

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RELATÓRIOS GERENCIAIS COMO FERRAMENTA NA
TOMADA DE DECISÕES EM UM EMPREENDIMENTO
HOTELEIRO**

ELIANA MARIA MAHL

Florianópolis, 2005.

ELIANA MARIA MAHL

**RELATÓRIOS GERENCIAIS COMO FERRAMENTA NA
TOMADA DE DECISÕES EM UM EMPREENDIMENTO
HOTELEIRO**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção de grau de bacharel de Ciências Contábeis.

Orientador: Prof^o. Rogério J.Lunckes Dr.

Florianópolis, 2005.

ELIANA MARIA MAHL

**RELATÓRIOS GERENCIAIS COMO FERRAMENTA NA
TOMADA DE DECISÕES EM UM EMPREENDIMENTO
HOTELEIRO**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de _____, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

05 de dezembro de 2005

Professora Elisete
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

Profº. Rogério Lunkes Dr. (orientador)
Departamento de Ciências Contábeis da U.F.S.C.
Nota Atribuída: _____

Profº.
Departamento de Ciências Contábeis da U.F.S.C.
Nota Atribuída: _____

Profº
Departamento de Ciências Contábeis da U.F.S.C.
Nota Atribuída: _____

Florianópolis, 2005.

Amigo é coisa pra se guardar no lado esquerdo do peito, mesmo que o tempo e a distância digam não, mesmo esquecendo a canção. O que importa é ouvir a voz que vem do coração. Seja o que vier, venha o que vier. Qualquer dia amigo eu volto pra te encontrar, qualquer dia amigo, a gente vai se encontrar.

(Milton Nascimento)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a meu Anjo de Guarda por estarem sempre ao meu lado, iluminando-me nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, João Clécio e Ana Lúcia, pessoas tão maravilhosas, que mesmo distantes, sempre me deram força, apoio e dispensaram-me muito carinho desde que nasci, obrigada por tudo.

Aos meus irmãos, pelo amor, companheirismo e compreensão, sempre dispostos a estenderem as mãos nas horas certas.

À família da Maria Cristina, Gilberto e D. Clélia, pelo recebimento e acolhimento, pelo carinho, amor recebido e pelo apoio nas horas difíceis.

À minha amiga Adriana, que sempre esteve perto de mim, pela amizade e dedicação, pelos puxões de orelha, obrigada.

Aos meus lindos amigos que encontrei na universidade, Jamille, Rosana, Fábio, Giselly e Francine, pelo amor, hoje meus irmãos do coração.

À minha pequenina sobrinha do coração Leandra, que acompanhou nossas tardes de estudo, pelo amor e ternura, obrigada Leandrinha.

À minha amiga Ana Carolina, que ajudou-me na escolha do tema deste trabalho, muito obrigada. Agradeço também pela amizade, pelo amor e dedicação.

Aos colegas de sala, pelos anos de convívio, pelos momentos de alegria e descontração.

À tia Maria Lúcia, por todo amor, carinho, conselhos, que conheceu-me e acolheu-me como filha, obrigada por tudo.

À minha chefe Janice, uma pessoa maravilhosa, que me deu a primeira oportunidade de conhecer a contabilidade na prática, agradeço pelo carinho e amor recebido.

Às minhas amigas do escritório Rosilene e Karin, por tanta amizade, paciência e dedicação.

Ao meu querido primo Rafael que esteve ao meu lado sempre dando-me seu apoio e palavras de conforto.

Aos meus amigos Ulisses e Deise, que incentivaram-me e ouviram minhas lamentações. Tanto carinho e dedicação.

Ao professor Dr. Rogério João Lunkes, pelo conhecimento compartilhado, pela orientação e ajuda. Obrigada.

Ao Sr. Oswaldo e funcionários do Hotel estudado, pela compreensão, disponibilidade na realização deste trabalho.

A todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para realização desta pesquisa e da concretização de um sonho.

Muito obrigado a todos.

RESUMO

MAHL, Eliana M. Relatórios gerenciais como ferramenta na tomada de decisões em um empreendimento hoteleiro, 2005, 65 pág. Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

A presente pesquisa tem como objetivo geral, apresentar a relevância de relatórios gerenciais utilizados em empresas do ramo hoteleiro. Primeiramente, são explorados os principais conceitos de Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial, na seqüência, os tipos de relatórios e suas características, os usuários das informações e sistemas de informações contábeis gerenciais. No estudo de caso são explanados os principais relatórios utilizados pelo hotel estudado no processo de tomada de decisões. Atualmente, as empresas estão buscando melhores resultados, através de novas estratégias, que auxiliam na execução das atividades. O planejamento, execução e controle das operações são de grande importância, assim, a organização poderá adotar métodos que concretizem o alcance dos objetivos. As informações contábeis gerenciais devem ser relevantes para tomada de decisões dos usuários, para que as empresas possam verificar as falhas de operacionalidade, produtividade, gastos elevados, qualidade de serviços. Essas informações devem ser claras e objetivas de fácil entendimento, atendendo as necessidades dos mais diversos usuários. A contabilidade gerencial tem como objetivo fundamental identificar, quantificar e avaliar as questões econômicas das organizações, assim, podendo gerar novas informações que servirão de base para as melhores decisões, a informação gerencial é baseada nos dados decorrentes das atividades executadas pela empresa, de caráter interno, atende as necessidades dos usuários internos. Enquanto a Contabilidade Financeira preocupa-se com as informações voltadas para atender ao fisco, aos Princípios Contábeis e Órgãos Reguladores, a Contabilidade Gerencial é responsável pelas decisões internas, observando os aspectos gerais relacionados à atividade da empresa. Para o alcance dos objetivos, as empresas devem adotar um sistema de informações contábeis gerenciais, que facilita o controle das informações, permitindo breves conclusões. Os relatórios precisam ser estruturados conforme a necessidade dos usuários, oferecendo informações precisas e confiáveis.

Palavras-chaves: Relevância dos relatórios; informação; decisões.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Usuários das Informações.....	41
Figura 2	Organograma da empresa estudada.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características Básicas de Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial.....	46
----------	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CVM Comissão de Valores Monetários

FASB Financial Accounting Standards Board

IASC International Accounting Standards Committee

SUMÁRIO

RESUMO	06
LISTA DE FIGURAS	07
LISTA DE QUADROS	07
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	08
SUMÁRIO	09
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e problema	11
1.2 Objetivos	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Metodologia	16
1.5 Estrutura do trabalho	18
1.6 Limitações	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Contabilidade financeira	20
2.1.1 Conceito	20
2.1.2 Tipos de relatórios	22
2.1.2.1 Demonstração do fluxo de caixa	22
2.1.2.2 Orçamento	25
2.1.3 A importância da análise das demonstrações contábeis	27
2.2 Contabilidade gerencial	29
2.2.1 Evolução	29
2.2.2 Conceito	31
2.2.3 Informação contábil gerencial	34
2.2.4 Sistemas de informação contábil gerencial	38
2.2.5 Usuários das informações	40
2.3 Relatórios Gerenciais	41
2.3.1 Características de relatórios	43
2.4 Características Básicas de Contabilidade Financeira e Gerencial	45
3 Estudo de Caso	47
3.1 Caracterização da empresa estudada	47
3.1.1 Histórico do hotel	47
3.1.2 Ramo de negócio e produtos	48
3.1.3 Colaboradores e aspectos societários	48
3.1.4 Sistema contábil	49
3.1.5 Organograma	50
3.2 Relatórios	51
3.2.1 Relatórios financeiros	54
3.2.1.1 Orçamento do fluxo de caixa	54
3.2.1.2 Orçamento	56
3.2.1.3 Balancete de verificação mensal	57
3.2.2 Relatórios gerenciais	58
3.2.2.1 Demonstrativo de resultado sintético	58
3.2.2.2 Demonstrativo de resultado analítico	59

3.3 Análise da relevância dos relatórios utilizados	60
4 Conclusões e Recomendações	61
REFERÊNCIAS	
ANEXO	

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, o tema e problema são apresentados com os respectivos objetivos da presente pesquisa e serão apontados os argumentos para justificar a escolha do tema e a metodologia utilizada para realização desta monografia.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente, as empresas visam atender o interesse de seus usuários, as informações referentes às suas operações devem ser claras e objetivas. Assim, são utilizadas pelos usuários externos como, investidores, credores, sócios, doadores e agências reguladoras e fiscalizadoras e, pelos usuários internos como, gerentes internos, no planejamento, execução e controle das operações. Desta forma, os gestores acompanham todo o desenvolvimento e desempenho da organização no mercado, além disso, planejam as políticas estratégicas para execução das atividades, objetivando sempre os melhores resultados.

A contabilidade é extremamente importante na gestão das empresas, tanto nas pequenas como nas grandes corporações, pois além de manter a documentação de todas as operações para comprovar os registros, trata da coleta dos dados, apresentação e interpretação dos fatos econômicos, possibilitando assim que as informações geradas sejam tomadas como ponto de referência para as decisões da administração.

Uma empresa existe, entre outros objetivos, para gerar retorno sobre os investimentos de seus proprietários, para tanto, é preciso que ela tenha um rigoroso controle de todas as atividades e operações. Com isso, será necessário que os usuários internos busquem as informações geradas pela contabilidade financeira, de custos e tributária, por meio dos relatórios gerados.

A concorrência entre empresas é um dos fatores que vem trazendo grande preocupação para os gestores. A queda no mercado acarreta diversos problemas, podendo levá-las a falência. Assim, as organizações devem preocupar-se com sua participação no mercado e manterem-se competitivas, para tanto, é necessário gerenciar os fatores chaves do sucesso, gerando informações adequadas à gestão das operações.

As empresas vêm adotando novos métodos para crescimento no mercado em razão das mudanças, buscando estratégias e idéias para aprimorar o sistema organizacional e alcançar os objetivos. A contabilidade gerencial é extremamente fundamental para auxiliar as organizações na melhoria da tomada de decisão, pois ela tem a visão global, proporcionando informações claras e acuradas sobre a situação financeira e econômica, retratando a realidade da empresa.

A crescente modernização e o desenvolvimento da informática proporcionaram aos gestores este instrumento imprescindível no processo decisório, a Contabilidade Gerencial, que busca soluções reduzindo as incertezas e conduzindo a melhores decisões. É importante verificar a atuação da empresa no mercado competitivo, para que sejam estabelecidas metas a serem trabalhadas.

A contabilidade financeira registra as operações, insuficientes para suprir as necessidades dos gestores, pois é voltada principalmente para atender as exigências fiscais. Nos tempos atuais, há necessidade de informações cada vez mais rápidas e resumidas, voltadas para o atendimento das necessidades dos usuários, que por sua vez passam a ser mais exigentes e preocupados com o gerenciamento e desenvolvimento da organização.

Atualmente, as empresas além de preocuparem-se com exigências fiscais, devem direcionar suas atenções a pontos estratégicos, como por exemplo, o aumento da lucratividade de suas atividades. Tanto empresas comerciais, industriais ou prestadoras de serviços têm objetivos e metas traçadas para melhorar seu desempenho, a contabilidade gerencial contribui

para realização e acompanhamento dos resultados, fornecendo informações para corrigir possíveis distorções.

A contabilidade gerencial é primordial para melhorar os resultados, por meio da geração de informações indispensáveis e úteis, apresenta a situação atual, problemas e falhas, aponta as mudanças a serem executadas. As informações geradas serão utilizadas pelos usuários, tanto internos quanto externos, conforme seus objetivos.

O turismo brasileiro proporciona crescimento da economia nacional, o ramo hoteleiro prosperou gradativamente nos últimos anos, porém, para que um empreendimento hoteleiro produza o retorno esperado, são imprescindíveis, a adequação constante às necessidades dos hóspedes e o planejamento dos processos administrativos. Após implantação da organização, será muito importante o gerenciamento adequado desse empreendimento. A contabilidade gerencial está associada às funções de planejamento, execução e controle, essenciais para boa gestão dos negócios.

A concorrência do ramo hoteleiro com a entrada de grandes hotéis internacionais aumentou consideravelmente a competitividade, sendo assim, é extremamente importante que os serviços sejam padronizados e que as atividades internas se concretizem conforme o planejamento realizado pelos gestores.

Assim nessa problematização, formulou se a seguinte questão problema: *Qual a relevância dos relatórios gerenciais utilizados em uma empresa do ramo hoteleiro?*

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo geral apresentar a relevância de relatórios para tomada de decisão em empresa do ramo hoteleiro.

Para alcançar o objetivo geral estabelecido serão elaborados os objetivos específicos a seguir:

- fazer revisão bibliográfica sobre os principais conceitos e características da Contabilidade Gerencial;
- apresentar modelos de relatórios gerenciais utilizados por uma empresa hoteleira; e
- apresentar possíveis informações disponíveis nos relatórios para tomada de decisão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o crescimento da concorrência e o aumento de empresas do mesmo ramo, observou-se a necessidade de serem adotadas novas estratégias e técnicas para atingir bons resultados e se manter no mercado financeiro, a administração das empresas precisa de subsídios eficazes para exercer as atividades com sucesso.

A contabilidade gerencial tem exatamente esta função que é identificar, quantificar e analisar as informações e questões econômicas da empresa. A informação contábil gerencial é de suma importância, sendo uma das fontes primordiais para tomada de decisão e controle das operações executadas pela empresa, esta informação é utilizada por administradores, funcionários, gerentes, acionistas e executivos, que na tomada de melhores decisões e aperfeiçoamento dos processos.

A informação contábil gerencial tem sido baseada em dados financeiros, entretanto, atualmente com sua ampliação deve fundamentar-se em outras informações mais subjetivas, não financeiras, como por exemplo, o tempo despendido no processo operacional e a qualidade das atividades realizadas pelos colaboradores, estes entre outros fatores contribuem para elaborar decisões de seus usuários, além disso, retratam a visão operacional da empresa.

Os usuários internos devem analisar o rumo da organização e seus fatores determinantes, é imprescindível que as informações geradas pelo sistema contábil sejam reais e confiáveis, e que representem uma base sólida para o planejamento da organização, evitando erros de previsão que prejudicam e comprometem o resultado do empreendimento.

As decisões dos gestores somente são realizadas quando há informações suficientes, com dados disponíveis, agrupados de forma apropriada para analisá-los, geralmente, informações relacionadas à atividade principal da empresa.

O propósito desta pesquisa é apresentar a relevância de relatórios gerenciais específicos para tomar decisões adequadas dentro das empresas, visando melhores resultados, apresentando argumentos plausíveis e conceitos extraídos de fontes diversas, que comprovam a relevância dos mesmos. Esclarecer o assunto, para poder ser adotado por empresas que ainda não usam as informações financeiras e operacionais para o desenvolvimento das operações da instituição. O trabalho apontará a contribuição das informações gerenciais criadas pela contabilidade gerencial para tomar decisões corretas pelos usuários internos. Também serão retratadas as principais dificuldades encontradas para desenvolver as atividades utilizando as informações geradas causadas pela contabilidade gerencial.

O caso estudado apresentará informações disponíveis nos relatórios, apontando as vantagens e desvantagens, demonstrando a eficiência dos mesmos. Apresentar alternativas adequadas para melhorar o resultado esperado, demonstrar a contabilidade gerencial como subsídio imprescindível para avaliar seu desempenho.

Assim, através de estudos e pesquisas, pretende-se alcançar os objetivos deste trabalho monográfico.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho foi elaborada de acordo com os objetivos estabelecidos, procurando atender a todos e facilitar o entendimento do assunto explanado. Através da pesquisa é possível encontrar as respostas aos questionamentos, soluções dos problemas determinados e analisados, além de descobrir outras questões que completam o estudo, o trabalho é de grande importância e para isso é preciso fundamentar as idéias com conceitos que expressam a realidade.

Segundo Ruiz (1978, p. 48)

pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas de metodologia consagradas pela ciência. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa.

A monografia é caracterizada como instrumento de pesquisa exaustiva de determinado assunto, abrangendo leituras, observações e críticas desenvolvidas pelo pesquisador de forma a sintetizá-la na busca da resolução do problema, obtendo assim um trabalho final escrito completo.

Henrique e Medeiros (2001, p.48 apud GONÇALVES, 2004, p. 15) descreve que:

na monografia é suficiente a revisão bibliográfica, ou revisão da literatura. É mais um trabalho de assimilação de conteúdos, de confecção de fichamentos e, sobretudo, de reflexão. É propriamente uma pesquisa bibliográfica, o que não exclui capacidade investigativa de conclusão ou afirmação dos autores consultados.

Segundo os objetivos, a pesquisa é exploratória buscando informações sobre o tema, para conhecer com maior profundidade, esclarecer questões mais complexas, buscar conceitos e características essenciais para comprovar o objeto pesquisado.

De acordo com Gil (1999 apud BEUREN, 2003), a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Com relação aos procedimentos adotados nesta pesquisa o trabalho caracteriza-se como estudo de caso, para aprofundar o conhecimento do assunto explorado, reunindo as informações para responder e atender aos objetivos estabelecidos neste trabalho.

Gil (1999, p.73 apud BEUREN 2003, p.83) salienta que:

o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

E quanto a abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa, segundo Beuren (2003) nesta pesquisa concebem-se análises mais profundas em relação ao assunto estudado, essa abordagem gera informações que não seriam alcançadas se fosse uma pesquisa quantitativa. As informações e dados do trabalho servirão para justificar o problema, esclarecer os objetivos e fundamentá-los, através da investigação dos fatos. Desta forma, o estudo qualitativo evidencia melhores resultados.

O conhecimento adquirido nesta pesquisa surge de investigações e conclusões que os fatos estudados proporcionaram. Nesta verificação foram utilizados e analisados materiais diversos como: livros, artigos, sites e outros para fundamentar e correlacionar as informações.

Todo trabalho acadêmico exige atenção e requer conhecimento para poder estudar e desenvolver o tema, para Souza (1997, p. 61),

esse conhecimento é importante por alguns dos seguintes motivos: permite conhecer quem está estudando o tema, onde os estuda e sob quais abordagens; permite conhecer os periódicos que se dedicam ao tema, como seu assunto principal ou não; permite levantar argumentos que poderão ser úteis para a construção da fundamentação teórica da pesquisa que se pretende iniciar. É também através do conhecimento prévio que se pode identificar que organizações e entidades geralmente se interessam em financiar os estudos e em que áreas atuam ou que áreas apóiam.

A presente pesquisa tem como objetivo específico realizar o estudo de caso para atender a seguinte questão: apresentar a relevância e importância dos relatórios gerenciais como ferramenta para tomada de decisões dentro de uma empresa do ramo hoteleiro da Grande Florianópolis. As informações internas analisadas buscam o alcance das respostas do problema levantado nesta pesquisa, apresentando assim sugestões ou apontamentos para melhoria da questão gerencial dos hotéis.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto por quatro capítulos. O primeiro apresenta a introdução, contendo as considerações iniciais sobre o tema da pesquisa, o problema, a justificativa, objetivos a serem atingidos e a metodologia utilizada para elaboração deste trabalho monográfico. Além destes, também relata a organização do estudo e suas limitações.

No segundo capítulo, constam os conceitos sobre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial, bem como suas características e finalidades. A apresentação de relatórios eficientes para tomada de decisões, descrição dos principais usuários de informações. E também, a caracterização das informações adquiridas pelos sistemas de informações contábeis gerenciais, bem como sua descrição. Sendo assim, foi possível fazer uma comparação entre as principais características de Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso, primeiramente, a caracterização da empresa hoteleira, através de seu histórico, descrição do ramo de negócios e produtos, colaboradores e aspectos societários, organograma da empresa e seu sistema contábil. Na sequência, aborda-se a caracterização dos relatórios utilizados para o planejamento, execução

e controle das atividades. Em seguida, a relevância dos relatórios utilizados para tomar as decisões internas.

O quarto item apresenta as conclusões e recomendações do estudo, seguidas das referências dos materiais utilizados para realização desta monografia.

1.6 LIMITAÇÕES

Devem-se ao tempo disponível para conclusão dos estudos e o acesso às informações necessárias, as limitações deste trabalho. Por ser um estudo de caso, foram de grande importância o apoio e a atenção do gerente e colaboradores da organização, que esclareceram e forneceram elementos indispensáveis para realização desta pesquisa, mas que devido as suas obrigações, não disponibilizaram do tempo necessário para contribuir neste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura utilizada, evidenciando o conceito de Contabilidade Financeira, Contabilidade Gerencial e as principais diferenças, através de suas características e finalidades. Serão apresentados alguns relatórios, que podem ser utilizados para tomar as decisões dentro das empresas, além dos principais usuários das informações geradas.

2.1 CONTABILIDADE FINANCEIRA

Neste tópico será apresentado o conceito, a importância da contabilidade financeira, os principais relatórios utilizados para geração de informações relevantes e confiáveis.

2.1.1 Conceito

A contabilidade financeira dispõe as informações econômicas destinadas aos usuários externos. De acordo com Atkinson et al. (2000), a contabilidade financeira está diretamente ligada à elaboração e a comunicação dos fatores econômicos e todas as informações correspondentes dirigidas a uma clientela externa, como por exemplo: investidores, credores (fornecedores, bancos, etc) entidades reguladoras e autoridades governamentais, assim todos os usuários externos tem acesso às consequências das decisões e das melhorias dos processos executados por administradores e colaboradores.

A definição de contabilidade financeira segundo Atkinson et al. (2000, p. 37) é:

processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização como, acionistas, credores e autoridades governamentais. Este processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões, regulamentadoras e fiscais, bem como, por exigências de auditoria de contadores independentes (contrasta com a contabilidade gerencial).

A contabilidade financeira é mais regrada, pois segue procedimentos e restringe-se a requisitos obrigatórios para elaboração de relatórios, que são determinados pelos princípios contábeis, e pelo contrário a contabilidade gerencial não segue princípios e regras pré-estabelecidas, mas sim, a orientação necessária para atingir os objetivos e estabelecer estratégias para satisfação dos usuários.

Devido à importância dos usuários externos, é indispensável que a contabilidade financeira siga a padronização exigida pelos princípios, convenções e leis, assim todo e qualquer usuário terá o acesso e entendimento do que está contido nos relatórios, e assim, analisá-los e tomar as decisões.

Crepaldi (1998, p. 22) salienta que:

as finanças usam as informações contábeis para tomar decisões relativas à receita e ao uso de fundos para atingir os objetivos da empresa. A contabilidade geralmente divide-se em duas categorias: a contabilidade financeira e a contabilidade administrativa. A contabilidade financeira registra a história financeira da empresa e lida com a criação de relatórios para usuários externos tais como acionistas e credores. A contabilidade financeira trabalha com informações financeiras úteis para se tomar as melhores decisões relativas ao futuro.

A contabilidade gerencial e financeira é interligada, uma depende da outra, principalmente a gerencial da financeira, pois através dela que são coletados os dados para avaliações e decisões importantes dos gestores. Segundo Iudícibus (1987), não há uma ruptura entre os dois ramos mais importantes da contabilidade, mas sim existe uma fronteira representada pelos relatórios gerados no processo contábil-financeiro como, Balanço, Demonstração do Resultado do Exercício e outros.

A contabilidade financeira lida com a elaboração e comunicação de informação principalmente para usuários externos, repassada por meio de relatórios contábeis, elaborados de acordo com as normas e princípios contábeis, ela é uma informação global e resumida, que deve ser auditada por empresa de auditoria independente.

Segundo Gomes (2002, p. 8 apud IUDICIBUS E MARION, 2000, p. 44): “contabilidade financeira é a contabilidade geral necessária a todas as empresas. Fornece informações básicas aos seus usuários e é obrigatória conforme a legislação comercial”.

Esses relatórios não são somente partes do processo contábil e geradores de informações destinadas aos usuários externos, mas também, essenciais para tomada de decisões administrativas, e assim, servir de modelo para avaliações e decisões, visando sempre o melhor desempenho da empresa.

2.1.2 Tipos de Relatórios

Existem diversos tipos de relatórios que podem auxiliar no gerenciamento das organizações, dispondo aos gestores informações úteis ao processo de tomada de decisões.

2.1.2.1 Demonstração do Fluxo de Caixa

Atualmente, para que as organizações possam administrar suas entradas e saídas de maneira eficaz, é indispensável que tenham eficiente controle financeiro. O fluxo de caixa é uma das demonstrações mais utilizadas para o acompanhamento financeiro da empresa.

As demonstrações dos fluxos de caixas têm como objetivo principal apresentar as informações sobre os pagamentos e recebimentos realizados em determinado período, proporcionando aos gestores a visualização das aplicações dos recursos e suas origens. Ele pode ser considerado como um instrumento de programação financeira que possibilita estimativas das entradas e saídas de recursos de uma organização, considerando determinado período.

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000), o fluxo de caixa quando analisado em conjunto com outras demonstrações financeiras permite aos usuários a avaliação de fatores pertencentes às transações realizadas pela empresa:

- capacidade de geração de futuros fluxos líquidos positivos de caixa;
- capacidade de honrar os compromissos firmados com outras empresas;
- os índices de rentabilidade, liquidez, solvência e flexibilidade financeira;
- taxa de conversão do lucro em caixa;
- o grau de precisão das estimativas; e
- efeitos relacionados aos investimentos ou empréstimos realizados pelas empresas.

Ainda de acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000), a demonstração fluxo de caixa não é obrigatória no Brasil, mas é extremamente importante que as empresas adotem-na para melhores decisões. Além de demonstrar as operações realizadas em determinado período permite ao usuário, previsões de gastos e recebimentos futuros. No entanto, é importante que se tenha atenção na estrutura do fluxo de caixa, facilitando a visualização das operações, separando-as por grupos de atividades: atividades operacionais, de investimento e financiamento.

Geralmente, nas grandes empresas, as dificuldades financeiras aparecem quando é exercida uma administração de má qualidade. A visão do administrador deve ser promissora, que exija dos seus colaboradores os melhores resultados possíveis. O planejamento desses resultados deve ser feito com antecedência, para que exista um controle entre o previsto e o realizado, em determinado período.

Segundo Gomes (2002, p. 20 apud ZDANOWICZ, 1986, p. 44), “para que o fluxo de caixa apresente eficiência durante a sua execução, deverá considerar as funções de planejamento e controle de todas as atividades operacionais da empresa, para o período que está sendo projetado.”

O controle de capital de giro poderá ser realizado a partir do fluxo de caixa, essencial para determinar a situação financeira das empresas, que revela os recursos necessários para manter esse capital de giro dentro das estimativas.

Existem dois métodos de elaboração do fluxo de caixa, o método direto e o indireto. Para o Fasb (Financial Accounting Standards Board) e Iasc (International Accounting Standards Committee), o método direto é recomendado às empresas.

O método direto apresenta as entradas e saídas brutas de dinheiro dos principais componentes das atividades operacionais, como os recebimentos e pagamentos. O volume final em caixa representa o saldo final das operações realizadas durante determinado período. Enquanto que o método indireto faz a conciliação entre o lucro líquido e caixa gerado pelas operações.

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 361):

há dois aspectos na Demonstração do Fluxo de Caixa que devem ser objeto de maior preocupação, tanto por quem a elabora como pelo analista: a classificação adequada das movimentações de caixa das diversas transações pelos três grupos de atividades e a criteriosa seleção dos investimentos de curto prazo considerados como equivalentes-caixa.

As empresas que adotam o fluxo de caixa para auxílio na realização das tomadas de decisões e verificação das operações, conseguem alcançar melhores resultados, pois além de apresentar as entradas e saídas de recursos durante determinado período, proporciona a análise da situação econômico-financeira, aponta excessivos gastos, que dificultam o crescimento dentro do mercado. Também é possível fazer a programação de atividades a serem realizadas, para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Pode-se classificar o fluxo de caixa como um instrumento gerencial, com finalidade principal, auxiliar o processo decisório de uma organização, que visa atingir os objetivos previstos. Essa demonstração difere-se das demais, por apresentar a situação real do caixa, permitindo um equilíbrio financeiro da empresa.

“Uma análise dos fluxos de caixa auxilia a desvendar os períodos em que, apesar da boa rentabilidade, a empresa precisa de financiamentos, ou em que haverá excesso de disponibilidades” (IUDÍCIBUS, 1998, p. 102).

2.1.2.2 Orçamento

“Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício” (PADOVEZE, 1997, p. 353).

O orçamento é uma previsão de ganhos e gastos em determinado período. É essencial um planejamento adequado, proporcionando melhores resultados. De acordo com Padoveze (1997, p. 353), “todo o processo de gerenciamento contábil tem seu ponto culminante, em termos de controle, no orçamento empresarial. O orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.”

Os orçamentos consistem em pré-determinar as receitas e despesas para determinado período, é um instrumento de grande importância para o planejamento e controle das entradas e saídas, evitando assim, dificuldades financeiras inesperadas. De acordo com Atkinson et al. (2000, p. 465), “os orçamentos representam um papel semelhante no planejamento e no controle para gerentes que estão dentro de unidades empresariais e que são parte central no projeto e na operação de sistemas de contabilidade gerencial.”

Ainda conforme Atkinson et al. (2000), os orçamentos são preparados para períodos específicos, permitindo aos gerentes e demais usuários comparar os efetivos resultados do período com os estimados, as diferenças entre os resultados podem ser chamadas de

variâncias, que representam se a empresa conseguiu ou não alcançar os objetivos planejados. Elas também demonstram a eficácia do sistema de controle utilizado.

Os administradores das empresas fazem planos, com a intenção de prever o futuro de sua economia. Para Anthony (1976), todas as administrações fazem planos, mas a maneira de planejar é consideravelmente diferente. Algumas simplesmente fazem seu planejamento com anotações precárias e estimativas imperfeitas, outras expressam seus planos em termos numéricos e elaboram um documento ordenado e sistemático, representando os dados da empresa. Essa elaboração é o que podemos chamar de orçamento, que não passa de um plano expresso em termos quantitativos. Podendo ser utilizado para o planejamento, controle e coordenação das operações dentro da organização.

O orçamento consiste em fazer a previsão dos dados constantes em demonstrações utilizadas para análise da situação da empresa. Por exemplo, se a quisermos fazer a previsão do lucro de determinado período, podemos utilizar a Demonstração do Resultado de Exercício para elaborar as estimativas. É de grande relevância fazer o planejamento e controle adequado das operações que serão executadas para o alcance dos objetivos traçados.

“Orçamento é a expressão quantitativa das entradas e saídas de dinheiro para determinar se o plano financeiro atingira as metas organizacionais” (ATKINSON et al, 2000, p. 802).

Um plano orçamentário, segundo Padoveze (1997) tem os seguintes objetivos:

- envolvimento dos gerentes: eles devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle;
- orientação para realização dos objetivos: o orçamento deve auxiliar na efetivação dos objetivos de maneira eficaz;
- comunicação integral: verificar se as informações são relevantes para as decisões e devem ser comunicadas a todos os setores;

- expectativas realísticas: apresentar objetivos que possam ser cumpridos;
- aplicação flexível: as informações do orçamento poderão ser alteradas, para correções, ajustes e revisões; e
- reconhecimento de esforços individuais e de grupos: avaliação do desempenho das operações.

Desta maneira, o orçamento auxilia os gestores a tomar decisões adequadas dentro das organizações. O planejamento correto, de acordo com os objetivos determinados, sua execução e controle são essenciais para resultados satisfatórios.

2.1.3 A importância da Análise de Demonstrações Contábeis

“A avaliação sobre a empresa tem por finalidade detectar os pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa” (PADOVEZE, 1997, p. 125).

A análise de demonstrações contábeis é utilizada para analisar as principais demonstrações contábeis: Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados, Demonstração das Mutações Patrimoniais e a Demonstração das Origens de Recursos.

Esta análise consiste em verificar as informações geradas pelas demonstrações contábeis, os dados podem ser comparados, com a finalidade de obter indicadores através do cálculo dos índices, para conhecer a real situação econômico-financeira.

Padoveze (1997) explica que para avaliação patrimonial e do desempenho de uma organização, o analista faz diversos cálculos, traduzindo os demonstrativos contábeis em indicadores de análise, que buscam evidenciar as características existentes entre a situação

patrimonial registrada no balanço e a dinâmica da empresa apresentada pelas demonstrações de resultados. Esta análise pode ser exercida sem o cálculo de indicadores, no entanto, tais indicadores são essenciais para agilizar o processo de avaliação.

As demonstrações contábeis apresentam dados sobre as operações da empresa, de acordo com os princípios e leis contábeis. A análise destes dados tem a finalidade de proporcionar aos gestores informações de fácil entendimento e capacidade de avaliar o valor da organização.

De acordo com Iudícibus (1998, p. 21), a análise das demonstrações deve:

estabelecer uma tendência dentro da própria empresa, comparar índices e relacionamentos realmente obtidos com os mesmos índices e relacionamentos expressos em termos e metas e comparar índices e relacionamentos como os da concorrência com outras empresas de amplitude nacional e internacional.

Há diversas técnicas que podem ser adotadas para estudar os demonstrativos, apontando as principais informações sobre o desempenho da empresa. De acordo com Vieira (2002, p. 33 apud MARION, 2000, p. 24) as principais técnicas são:

- a) indicadores financeiros econômicos – procuram relacionar elementos afins das demonstrações contábeis de forma a melhor extrair conclusões sobre a situação da empresa,
- b) análise vertical – objetiva basicamente o estudo das tendências da empresa, complementando as informações horizontais,
- c) análise horizontal – identifica a evolução dos diversos elementos patrimoniais e de resultados ao longo de determinado período de tempo, e
- d) análise da taxa de retorno do investimento – permite o conhecimento dos elementos que influem na determinação da taxa de rentabilidade de uma empresa e explica quais fatores que levaram ao aumento ou à queda de rentabilidade.

Através da análise, as empresas terão uma posição segura com relação às atividades exercidas, a capacidade de liquidação das dívidas e também poderão compará-las as outras empresas do mesmo ramo. Esta análise pode ser executada através do cálculo dos índices dos seguintes indicadores:

- Corrente: verifica a capacidade de pagamento da empresa dos valores de curto prazo, este indicador deve ser maior que 1;

- Geral: constata a capacidade de pagamento, analisando os saldos a receber e a realizar, e os valores a pagar de curto e longo prazo;
- Seca: averigua a capacidade de pagamento a curto prazo eliminando os estoques do ativo circulante;
- Endividamento: prova a capacidade de financiamento da empresa, evidencia as políticas de alavancagem financeira, financiamento do capital de giro e a garantia dos credores.
- Rentabilidade: mais utilizado para comparações com terceiros, verifica a lucratividade e rentabilidade da empresa, e o comportamento em relação aos investimentos.

Estas análises são fundamentais, pois apresentam as informações imprescindíveis para que os gestores possam tomar as decisões corretas em relação as atividades executadas.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Serão apresentados os principais aspectos sobre Contabilidade Gerencial, sua evolução, as principais características e as informações geradas para auxílio na tomada das decisões em uma empresa.

2.2.1 Evolução

A contabilidade gerencial é tão antiga quanto a própria humanidade, os primitivos necessitavam de alimentação por longos períodos, e assim, passaram a controlar os estoques existentes. De certa forma era uma maneira de gerenciar os alimentos para que não faltassem no final dos longos invernos.

As economias dos povos da antiguidade passaram a se organizar lentamente, cada povo a sua maneira. Os primeiros documentos datam de 3.500 a.C e os primeiros sinais de registros foram gravados em pedras.

De acordo com Boisvert (1999, p. 8), o período anterior a 1800 é conhecido como a contabilidade de trocas. Os relatórios informavam aos proprietários os ganhos obtidos com as transações comerciais, assim, eram orientados nas decisões empresariais. Somente com o crescimento das organizações a contabilidade gerencial chegou a seu apogeu.

No período de 1800 a 1925 a contabilidade era a de custos, os empresários se preocupavam basicamente em controlar os custos e através destes tomavam as decisões necessárias para a realização das atividades.

Entre 1925 e 1975, a contabilidade gerencial foi influenciada pelas taxas de lucro e as exigências da contabilidade financeira. Conhecida como contabilidade de gestão empresarial, os relatórios informavam à direção todos os acontecimentos, permitindo aos gestores controle da situação econômica da empresa.

A partir de 1975, a contabilidade pode ser definida como gestão estratégica, na qual o objetivo é informar e orientar os gestores no momento de tomar as decisões, visando adaptar as estratégias em função do ambiente, que está em constantes mudanças.

De acordo com Atkinson et al. (2000, p. 22):

No contexto competitivo atual, os contadores gerenciais estão se tornando parte do time executivo, participando da formulação e da implementação de estratégias. Os contadores gerenciais podem converter o plano estratégico em medidas operacionais e administrativas. Em vez de serem coletadores de dados e produtores de relatórios descritivos, podem tornar-se projetistas de importantes sistemas de informações gerenciais para a empresa.

A contabilidade, aliada às inovações tecnológicas e novas idéias gerenciais, ganha espaço, gerando informações cada vez mais aprimoradas, possibilitando grandes mudanças dentro da organização.

2.2.2 Conceito

A contabilidade gerencial pode ser definida como um instrumento necessário e essencial para a realização das atividades da empresa, assim como auxiliar nas decisões dos gestores, que necessitam de informações corretas, exatas e idôneas que apresentam a realidade da empresa.

Segundo o conceito de Iudícibus (1996, p. 15):

a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial é voltada principalmente para a administração da empresa, procurando as informações mais adequadas e que se adaptem de maneira correta ao modelo de decisão dos administradores. Não há uma fórmula exata de como realizar a contabilidade gerencial, a empresa que deve escolher a mais eficiente, o contador pode utilizar diferentes informações para avaliar a organização, tanto as estratégicas como as operacionais. Esta avaliação aponta as falhas do sistema que prejudicam o resultado, demonstra a necessidade de um tratamento elaborado com os dados existentes, visando agrupá-los para análises mais profundas.

Os contadores gerenciais não podem esperar que um único conjunto padronizado de relatórios vá atender a todas as necessidades dos funcionários e dos gerentes. Essa necessidade de adequar a informação gerencial contábil para cada tipo de cliente, ou seja, funcionários e gerentes, em termos de decisão, aprendizagem e controle (ATKINSON et al, 2000, p. 46).

A contabilidade gerencial é importante para a vida econômica das empresas, mesmo nas mais simples. A informação gerada é utilizada para tomada de decisão, planejamento e controle, atender as necessidades estratégicas e operacionais da empresa. Os sistemas de contabilidade gerencial disponibilizam a situação econômica, como custo e lucratividade dos

produtos, serviços e clientes. Os usuários utilizam as informações para verificar o desempenho, comparar o passado com o futuro, para melhorar a situação atual, usadas desta maneira elas propiciam aprendizado contínuo e melhoria das atividades.

A definição de contabilidade gerencial adotada pelo Lancerdata Soluções em Informática (www.lancerdata.com.br) é:

responsável pelo Planejamento e Análise Gerencial que permite a avaliação constante da situação econômico-financeira da empresa. Este módulo apresenta ferramentas necessárias para determinar a rentabilidade dos negócios, controlar custos em diversos níveis, controlar o ciclo orçamentário, além de permitir que as informações sejam comparadas e trabalhadas de forma a gerar sofisticados Relatórios, favorecendo as tomadas de decisões da organização.

A contabilidade gerencial, segundo Atkinson et al. (2000, p. 36), é: “processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores. O processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.”

As complexidades das operações dentro de uma empresa acarretam problemas com relação ao desempenho, lucratividade, enfim, outros fatores ligados diretamente à atividade. Com a competitividade aumentando, gerentes sentem necessidade de tomar providências que colaborem para o restabelecimento da empresa no mercado financeiro. A adoção de um controle gerencial ajuda na solução desses problemas, como alocar os recursos humanos, financeiros e controle das operações executadas.

Crepaldi (1998, p.19) define o contador gerencial como um profissional que:

...identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

É importante que, os contadores gerenciais tenham uma visão ampla da empresa, para poder fornecer as informações às equipes de administração, como os dados pertinentes e oportunos sobre as questões empresariais de cada setor.

A contabilidade gerencial utiliza outros campos de conhecimento não ligados à contabilidade, aproveita conceitos de administração financeira na qual toda contabilidade empresarial situa-se, assim, ela terá vários fatos que analisados, colaboram para melhores decisões. Desta maneira, para Iudícibus (1996, p. 16):

pode-se afirmar que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil, feitos “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial. Certos relatórios financeiros, todavia, são validos tanto sob o ponto de vista interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência.

Além da contabilidade financeira, recebe informações da contabilidade de custos e tributária, responsáveis respectivamente pela mensuração, apuração dos custos das atividades realizadas, e o planejamento, apuração e controle dos tributos decorrentes dos resultados da empresa, a integração das informações dos diferentes ramos da contabilidade são essenciais ao desenvolvimento geral da empresa, facultando melhores resultados. Embora existam diferenças entre elas, proporcionam a satisfação dos usuários através das informações.

De acordo com Trevisan & Associados (1997, p. 15):

embora a contabilidade gerencial utilize como parâmetro básico a contabilidade financeira, existem outras inúmeras informações que podem auxiliar na administração dos negócios e que são geradas por outras fontes que não a contabilidade financeira, tais como: administração industrial, administração financeira, etc.

A contabilidade financeira, devido a problemas inflacionários e legais é meramente formal, de caráter informativo, exigida pelos Princípios Fundamentais de Contabilidade, pela legislação fiscal, órgãos reguladores e Comissão de Valores Monetários (CVM), não é adequada para servir como base sólida ou gerar as informações relevantes para tomar as decisões. No entanto, a contabilidade gerencial é considerada a melhor fonte das informações de uma empresa, geradas em alto nível de qualidade, é indispensável para realização das atividades.

Atkinson et.al (2000, p. 92) define:

uma das diferenças primárias entre contabilidade financeira e a gerencial é que a informação da contabilidade financeira é prescrita ou requisitada pelas autoridades que estabelecem os padrões demonstrativos externos. Ao contrário, a contabilidade gerencial sempre deve ser justificada pelos benefícios que ela propicia à empresa.

Através das informações os usuários verificam e avaliam quais benefícios são gerados para desenvolvimento das operações da empresa, e conseqüente aumento do resultado.

Embora existam dificuldades para o acesso às informações, as empresas adotam sistemas que facilitam a integração das informações agilizando assim, o processo das decisões a serem tomadas.

Os troncos básicos da contabilidade gerencial, segundo Iudícibus (1998, p. 255), são:

- a depuração dos relatórios financeiros fundamentais;
- a análise e avaliação de desempenho a partir de relatórios financeiros sumarizados;
- fundamentos de custos;
- custo para controle, planejamento e avaliação de desempenho;
- informações contábeis para decisões especiais;
- relatórios para a gerência;
- métodos quantitativos e Contabilidade gerencial.

A contabilidade gerencial é essencial para as empresas, apresentando aos gestores informações suficientes para gerenciar as atividades de acordo com o planejamento das estratégias da organização.

2.2.3 Informação Contábil Gerencial

As informações geradas pela contabilidade são utilizadas para a elaboração dos relatórios gerenciais, pois através deles os usuários verificam a realidade da empresa, a situação atual e quais as modificações que devem ser feitas para melhorar os resultados.

Todos os aspectos precisam ser analisados separadamente, esta verificação é importante para o andamento das atividades, cada falha que for encontrada poderá ser evitada e impedida de ocorrer novamente.

Na contabilidade gerencial o uso da informação contábil é essencial para tomada de decisão da administração, segundo Padoveze (1997, p. 35):

para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação contábil seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade. Para os administradores que buscam a excelência empresarial, uma informação, mesmo que útil, só é desejável se conseguida a um custo adequado e interessante para a entidade. A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a administração da entidade.

Para os administradores, a contabilidade gerencial é fundamental, pois ela apresenta a situação da empresa através de relatórios, que contém os elementos necessários para apontar os problemas e assim tomar decisões mais ágeis e eficazes. As informações gerenciais são utilizadas pelos usuários com maior ou menor intensidade, pode-se dizer que os altos executivos não recebem as informações da mesma maneira que o gerente, preocupado com o desempenho da empresa e com a maximização do resultado, eles utilizam somente um resumo das transações. Desta forma, os diferentes níveis de autoridade utilizam as informações de acordo com as suas necessidades, embora o objetivo seja o mesmo, alcançar o sucesso financeiro e o aumento do patrimônio.

Segundo Tohmatsu (1997), as informações são destinadas aos usuários, mas existem diferentes níveis de funções que as utilizam, são três níveis: o da alta administração que tem como objetivo principal definir a estratégia da empresa quanto a sua atuação no mercado, preocupada com informações que avaliam quais setores de mercado são ideais para investimentos, como e onde fazê-los, verifica os gastos excessivos, além de se preocupar com essas estratégias para as decisões, também utiliza as informações para avaliar os resultados.

Outro nível é o intermediário, representado pelos gerentes e chefias, transformam as necessidades em tarefas a serem cumpridas pelos empregados, necessitam de informações

mais detalhadas para tomar as decisões. Enfatiza situações mais prejudicadas, para isso é preciso identificar essas dificuldades e quais recursos necessários para solução dos mesmos.

O nível operacional exerce as atividades de acordo com os objetivos determinados pelos gerentes, sendo responsável pela coleta dos dados dentro da organização e execução das metas traçadas, a realização das operações deverá ser do modo mais eficiente possível.

As informações utilizadas pela contabilidade gerencial devem ser verdadeiras, precisas e relevantes, podem ser tratadas como produtos ou mercadorias, pois elas são necessárias e desejadas pelos usuários para elaboração das estratégias, assim deverão ser construídas como uma mercadoria de qualidade e com custos reduzidos, de nada adianta se o custo for maior que o benefício. O responsável pela criação destas informações de qualidade e relevância é o contador gerencial.

A contabilidade gerencial é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores. O processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos (ATKINSON et al., 2000, p. 798).

Uma informação para ser útil, quando repassada para a administração geral, que controla, planeja, e executa essas informações, não basta considerá-las sem que tenha uma integração entre elas. As informações quantitativas, qualitativas, não financeiras e financeiras deverão ser apresentadas e integradas para que formem uma informação capaz de retratar a situação real da empresa.

Segundo Atkinson et al. (2000, p. 58):

a informação não financeira sobre as atividades em execução é crítica para melhoria dos processos internos e para a satisfação do cliente. Os funcionários devem focar não apenas a redução de custos, mas, também, a melhoria da qualidade, a redução do ciclo de tempo e a satisfação das necessidades dos clientes. Para atender a esses propósitos, os contadores gerenciais devem suprir pontualmente os funcionários com dados de desempenho sobre suas atividades, como defeitos, retrabalho, refugo, produção, entregas pontuais, tempo de atendimento ao cliente e retornos.

A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes sempre estão em primeiro plano, empresas que adotam estratégias que atendam essas necessidades garantem

seu crescimento no mercado. A segurança e qualidade das atividades exercidas desempenham papel importante dentro das organizações, gerando informações adequadas para melhoria do cumprimento empresarial.

Padoveze (1997, p. 38) salienta:

a necessidade da informação é determinada pelos usuários finais dessa informação, por seus consumidores. Assim, a informação deve ser construída para atender a esses consumidores e não atender aos contadores. O contador gerencial é aquele que sabe perfeitamente que a informação que faz parte de seu sistema foi elaborada para atender às necessidades de outros. O contador gerencial deve fazer um estudo básico das necessidades de informações a partir das *decisões-chaves* que serão tomadas baseadas no sistema de informação contábil gerencial.

As informações servem para comunicar as atividades em uma parte da organização aos responsáveis pelas decisões em outra parte da empresa, assim, relatam o desempenho da empresa em todos os setores, gerando melhores resultados.

De acordo com Crepaldi (1998, p. 20):

o contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde. É necessário que os contadores gerenciais ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento, para suas equipes de administração, de dados pertinentes e oportunos sobre essas questões empresariais mais amplas.

A contabilidade gerencial deve fazer um planejamento e controle de todas as informações geradas, para assegurar o uso apropriado e responsável de seus recursos pelos usuários. Atkinson et al., (2000) define planejamento como quantificação e interpretação dos efeitos das transações planejadas e outros eventos econômicos na empresa; planos estratégicos e operacionais que auxiliam na tomada de decisão; neste processo devem ser estabelecidas metas alcançáveis e a escolha de meios para atingir o sucesso. E o controle é o monitoramento do desempenho das informações relativas às atividades e aos recursos da empresa, o que garante a integridade das mesmas.

Com relação à qualidade da informação Tohmatsu (1997, p. 26) descreve que:

é evidente que a realidade da informação irá determinar a qualidade da decisão tomada. Se todos estiverem conscientes disso e a empresa trabalhar no sentido de

buscar as informações que realmente interessam, proporcionando recursos adequados para a sua execução, os resultados serão alcançados.

Tohmatsu (1997, p. 28) descreve que “as informações devem ser estruturadas de forma a sempre permitir a obtenção de dados cada vez mais pormenorizados e localizados, partindo da informação global inicialmente gerada.”

2.2.4 Sistemas de Informação Contábil Gerencial

Com a crescente competitividade, as organizações passaram a se preocupar com a geração de informações oportunas e precisas, que facilitam o planejamento e controle da produtividade, a adoção de sistemas contábeis gerenciais permite que as empresas evitem desperdícios excessivos e aumentem o desempenho da produção, necessários para alcançar o sucesso competitivo.

Um sistema de informação contábil gerencial tem necessariamente que abranger todas as áreas de contabilidade que se vale o conceito de contabilidade gerencial. Além disso, o sistema tem que incorporar todos os dados quantitativos necessários para a mensuração e análise concatenada das informações com o movimento operacional da empresa (PADOVEZE, 1997, p. 42).

Para a administração geral das empresas a informação contábil é um apoio imprescindível para tomada de decisões. Padoveze (1997) explica que para fazer a contabilidade gerencial, é necessária a construção de um sistema de Informação Contábil Gerencial, ou seja, é possível fazer e possível ter contabilidade gerencial dentro de uma entidade, desde que se construa um Sistema de Informação Contábil.

Os sistemas contábeis procuram captar dados quantitativos e qualitativos, armazenam e organizam-nos em informações úteis e transformá-las em conhecimento, tornando-as hábeis para que possa ser comunicada a toda organização. Toda essa informação contribui para a melhoria da tomada de decisão e efetiva gestão da empresa.

Atualmente, devido à necessidade de informações breves e concisas, as empresas adotaram sistemas integrados, que permitem o fácil acesso e fornecem aos gestores, melhores resultados. Um sistema contábil tradicional registra somente os dados diários ocorridos, não criando informações úteis para conclusões, ele supre o sistema gerencial, que necessita desses dados para gerar a informação, utilizada na tomada de decisões.

De acordo com Trevisan & Associados (1997, p. 19):

com a evolução da sistemática de apuração das informações geradas pela contabilidade financeira, a distancia que separa a contabilidade financeira, que hoje tem caráter apenas informativo, da contabilidade gerencial tende a ser diminuída. Os maiores beneficiários disso são os próprios usuários que terão informações muito mais rápidas e precisas, o que agiliza e melhora as condições do processo decisório, que é vital para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa.

A contabilidade é geradora das informações desejáveis e úteis para a construção de sistemas, que servirão para atender as necessidades dos administradores no gerenciamento das empresas.

O sistema de informação gerencial exige planejamento para produção dos relatórios, para atender plenamente aos usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários. Dessa forma, será possível efetuar o controle posterior. Só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido (PADOVEZE, 1997, p. 39).

“Sistemas de contabilidade gerencial efetivos podem criar valores consideráveis, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais” (ATKINSON et al., 2000, p. 37).

Os sistemas de contabilidade gerencial são fundamentais para as empresas, mas é necessário além deste, ter produtos bons, prestar serviços de qualidade, aperfeiçoar os processos de produção e valorizar quem executa essas atividades, investir na valorização de todos os setores da organização, e todo esse conjunto conseqüentemente fará com que sejam obtidos os melhores resultados do mercado.

A informação deve ser elaborada e tratada como elemento essencial para o crescimento dos resultados dentro das empresas. Sua necessidade é determinada pelos usuários finais, que as utilizam para decisões importantes dentro das organizações.

A consolidação das informações necessárias para boa gestão da empresa é importante, facilita assim a visão global das operações e atividades realizadas, e do desempenho da organização.

A direção executiva não pode estar presente para todas as operações nem inteirar-se de todas as decisões tomadas nos diferentes níveis da organização. O sistema de informação equivale aos “olhos e ouvidos” da administração e uma das características que distingue as empresa mais bem sucedidas é, muitas vezes, a qualidade da informação de que dispõem os responsáveis pela tomada de decisões (CREPALDI, 1998, p. 45).

Os dados gerados pelos sistemas de informação contábil gerencial deverão abranger todos os departamentos e funções pertinentes à entidade, esse conjunto determinará melhores resultados. A alta administração indiretamente tomará as decisões necessárias com base nas informações geradas na execução das atividades pelo corpo funcional, que obedece as metas estabelecidas. Os dados do sistema fornecerão a posição das atividades realizadas e seus respectivos gastos aos gerentes, que fará a devida verificação sobre a situação e levará novos relatórios à administração.

2.2.5 Usuários das Informações

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p.42), “conceitua-se usuário toda e qualquer pessoa física ou jurídica que tenha interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade, seja tal entidade empresa, ente de finalidades não lucrativas, ou mesmo patrimônio familiar.”

A informação é de grande importância dentro das organizações, sem ela os gestores não poderiam tomar as decisões oportunas e eficientes. Ela é destinada e utilizada por

diversos usuários, cada qual a utiliza de acordo com seu interesse. Pode-se distinguir dois grupos de usuários: internos e externos.

Usuários externos são aqueles que não estão diretamente ligados às atividades, mas que tem interesses nos resultados gerados e na situação econômico-financeira da empresa. E os usuários internos são os que participam das operações, através do planejamento, direção, execução e controle das atividades realizadas.

A contabilidade financeira tem sua ênfase no preparo de relatórios úteis para usuários externos à organização, como os investidores do mercado de ações, bancos e entidades governamentais, enquanto a contabilidade administrativa enfatiza os relatórios úteis aos usuários internos, como os presidentes, diretores e chefes de departamentos (FERRARI, 2003, p. 33).

Podem-se distinguir os principais usuários internos e externos dentro de uma organização que utilizam as informações contábeis gerenciais através da Figura 1:

USUÁRIOS EXTERNOS	USUÁRIOS INTERNOS
Acionistas e Investidores	Pesquisa e Desenvolvimento
Agentes Reguladoras e Governamentais	Vendas e Marketing
Credores e Devedores	Produção e Logística
Concorrentes e Parceiros	Finanças
Fornecedores e Clientes	Recursos Humanos
Empregados	Serviços aos Clientes
Sociedade em Geral	Alta Administração

Figura 1 Usuários das Informações

Fonte: A Autora

2.3 RELATÓRIOS GERENCIAIS

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

De acordo com Iudícibus (1998, p. 283):

uma das premissas mais simples e frequentemente mais esquecidas pelo contador, mesmo de boa qualidade técnica, é que os relatórios contábeis, via de regra, não são feitos para contadores, mas para gerentes dos mais variados níveis. Os níveis de gerência podem ser identificados a partir de seu interesse em informações de caráter global e estratégico ou setorial analítico. Existem, por outro lado, categorias intermediárias que gostam de analisar relatórios amplos quanto à área abrangida e, ainda assim, detalhados.

Conforme Padoveze (1997) os relatórios devem ser minuciosamente planejados, até mesmo a estética pode influenciar nos conteúdos, devem estar à altura da compreensão do usuário ao qual se destina que é o cliente da informação contábil, por sua vez esta deve ser clara, precisa, rápida e dirigida, para que assim possa ser acessada com segurança.

A elaboração dos relatórios gerenciais visa à finalidade principal, atender as necessidades de informação e decisão dos administradores e colaboradores da empresa, com o objetivo de melhoria das condições de mudanças e continuidade da empresa.

Os relatórios devem abranger os diversos segmentos dentro da organização, revisados mensalmente por executivos, permitindo análises, oferecendo informações precisas e minimizando os custos, proporcionando resultados satisfatórios aos usuários, através de soluções eficientes, confiáveis, rápidas e adequadas à realidade da empresa.

Quanto à relevância, as informações e relatórios devem ser adaptados conforme as necessidades dos usuários. E quanto à periodicidade, as informações dos relatórios devem ser atualizadas sempre que ocorrerem mudanças nas operações, ou seja, precisam ser controladas diariamente para que não se tornem inválidas. Como também, necessitam ser tratadas com atenção para que as decisões sejam tomadas a partir de dados reais e atuais.

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 33):

além das informações diárias ou semanais, com a posição do caixa, de faturamento, de produção, fluxo semanal de caixa e outras que a administração da empresa considere importantes quanto ao conteúdo e a periodicidade, é importante que a Contabilidade forneça mensalmente e com rapidez a posição patrimonial e financeira e os resultados das operações.

São de grande importância os relatórios contábeis, através dos quais são avaliados o desempenho, a motivação e a comunicação dentro das empresas. Até mesmo, o mais simples dos relatórios poderá conter informações relevantes para melhores decisões.

Os relatórios não servem apenas para apresentar dados ao governo, ou elaborar as demonstrações anuais, serve principalmente para detectar as falhas no sistema, apontando alternativas para solucioná-las, evitando decisões errôneas.

Segundo Vieira (2002, p. 24):

As demonstrações financeiras, que representam um tipo de relatório contábil, têm como objetivo básico fornecer informações que apresentam elementos que possibilitam aos usuários das informações contábeis o planejamento e controle do patrimônio da empresa e das atividades.

O contador gerencial poderá utilizar os relatórios contábeis para apresentar ao administrador que necessita dos mesmos para melhoria da gestão empresarial, assim, uma integração entre gerência, contador e administrador facilitará o trabalho e desempenho dentro da organização.

Relatórios bem elaborados, de acordo com a necessidade dos usuários, revelam a situação econômico-financeira da empresa. Para isso, o responsável que realiza este trabalho deve se preocupar com pequenos detalhes, para que todas as informações constem no relatório final a ser analisado, para que não ocorram falhas no momento das decisões sobre as atividades.

2.3.1 Características de Relatórios

Segundo Padoveze (1997, p. 40) as características essenciais dos relatórios

- relatórios concisos;
- elaborados de acordo com as necessidades do usuário;
- coletados de informações objetivas e de imediato entendimento pelo usuário;

- que não permitam uma única dúvida sequer, ou possibilitem pergunta indicando falta de alguma informação do objeto do relatório; e
- apresentação visual e manipulação adequada;

Os relatórios devem ser de fácil entendimento, com dados relevantes que apresentam a real situação da empresa, visando atender as necessidades dos usuários. A elaboração dos mesmos deverá ser baseada em informações reais que possam ser facilmente avaliadas. A exposição do relatório deve ser clara e expressiva, para que os usuários não tenham dificuldades na interpretação dos dados.

A partir dos relatórios, são tomadas as decisões dentro das empresas, para isso, é necessária a colaboração e cooperação entre todos os setores, toda decisão é uma escolha entre várias alternativas, ou seja, um processo de identificar cursos diferentes de ação e selecionar o mais apropriado para a situação. As decisões devem ser tomadas considerando os aspectos que pertencem ao conjunto de fatores que está sendo julgado.

A apresentação dos relatórios gerenciais não é obrigatória, sua elaboração é realizada com um único fim específico, atender as necessidades internas dos gestores. Não existe um modelo padrão ou estrutura definida para os relatórios gerenciais, a empresa poderá adaptá-los as suas necessidades.

A padronização e regulamentação da contabilidade têm um papel importante para o desenvolvimento da ciência como um todo, uma vez que os demonstrativos contábeis não teriam muita utilidade se cada contador efetuasse os registros das transações financeiras da empresa da melhor maneira que lhe conviesse. Quanto pior seria se cada um escolhesse maneira de expor os resultados atingidos com demonstrações contábeis não uniformizadas. Desta maneira não seria possível retirar informações relevantes dos demonstrativos de outras entidades (FERRARI, 2003, p. 35).

Neste caso, existem os dois extremos, a contabilidade legal que exige relatórios padronizados pelos órgãos regulados, orientada pelos princípios contábeis, que atende as necessidades burocráticas dos usuários externos. E a contabilidade gerencial, estabelece que

os usuários que podem determinar os padrões dos relatórios, para facilitar o acesso das informações necessárias para as decisões administrativas.

Assim, os usuários internos, principalmente, podem usufruir dos relatórios gerenciais para realizar o planejamento dos objetivos que devem ser atingidos, para apresentar aos administradores, alternativas adequadas e verificar se as informações geradas são confiáveis e se a empresa conseguiu atingir as metas.

2.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL

Pode se distinguir as principais características existentes entre contabilidades gerencial e financeira. Padoveze (1997, p. 26) explica que:

os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações financeiras. Há, contudo, numerosas similaridades e áreas de sobreposição entre os métodos da contabilidade financeira e gerencial.

As informações geradas pela contabilidade financeira atendem seus usuários externos, objetivando uma boa visão da empresa, enquanto a contabilidade gerencial gera as informações adequadas para usuários internos que exercem suas funções para o melhor desempenho da organização e maximização dos resultados.

A *Contabilidade Financeira* tem como objetivo primário proporcionar a informação financeira a terceiros – acionistas, banqueiros, outros credores e agências governamentais. As técnicas, os regulamentos e as convenções segundo os quais os dados contábeis são coletados e relatados refletem, em grau considerável, as exigências desses terceiros. As pessoas responsáveis pela operação de uma empresa – isto é, a administração – também precisam de informação monetária para ajudá-las a executar seus trabalhos eficientemente. Embora grande parte desta informação seja a mesma contida nos relatórios preparados para o uso externo, a administração também necessita de uma considerável soma de informação adicional. A *Contabilidade Gerencial*,..., preocupa-se com a informação contábil útil à administração (ANTHONY, 1976, p. 17).

As principais características serão apresentadas no quadro:

Comparação das características de contabilidade financeira e contabilidade gerencial		
CARACTERÍSTICA	FINANCEIRA	GERENCIAL
USUÁRIOS	Externos e internos.	Internos.
FINALIDADE	Apresentar o desempenho e relevância da empresa às partes externas.	Fazer o planejamento e controle das decisões internas, controlar o desempenho operacional.
RESTRICÇÕES	É regrada, segue regras e princípios fundamentais de contabilidade.	Não há restrições, somente se forem determinadas pelos administradores.
INFORMAÇÃO	Mensuração financeira, facilitar a análise da situação.	Mensuração física e operacional, para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO	Objetiva, verificável, confiável, consistente, relevante e precisa.	Deve ser relevante e a tempo, subjetiva, sujeita a juízo de valor.
FORMA DOS RELATÓRIOS	Balço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, etc.	Orçamentos, relatórios de desempenho, relatórios de custos, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
PERSPECTIVA DOS RELATÓRIOS	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação antes do fato, acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais.
ALVO	Toda a empresa	Decisões e ações locais.

Quadro 1 - Características básicas de Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

Fonte: Adaptado Atkinson e Ibracon

É importante ressaltar que apesar das diferenças, ambas dependem uma da outra. A contabilidade gerencial usa as informações geradas pela financeira para fazer o planejamento das estratégias para alcançar as metas estabelecidas pela empresa, e a financeira utiliza os resultados alcançados, para elaborar os relatórios exigidos pelos usuários externos.

Desta maneira, pode-se concluir que ambas são essenciais para o desempenho geral das organizações, com objetivos diferentes, mas com a mesma finalidade, melhorar o resultado. E com o desenvolvimento cada vez maior das empresas e com aumento da competitividade, precisam adotar novas estratégias, entre elas podemos destacar a informação gerencial, fundamental para abertura de novos horizontes.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso, com a caracterização da empresa pesquisada, seu organograma e a descrição e exposição dos relatórios gerados e utilizados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Será apresentado um breve histórico da empresa estudada, a organização do empreendimento, o sistema utilizado para realização das atividades, os relatórios gerados e as informações utilizadas para tomada das decisões.

3.1.1 Histórico do Hotel

Para apresentar e preservar a empresa estudada adotou-se um nome fictício, Sigma. Ela é uma organização do ramo hoteleiro de categoria econômica, localizado no centro da cidade de Florianópolis, Santa Catarina.

O início das suas atividades deu-se em outubro de 2002, sendo que desde sua abertura, disponibiliza os melhores serviços a seus usuários, por meio de um eficiente sistema de gestão.

O Sigma é uma das unidades da Rede Sigma. O primeiro hotel inaugurado em 1974, na cidade de Bordeaux Le Lac, na França. E desde então, o crescimento foi contínuo, atualmente com 639 hotéis em 36 países, e representa a categoria econômica da Hotelaria Máster, com a melhor relação entre serviço, qualidade e preço no mercado da hotelaria de categoria econômica.

No Brasil, a rede conta com 36 unidades, localizados nas mais diversas cidades, disponibilizando hotéis completos, serviços com padrão de qualidade internacional, apartamentos modernos, equipados e compactos, pelos melhores preços. O clima informal e acolhedor deixam os hóspedes muito a vontade, seja qual for o motivo da viagem.

3.1.2 Ramo de Negócio e Produtos

Seu principal produto é a hospedagem além de serviços como: Restaurante e Bar; Sala de Eventos; Lavanderia; Estacionamento; Business Córner.

Os apartamentos são equipados com mesa de trabalho, TV por assinatura, tomada para notebook, telefone com discagem direta, mensagem eletrônica e despertador automático, ar condicionado, cofre disponível no quarto ou na recepção. Além dos quartos normais, existem os quartos para deficientes físicos, como também, permite a entrada de animais domésticos.

Além do conforto dos apartamentos, a higiene e o espírito acolhedor, são pontos-chaves da marca Sigma. O hotel também disponibiliza o Contrato de 15 minutos de Satisfação, que funciona da seguinte maneira: quando o cliente está hospedado no hotel, e, apesar de todos os cuidados acontece um imprevisto, a partir do momento da comunicação do ocorrido, o Sigma tem o tempo máximo de 15 minutos para resolver o problema, isso a qualquer hora do dia ou da noite. Se o contrato não for cumprido, a diária do cliente não será cobrada.

3.1.3 Colaboradores e Aspectos Societários

Para proporcionar tudo isso aos clientes, o hotel conta com uma equipe polivalente, treinada para desempenhar diversas funções. O quadro de funcionários é composto por 39

colaboradores, suficiente para realização das atividades, pois exercem as funções de acordo com as necessidades. É uma equipe multifuncional, que procura satisfazer os hóspedes da melhor forma possível. Entre as vantagens dessa equipe, está uma das que, para os hotéis é fundamental, redução de custos operacionais.

Como o hotel é da classe econômica, as diárias são estabelecidas de acordo com as normas da bandeira Sigma. São diárias acessíveis, que atraem os mais diversos clientes. A padronização dos serviços faz com que os clientes tornem-se hóspedes fiéis, sabem que o nível de serviços que encontram no hotel Sigma de uma cidade é do mesmo padrão nas demais.

Com todos esses requisitos do hotel, atinge os resultados mensais esperados, revela assim, que os serviços prestados são de excelente qualidade e que a política administrativa adotada é satisfatória.

O hotel em estudo é administrado por uma empresa de Florianópolis, Delta Hotéis Ltda, e a proprietária do hotel é a Alfa Empreendimentos Ltda, responsável pela construção da obra. O contrato de administração entre Delta Hotéis Ltda e Hotelaria Máster, estabelece diversas obrigações, entre as quais se destacam: o pagamento do aluguel para proprietária, e os incentivos que a marca Sigma paga a Hotelaria Máster.

3.1.4 Sistema Contábil

A contabilidade é terceirizada, que utiliza um sistema integrado com o financeiro e este interligado com a gerencial, todas as informações pertinentes às operações do hotel são registradas pela contabilidade. Os relatórios são gerados mensalmente, e o resultado é apurado e enviado aos administradores e à sede da Hotelaria Máster.

A integração dos dados lançados no sistema financeiro facilita o trabalho da contabilidade, que faz a importação contábil, reduz assim, o tempo despendido com lançamentos. A contabilidade, mesmo sendo terceirizada, realiza todas as atividades referentes à contabilidade, dentro do hotel, a Hotelaria Máster estabelece regras que devem ser cumpridas, entre elas, não permite a saída da documentação do espaço físico do estabelecimento, somente no caso de documentação para órgãos do fisco.

O sistema utilizado pelo hotel é de excelente qualidade, pois integra todos os setores, os lançamentos manuais são realizados semanalmente, entre esses lançamentos podemos citar: despesas antecipadas, provisões, conferência do livro fiscal de entradas de produtos e alimentos, lançamento das notas fiscais de saída, cálculo do imposto sobre serviços. E no fechamento são realizadas outras atividades para realização do mesmo, como importação da folha de pagamento, conciliações, cálculo de impostos federais e estaduais, apuração do resultado e cálculos dos incentivos a serem pagos.

O resultado apurado mensalmente é de grande relevância, apresenta dados atuais e conseqüentemente, permite evitar erros semelhantes nos períodos seguintes. Os relatórios são apresentados ao administrador e enviados à sede.

3.1.5 Organograma

A proprietária Alfa Empreendimentos através de contrato, estabelece os direitos e obrigações com a administradora, Delta Hotéis Ltda, que por sua vez tem o contrato de administração do Hotel Sigma. Esse dividido em setores por atividades, a gerência, responsável por todos os setores do hotel, conta com dois assistentes, um responsável pelo setor administrativo financeiro e recepção, outro, responsável pelo restaurante e seu almoxarifado. A governança é diretamente ligada ao gerente do hotel e aos assistentes. As

atividades do hotel podem ser executadas por colaboradores de todos os setores, de acordo com as necessidades do hotel.

A figura 2 apresenta o organograma do Hotel Sigma.

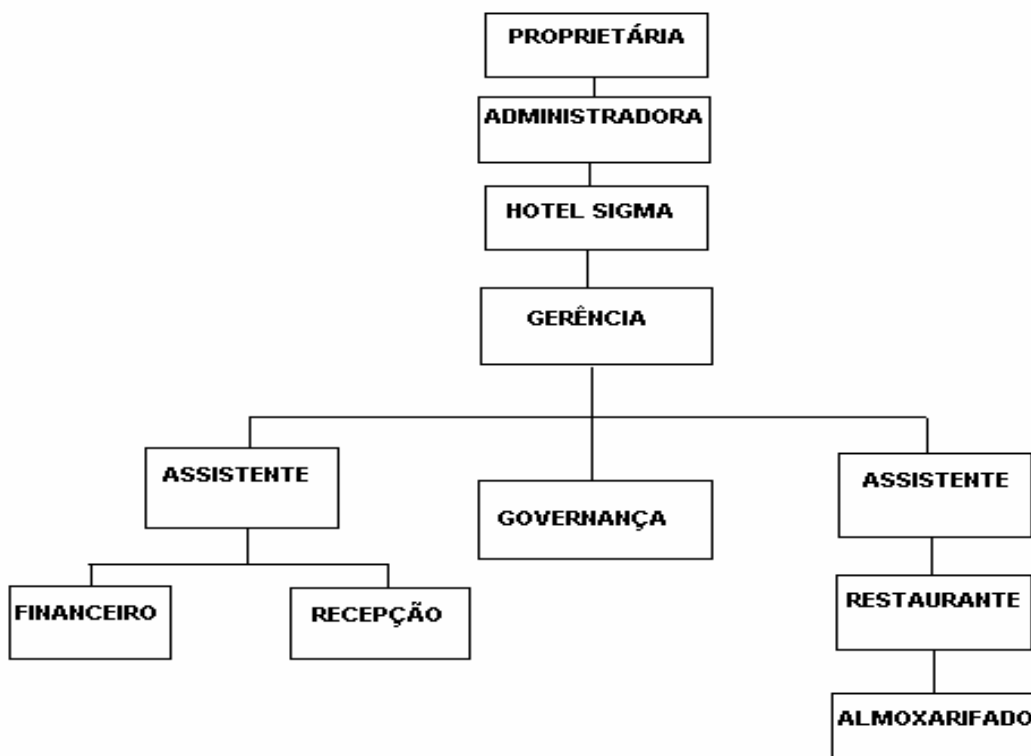


Figura 2 Organograma da empresa estudada

Fonte: A Autora

3.2 RELATÓRIOS

O hotel Sigma utiliza um sistema de informações integrado, eficiente para atender as exigências dos usuários. Toda informação gerada na recepção é integrada com o sistema financeiro, que necessita destes dados para verificar o faturamento diário, o valor recebido à vista e a prazo. A forma de pagamento dos hóspedes pode ser à vista, cartão de crédito ou

fatura. O financeiro é responsável também pelo pagamento das despesas do hotel, que devem ser aprovadas pelo gerente.

As informações geradas pelo sistema financeiro são integradas com o sistema contábil, que verifica e concilia todos esses dados. O fechamento do resultado é realizado mensalmente, nos 1º e 2º dias úteis do mês subsequente. Este sistema está ligado ao gerencial, conseqüentemente, as informações contábeis servem como base para o sistema gerencial, que apresenta relatórios com dados analíticos, para facilitar a análise dos resultados.

As despesas e receitas são acompanhadas mensalmente pelos responsáveis da contabilidade e gerente do hotel. As despesas recebem atenção especial, se necessário podem ser melhoradas. As despesas do hotel são atribuídas aos centros de custos, conforme os gastos de cada setor, assim, podem ser verificados as divergências de gastos excessivos. É importante fazer a análise e distribuição para cada setor, se ocorrem problemas, os gestores podem saber onde acontecem e de quem é a responsabilidade, e assim encontrar a melhor forma de resolver.

As receitas são de grande importância, e são verificadas da mesma maneira que as despesas, embora tenham o objetivo contrário, que aumentem a cada período. O empreendimento Sigma preocupa-se com seus hóspedes e com os serviços prestados, e para isso é imprescindível que a divulgação do mesmo seja realizada. A cada mês, os resultados decorrentes da receita com hospedagem variam, principalmente, com a realização de congressos e eventos na cidade, além de datas comemorativas. A força da marca Sigma atrai os mais diversos níveis de clientes, além da padronização dos serviços e dos hotéis da rede que atraem os hóspedes de todas as regiões. Um hóspede que gostou do atendimento do hotel, passará a hospedar-se somente em hotéis da rede, pois tem a garantia no padrão do serviço.

Essas informações relativas às despesas e receitas além dos dados relacionados aos setores operacionais do hotel, e fatores de mercado são relevantes para análise e planejamento

das operações. Para realização desse controle, são utilizados os relatórios gerados pelo sistema. Assim, as decisões são tomadas após a verificação minuciosa de informações geradas pelo sistema, relacionadas com a atividade, desempenho, funcionamento e alcance dos objetivos.

A decisão é tomada pelo gerente com base nos relatórios, responsável pelo desempenho, preocupado com o resultado e satisfação dos usuários. Ele aponta as falhas e sugestões para melhoria do desempenho de cada setor ligado ao hotel.

O sistema integrado disponibiliza os mais diversos relatórios para a tomada de decisões. Servem de alicerce para as melhores soluções e decisões dos gestores e gerentes do hotel. Dentre eles destacam-se os seguintes:

- fluxo de caixa;
- orçamento;
- controle de ocupação do mês;
- relatório gerencial sintético;
- relatório gerencial analítico;
- balancete contábil.

Os relatórios são gerados para os diversos usuários, que necessitam conhecer e acompanhar seu desempenho. Os administradores utilizam as informações para verificar se o investimento proporciona o retorno esperado, faz comparações com outras empresas do mesmo ramo, estabelecendo novas metas para melhoria das operações e resultados do empreendimento. Através dos relatórios é acompanhado o desempenho dos funcionários, as mudanças e alterações das atividades exercidas e, as conseqüências decorrentes dessas. Os próprios colaboradores verificam quais os problemas que ocorrem durante a execução das operações, solucionando-os através da análise detalhada das informações do setor prejudicado.

As informações geradas pelos relatórios devem ser de grande relevância para os usuários internos e externos, assegurando decisões corretas. Devem ser elaborados principalmente para os usuários internos, que os utilizam para melhorar o desempenho e gerar resultados satisfatórios. Os planos estratégicos podem ser elaborados com base nos principais relatórios utilizados para tomar as decisões, por conterem dados concisos e confiáveis, eficientes para o planejamento, execução e controle.

3.2.1 Relatórios Financeiros

São utilizados dois relatórios financeiros para tomar as decisões dentro do hotel: o fluxo de caixa e orçamento.

3.2.1.1 Orçamento do Fluxo de Caixa

Esse demonstrativo é elaborado mensalmente pelo setor financeiro, que prevê no início de cada mês o quanto a empresa pretende gastar e quanto estima receber. Essa previsão é feita com base nos pagamentos e recebimentos que serão realizados no mês. No final de cada período é elaborado o fluxo de caixa realizado que apresenta o que foi despendido e quanto foi recebido. Fazendo a análise dos dois demonstrativos, consegue-se visualizar se a empresa alcançou as metas estabelecidas. O gerente, então, passa a fazer novos planos e traçar novas metas para atingir os resultados estimados. Através do fluxo de caixa, os administradores e proprietários têm o valor de capital de giro, verificam se é suficiente para a realização das operações da empresa.

O método de elaboração adotado pelo setor financeiro do hotel é o direto, que apresenta as entradas e saídas relacionadas às atividades operacionais, ou seja, os

recebimentos e pagamentos decorrentes das operações em determinado período, apresentado o saldo em caixa no final do período.

O fluxo de caixa é elaborado da seguinte forma: a previsão de caixa é feita em uma planilha com todos os dias do mês e, assim, a previsão é detalhada diariamente para facilitar a visualização das entradas e saídas e o valor de recursos disponíveis para os pagamentos. E o fluxo de caixa realizado, apresenta todas as transações realmente ocorridas no período, e comparado ao previsto mensal, encontram-se as explicações da realização dos objetivos estabelecidos no início de cada período.

Esse demonstrativo é utilizado principalmente pelo setor financeiro, que prepara toda a sua movimentação financeira baseada no fluxo de caixa e, pelo gerente, que o analisa e verifica se é possível à realização das despesas previstas.

É relevante para as decisões, pois apresenta a situação financeira da empresa, revelando quanto a empresa pode gastar e quanto ela tem a receber, no caso dos recebimentos, verificar atrasos e fazer as devidas cobranças.

Segue modelo de fluxo de caixa utilizado pelo hotel Sigma:

FLUXO DE CAIXA RESUMIDO NO PERÍODO

Saldo anterior

DESCRIÇÃO DAS CONTAS

Á VISTA

COBRANÇA

CARTÃO DE CRÉDITO

VALE ALIMENTAÇÃO

OUTROS OPERACIONAIS

RECEBIMENTOS OPERACIONAIS

ALUGUÉIS

APLICAÇÃO FINANCEIRA

OUTROS NÃO OPERACIONAIS

REMESSA DA MATRIZ

RECEBIMENTOS NÃO OPERACIONAIS

TOTAL DOS RECEBIMENTOS

ESTOQUES

PESSOAL/ENCARGOS/BENEFÍCIOS

SERV. PÚB./ COMUNICAÇÃO
IMPOSTOS E TAXAS
SERVIÇOS DE TERCEIROS
MANUTENÇÃO
DESPESA COMERCIAL/RESERVAS
DESPESAS DIVERSAS
VIAGENS/VEICULOS
ALUGUEL/CONDOMINIO
REMUNERAÇÃO DA MARCA
DESPESAS BANCÁRIAS
IPTU/SEGUROS
ARRENDAMENTO
INVESTIMENTOS.....
FINANCIAMENTOS BANCARIOS
DESPESAS JURIDICAS
REMESSAS
APLICAÇÃO FINANCEIRA
PREMIO PPR
TOTAL DE PAGAMENTOS
SALDO OPERACIONAL
SALDO DO PERIODO

3.2.1.2 Orçamento

O orçamento é um plano essencial para as melhores decisões dos gestores do hotel, elaborado em setembro, com base nos dados do exercício anterior, estabelece a projeção da receita, despesa, custo, investimentos, gastos com benfeitorias, reposições e acréscimos do imobilizado.

Antes da elaboração do orçamento é realizado um planejamento das previsões, avaliação das ações e recursos que serão utilizados para realização das atividades e verificação das operações já executadas e os resultados gerados.

O orçamento é elaborado com base no relatório gerencial I, o Demonstrativo de Resultado Sintético, que contém as contas de receitas, custos, despesas e o resultado líquido do período. Sendo de fácil entendimento, o orçamento torna se um instrumento eficaz para tomar as decisões, além de auxiliar no planejamento das atividades a serem realizadas e controlar as despesas que podem ocorrer no período orçado.

O gerente baseia-se nos dados pré-estabelecidos ocorridos no ano anterior, considera os fatores de mercado, como a inflação. O orçamento passa por três etapas: a previsão, a reprojeção e o controle dos dados orçados. Na última etapa o gerente fará o acompanhamento da política adotada, verificando se o realizado está de acordo com o previsto.

Antes da execução do orçamento, deve ser apresentado aos administradores do hotel e aos supervisores que participam das atividades e do planejamento. Após aprovação, o orçamento passa a ser colocado em prática e controlado mensalmente.

Os principais usuários do orçamento são: os supervisores e os administradores.

O modelo de orçamento é o relatório gerencial I – Demonstrativo de Resultado Sintético, (Vide Anexo 1).

3.2.1.3 Balancete de Verificação Mensal

O balancete de verificação mensal contém os dados das operações realizadas em determinado período. É utilizado pela contabilidade para verificação, conciliação dos dados e apuração do resultado.

As informações geradas neste relatório servem como base para o relatório gerencial, as falhas devem ser apontadas para que as informações sejam integradas com dados realizados.

Esse relatório é padronizado e atende as exigências dos Princípios Contábeis e outros órgãos reguladores. A elaboração desses relatórios destina-se aos usuários internos e externos, embora os internos não os utilizem com frequência. São de grande importância para fins fiscais e cumprimento das exigências dos Princípios Fundamentais de Contabilidade, Convenções e Leis Contábeis. Não são utilizados para tomada de decisões relativas às operações realizadas pelo hotel.

3.2.2 Relatórios Gerenciais

Os relatórios gerenciais são gerados a partir do sistema contábil, que contém todas as informações das transações ocorridas no período analisado. São dois os relatórios utilizados pelos usuários, principalmente, pelo gerente para tomar as decisões.

3.2.2.1 Demonstrativo de Resultado Sintético

Esse relatório é utilizado para obtenção de informações rápidas e precisas. É um demonstrativo do resultado resumido, contém as informações agrupadas. O demonstrativo apresenta os resultados mensais na seqüência que ocorrem, proporciona a facilidade de comparação do realizado no mês com os resultados anteriores. Desta maneira, o gerente consegue visualizar quais as despesas que variaram e quanto a receita diferiu do mês anterior.

As decisões do gerente são tomadas com base nas informações desse relatório, ele analisa o quanto cada despesa aumentou ou diminuiu, verificando o porquê das variações. Da mesma maneira, faz as comparações das receitas. A partir dessas informações ele passa a adotar novas estratégias e orienta seus colaboradores a executar as atividades com a preocupação de redução de gastos.

O orçamento é elaborado com base no resultado gerencial sintético, faz a previsão mensal do resultado. Além, de avaliar os fatores ocorridos no mês, o gerente faz a comparação entre o que foi estimado no orçamento e o que se realizou no período, procura sempre superar ou estar de acordo com o orçado, para alcançar os objetivos e metas traçadas.

Uma vantagem do relatório gerencial sintético é que o usuário consegue visualizar os dados de receita, despesa, custo e resultado líquido de forma clara e precisa, pode-se fazer comparações entre os meses, facilitando os cálculos e o controle das informações.

A desvantagem do relatório é que só pode ser emitido mensalmente, não permite, assim, a análise diária interessante ao acompanhamento do resultado. Informações geradas diariamente permitem a correção de deficiências ocorridas na execução das operações. Além disso, informações precisas e rápidas são essenciais para planejamento, execução e controle das atividades do hotel, e assim, proporcionar uma boa gestão.

Os usuários das informações geradas pelo Demonstrativo de Resultado Sintético são principalmente internos, que as utilizam para o planejamento estratégico e realização das operações.

3.2.2.2 Demonstrativo de Resultado Analítico

Esse relatório é importante, sendo uma ferramenta imprescindível para a tomada de decisões dentro do hotel. Também é emitido mensalmente, mas com algumas diferenças com relação ao sintético. Ele apresenta todas as informações decorrentes das atividades da empresa, como já diz o próprio nome, relatório analítico, mais abrangente e apresenta todas as contas utilizadas pelo hotel.

A estrutura do relatório é a mesma do anteriormente citado, diferindo somente, a apresentação das contas com maior riqueza de detalhes. Todos os dados são integrados com o sistema contábil, as informações são atualizadas mensalmente, assim, todas as decisões são tomadas com base em dados recentes. A clareza dos dados desse relatório permite conclusões rápidas e confiáveis, pois retratam a realidade do hotel.

O gerente, baseado nos dados desse relatório, aprova a realização de despesas, verifica se os dados realizados estão de acordo com as estratégias estabelecidas.

3.3 ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DOS RELATÓRIOS UTILIZADOS

O sistema de informação do hotel gera relatórios concisos e relevantes, que atendem as necessidades de seus usuários. As informações contidas nos demonstrativos apresentam a realidade da empresa, apontam falhas que devem ser amparadas, levando aos gestores melhores resultados.

O planejamento, a execução e o controle das atividades do hotel são monitorados através dos relatórios, o que facilita a captação de informações sobre gastos indevidos, falhas na produtividade, proporciona o aperfeiçoamento dos processos de realização dos serviços, e disponibiliza aos clientes, excelentes produtos e serviços de qualidade.

A preocupação maior da empresa hoteleira é satisfazer o seu cliente, e para isso é necessário manter uma estrutura operacional adequada e de qualidade.

As informações dos relatórios referem-se a todos os departamentos do hotel, e esse conjunto permite a administração fazer a verificação do desempenho do empreendimento. Consegue visualizar a situação econômico-financeira sem precisar estar presente diariamente no hotel.

Os relatórios utilizados para tomada de decisões devem ser satisfatórios, para que os gestores consigam visualizar a conjuntura da empresa, e permitir a alteração e adequação dos dados conforme os planos estratégicos estabelecidos.

O sistema operacional integrado dos dados gera as informações necessárias para a execução das atividades, com maior qualidade e eficiência. Os resultados devem ser agradáveis para os administradores que buscam incessantemente a melhoria das atividades executadas, e para os colaboradores preocupados em cumprir as metas estabelecidas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo apresentar a relevância de relatórios na tomada de decisão em empresas do ramo hoteleiro. No estudo de caso foram apresentados relatórios utilizados pelo gerente e administradores para verificar o desempenho das atividades do hotel. Foi verificado que através dos relatórios gerenciais e contábeis, a gerência estabelece objetivos e metas a serem alcançados, e que, com o empenho dos funcionários, da boa administração das atividades, e disponibilidade de ótimos serviços, são devidamente obtidos.

O objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho foram alcançados, a fundamentação teórica apontou os principais conceitos de Contabilidade Financeira, suas características, relatórios contábeis e suas finalidades, os principais usuários das informações geradas, internos e externos. Também foram apresentadas neste trabalho a caracterização da Contabilidade Gerencial, a relevância de relatórios gerenciais para tomar decisões e as informações que os sistemas contábeis gerenciais disponibilizam para seus usuários.

Atualmente, devido a necessidades de informações rápidas e concisas, as empresas adotam diferentes estratégias para manterem-se no mercado competitivo, e, para tanto, as informações geradas pela Contabilidade Gerencial são adequadas, verificam quais problemas ocorrem e como deverão ser resolvidos.

Devido a importância do tema deste trabalho recomenda-se estudos sobre o mesmo, realizando pesquisas mais aprofundadas.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial**: uma introdução à contabilidade. São Paulo: Atlas, 1976.

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

BEUREN, Ilse Maria et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por Atividades**: Contabilidade de Gestão: práticas avançadas. São Paulo: Atlas, 1999.

Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Curso de Contabilidade Gerencial** – 6. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Contabilidade Gerencial. Disponível em: <http://www.lancerdata.com.br>. Acesso em: 10 out. 2005.

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

FERRARI, Bruno Amorim. **Contabilidade Financeira vs Gerencial**: Um estudo da Evolução Histórica da Contabilidade e a Formação dos Contadores. 2003. 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GOMES, Juliana Carla. **Contribuições da Contabilidade Gerencial para uma empresa do ramo de Construção Civil**. 2002. 33f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Monografia, Dissertação e Tese**. São Paulo: Avercamp, 2004.

IUDICÍBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDICÍBUS, Sérgio de.; MARTINS, Eliseu.; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**: aplicável às demais sociedades. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: Guia para eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

SOUZA, Francisco das Chagas de. **Escrevendo e normalizando trabalhos acadêmicos**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1997.

VIEIRA, Samira Augusta. **Relatórios Contábeis Legais e Gerenciais Fornecidos pela Controladoria para o Controle de Gestão em uma Empresa de Construção Civil**: um estudo de caso da Empresa Farias Construções Ltda. 2002. 48f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ANEXO

SIGMA FLORIANÓPOLIS
DEMONSTRATIVO DE RESULTADO SINTÉTICO

VALORES EXPRESSOS EM REAIS

DESCRIÇÃO	MES	%	TOTAL
RECEITA BRUTA	0,00	0,00%	0,00
IMPOSTOS	0,00	0,00%	0,00
REDUÇÃO DE VENDAS	0,00	0,00%	0,00
RECEITA LIQUIDA HOSPEDAGEM	0,00	0,00%	0,00
RECEITA LIQUIDA RESTAURANTE	0,00	0,00%	0,00
RECEITA LIQUIDA TELEFONIA	0,00	0,00%	0,00
RECEITA LIQUIDA DIVERSOS	0,00	0,00%	0,00
TOTAL DA RECEITA LIQUIDA	0,00	0,00%	0,00
CUSTO RESTAURANTE	0,00	0,00%	0,00
CUSTO TELEFONIA	0,00	0,00%	0,00
CUSTO DIVERSOS	0,00	0,00%	0,00
MATERIAL DE LIMPEZA	0,00	0,00%	0,00
MATERIAL DE EXPEDIENTE	0,00	0,00%	0,00
ARTIGOS PARA HOSPEDES	0,00	0,00%	0,00
LOUÇAS E MATERIAIS	0,00	0,00%	0,00
ENXÓVAL/CAMA/MESA/BANHO	0,00	0,00%	0,00
OUTROS CUSTOS	0,00	0,00%	0,00
TOTAL DE CUSTOS	0,00	0,00%	0,00
TOTAL DE GASTOS COM PESSOAL	0,00	0,00%	0,00
UTILIDADES SERVIÇOS PÚBLICOS	0,00	0,00%	0,00
DESPESAS COM VEICULA-FROTA	0,00	0,00%	0,00
DESPESAS COM VIAGENS	0,00	0,00%	0,00
COMUNICAÇÕES	0,00	0,00%	0,00
ASSINATURAS E PUBLICAÇÕES	0,00	0,00%	0,00
SERVIÇOS DE TERCEIROS	0,00	0,00%	0,00
CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO	0,00	0,00%	0,00
GASTOS COM INFORMÁTICA	0,00	0,00%	0,00
MARKETING E VENDAS	0,00	0,00%	0,00
RESERVAS	0,00	0,00%	0,00
GASTOS COM ESCRITÓRIOS	0,00	0,00%	0,00
SEGUROS	0,00	0,00%	0,00
OUTROS GASTOS	0,00	0,00%	0,00
DESPESAS FINANCEIRAS	0,00	0,00%	0,00
REMUNERAÇÃO DA MARCA	0,00	0,00%	0,00
TOTAL DAS DESPESAS	0,00	0,00%	0,00
TOTAL DE CUSTOS/PESSOAL/DESPESAS	0,00	0,00%	0,00
RESULTADO OPERACIONAL I (MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO)	0,00	0,00%	0,00
RESULTADO OPERACIONAL II	0,00	0,00%	0,00
FUNDO DE RESERVA	0,00	0,00%	0,00
RESULTADO OPERACIONAL III	0,00	0,00%	0,00
DEPRECIAÇÃO/ALUGUEL	0,00	0,00%	0,00
RESULTADO FINANCEIRO	0,00	0,00%	0,00
DESPESAS/RECEITAS DIVERSAS	0,00	0,00%	0,00
CORREÇÃO MONETÁRIA DE BALANÇO	0,00	0,00%	0,00
PROVISAO IMPOSTO DE RENDA/CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	0,00	0,00%	0,00
RESULTADO LIQUIDO	0,00	0,00%	0,00