP – Balanço Patrimonial

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CMV – Custo da Mercadoria Vendida

CPV – Custo do Produto Vendido

CUT – Central Única dos Trabalhadores

DFC – Demonstrativo do Fluxo de Caixa

DOAR – Demonstrativo das Origens e Aplicação dos Recursos

DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício

EM – Estoque Médio

FASB – Financial Accounting Standards Board

GE – Giro do Estoque

IPL – Imobilização do Patrimônio Líquido

LC – Liquidez Corrente

LG – Liquidez Geral

LI – Liquidez Imediata

LS – Liquidez Seca

LTDA - Limitada

MB – Margem Bruta

MG – Minas Gerais

ML – Margem Líquida

MO – Margem Operacional

PC – Passivo Circulante

PCT – Participação de Capital de Terceiros

PELP – Passivo Exigível a Longo Prazo

PL – Patrimônio Líquido

PMC – Prazo Médio de Compras

PME – Prazo Médio de Estoques

PMPC – Prazo Médio de Pagamento de Compras

PMR – Prazo Médio de Recebimento

S.A – Sociedade Anônima

SC – Santa Catarina

SEC - Securities and Exchange Commission

SP - São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Metodologia	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira.....	19
2.2 A Evolução da Contabilidade Gerencial.....	22
2.3 Demonstrações Contábeis	25
2.3.1 Balanço Patrimonial (BP).....	25
2.3.2 Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE).....	27
2.3.3 Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC).....	27
2.4 Relatórios Gerenciais.....	29
2.4.1 Relatório de Contas a Pagar.....	30
2.4.2 Relatório de Contas a Receber.....	30
2.4.3 Relatório de Giro de Estoque.....	31
2.4.4 Índices	32
2.4.4.1 Índices de Liquidez.....	32
2.4.4.2 Índices de Endividamento.....	34
2.4.4.3 Índices de Rentabilidade.....	35
2.4.4.4 Índices de Prazo Médio ou Rotação.....	37
2.4.4.5 Índices de Estrutura.....	39
2.5 Setor Metalúrgico.....	40
2.5.1 A Origem da Metalurgia.....	40
2.5.2 História do Setor Metalúrgico no Brasil.....	41
2.5.3 Setor Metalúrgico no Sul de Santa Catarina.....	43
3 ESTUDO DE CASO.....	45
3.1 Caracterização da Empresa.....	46
3.2 Demonstrações Contábeis da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.....	47
3.2.1 O Balanço Patrimonial da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.	47

<u>3.2.2 Demonstrativo do Resultado do Exercício da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.</u>	<u>49</u>
<u>3.2.3 Demonstrativo do Fluxo de Caixa da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.</u>	<u>51</u>
<u>3.3 Relatórios Gerenciais da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.....</u>	<u>52</u>
<u>3.3.1 Relatório de Contas a Pagar da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.</u>	<u>53</u>
<u>3.3.2 Relatório de Contas a Receber da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.</u>	<u>55</u>
<u>3.3.3 Relatório de Giro de Estoque da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.</u>	<u>56</u>
<u>3.3.4 Análise dos Índices da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.</u>	<u>57</u>
<u>3.3.5 Análise do Estudo.....</u>	<u>59</u>
<u>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u>	<u>62</u>
<u>REFERÊNCIAS.....</u>	<u>63</u>

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo evidenciar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão. Diante dos avanços tecnológicos e das mudanças na economia, as empresas estão necessitando cada vez mais de técnicas que as auxiliem nos processos decisórios. Não só no Brasil, mas a nível mundial, essas organizações necessitam se adequar às novas regras para se manter no mercado, por meio de técnicas que possibilitem a competitividade saudável entre elas.

A contabilidade gerencial vem ao encontro a essas necessidades existentes nos dias atuais. Essa ferramenta de gestão, quando utilizada de forma correta e precisa, pode conduzir a organização ao sucesso no mundo dos negócios.

O mercado nacional e internacional está cada vez mais exigente, sendo assim, as empresas devem se apresentar sólidas e fortalecidas financeiramente. A contabilidade gerencial colabora muito nesse fortalecimento, pois relatórios gerenciais auxiliares, além das demonstrações já conhecidas pela contabilidade, dão base para as empresas planejarem o presente e o futuro por meio de informações reais e em tempo real.

1.1 Tema e Problema

Até pouco tempo o papel do contador era basicamente o de realizar registros contábeis com o objetivo de atender as exigências fiscais. Porém, com o desenvolvimento da tecnologia, da economia e o crescimento das empresas, não cabe mais a este profissional atuar somente em função. Faz-se necessário desenvolver outros trabalhos, focados e especializados às empresas, tais como os relatórios gerenciais.

Dessa forma, os gestores necessitam cada vez mais desse profissional, visando mantê-los informados sobre a situação real das empresas e orientando para o bom funcionamento dos negócios, pois o levantamento real da situação financeira

e econômica das organizações auxilia os gestores nas tomadas de decisões importantes e possibilita que os investidores acompanhem o desenvolvimento dos seus negócios.

Tais informações são geradas pela contabilidade gerencial, por meio de relatórios que espelham a realidade da empresa e as auxiliam, dessa forma, nas decisões. Além disso, visa atender a administração das empresas, fazendo-se por meio de informações específicas para cada setor, a fim de oferecer dados reais e necessários para o sucesso nas tomadas de decisões.

A contabilidade gerencial é de extrema importância para o planejamento a longo ou a curto prazo de qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, inclusive às empresas do setor metalúrgico, pois fatores como a atual competitividade no mundo dos negócios e o movimento da economia, exigem um gerenciamento cada vez maior dos recursos e também dos custos. Dispondo e utilizando-se de uma boa gestão, com o auxílio dos relatórios gerenciais, as organizações estarão garantindo sua saúde financeira por mais tempo.

Entre as diversas ferramentas disponibilizadas pela contabilidade gerencial, têm-se a análise das demonstrações contábeis, que permite o cálculo e interpretação de índices de desempenho de uma organização; a análise dos relatórios auxiliares como os relatórios de contas a pagar e contas a receber; relatórios de giro de estoque e o fluxo de caixa, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em determinado período.

Diante desse contexto, levanta-se a seguinte problemática: qual a contribuição da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões de uma empresa do setor metalúrgico da região de Criciúma/SC?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desse trabalho consiste em identificar qual a contribuição da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões de uma empresa do setor metalúrgico da região de Criciúma/SC.

Para atingir o objetivo geral, têm-se como objetivos específicos:

- Diferenciar contabilidade gerencial de contabilidade financeira;
- Conceituar contabilidade gerencial, seus demonstrativos contábeis e relatórios gerenciais;
- Caracterizar o setor metalúrgico;
- Pesquisar a contribuição da contabilidade gerencial para as tomadas de decisão junto a uma empresa do setor metalúrgico;
- Descrever a contribuição da contabilidade gerencial na gestão.

1.3 Justificativa

Com o crescimento da economia e o desenvolvimento da tecnologia, as empresas precisam se atualizar para se manter no mercado. Para suprir tal necessidade é preciso que as decisões sejam tomadas de forma concisa, coerente com a realidade da empresa e em tempo real. Esse papel cabe à contabilidade gerencial, que fornece, além de relatórios contábeis conhecidos, relatórios auxiliares que ajudam os gestores a tomarem as decisões.

Salienta-se, também, que para a empresa garantir ótimos resultados, ela depende de decisões a serem tomadas pelos gestores, que devem ser baseadas em informações que a contabilidade gerencial deverá fornecer por meio de seus relatórios e análises. Esse resultado pode ser positivo ou negativo, dependendo da forma que os administradores tomam as decisões embasadas nessa ferramenta gerencial. Com bons resultados se garante a progressão saudável da empresa, contribuindo para o seu sucesso.

A contabilidade gerencial disponibiliza relatórios gerenciais e também as análises destes, o que possibilita que as empresas verifiquem sua real situação. Com a veracidade dos resultados, existe uma maior facilidade por parte dos gestores em tomarem decisões acertadas.

O setor metalúrgico é muito importante na região de Criciúma/SC, bem como em todo o país e no mundo, pois muitas pessoas sobrevivem dessa atividade. Esse setor gera um grande número de empregos e possibilita o sustento de várias famílias. O setor também é muito importante no cenário econômico do país, tendo

movimentado US\$ 54 bilhões no ano de 2009, segundo o relatório do Ministério de Minas e Energia (2009, p. 21). Já para o sul catarinense, esses valores econômicos representam R\$ 1,5 bilhões por ano de faturamento, sendo um dos principais setores da região sul de Santa Catarina. (A TRIBUNA, 20/04/2011, p. 05).

A contabilidade gerencial para as tomadas de decisões das empresas do setor metalúrgico, torna-se necessária para o melhor conhecimento da empresa e de seu funcionamento. A pesquisa literária da contabilidade gerencial tem muito a contribuir com o setor. Com o levantamento de informações de uma empresa atuante nesse segmento, o presente trabalho contribui positivamente com a ciência contábil, demonstrando a importância de seus relatórios contábeis e gerenciais para a garantia de resultados saudáveis da empresa.

Com a utilização da contabilidade gerencial e seus relatórios, não só as empresas tendem a evoluir, mas, também, todos os inseridos nela, sendo que essa ferramenta de gestão oferece à empresa, seus colaboradores, fornecedores e clientes, menores riscos nos seus planejamentos econômicos e financeiros. Dessa forma, uma vez que as empresas caminham a passos seguros, a sociedade também se beneficia, com a geração de empregos e maior arrecadação e distribuição dos tributos.

1.4 Metodologia

Para a elaboração desse estudo são necessários procedimentos metodológicos, que visam dar apoio e base a todos os argumentos e análises da monografia. Segundo Oliveira (2003 apud SANTOS; NORONHA, 2005, p. 56),

A metodologia engloba todos os passos realizados para construção do trabalho científico, que vai desde a escolha do procedimento para obtenção de dados, perpassam a identificação dos métodos, técnicas, materiais, instrumentos de pesquisas e definição dos métodos de amostra/universo, até a categorização e análise dos dados coletados.

A metodologia desse estudo, quanto aos objetivos, será descritiva, pois se busca descrever quais as demonstrações contábeis e gerenciais utilizadas por uma empresa do setor metalúrgico da região de Criciúma/SC e de que forma essas

demonstrações influenciam no processo de tomada de decisão.

Para Appolinário (2006, p. 62) “quando uma pesquisa busca descrever uma realidade, sem nela interferir, damos a ela o nome de pesquisa descritiva”.

A finalidade da pesquisa descritiva é mostrar a realidade, narrando o que realmente acontece, sem manipulações dos dados que se deseja transmitir.

Quanto aos procedimentos, as tipologias que serão utilizadas são a bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica será realizada por meio de consulta a livros, capítulos de livros, artigos científicos, revistas e sites especializados no assunto em questão.

Segundo Ruiz (2008, p. 58) “a pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica”.

Para o autor, a pesquisa bibliográfica nada mais é que a busca de explicações para determinado assunto que está sendo levantado.

Comentando a necessidade da pesquisa bibliográfica em um trabalho científico diz ainda Ruiz (2008, p. 57) que,

Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer à maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento do *status quaestionis*, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa.

A pesquisa bibliográfica tem como finalidade proporcionar uma visão mais profunda sobre o assunto e servir de embasamento na elaboração da fundamentação teórica.

Será apresentado neste trabalho, também, o estudo de caso, com a finalidade de apontar a contribuição da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões por parte dos gestores em uma empresa do setor metalúrgico da região de Criciúma/SC.

Segundo Fachin (2001, p. 42):

Estudo de caso: consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas.

No estudo de caso, têm-se o estudo aprofundado de um tema levantado em questão, o qual nos mostra que o objetivo é desenvolver uma análise minuciosa dessa determinada situação.

Quanto à abordagem do problema, a metodologia de estudo aplicada será a qualitativa, pois caracteriza uma empresa do setor metalúrgico e suas informações contábeis e gerenciais.

Appolinário (2006, p. 61) destaca que,

A pesquisa preponderantemente qualitativa seria, então, a que normalmente prevê a coleta dos dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado. Além disso, a análise desses dados se dará a partir da hermenêutica do próprio pesquisador.

Serão apresentadas nesse estudo de caso as características de uma empresa do setor metalúrgico, bem como os relatórios e informações contábeis e gerenciais que ela utiliza para gerir seus negócios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica consiste na apresentação dos conceitos que se fazem indispensáveis para a realização do estudo. Este capítulo trata do conceito e histórico da contabilidade gerencial, bem como as demonstrações contábeis e os relatórios gerenciais utilizados pelas empresas e a importância dessa ferramenta de suporte informacional para o processo decisório na organização.

2.1 Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

No contexto competitivo atual, com o avanço tecnológico e a evolução da economia, se torna indispensável a utilização da contabilidade nas empresas, sem ela não se pode garantir o sucesso de uma organização. A contabilidade dispõe de diversas ferramentas que auxiliam na boa gestão, ferramentas como a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

O foco desse estudo é demonstrar a contribuição da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão e o que ela oferece para o sucesso de uma organização, para tanto se fará um comparativo entre contabilidade gerencial e financeira.

A contabilidade gerencial difere-se da contabilidade financeira especialmente em relação aos seus usuários. A informação da contabilidade gerencial é destinada aos usuários internos, enquanto as informações da contabilidade financeira destinam-se aos usuários externos.

De acordo com Warren et. al (2008, p. 3):

As informações da contabilidade financeira são relatadas em demonstrativos financeiros úteis para pessoas ou instituições “de fora” ou externas à empresa. Exemplos de tais usuários incluem acionistas, credores, instituições governamentais e público em geral.

De acordo com o autor, a contabilidade financeira é voltada especialmente ao público externo à empresa.

Já Atkinson et al. (2000, p. 37) destaca que,

Contabilidade Financeira lida com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigidas a uma clientela externa: acionistas, credores (bancos, debenturistas e fornecedores), entidades reguladoras e autoridades governamentais tributárias. A informação contábil financeira comunica aos agentes externos as conseqüências das decisões e das melhorias dos processos executadas por administradores e funcionários.

O autor, além de mencionar que a contabilidade financeira é voltada ao público externo, também frisa a importância e a responsabilidade dos administradores e funcionários na elaboração dessas informações econômicas, demonstrando a transparência e a realidade da empresa em tempo real.

Já a contabilidade gerencial, é o ramo da contabilidade que tem o objetivo de fornecer informações aos gestores das empresas, que os auxiliem nas tomadas de decisões. Para Atkinson et al. (2000, p. 36) “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”.

Na concepção de Ludícibus (1998, p. 21):

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Como os clientes estão cada vez mais exigentes e o mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam adequar-se a essas necessidades, e uma das melhores formas de garantir o sucesso é utilizando-se da contabilidade gerencial, que é uma ferramenta de gestão que oferece muitos benefícios no processo de decisão.

Tais decisões não podem ser tomadas de qualquer forma, mas sim depois de muitas análises, questionamentos e procedimentos observados. Dessa maneira, garante-se um processo decisional condizente e próximo da realidade da empresa.

De acordo com Souza (2008, p. 28):

Um modelo de decisão é um conjunto de procedimentos, que se forem observados, facilitarão a decisão. Por outras palavras, um modelo de decisão é um método de fazer uma escolha, cujas alternativas envolvem informações quantitativas e qualitativas. Na verdade um modelo decisório funciona como uma rotina.

A contabilidade gerencial é um conjunto de ferramentas que possibilita aos gestores das empresas uma visão mais espelhada das rotinas diárias da mesma, fornecendo informações de extrema relevância e que auxiliam de maneira muito expressiva nas tomadas de decisões.

Ao contrário da contabilidade financeira, a contabilidade gerencial visa atender as necessidades internas da empresa, por meio de relatórios auxiliares que ajudam a espelhar a situação da organização em tempo real em um determinado período. Esses relatórios devem ser gerados com o máximo de cuidado, sendo antes conciliados e analisados para que não haja qualquer tipo de incoerência, pois os resultados dos relatórios são base para as tomadas de decisões. Caso esses relatórios tragam informações distorcidas a respeito da situação, as decisões por parte dos gestores serão tomadas de forma errônea, podendo ocasionar muitos prejuízos à empresa e para quem está inserido nela.

Segundo Pizzolato (2000, p. 195):

(...) a Contabilidade Gerencial produz informação útil para a administração, a qual exige informações para vários produtos tais como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação da *performance*; na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas.

Essa ferramenta de gestão oferece informações importantes para o processo decisional, tais como planejamentos, formação de preço de venda, e permite a análise de muitas alternativas de melhorias nos vários setores de uma organização. Sendo bem utilizada, essa ferramenta pode auxiliar muito no processo de decisão trazendo vários benefícios, porém, cabe aos gestores terem discernimento para utilizar corretamente essas informações e não pôr em risco a saúde da empresa.

A tabela a seguir explica bem essa diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	<i>Externa:</i> Acionistas, credores, autoridades tributárias	<i>Interna:</i> Funcionários, administradores, executivos
Propósito	Reportar o desempenho passando as partes externas, contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes: <i>feedback</i> e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
Data	Histórica, atrasada	Atual, orientada para o futuro
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

Quadro 1: Comparação entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial

Fonte: Atkinson et al. (2000 p. 38)

Fazendo um comparativo, é visível a importância dessas duas ferramentas nas organizações. Por meio da contabilidade financeira podem-se atender todos os clientes externos, como os acionistas, as instituições financeiras e as autoridades tributárias, fazendo-se por meio dos demonstrativos contábeis. Com a contabilidade gerencial, é possível atender os clientes internos, como os gestores, administradores, diretores, por meio dos relatórios gerenciais, que servem de base para as decisões.

2.2 A Evolução da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial surgiu para que os gestores possam ter informações precisas que alicercem suas decisões em relação à organização.

A contabilidade sempre foi utilizada basicamente para fins fiscais e não gerenciais, porém, com o aumento das regulamentações exigidas pelos usuários externos, essas informações passaram a se tornar inadequadas para esse fim. Atkinson et al. (2000, p. 39) explicam essa situação:

Durante o século passado, a contabilidade para a clientela externa tornou-se uma exigência total por causa do crescimento das regulamentações e da quantidade de relatórios externos padronizados (da FASB e SEC, por exemplo, nos Estados Unidos). As exigências dessa clientela externa levaram muitas empresas a colocarem mais ênfase no desenvolvimento de informação para demonstrações financeiras do que para tomada de decisão e controle gerencial interno. Como resultado, o sistema de contabilidade gerencial, na maioria das empresas comprovou-se inadequado para condições de mudanças e de desafios competitivos, tecnológicos e mercadológicos.

Nota-se que com a grande exigência da clientela externa com relação aos relatórios a elas direcionados, as empresas passaram a não ter como preocupação primordial a gestão dos controles internos para tomadas de decisões. Com isso, os sistemas de contabilidade gerenciais passaram a se tornar inadequados e ultrapassados em relação ao mercado e ao avanço da tecnologia, tornando a competitividade mais frágil em relação às outras empresas.

Ricardino (2005, p. 19), expõe três teorias sobre o surgimento da contabilidade gerencial. Na primeira teoria, Ricardino diz que a contabilidade gerencial surgiu quando a contabilidade começou fornecer, para fins gerenciais, informações estatísticas para propósito de planejamento, decisão e controle. Na segunda teoria, Ricardino (2005) baseia-se na obra de Johnson e Kaplan (1987), e segundo os autores, o surgimento da contabilidade gerencial foi na revolução industrial. A contabilidade gerencial surgiu pela primeira vez nos Estados Unidos, quando as organizações comerciais, em vez de depender dos mercados externos para trocas econômicas diretas, passaram a conduzir trocas econômicas internas. E de acordo com o autor, as primeiras organizações comerciais americanas a desenvolver sistemas de contabilidade gerencial foram as tecelagens de algodão

mecanizadas e integradas, surgidas após 1812. Na terceira teoria, Ricardino (2005, p. 20) relata o surgimento da contabilidade gerencial na Inglaterra no século XII, onde eram utilizadas informações com fins gerenciais, na administração das propriedades agrícolas.

A contabilidade gerencial, desde o seu surgimento, sempre teve como objetivo fornecer aos seus usuários informações que pudessem ser utilizadas no gerenciamento das atividades das organizações.

O papel desse ramo da contabilidade é intensamente importante, pois dos relatórios gerados por essa ferramenta pode-se verificar a boa progressão da empresa contribuindo pra seu sucesso.

Com o passar do tempo, as organizações começaram a sentir a necessidade de utilizar ferramentas que atendiam não somente ao fisco, mas também aos usuários internos, externos e suas exigências. Dessa forma, essa ferramenta de gestão começou a ser cada vez mais trabalhada para suprir as necessidades de informações.

No Brasil, a contabilidade gerencial teve seu início nos anos 70, com a publicação de algumas obras de Robert Newton Anthony, Harold Bierman Jr., entre outros, voltadas para a controladoria gerencial, gerência financeira, controle orçamentário, orçamento empresarial e controle de gestão.

Pereira et al. (2005, p. 278), destaca que:

Controladoria é o termo aplicado dentro das empresas ao órgão administrativo encarregado de observar e realizar o controle das decisões e deliberações acordadas pelos gestores por ocasião do planejamento, o que acaba se materializando em orçamentos e análises de desempenho, com o estabelecimento de estimativas de receitas, padrões de custos e análises de variações.

Segundo (PEREIRA 2005), foi o professor Tung o pioneiro a ministrar cursos de controladoria no Brasil, publicando a obra Controladoria Financeira nas Empresas, em 1972. Também destaca que outro pioneiro a trazer a contabilidade gerencial em forma de controladoria para o Brasil foi o professor Kanitz, ministrando cursos de controladoria e vindo a publicar, em 1976, a obra Controladoria: teorias e estudos de caso.

Pereira (2005) também destaca a importância de outros autores para a contribuição do surgimento da contabilidade gerencial no Brasil, entre eles, o professor Rolf Mario Treuherz e o professor Catelli.

A contabilidade gerencial vem ganhando espaço na gestão das empresas, trazendo muitas informações auxiliares e de extrema importância no processo decisional, acompanhando a evolução do ambiente empresarial, e trazendo benefícios à sociedade em geral.

2.3 Demonstrações Contábeis

Qualquer empresa, independente de seu porte ou natureza jurídica, necessita atender ao fisco por meio das demonstrações contábeis, que também podem ser utilizadas para o gerenciamento dos seus negócios.

Cruz et al. (2009, p. 35) ressalta que “a principal função da contabilidade, ao contrário do que muitas pessoas acreditam, não se restringe à apuração de impostos e à informação fiscal”.

Nos dias atuais não cabe mais ao contador apenas se ater às informações fiscais, além dessa obrigação, surge o papel de orientar para um planejamento adequado nas empresas, verificando a veracidade e a precisão das informações que auxiliam no processo para as tomadas de decisões por parte dos gestores. Cabe ao contador orientar com os demonstrativos contábeis, visando o progresso dessas organizações.

Marion (2009, p. 41), afirma que:

Relatório contábil é a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela contabilidade. Objetiva relatar às pessoas que se utilizam da contabilidade (usuários da contabilidade) os principais fatos registrados pela contabilidade em determinado período.

A contabilidade é uma ciência rica em possibilidades, sendo possível extrair uma infinidade de informações que auxiliam no gerenciamento das empresas, por meio de suas demonstrações contábeis.

2.3.1 Balanço Patrimonial (BP)

O balanço patrimonial é uma das demonstrações exigidas em lei, e visa demonstrar a situação patrimonial e financeira da empresa em um determinado período.

Cruz et al. (2009, p. 36) destaca que,

O balanço patrimonial é um dos mais importantes relatórios contábeis. Através dele é possível se perceber a situação patrimonial e financeira de uma entidade. Trata-se de uma demonstração estática. Seus números refletem a situação de uma entidade em um momento específico

Marion (2009, p. 44) ressalta que o balanço patrimonial “é a principal demonstração contábil. Reflete a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano ou de um período prefixado.” Como se fosse a fotografia de uma empresa onde se vê de uma só vez todos os bens, valores a receber e valores à pagar em determinada data.

O balanço patrimonial reflete a situação financeira da empresa e é constituído do ativo, passivo e patrimônio líquido. Sendo que o ativo compreende as aplicações de recursos representadas pelos bens e direitos, o passivo apresenta as origens de recursos representadas por obrigações e o patrimônio líquido compreende os recursos próprios da empresa.

O balanço patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, quantitativa e qualitativamente, em determinada data, a posição patrimonial e financeira da entidade. (CFC, 2002).

A estruturação das contas do balanço deve obedecer ao estabelecido na legislação, como forma de obter uma homogeneidade das informações e proporcionar a seus usuários um melhor entendimento.

Sobre a classificação das contas no balanço patrimonial, Ludícibus, Martins e Gelbeck (2000, p. 26), expõem que “é importante que as contas sejam classificadas no balanço de forma ordenada e uniforme, para permitir aos usuários uma adequada análise e interpretação da situação patrimonial e financeira.”

Nas atividades de gerenciamento das empresas, o balanço patrimonial permite, também, analisar questões referentes à liquidez e o endividamento da empresa.

O balanço patrimonial é um documento exigido com bastante frequência pelas instituições financeiras, pelos fornecedores e outros usuários. Esse demonstrativo é um dos mais importantes de uma empresa, pois é por meio dele que se pode identificar a capacidade da mesma em honrar os seus compromissos com os terceiros, avaliar a estrutura do capital da empresa, dentre outras informações.

2.3.2 Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)

A demonstração do resultado do exercício apresenta o resultado do período e os fatores determinantes para obtê-los. Nesse demonstrativo é possível visualizar as informações de faturamento, custos dos produtos, mercadorias ou serviços, as despesas do período e seu resultado.

Cruz et al. (2009, p. 83) destaca que a “demonstração do resultado do exercício é um demonstrativo contábil de caráter obrigatório que relaciona as contas de resultado, diminuindo as despesas das receitas, chegando ao lucro do exercício.”

O demonstrativo do resultado do exercício deve observar o período de competência, evidenciando a formação dos resultados mediante confronto de receitas, custos e despesas.

Trata-se, portanto, de um resumo das receitas e despesas no final de um determinado período, que geralmente é de 12 (doze) meses.

“A forma de apresentação da demonstração do resultado do exercício é vertical, isto é, subtrai-se e soma-se. Antigamente (1976), essa demonstração era feita de forma horizontal, apresentando receita num lado e despesa/custo no outro.” (MARION, 2009, p. 119).

Ao analisar um DRE se obtém um total de receitas de um determinado período e o confronto das mesmas com os custos e as despesas do mesmo período, obtendo, dessa forma, um lucro ou um prejuízo. Por meio dessas informações pode-

se verificar quais os custos e as despesas que deverão ser gerenciados para a realização dos lucros.

2.3.3 Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC)

A demonstração do fluxo de caixa está sendo muito utilizada pelas empresas devido ao seu poder informativo. “[...] o fluxo de caixa pode ser elaborado por consulta e reacumulação de dados das contas representativas das disponibilidades, bancos e aplicações financeiras.” (PADOVEZE, 2000, p. 71).

Iudícibus, Martins e Gelbeck (2000) especificam, ainda, que o objetivo da demonstração do fluxo de caixa é “prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período.”

Há duas formas de apresentação de fluxo de caixa, as quais são: a demonstração de fluxo de caixa pelo método direto, dividido em atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento.

Santos (2009, p. 20) ressalta que,

No método direto, todas as entradas e saídas do caixa relativas às atividades operacionais são apuradas e apresentadas por classe de transações; total recebido dos clientes e de outras atividades operacionais, total pago aos fornecedores e funcionários, impostos [...].

“O método direto demonstra o fluxo de caixa das atividades operacionais em termos de caixa bruto, não distinguindo entre o lucro do período corrente e as mudanças do capital de giro”. (BRAGA, 2006, p. 119).

O outro método de apresentação de fluxo de caixa é pelo método indireto, que também é dividido em atividades operacionais, de investimento e de financiamento, onde os valores são obtidos a partir da última demonstração de resultado do período e dos dois últimos balanços patrimoniais.

Iudícibus, Martins e Gelbeck (2000) destacam que “o método indireto faz a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações, por isso é também chamado de *método da reconciliação*.”

Um demonstrativo de fluxo de caixa deve conter detalhamentos que permitam a adequada análise das informações, para que os usuários dessa demonstração possam ter um entendimento e uma análise adequada quanto à liquidez.

A Lei nº 11.638/07 – que altera a Lei 6.404/76 – tornou obrigatória a partir de 01 de janeiro de 2008 a elaboração da demonstração do fluxo de caixa (DFC) no lugar da demonstração das origens e aplicações de recursos (DOAR). O que ainda não ficou definido pela lei é se a demonstração de fluxo de caixa deve ser apresentada de forma direta ou indireta, mas independentemente do método utilizado, o saldo final será o mesmo.

Apurada pelo método direto ou pelo método indireto, os saldos das demonstrações dos fluxos de caixa serão sempre idênticos. A diferença está no alcance dos resultados da análise da demonstração. (FACTOR, 2008).

Essa demonstração além de ser muito importante na gestão das empresas, passa ter sua elaboração obrigatória no final de cada exercício social para atender a legislação vigente.

2.4 Relatórios Gerenciais

Com a velocidade dos acontecimentos, a ajuda do profissional contábil torna-se cada vez mais necessária às empresas. A colaboração desse profissional faz-se por meio de relatórios gerenciais gerados pelos sistemas de informações. Os relatórios gerenciais, ao contrário das demonstrações contábeis, servem apenas para transmitir informações que não são oferecidas pelas mesmas.

Esses relatórios são de suma importância para a administração das empresas, pois são eles que vão identificar os índices, mensurar os custos e apontar as falhas e dificuldades que a organização está encontrando. Esses apontamentos que os relatórios gerenciais permitem analisar colaboram para melhorias interna e externa da empresa e para a realização dos lucros. Vale ressaltar, ainda, que os relatórios gerenciais devem conter dados precisos, reais e atuais, para que as decisões sejam tomadas conforme a realidade apresentada neles.

Contudo, os relatórios gerenciais servem para traçar planos e metas para o presente e principalmente para o futuro, o que faz com que a empresa caminhe a passos seguros em busca do seu sucesso no mercado.

2.4.1 Relatório de Contas a Pagar

O relatório de contas a pagar é um controle financeiro utilizado pelas empresas para controlar o quanto elas tem de obrigações com seus terceiros. Esses compromissos surgem de despesas incorridas na empresa para o funcionamento da mesma, tais como despesas de aluguéis, telefone, energia elétrica, os fornecedores, os quais são, além de muito importante, vitais para o funcionamento da organização, entre outros serviços solicitados pela empresa.

O Conselho Federal de Contabilidade (2002, p. 48) define que a função das contas a pagar é “registrar e controlar as obrigações decorrentes das demais contas a pagar a terceiros, tais como: serviços ou honorários de terceiros a pagar, etc”.

Segundo o CFC, o relatório de contas a pagar é utilizado para controlar as despesas incorridas em um período. Esse controle é de suma importância para qualquer administração de empresa, pois sem esse relatório não se pode controlar o quanto a mesma tem de valores em aberto com seus terceiros. Porém, as contas a pagar não se resumem apenas aos terceiros, mas também aos fornecedores, que, por sua vez, alimentam os estoques para originar o giro de capital da organização.

Conforme Silva (2001, p. 28) os relatórios de contas a pagar “também decorrem do volume de compras e da expectativa de vendas da empresa”.

O autor também menciona a expectativa de recebimento, pois se a mesma não for a esperada, a empresa deve contrair o volume de contas a pagar. Esse volume de recebimento significa o montante de giro que a empresa tem para saldar suas dívidas.

O relatório de contas a pagar é um relatório gerencial, que permite aos gestores uma boa administração dos pagamentos aos seus fornecedores e aos

terceiros. É um dos relatórios que fazem parte da base para as tomadas de decisões por parte da administração das empresas.

2.4.2 Relatório de Contas a Receber

Os relatórios de contas a receber são utilizados pelas empresas com a finalidade de controlar o índice de inadimplência por parte de seus clientes. É um relatório muito importante e necessário para que a organização saiba e visualize o valor que ainda tem por receber. Dessa forma, entrando com medidas de cobranças aos clientes e planejando o seu futuro por meio dos valores que serão recebidos.

Segundo o Conselho Federal de Contabilidade (2002, p. 42) a função do relatório de contas a receber é “controlar os valores a receber da empresa, gerados pelas vendas de produtos, mercadorias ou serviços”. Esse controle é realizado para que se possam tomar medidas de cobrança dos valores vendidos aos clientes e tomadores dos serviços.

Para Silva (2001, p. 36), “a cobrança é a principal função operacional de contas a receber. A formulação da política de crédito e o acompanhamento de seus resultados são as funções típicas de planejamento e controle de contas a receber”.

De acordo com o autor, a política de crédito e o planejamento do controle dos valores a receber fazem toda a diferença no capital de giro de uma empresa. Quanto mais controle houver no momento da venda, mais certeza a empresa terá de que receberá o valor, mantendo, assim, seu giro de capital e sua sustentabilidade no mercado.

2.4.3 Relatório de Giro de Estoque

O relatório de giro de estoque é utilizado para verificar quantas vezes o estoque gira em um determinado período. Por meio desse relatório, consegue-se identificar quais os produtos mais solicitados pelos clientes em geral, facilitando a

programação de compra de matéria-prima e a fabricação dos produtos. Esse indicador é calculado com base na relação do volume de vendas em um período (mês, ano) dividido pelo saldo do estoque no final do período em análise. (BERTAGLIA, 2003).

A fórmula para se calcular o giro do estoque se apresenta a seguir:

$GE = \text{vendas médias mensais ou anuais (\$)} / \text{Saldo médio do estoque mensal ou anual (\$)}$ <p style="text-align: center;">ou</p> $GE = \text{vendas médias mensais ou anuais (\$)} / \text{Saldo médio do estoque mensal ou anual (Qt)}$

O cálculo desse índice é importante para que a empresa possa observar quantas vezes em um determinado período ocorreu o giro nos estoques. Quanto maior for o índice melhor para a empresa, pois significa dizer que a rotatividade dos produtos ou mercadorias é maior e o tempo de estocagem menor.

2.4.4 Índices

A análise das demonstrações contábeis e dos relatórios gerenciais consiste em fazer comparações de valores em determinados períodos, de modo que se possa ter uma visão do passado a fim de se projetar o futuro. Existem várias fórmulas que permitem ao contador gerencial e aos gestores, analisar os patrimônios sob aspectos econômicos, financeiros, de retorno de capital, entre outros. Dentre essas fórmulas se encontram os índices de liquidez, de endividamento, de rentabilidade, de prazo médio ou rotação e índices de estrutura.

2.4.4.1 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez indicam a capacidade financeira da empresa em honrar seus compromissos com terceiros nos seus respectivos vencimentos, comparando-se os valores a curto ou a longo prazo. Dentre os índices de liquidez se

encontra o índice de liquidez geral, que reflete a situação financeira da empresa, servindo para avaliar a capacidade de pagamento a curto e longo prazo.

Para Neto (2002, p. 173) “este indicador revela a liquidez, tanto a curto como a longo prazo. De cada R\$ 1 que a empresa tem de dívida, o quanto existe de direitos e haveres no ativo circulante e realizável a longo prazo”.¹

O índice de liquidez geral também pode ser utilizado como medida de segurança financeira para saldar dívidas futuras.

Fórmula para o cálculo do índice de liquidez geral:

$$LG = \frac{AC + ARPL}{PC + PELP}$$

Outro índice é o de liquidez corrente, que nos indica quantos reais a empresa dispõe para honrar as dívidas contraídas a curto prazo.

Santos (2001, p. 23), destaca que:

O índice de liquidez corrente indica a capacidade da empresa para liquidar seus compromissos financeiros de curto prazo. Como ele estabelece a relação entre ativo circulante e passivo circulante, quanto maior for o índice, melhor será a situação financeira da empresa.

Esse índice considera também os estoques como valores em dinheiro, não os diferenciando dos outros ativos.

Fórmula para o cálculo do índice de liquidez corrente:

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

Já o índice de liquidez imediata permite calcular a porcentagem de dívidas que a empresa possui a curto prazo, com a finalidade de serem sanadas imediatamente.

¹ Com a Lei nº 11.638/07, o Ativo Realizável a Longo Prazo passou a integrar o grupo do Ativo Não Circulante.

“Esse quociente é normalmente baixo pelo pouco interesse das empresas em manter recursos monetários em caixa, ativo operacionalmente de reduzida rentabilidade”. (NETO, 2002, p. 172).

Fórmula para o cálculo do índice de liquidez imediata:

$$LI = \frac{\text{DISPONIBILIDADES}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

E por último, temos o índice de liquidez seca, o qual elimina os estoques do grupo ativo circulante, apresentando uma certeza maior da liquidez da empresa.

Segundo Silva (2001, p. 272) a liquidez seca,

Indica quanto a empresa possui em disponibilidades (dinheiro, depósitos bancários a vista e aplicações financeiras de liquidez imediata) aplicações financeiras a curto prazo e duplicatas a receber, para fazer face ao seu passivo circulante.

Fórmula para o cálculo do índice de liquidez seca:

$$LS = \frac{\text{AC} - \text{ESTOQUES}}{\text{PC}}$$

Esses são os índices de liquidez que auxiliam os gestores para as tomadas de decisões. Por meio desses indicadores, pode-se obter a capacidade financeira da empresa, vislumbrando a possibilidade da mesma honrar seus compromissos com terceiros. Essas formas de análise demonstram a situação real líquida da organização.

2.4.4.2 Índices de Endividamento

Existem também os índices de endividamento, que de forma inversa aos índices de liquidez, expõem a posição relativa do capital da empresa. Quanto mais

próximo de 1,0 o quociente estiver, mais preocupações os gestores devem ter com relação à empresa, pois significa que o endividamento dela está comprometido.

Dentre os índices de endividamento se encontram o índice de endividamento geral e solvência geral, que demonstram a capacidade total de quitação das obrigações da empresa.

Utilizando-se desses indicadores, a empresa conseguirá a informação da quitação em relação às obrigações por ela obtidas. Nesse caso, quanto maior for o índice, maior também é o cuidado que a organização deve tomar, pois significa que a situação líquida da empresa poderá ficar negativa, acarretando uma série de problemas.

A fórmula para o cálculo do índice de endividamento geral é a que segue:

$$\frac{\text{PC + PELP}}{\text{ATIVO}}$$

Outro índice de endividamento é o índice de solvência geral, mostrando a capacidade de pagamento da empresa, tomando como base seu ativo total, quanto maior seu índice, menores riscos a empresa estará correndo com relação aos seus pagamentos.

Fórmula para o cálculo do índice de solvência geral:

$$\frac{\text{ATIVO TOTAL}}{\text{PC + PELP}}$$

De acordo com Marion (2010, p. 258) o índice de solvência geral “representa a participação dos recursos financeiros por terceiros. É um bom indicador de risco da empresa”.

Por meio desse indicador a empresa consegue detectar qual o percentual de financiamentos obtidos por meio de terceiros, conseguindo, dessa forma, tomar medidas de prevenções para que não venha a ocorrer um futuro endividamento.

2.4.4.3 Índices de Rentabilidade

Ainda em relação aos índices, temos o índice de rentabilidade, que expressa a lucratividade obtida em determinado período. Dentre eles temos a margem operacional, conhecida também como margem de lucro sobre vendas, onde indica o percentual de lucro obtido sobre o volume de receitas em determinado período. “(...) este quociente compara o lucro com as vendas líquidas, de preferência”. (IUDÍCIBUS, 2008).

Fórmula para o cálculo da margem operacional:

$$\text{MO} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL}}{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}$$

Para este indicador, quanto maior for o índice, melhor para a empresa, pois significa o lucro que a mesma teve depois de pagos os custos e as despesas operacionais.

Outro índice é a margem bruta, representada pela fórmula:

$$\text{MB} = \frac{\text{LUCRO OPERACIONAL BRUTO}}{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}$$

Para Schrickel (1999, p. 287), a margem bruta “indica qual é a rentabilidade primária (bruta) das operações sociais, isto é, apenas considerando os custos industriais, as depreciações e os impostos faturados como dedução das Vendas Líquidas”.

Junior e Begalli (2002, p. 239) salientam, ainda, que a margem bruta seja “aplicada na diferenciação de produto, estabelecimento, departamento ou na política de formação de preços”.

Para este indicador, quanto maior seu índice melhor para a empresa, pois ele representa o lucro bruto para cada real vendido.

Ainda em relação aos índices de endividamento, temos a margem líquida, que representa o resultado obtido pela empresa em relação ao seu faturamento.

Segue a fórmula para o cálculo da margem líquida:

$$ML = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO}}{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}$$

“Essa medida leva em conta inclusive o resultado não operacional e representa o que “sobra” da atividade da empresa no final do período. Tradicionalmente, é mais usada e é do interesse do sócio da empresa”. Junior e Begalli (2002, p. 240).

Schrickel (1999, p. 291) explica melhor sobre a margem líquida e diz que ela “indica qual é a rentabilidade da empresa após consideradas as Despesas Financeiras (pagas e não pagas), as Variações Monetárias e as Despesas e receitas Não-operacionais”.

Esse índice indica se a empresa trabalha com instituições financeiras por meio de financiamentos, demonstrando os resultados do seu negócio, deduzindo as despesas financeiras dos empréstimos as quais financiaram suas operações durante o ano.

2.4.4.4 Índices de Prazo Médio ou Rotação

Esses índices contribuem muito para a interpretação da liquidez e rentabilidade da empresa. Seu resultado é obtido pelo confronto entre os dados do DRE com os dados do Balanço Patrimonial.

Dentre esses índices temos o índice de prazo médio de rotação dos estoques, o qual mostra à empresa a movimentação das saídas, pelas vendas, e das entradas, pelas compras, dos estoques.

De acordo com Junior e Begalli (2002, p. 242), o prazo médio de renovação dos estoques “representa na empresa comercial o tempo médio de

estocagem de mercadorias; na empresa industrial, o tempo de produção e estocagem”.

O cálculo do índice faz-se pela seguinte fórmula:

$$\text{PME} = \frac{\text{CMV}}{\text{EM}}$$

A principal função para calcular-se a rotação dos estoques é dar auxílio para a administração prever quando e quanto comprar para repor o estoque.

O prazo médio de recebimento de vendas é outro índice que pode ser calculado para verificar o tempo que a empresa leva para receber suas vendas efetuadas aos clientes.

Ainda para Junior e Begalli (2002, p. 242) o prazo médio de recebimentos “expressa o tempo decorrido entre vendas e recebimento”.

Significa dizer que quanto maior for o índice calculado, mais valor a empresa tem para receber de seus clientes.

A fórmula para calcular o prazo médio de recebimento de vendas é:

$$\text{PMR} = \frac{\text{CLIENTES}}{\text{RECEITA DE VENDAS}}$$

Outro cálculo que também pode ser feito é para encontrar o prazo de pagamento dos títulos que a empresa tem a pagar referente às compras de fornecedores. A esse índice chamamos de prazo médio de pagamento de compra, que tem como fórmula:

$$\text{PMC} = \frac{\text{FORNECEDOR}}{\text{MÉDIA DE COMPRAS}}$$

Junior e Begalli (2002, p. 242) explicam que o prazo médio de compras:

(...) mede o número de dias, semanas ou meses que a empresa leva para pagar seus fornecedores. As empresas têm procurado expandir esses

prazos para que esse valor financie seus investimentos em ativo circulante. Geralmente, quando o PMPC é superior àquele concedido pelo fornecedor, significa que a empresa está com problemas de liquidez.

Quanto maior for o índice calculado nesse caso, melhor para a empresa, pois significa dizer que ela está comprando estoques dos seus fornecedores com um prazo de pagamento mais “esticado”, fazendo com que os valores do ativo circulante girem dentro da própria empresa por mais tempo, não necessitando dessa forma de investimento por meio de financiamento junto a instituições financeiras.

2.4.4.5 Índices de Estrutura

Os índices de estrutura evidenciam o confronto entre capital próprio e capital de terceiros, oferecendo condições de saber quem investiu mais na empresa, se foram os proprietários ou os terceiros. Com relação esses índices, encontra-se o quociente de participação de capital de terceiros, que revela a proporção de capital próprio e capital de terceiros existente na organização, ou seja, o quanto de capital de terceiros está sendo utilizado para cada real de capital próprio. Braga (1999, p. 152) explica:

Esses quocientes servem para indicar o grau de utilização dos capitais obtidos pela empresa. Praticamente, o uso de um deles elimina a necessidade de se recorrer ao outro. Por exemplo, se o grau de participação de Capitais Próprios apresenta um índice de 0,40 (40%), significa que 60% dos investimentos estão sendo financiados com Capitais de Terceiros (ou de Alheios), se, por outro lado, o grau de participação de Capitais de Terceiros apresenta um quociente de 0,65 (65%), significa que os recursos próprios concorrem com 35% do financiamento do investimento total (Ativo Total).

Segue abaixo a fórmula para se calcular o índice:

$$PCT = \frac{PC + PELP}{PL}$$

Segundo Ludícibus (2008, p. 95) “este quociente é um dos mais utilizados para retratar o posicionamento das empresas com relação aos capitais de terceiros”.

Quanto menor esse quociente for para a empresa, significa dizer que a mesma possui mais capital próprio aplicado e menos dívidas com financiamentos.

Outro índice de estrutura é a imobilização do patrimônio líquido, que indicam até que ponto os capitais próprios estão imobilizados.

De acordo com Braga (1999, p. 137):

Sendo o Ativo Permanente um tipo de aplicação a longo prazo, de lenta recuperação (quotas de depreciação, amortização, exaustão, dividendos, etc.), é importante que seja financiado por fontes adequadas de recursos. No caso, portanto, seria indicada a utilização de recursos próprios para garantir tais aplicações. Na hipótese de insuficiência de recursos próprios, é recomendável o uso de recursos de terceiros a longo prazo.

Segue a fórmula para se calcular a imobilização do patrimônio líquido:

$$\text{IPL} = \frac{\text{AP}}{\text{PL}}$$

Quanto menor for esse índice melhor, pois indicará que os recursos que estão sendo utilizados são próprios e não financiados. Esse quociente quanto mais próximo de 1,0 significa dizer que a empresa tem mais dívidas de financiamentos com terceiros.

2.5 Setor Metalúrgico

Neste tópico será apresentada a origem da metalurgia, a história do setor metalúrgico no Brasil e, conseqüentemente, sua repercussão na região sul catarinense, mais especialmente na cidade de Criciúma. Destaca-se por ser um setor de grande importância tanto para a economia brasileira como para a economia da região do sul de Santa Catarina.

2.5.1 A Origem da Metalurgia

A origem da metalurgia se deu no Oriente Médio, há seis mil anos, quando metais como o cobre, a prata e o bronze eram martelados para se produzir pequenos utensílios domésticos. Com o passar do tempo, o bronze, devido seu alto custo, passou a ser substituído pelo ferro que tinha um custo menor na época. (A TRIBUNA, 20/04/2011).

De acordo com jornal A Tribuna (20/04/2011, p. 02) “com a revolução industrial, o aço ganhou destaque entre os metais. Nesse período, as máquinas ganharam espaço entre os trabalhadores e dessa forma, os metais passaram a ser utilizados para a fabricação das máquinas que ocupavam as fábricas. O metal passou a ser utilizado em larga escala, dando origem à chamada indústria de base, que os transformava para serem aplicados em outras indústrias”.

2.5.2 História do Setor Metalúrgico no Brasil

A atividade metalúrgica no Brasil teve início na época da colonização, quando grupos de portugueses desembarcavam nas capitânicas procurando se comunicar com os nativos a fim de descobrir ferro, ouro e prata. Com a presença das riquezas abundantes no Brasil, fez-se com que o objetivo de colonização por parte dos portugueses se direcionasse para a exploração dessas riquezas.

Segundo o site História da Técnica e da Tecnologia no Brasil, “conforme os povoados na colônia iam surgindo, se destacavam também alguns trabalhadores que conheciam a arte de fundir o ferro, arte essa passada de pai para filho que tinha a função de transformar o ferro em ferramentas e utensílios domésticos. Os trabalhos inicialmente desenvolvidos por eles eram de ferreiros, caldeireiros, funileiros e latoeiros”.

Ainda, segundo o site “com o crescimento da indústria canavieira, o fornecimento de caldeiras e moendas passou a se tornar cada vez maior, mas mesmo com a demanda, Portugal proibia o Brasil de possuir indústrias, para que

não houvesse concorrência com os produtos produzidos por Portugal”.

De acordo com a história da metalurgia, disponível no site dos Sindicatos dos Metalúrgicos de Sorocaba e Região, “a primeira fábrica de ferro surgiu em 1590, onde fica hoje Sorocaba, no estado de São Paulo. O mérito se deve a Afonso Sardinha que descobriu o minério magnético, e passou a produzir ferro a partir de sua redução, utilizando como redutor o coque. Em 1795, estabelecia-se em São Paulo uma fábrica de ferro e aço. Com o crescimento da empresa e sua expansão, estabeleceu-se também a mesma em Minas Gerais”.

No início do século XIX as indústrias conquistaram a liberdade de operar livremente, porém não disponibilizavam de equipamentos adequados, e muitos eram importados da Inglaterra a elevados preços. Outro fator que dificultava a operação era a falta de mão de obra qualificada. (A TRIBUNA, 20/04/2011)

Segue abaixo algumas empresas que marcaram essa época, de acordo com o jornal a Tribuna (20/04/2011, p. 04):

- Real Fábrica de Ferro São João de Itapema, Sorocaba/SP
- Real Usina de Ferro do Morro do Pilar, em Minas Gerais
- Usina Patriótica, Congonhas do Campo/MG
- Fábrica de São Miguel de Piracicaba, Caetés/MG
- Fábrica Ponta d’Areia, Niterói/RJ
- Usina Esperança, Itabirito/MG

O grande processo de industrialização ocorrido no Brasil na década de 50 e a inovação tecnológica na década de 70, alavancaram a posição de destaque na metalurgia, sendo hoje um dos principais produtores de aço do mundo.

Com o passar do tempo o setor metalúrgico brasileiro ampliou cada vez mais seus horizontes, tornando-se um grande setor e unindo nele os seus trabalhadores.

Segundo o site da Central Única dos Trabalhadores (CUT), “os metalúrgicos foram o primeiro setor a organizar-se como categoria no ano de 1988. Em 1989, foi fundado o Departamento Nacional dos Metalúrgicos, em 1992 criou-se a Confederação Nacional dos Metalúrgicos, e em julho de 2007 o setor conquistou o Contrato Coletivo Nacional de Trabalho, objetivando uma menor desigualdade

econômica, propondo a redução da jornada de trabalho e a constituição de um piso salarial nacional”.

O setor metalúrgico é um dos setores mais fortes no Brasil, juntamente com sua força sindical, atuando para o bem comum dos trabalhadores, lutando por melhorias para os que servem ao setor com garra e dedicação, demonstrando à sociedade em geral e para a economia o quanto é importante para a região sul catarinense.

2.5.3 Setor Metalúrgico no Sul de Santa Catarina

De acordo com o site História da Técnica e da Tecnologia no Brasil, “a atividade metalúrgica no sul de Santa Catarina tornou-se significativa após a 2ª guerra mundial (1939-1945) por intermédio do setor de mineração, pois para se extrair o carvão naquela época, as técnicas eram rudimentares, necessitando do auxílio de pás, marretas e de outras ferramentas”. Dessa forma, começaram a surgir pequenas empresas metalúrgicas que fabricavam essas ferramentas para o setor carvoeiro.

O site ainda relata que como o volume de migração estava em constante crescimento, cresciam também os setores da mineração e de outras indústrias. Para atender a demanda, o setor metalúrgico passou a ser cada vez mais importante no cenário econômico da região. Ele ainda ressalta que com o crescimento dos outros setores e de novos produtos, o setor metalúrgico teve sua ascensão entre 1950 e 1980. Esse foi o período em que o setor mais cresceu no sul de Santa Catarina, servindo de apoio às outras empresas da região, principalmente as de carvão, que de acordo com a tecnologia adquirida ao longo do tempo, necessitava cada vez mais de novas ferramentas e novos maquinários para exercer suas atividades.

A partir da década de 90, iniciou-se a queda da produção carbonífera em Santa Catarina, localizada basicamente no sul do estado, gerando uma grande crise na economia não só desse setor, mas atingindo todos os setores da região, incluindo-se o setor metalúrgico, pois esse mesmo era o que dava base para o carbonífero, auxiliando na fabricação das suas ferramentas de trabalho. Dessa

forma, com a queda da produção de carvão, o setor metalúrgico teve sérios prejuízos financeiros, encontrando várias dificuldades.

A queda do setor carbonífero resultou em muitas demissões de empregados especializados em mecânica e metalurgia, que trabalhavam com ferramentas e equipamentos do setor da mineração. Foi nessa época que começaram a surgir dezenas de micro-empresas do setor metal-mecânico na região carbonífera. Com isso dando origem a várias empresas que até hoje movimentam a economia da região. De acordo com o Sindimetal, o setor metalúrgico se divide em seis atividades, das quais:

- Estamparia
- Estruturas metálicas
- Forjaria
- Fundição de aço
- Máquinas e equipamentos
- Usinagem

Algumas indústrias foram pioneiras na metalurgia aqui na região de Criciúma/SC, e sobrevivem até hoje fazendo a economia movimentar e gerando emprego para uma grande parte da população. De acordo com o Sindimetal, segue abaixo algumas das empresas metalúrgicas pioneiras da região sul catarinense:

- Siderúrgica Spillere (Caravággio)
- Mecril - Metalúrgica Criciúma Ltda. (Criciúma)
- Sidesa – Coopermetal (Criciúma)
- Sical – Siderúrgica Catarinense Ltda. (Criciúma)
- ICON Máquinas e Equipamentos S.A (Criciúma)

Segundo o Sindimetal, abaixo estão elencadas algumas das principais empresas metalúrgicas da região de Criciúma/SC que atuam hoje no mercado:

- Becker Implementos Rodoviários Ltda. (Criciúma)

- Brametal Estruturas Metálicas (Criciúma)
- ESAF – Esquadrias de Alumínio (Urussanga)
- Hipper Freios (Morro Grande)
- ICON Máquinas e Equipamentos S.A (Criciúma)
- Librelato (Orleans)
- Mademil (Caravaggio)
- MDS (Nova Veneza)
- Milano Estruturas Metálicas Ltda. (Criciúma)
- Sical - Siderúrgica Catarinense (Criciúma)

Segundo o jornal A Tribuna (20/04/2011, p. 02) “hoje, o setor metalúrgico conta com aproximadamente 1.500 empresas que geram em torno de 8.000 empregos. O faturamento médio fica na casa dos R\$ 1,5 bilhões de reais ao ano”. Com isso, percebe-se a importância desse setor à economia da região sul catarinense.

De acordo com o Sindimetal, o setor abrange os municípios de: Criciúma, Lauro Muller, Içara, Urussanga, Morro da Fumaça, Cocal do Sul, Sangão, Treviso, Nova Veneza, Siderópolis, Forquilha, Morro Grande, Meleiro, Maracajá, Araranguá, Balneário Arroio do Silva, Balneário Gaivota, Timbé do Sul, Turvo, Ermo, Jacinto Machado, Sombrio, Santa Rosa do Sul, Praia Grande, São João do Sul e Passo de Torres.

Essas empresas trazem à região sul do estado de Santa Catarina, tecnologia de ponta e uma atuação no mercado de extrema importância para a economia da região, além de ofertar muitos empregos, garantindo o sustento de inúmeras famílias que sobrevivem dessa atividade.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo de caso realizado junto à empresa Metalúrgica Santa Cruz Ltda. Faz-se nesse momento a apresentação do desenvolvimento do caso prático para demonstrar a contribuição da contabilidade gerencial no processo decisional da empresa.

A elaboração desse estudo de caso mostra que além da importância dessa ferramenta na gestão das organizações, também ela, pode ser utilizada por qualquer empresa, de grande ou pequeno porte, de sociedade limitada ou sociedade anônima (S.A).

Para a realização desse estudo, foram extraídos os dados de uma empresa que atua no setor metalúrgico na região de Criciúma/SC - Metalúrgica Santa Cruz Ltda. Com base em seus dados, será representado o que está proposto em teoria.

3.1 Caracterização da Empresa

A Metalúrgica Santa Cruz Ltda. é uma empresa do ramo metalúrgico situada na região sul de Santa Catarina, mais precisamente na região de Criciúma, produzindo basicamente equipamentos agrícolas.

A empresa é enquadrada socialmente como sociedade limitada, tem como forma de tributação o lucro real e possui dois sócios. Atua a 20 anos no mercado nacional e trabalha com um público direcionado.

A Metalúrgica Santa Cruz Ltda. possui sede própria na região de Criciúma/SC, sendo classificada como uma empresa de grande porte. Conta com 390 colaboradores, dentre os quais 42 são da área administrativa.

O faturamento da empresa gira em torno de 58 milhões de reais ao ano apresentando-se financeiramente estável, sendo que todos os seus investimentos são de capital próprio.

A metalúrgica utiliza, em termos tecnológicos, um sistema contábil gerencial, fornecendo relatórios que expressam informações em tempo real. Como o sistema utilizado trabalha em tempo real, a empresa dispõe de uma ferramenta que possibilita transparência e agilidade no momento das tomadas das decisões, facilitando a gestão.

A Metalúrgica Santa Cruz Ltda. encontra-se em expansão e atua com responsabilidade e seriedade, levando a seus clientes qualidade em seus produtos. Pretende ampliar seus horizontes na abertura de filiais nos estados da região sul do país, facilitando dessa forma a logística.

3.2 Demonstrações Contábeis da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

Nesse momento se apresentam as demonstrações contábeis utilizadas pela empresa, as quais demonstram o espelho da organização. Serão apresentados os dados do balanço patrimonial, do demonstrativo do resultado do exercício e o demonstrativo do fluxo de caixa. Esses relatórios, além de serem exigidos por lei, são indispensáveis em uma organização, pois neles se espelham a vida da empresa, também sendo possível, por meio deles, tomar decisões importantes.

3.2.1 O Balanço Patrimonial da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

O balanço patrimonial, além de ser exigido por lei, serve também, como instrumento para a tomada de decisão nas empresas. Nesse demonstrativo contábil podemos analisar a evolução das contas patrimoniais da organização. Por meio dele pode-se extrair dados que auxiliam os gestores em suas decisões. A análise de índices e relatórios auxiliares é elaborada a partir dos dados encontrados no balanço patrimonial.

O quadro a seguir, demonstra o balanço patrimonial da empresa Metalúrgica Santa Cruz Ltda., fazendo um comparativo entre os exercícios de 2009 e 2010.

METALÚRGICA SANTA CRUZ LTDA		
BALANÇO PATRIMONIAL		
Exercícios	31/12/10	31/12/09
ATIVO		
ATIVO TOTAL	31.113.486	22.501.879
ATIVO CIRCULANTE	25.210.410	17.545.931
Disponibilidades e Aplic. Financeiras	3.134.888	6.815.182
Clientes – Contas a Receber	7.516.072	2.290.302
Estoques	8.330.358	3.362.912
Outros	6.229.092	5.077.535
ATIVO NÃO CIRCULANTE	5.903.076	4.955.948
Realizável a longo Prazo	989.734	896.774
Outros	989.734	896.774
Investimentos	9.076	9.076
Imobilizado	4.904.266	4.050.098
PASSIVO		
PASSIVO TOTAL	31.113.486	22.501.879
PASSIVO CIRCULANTE	22.527.100	13.116.118
Fornecedores	11.675.920	5.460.038
Impostos, Taxas e Contribuições	4.250.426	1.734.408
Adiantamento de Clientes	6.437.952	5.817.952
Outras Contas a Pagar	162.802	103.720
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	8.586.386	9.385.761
Capital Social	760.400	760.400
Reserva de Lucros	196.007	196.007
Resultados Acumulados	7.629.979	8.429.354

Quadro 2: Balanço Patrimonial

Fonte: Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

Com relação ao ativo circulante, pode-se verificar que nas disponibilidades a empresa sofreu uma queda em relação ao período anterior. Isso se deu pelo fato de terem sido realizadas mais despesas no exercício de 2010.

Percebe-se no demonstrativo que houve um aumento na conta de clientes de um período para o outro, significando um crescimento das vendas a prazo. É perceptível também o salto da conta de estoques durante os períodos, devido ao crescimento das vendas por encomenda, resultando num aumento da fabricação dos produtos. Com maiores vendas, a carga tributária também sofreu um aumento considerável em relação ao período anterior. Com estoques maiores, a empresa necessitou de mais matéria-prima para produzir seus produtos, resultando numa elevação de valores na conta de fornecedores, no período de 2010 em relação ao período de 2009.

Em suma, o balanço patrimonial da empresa mostra-se estável financeiramente, embora as obrigações de curto prazo crescessem em torno de 5 (cinco) milhões, a empresa não necessitou de recursos de instituições financeiras.

3.2.2 Demonstrativo do Resultado do Exercício da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

O demonstrativo do resultado do exercício é também, um demonstrativo importante na gestão das empresas. Por meio dele, pode-se verificar o valor da receita auferida pela empresa em determinado período, suas deduções, custos, receitas e despesas que incorreram na empresa em determinado período.

O quadro a seguir demonstra o resultado do exercício nos períodos de 2009 e 2010 da empresa Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

METALÚRGICA SANTA CRUZ LTDA		
DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
	31/12/10	31/12/09
Receita Bruta de Vendas/Serviços	58.370.288	34.683.084
Deduções da Receita Bruta	(11.196.556)	(5.380.574)
Receita Líquida de Vendas/Serviços	47.173.732	29.302.510
Custo de Bens e/ou Serv. Vendidos	(35.821.182)	(24.808.528)
Resultado Bruto	11.352.550	4.493.982
Despesas/Receitas Operacionais	(12.151.925)	(5.575.512)
Despesas com Vendas	(2.047.779)	(738.802)
Gerais e Administrativas	(10.249.840)	(4.916.914)
Receitas/Financeiras Líquidas	5.872	(34.966)
<i>Receitas Financeiras Despesas</i>	5.872	(34.966)
Outras Receitas/Despesas Operacionais Líquidas	139.822	115.170
<i>Outras Receitas Operacionais</i>	139.822	115.170
Resultado Operacional	(799.375)	(1.081.530)
Resultado Antes do Imp. Renda e Contrib Social	(799.375)	(1.081.530)
Lucro/Prejuízo do Exercício	(799.375)	(1.081.530)

Quadro 3: Demonstrativo do Resultado do Exercício

Fonte: Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

Pode-se perceber, analisando o demonstrativo do resultado, que a receita aumentou significativamente de um período para o outro, as vendas tiveram um aumento por conta de uma política adotada no setor comercial. A abertura de filiais também auxiliou nesse aumento de vendas, pois a empresa pôde estar mais próxima dos clientes, atuando com mais facilidade no mercado.

As despesas com vendas em 2010 aumentaram significativamente em relação a 2009, devido à reestruturação da área comercial para atender a demanda do mercado.

Outro ponto importante é a falta de automatização no processo fabril da empresa. Como a produção cresceu devido o fato da abertura de novas filiais, o custo com mão-de-obra também se elevou. No exercício de 2010, parte desse custo com salários foi inserida nas despesas gerais e administrativas, gerando uma grande diferença em relação a 2009, mostrando mudanças no critério do cálculo do CPV.

3.2.3 Demonstrativo do Fluxo de Caixa da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

Apresenta-se o demonstrativo do fluxo de caixa da empresa pelo método indireto. É por meio do fluxo de caixa que a empresa verifica as entradas e saídas de valores em determinado período. Abaixo segue o demonstrativo da Metalúrgica Santa Cruz Ltda. pelo método indireto referente os períodos de 2009 e 2010.

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA - MODELO INDIRETO		
	2010	2.009
ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Lucro Líquido do Exercício	-799.375	-1.081.538
(+) Depreciação	1.110.580	932.520
(=) Lucro que afeta o Caixa	311.205	-149.018
Variações no Circulante	-3.137.327	5.643.604
Aumento de Contas a Receber	-5.225.770	-381.967
Redução de Estoques	-4.967.446	2.182.690
Aumento de Fornecedores	6.215.882	889.199
Antecipações de Clientes	620.000	2.138.616
Outros direitos a receber	-2.296.011	
Aumento de Obrigações Fiscais	2.516.018	815.066
Caixa Gerado nos Negócios	-2.826.122	5.494.586
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	-854.168	22.274
Venda de Imobilizado		22.274
Aquisição de Imobilizado	-854.168	
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS	0	0
RESULTADO FINAL DO CAIXA	-3.680.290	5.516.860
(+) Saldo existente em 31-12-XX	6.815.178	1.298.318
Saldo existente em 31-12-X2	3.134.888	6.815.178

Quadro 4: Demonstração de Fluxo de Caixa – Modelo Indireto

Fonte: Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

Analisando o demonstrativo do fluxo de caixa relacionando os períodos de 2009 e 2010, notamos que houve uma redução significativa no ativo circulante financeiro (caixas e bancos), devido aplicação em estoques e ao maior desembolso com despesas operacionais.

Constatou-se, também, um aumento considerável no contas a receber no exercício de 2010, devido ao aumento das vendas a prazo. O aumento dos estoques e das contas a receber foi parcialmente compensado pelo aumento do saldo dos fornecedores.

Outro fato relevante que contribuiu para a redução do saldo de caixa foi a queda nas vendas antecipadas.

Ainda, outro valor que se apresentou significativo em relação a 2009, foram os outros direitos a receber. O valor surgiu por conta dos créditos de IPI e ICMS. Como o valor de compra de matéria-prima foi bastante elevado, o crédito de ICMS também sofreu aumento. No caso do IPI, os créditos também se dão pelas compras, porém como a empresa destaca IPI com alíquota zero no momento das vendas, os créditos se acumularam.

Mesmo com a diminuição do valor do saldo de caixa do período de 2010, a empresa se apresenta financeiramente sólida. Pois o saldo final do exercício se apresenta positivo.

3.3 Relatórios Gerenciais da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

Nesse tópico são mencionados e expostos os relatórios gerenciais utilizados pela empresa. Por meio desses relatórios, a organização dispõe de agilidade para a tomada de decisões em tempo real, pois tais relatórios espelham todo o processo da empresa, sendo mais fácil ter uma visão ampla do que acontece na organização em determinado momento. Dessa forma, os gestores podem tomar decisões acertadas para que a empresa não sofra prejuízos.

3.3.1 Relatório de Contas a Pagar da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

As atividades de contas a pagar se originam das obrigações que a empresa possui com fornecedores, com terceiros, com pagamento de tributos, pagamento de salários e outras obrigações.

No caso das matérias-primas, as compras são realizadas junto a fornecedores, os quais são negociados os prazos de pagamento. Com relação aos pagamentos dos salários, pagamentos de tributos e outras obrigações a pagar, a empresa obedece ao calendário de vencimento.

Para pagamentos a serem efetuados aos fornecedores, a empresa utiliza um relatório onde são mencionados o nome do fornecedor, a quantidade de parcelas, seus respectivos vencimentos e valores. Já com os salários, tributos e outras obrigações o nome dos fornecedores não é inserido, mas sim o nome da despesa gerada, como por exemplo, telefone a pagar.

O controle de contas a pagar se faz indispensável, pois é por meio dele que a empresa verifica o vencimento dos pagamentos e os prazos de compra junto aos fornecedores, comparando-se com o fluxo de caixa disponível. É importante o acompanhamento desse relatório para uma programação correta das compras e despesas, em comparação com os valores que a empresa possui em caixa.

Segue a demonstração do relatório de contas a pagar da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

METALÚRGICA SANTA CRUZ LTDA			
Controle de Contas à Pagar			
Nome	Valor	Parcela	Vencimento
MDS Ltda	101.000,00	1/3	04/01/11
Siderúrgica Spillere	126.000,00	1/3	09/01/11
Água a Pagar	72,00	1/1	10/01/11
Tributos a Pagar	354.000,00	1/1	10/01/11
Salários a Pagar	423.000,00	1/1	10/01/11
Energia Elétrica	466,00	1/1	10/01/11
Tefefone a Pagar	1.228,00	1/1	10/01/11
Siderúrgica Catarinense Ltda	75.000,00	1/2	12/01/11
Metalúrgica Criciúma Ltda	94.000,00	1/3	15/01/11
Librelato Ltda	67.000,00	1/3	20/01/11
Hipper Freios Ltda	92.500,00	1/4	30/01/11
ICON Máquinas e Equipamentos S.A	76.650,00	1/4	30/01/11
MDS Ltda	101.000,00	2/3	04/02/11
Metalúrgica Criciúma Ltda	156.000,00	1/2	06/02/11
Siderúrgica Spillere	126.000,00	2/3	09/02/11
Siderúrgica Catarinense Ltda	75.000,00	2/2	12/02/11
Metalúrgica Criciúma Ltda	94.000,00	2/3	15/02/11
ICON Máquinas e Equipamentos S.A	205.000,00	1/2	16/02/11
Librelato Ltda	67.000,00	2/3	20/02/11
Siderúrgica Catarinense Ltda	67.800,00	1/2	26/02/11
Hipper Freios Ltda	92.500,00	2/4	28/02/11
ICON Máquinas e Equipamentos S.A	76.650,00	2/4	28/02/11
MDS Ltda	101.000,00	3/3	04/03/11
Metalúrgica Criciúma Ltda	150.000,00	2/2	07/03/11
Siderúrgica Spillere	126.000,00	3/3	09/03/11
Metalúrgica Criciúma Ltda	94.000,00	3/3	15/03/11
ICON Máquinas e Equipamentos S.A	205.000,00	2/2	16/03/11
Librelato Ltda	67.000,00	3/3	20/03/11
Siderúrgica Catarinense Ltda	67.800,00	2/2	26/03/11
Hipper Freios Ltda	92.500,00	3/4	29/03/11
ICON Máquinas e Equipamentos S.A	76.650,00	3/4	29/03/11
Hipper Freios Ltda	92.500,00	4/4	27/04/11
ICON Máquinas e Equipamentos S.A	76.650,00	4/4	27/04/11
Total	3.620.966,00		

Quadro 5: Controle de Contas a Pagar

Fonte: Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

Importante também ressaltar, que por meio do uso desse relatório gerencial, os pagamentos podem ser feitos nos respectivos vencimentos, sem ocorrer o equívoco de pagar alguma parcela com vencimento futuro ou em atraso, originando em uma despesa desnecessária para a empresa.

3.3.2 Relatório de Contas a Receber da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

As atividades de contas a receber decorrem de vendas efetuadas a clientes. Essa venda, geralmente é a prazo, o que exige da empresa um cuidado no momento da concessão de crédito ao cliente. O controle de contas a receber é feito por meio de um relatório gerencial, onde indicam as datas de vencimentos das parcelas, seus valores e em quantas vezes foi parcelada a venda, fazendo menção ao comprador. Segue abaixo uma planilha de demonstração que a empresa utiliza para efetuar o acompanhamento dos títulos a receber.

METALÚRGICA SANTA CRUZ LTDA			
Controle de Contas à Receber			
Cliente	Valor	Parcela	Vencimento
Angela dos Santos	94.000,00	1/3	05/01/11
Paulo Ferreira	67.000,00	1/3	07/01/11
Antonieta de Aguiar Silva	76.500,00	1/4	10/01/11
Fabio Carlos Mendonça	92.500,00	1/4	12/01/11
Ricardo Nascimento Filho	126.000,00	1/3	15/01/11
Marcio Leopoldo	101.000,00	1/3	26/01/11
João da Silva	156.000,00	1/2	30/01/11
Angela dos Santos	94.000,00	2/3	05/02/11
Paulo Ferreira	67.000,00	2/3	07/02/11
Antonieta de Aguiar Silva	76.500,00	2/4	10/02/11
Fabio Carlos Mendonça	92.500,00	2/4	12/02/11
Ricardo Nascimento Filho	126.000,00	2/3	15/02/11
José Figueiredo	67.800,00	1/2	21/02/11
Carlos Domingues	75.000,00	1/2	25/02/11
Marcio Leopoldo	101.000,00	2/3	26/02/11
João da Silva	150.000,00	2/2	02/03/11
Claudio Rodrigues	205.000,00	1/2	03/03/11
Angela dos Santos	94.000,00	3/3	05/03/11
Paulo Ferreira	67.000,00	3/3	07/03/11
Antonieta de Aguiar Silva	76.500,00	3/4	10/03/11
Fabio Carlos Mendonça	92.500,00	3/4	12/03/11
Ricardo Nascimento Filho	126.000,00	3/3	15/03/11
José Figueiredo	67.800,00	2/2	21/03/11
Carlos Domingues	75.000,00	2/2	25/03/11
Marcio Leopoldo	101.000,00	3/3	26/03/11
Claudio Rodrigues	205.000,00	2/2	03/04/11
Antonieta de Aguiar Silva	76.500,00	4/4	10/04/11
Fabio Carlos Mendonça	92.500,00	4/4	12/04/11
Total a Receber	2.841.600,00		

Quadro 6: Controle de Contas a Receber

Fonte: Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

Esse relatório gerencial demonstra extrema importância para a empresa, pois além da preocupação com as vendas, há também uma preocupação com seus respectivos recebimentos, por conta da necessidade em manter o caixa sempre com valores positivos, caminhando de encontro ao objetivo da organização, o lucro.

3.3.3 Relatório de Giro de Estoque da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

O relatório de giro de estoque é uma ferramenta indispensável, pois é por meio dele que a empresa identifica o giro de cada produto em seu estoque, facilitando dessa forma, a fabricação e a aquisição de matéria-prima e insumos utilizados no processo fabril.

Abaixo segue o relatório de giro de estoque que a Metalúrgica Santa Cruz Ltda. utiliza para verificar o giro dos estoques.

METALÚRGICA SANTA CRUZ LTDA							
Relatório de Giro de Estoque							
Produtos	Qtde Estoque	Valor Unit.	Valor Produto	Venda Anual	Venda Diária	Dias	Giro Anual
Adubadeiras	120	2.880,00	345.600,00	2.700.000,00	7.500,00	46	8
Carretas agrícolas	94	3.620,00	340.280,00	3.000.000,00	8.333,33	41	9
Colhetadeira	121	4.950,00	598.950,00	2.100.000,00	5.833,33	103	4
Disco de arado	251	4.320,00	1.084.320,00	7.600.000,00	21.111,11	51	7
Niveladores de solo	66	2.880,00	190.080,00	3.250.000,00	9.027,78	21	17
Ordenhadeiras	220	1.440,00	316.800,00	2.700.000,00	7.500,00	42	9
Plantadoras	32	18.000,00	576.000,00	3.400.000,00	9.444,44	61	6
Plataforma de milho	58	20.160,00	1.169.280,00	8.000.000,00	22.222,22	53	7
Podadeiras	65	10.800,00	702.000,00	9.550.000,00	26.527,78	26	14
Pulverizador	54	5.640,00	304.560,00	3.000.000,00	8.333,33	37	10
Roçadeiras	123	5.040,00	619.920,00	4.600.000,00	12.777,78	49	7
Semeadoras	115	2.160,00	248.400,00	1.800.000,00	5.000,00	50	7
Trimmer cafeeiro	9	14.400,00	129.600,00	1.900.000,00	5.277,78	25	15
Trituradores	237	1.080,00	255.960,00	4.500.000,00	12.500,00	20	18
Outros produtos ²			2.692.398,00	270.288,00			
Total em Estoque			8.330.358,00	58.370.288,00			

Quadro 7: Relatório de Giro de Estoque

Fonte: Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

² Outros produtos: Insumos utilizados no processo de fabricação.

Fazendo uma análise em relação aos dias em que os produtos ficam estocados, pode-se afirmar que para produzir determinados produtos, exige-se um período longo de dias. E para atender a demanda, a empresa necessita de uma grande quantidade de produtos em estoque, para que não venha acontecer de faltar produtos nas entregas. Por isso o alto número de dias que se apresentam no relatório de giro de estoques, serve para compensar as vendas em relação à produção.

3.3.4 Análise dos Índices da Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

A análise dos índices de uma empresa se faz necessária para que a mesma verifique se os seus resultados estão indo de encontro aos seus objetivos.

Segue abaixo alguns dos índices que a empresa Metalúrgica Santa Cruz Ltda. se utiliza no processo decisional.

METALURGICA SANTA CRUZ LTDA		
Relatório de Análise das Demonstrações Contábeis		
Indicadores de Prazo Médio ou Rotação	31/12/10	31/12/09
Rotação dos Estoques (PME)	59	24
Recebimento das Vendas (PMR)	37	14
Pagamento das Compras (PMC)	76	35
Indicadores da Liquidez	31/12/10	31/12/09
Liquidez Geral	1,16	1,41
Liquidez Corrente	1,12	1,34
Liquidez Seca	0,75	1,08
Liquidez Imediata	0,14	0,52
Indicadores da Rentabilidade	31/12/10	31/12/09
Margem Líquida	-1,69%	-3,69%
Margem Bruta	24,07%	15,34%
Margem Operacional	-1,69%	-3,69%
Indicadores da Estrutura de Capital	31/12/10	31/12/09
Participação de Capital de Terceiros	2,62	1,40
Imobilização do Patrimônio Líquido	0,57	0,43
Indicadores de Endividamento	31/12/2010	31/12/2009
Endividamento Geral	0,72	0,58
Solvência Geral	1,38	1,72

Quadro 8: Relatório de Análise das Demonstrações Contábeis

Fonte: Metalúrgica Santa Cruz Ltda.

Com relação à rotação dos estoques, em comparativo aos exercícios de 2010 e 2009, pode-se perceber que houve um aumento das vendas, devido ao atendimento a outras regiões e a diversificação dos produtos.

O indicador de recebimento de vendas também sofreu aumento de um período para o outro, em virtude da concorrência que pratica prazos maiores, em decorrência disso, a empresa, esticou seus prazos de recebimento.

O índice de pagamento das compras também sofreu aumento referente a negociações com fornecedores para poder acompanhar o prazo cedido a seus clientes.

O indicador de liquidez geral demonstra que no exercício de 2009 a empresa se mostrava mais líquida que no exercício de 2010. Seu índice diminuiu devido ao aumento do passivo circulante, principalmente da conta fornecedores, mostrando que a empresa aumentou suas dívidas em relação ao período de 2009.

O indicador de liquidez corrente também sofreu redução. A empresa ainda demonstra capacidade de honrar seus compromissos em curto prazo, porém no exercício de 2009 esse índice era um pouco maior em relação a 2010.

O índice de liquidez seca também sofreu uma queda comparando os exercícios. Excluindo os estoques do ativo circulante, mostra-se que a política comercial de aumento nos estoques prejudicou a liquidez da empresa. Já o índice de liquidez imediata caiu drasticamente em função dos maiores gastos e também do aumento do prazo de pagamento dos fornecedores.

Os indicadores de rentabilidade mostraram-se negativos em relação à margem líquida e margem operacional, devido ao prejuízo apresentado no fim de cada exercício social.

A margem bruta mostrou um aumento no percentual, indicando que o resultado bruto das vendas foi superior em relação a 2009. Ressaltando que houve mudança no critério de cálculo do custo, fazendo com que o CPV ficasse menor em relação ao ano anterior.

Com relação aos índices de estrutura de capital, pode-se perceber que a participação de capital de terceiros é inexistente no que se refere ao capital de giro da empresa. Em 2009 o índice chegou próximo a 1,00, quanto que em 2010 o índice foi bastante alto, retratando que a empresa não está necessitando de investimento

de instituições financeiras, pois sua necessidade de capital de giro está sendo financiada com recursos de fornecedores e clientes.

O índice da imobilização do patrimônio líquido sofreu um leve aumento em seu índice relacionando os dois exercícios, porém a empresa ainda demonstra que é capaz de utilizar seu capital próprio em função de seus investimentos.

O índice de endividamento geral de um ano para o outro não apresentou riscos para a empresa, apesar de que em 2009 o risco ficou menor em relação a 2010, mesmo assim, a empresa segue estável sem maiores riscos e preocupações.

O índice de solvência geral em 2009 mostrava um menor risco para a empresa sanar suas obrigações, já em 2010 esse índice sofreu uma queda, porém ainda consegue sanar seus compromissos sem maiores riscos.

Percebe-se a necessidade de serem realizadas as análises dos índices da empresa. São indicadores importantes que auxiliam os gestores nas suas decisões.

3.3.5 Análise do Estudo

Fazendo uma análise geral da empresa em estudo, pode-se perceber que a mesma utiliza muitas ferramentas que a contabilidade gerencial disponibiliza para a formação no processo decisional.

A metalúrgica apresenta, além dos demonstrativos exigidos em lei, como o balanço patrimonial, o demonstrativo do resultado do exercício e o demonstrativo do fluxo de caixa, também os relatórios gerenciais que dão base para o planejamento e controle dos negócios. A empresa dispõe de relatórios de contas a receber, contas a pagar e relatórios de giro de estoques, fazendo as análises dos índices de liquidez, endividamento, rentabilidade, estrutura e de rotação.

A Metalúrgica Santa Cruz Ltda. apresenta em seu balanço patrimonial um aumento no ativo circulante relacionado principalmente a conta de estoques e clientes a receber. Com relação ao passivo, a conta de fornecedores se destacou sofrendo um aumento do período de 2009 comparado a 2010. A empresa mostra

que consegue manter-se sozinha, com seu capital próprio, não necessitando de investimentos de instituições financeiras.

O DRE da empresa apresentou prejuízo nos dois períodos mencionados, devido os altos valores das despesas e dos custos em decorrência da falta de automatização em seu processo de fabricação. Em contrapartida, os valores das vendas aumentaram significativamente de um ano para o outro. O demonstrativo de fluxo de caixa também se apresentou positivo apesar de uma redução em relação a 2009.

Com relação aos relatórios gerenciais da empresa, o relatório de contas a pagar mostrou-se indispensável para a programação do calendário de vencimento. O acompanhamento desse relatório oferece à empresa o pagamento correto de suas obrigações, comparando com seu fluxo de caixa disponível.

O relatório de contas a receber também se mostra indispensável, pois além de objetivar as vendas, a empresa necessita de um controle de recebimento. Esse controle é realizado por meio desse relatório, o qual mostra o quanto a empresa tem a receber de seus clientes.

A Metalúrgica Santa Cruz Ltda. utiliza o relatório de giro de estoque, o qual é de extrema importância, pois por meio dele pôde-se observar que os produtos ficam estocados por vários dias, devido o fato de que para produzi-los leva um elevado tempo. O relatório apontou que a empresa mantém seus produtos em estoque para atender a demanda com agilidade e qualidade.

A empresa também acredita ser importante o cálculo dos índices. Os mesmos se apresentam positivos, em relação à liquidez, prazo médio, endividamento e estrutura de capital. O índice de rentabilidade mostrou a margem líquida e operacional com quocientes negativos em virtude do resultado do DRE não apresentar lucro.

Sugere-se à empresa que trace uma estratégia de redução das despesas com vendas retendo gastos com hotéis, alimentação e combustível aos vendedores. E estratégia de redução de custos com a fabricação. Como a empresa consegue manter-se com seu capital próprio, sugere-se investir em máquinas para a fabricação dos seus produtos, reduzindo o custo com mão-de-obra.

A Metalúrgica Santa Cruz Ltda. é uma empresa que acredita no seu potencial e visa o crescimento por meio da utilização das ferramentas gerenciais.

Mostra-se então, a contribuição dessa ferramenta gerencial nos processos decisórios da empresa. A contabilidade gerencial vem de encontro com os objetivos da Metalúrgica Santa Cruz Ltda., apontando por meio das demonstrações contábeis e dos relatórios gerenciais, estratégias para vencer o prejuízo, visando o lucro, com a redução dos custos e despesas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse trabalho, pôde-se notar a contribuição que a contabilidade gerencial oferece para as empresas. Sem ela não é possível tratar de estratégias de mudanças e planejamentos visando o sucesso futuro no mundo dos negócios.

As empresas que possuem uma organização sólida oferecem a seus clientes internos e externos, serviços e produtos de qualidade com eficiência e solidez, propiciando para um maior sucesso no mercado a qual estão inseridas.

O gerenciamento de uma empresa deve ser baseado em informações concretas e em tempo real, que só a contabilidade gerencial consegue oferecer. Os clientes internos geram demonstrativos e relatórios que servem de base para os gestores tomarem decisões acertadas com face à realidade da empresa, objetivando resultados positivos.

A concorrência no mercado sempre foi acirrada, porém, nos dias atuais, a alta competitividade traz às empresas a necessidade de se manterem cada vez mais firmes para conseguir atingir seus objetivos. Para se manter nesse mercado globalizado, sobrevivem as empresas que trabalham com informações concretas para manter suas organizações em atuação.

Considerando o estudo desse trabalho, entende-se que o mesmo atingiu o resultado esperado. O caso prático, além da fundamentação teórica sobre o assunto, propiciaram o estudo e um aprendizado fantástico. Por meio do estudo de caso, pôde-se ter uma visão mais ampla da necessidade das organizações nos dias atuais utilizarem essa ferramenta poderosa que é a contabilidade gerencial.

O caso prático foi ao encontro da teoria que auxiliou no entendimento das demonstrações contábeis e dos relatórios gerenciais que a empresa disponibilizou para o estudo em questão. A partir disso, aprendeu-se muito no que se refere em ferramentas gerenciais, observando sua grande importância no processo decisório, oferecendo informações de qualidade em tempo real, vislumbrando a atual situação da empresa para o planejamento futuro, indo ao encontro aos seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ATKINSON et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BELOLI, L. Dia do metalúrgico. **A Tribuna**, Criciúma, 20 abr. 2011, p. 1-8.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Maria Cecília M. **Metodologia Científica Fundamentos e Técnicas: construindo o saber**. 7ª ed. São Paulo: Papyrus, 1998.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, **Manual de procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**. 5ª ed. Brasília, 2002.

CUT – Confederação Nacional dos Metalúrgicos. **História**. Disponível em: <<http://www.cnmcut.org.br/verCont.asp?id=13>> Acesso em: 29/março/2011.

CRUZ et al. **Contabilidade Introdutória: descomplicada**. Curitiba: Juruá, 2009.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HISTÓRIA da Técnica e da Tecnologia no Brasil. **Notas sobre a história da metalurgia no Brasil**. Disponível em: <<http://www.pmt.usp.br/notas/notas.htm>> Acesso em: 15/04/2011.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS et al. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Análise de Balanços**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JUNIOR et al. **Elaboração das Demonstrações Contábeis**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

MINISTÉRIO de Minas e Energia. **Anuário Estatístico do Setor Metalúrgico**. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/sgm/menu/publicacoes.html>> Acesso em: 29/março/2011.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução a Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

PEREIRA et al. **Fundamentos da Contabilidade**. São Paulo: Pearson, 2005.

PRESIDÊNCIA da República Casa Civil, **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm> Acesso em: 06/abril/2011.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade Gerencial e Societária: origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Cosme dos. **Guia Prático para Elaboração do Demonstrativo dos Fluxos de Caixa**. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstrações Financeiras: abrindo a caixa-preta**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SINDICATO dos Metalúrgicos de Criciúma. **Historia**. Disponível em:
<<http://www.sinmetalsc.com.br/sindicato.php>> Acesso em: 29/março/2011.

SINDICATO das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Criciúma e Região. **Histórico da Instituição**. Disponível em:
<http://www.sindimetalcri.com.br/conteudo.php?int=canal&codigo_can=1> Acesso em: 11/abril/2011.

SINDICATO dos Metalúrgicos de Sorocaba e Região. **História da Metalurgia**. Disponível em: http://www.smetal.org.br/SMetal/WebSite/Sindicato/Historia/historia-da-metalurgia,20100412131524_U_769.aspx> Acesso em: 11/abril/2011.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos da contabilidade gerencial: um instrumento para agregar valor**. Curitiba: Juruá, 2008.

WARREN et al. **Contabilidade Gerencial**. 2ª Ed. São Paulo: Thomson, 2008.