

## USO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL PARA FINS GERENCIAIS NA TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS SALINEIRAS DE MOSSORO-RN

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar a utilização das informações contábeis para fins gerenciais no processo de tomada de decisão das empresas do ramo salineiro da cidade de Mossoró-RN, identificando e categorizando as decisões a partir de informações contidas em relatórios que venham refletir a realidade organizacional, assim como controlar e planejar melhor o destino de suas atividades. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo, sendo pesquisadas 24 empresas do setor salineiro de um total de 37 organizações, representando assim 64,9% da população pesquisada. A análise dos dados obtidos possibilitou verificar que a maior parte das empresas utilizam os relatórios gerenciais em suas tomadas de decisões internas, ou seja, aqueles emitidos com critérios próprios da organização, e que estas informações em sua maioria são fornecidas pela contabilidade possibilitando decisões de controle operacional e estratégico em suas decisões. Conclui-se assim que os representantes das empresas salineiras mostraram conhecimento e utilização de relatórios elaborados e moldados com base em cada tipo de decisão e adaptado para suas necessidades, entretanto ressalta-se que os mesmos não deixaram de utilizar os relatórios tradicionais, porém destinados ao usuário externo.

**Palavras-Chave:** Informação contábil. Tomada de decisão. Empresas salineiras.

### ABSTRACT

This study aims to investigate the use of accounting information for management purposes in the decision-making process of the companies of the salt industry in the city of Mossoro-RN identifying and categorizing decisions based on information contained in reports that will reflect the organizational reality and to monitor and plan better target their activities. For this, a field research was conducted, and surveyed 24 companies of the salt industry a total of 37 organizations, representing 64.9% of the surveyed population. The analysis of the data enabled us to verify that the majority of companies use management reports on their internal decision-making, ie those issued with the organization's own criteria, and that this information is provided mostly by accounting enabling control decisions operational and strategic in their decisions. It is therefore concluded that representatives of saline companies showed knowledge and use of reports and shaped on the basis of each type of decision and adapted to your needs, however it is emphasized that they did not fail to use the traditional reporting, but intended for external user.

**Keywords:** Accounting information. Decision-making. Saline companies.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico no qual a sociedade está inserida, denominado globalização, exige cada vez mais que o sistema de informação contábil seja desenvolvido de maneira a atender aos usuários em todas as suas necessidades e que além de uma informação de qualidade, também seja oferecido uma informação útil, capaz de auxiliar o gestor na tomada de decisão, visando crescimento organizacional, além de garantir concisão e maior precisão nas escolhas, assim é oportuno mencionar que a partir das necessidades das organizações em controlar e planejar melhor o direcionamento de suas

atividades se faz necessário um sistema de informações eficiente que possa oferecer o apoio adequado a cada tomada de decisões através de relatórios personalizados e detalhados que reflitam a realidade organizacional e possa servir de elemento para tomadas de decisão pela gestão interna. Desta forma torna-se possível obter vantagens competitivas favorecendo o processo decisório e avaliação de desempenho.

Em meio a este contexto a contabilidade gerencial está inserida como ramo da contabilidade voltada para formulação de métodos eficientes de gerenciamento, visando promover um melhor direcionamento das empresas através de informações que favoreçam o processo decisório. Desta forma o surgimento de sistemas de informações direcionados para tomada de decisão interna é capaz de diminuir as dificuldades existentes, de forma que possa ultrapassar limites da contabilidade tradicional. Ante o exposto é oportuno lembrar que a informação contábil deve atender a critérios de relevância, sendo útil e tempestiva devendo está disponível no momento adequado e satisfazendo as expectativas dos tomadores de decisão, devendo possuir relação de custo benefício, já que o benefício produzido deve superar os custos ocorridos. Neste sentido, este trabalho destaca informações sobre a contabilidade e a informação contábil gerencial no processo de tomada de decisão das empresas, direcionado pela indagação: **qual a utilidade das informações contábeis para fins gerenciais nas empresas salineiras mossoroenses?** Tem-se como objetivo geral apresentar um panorama sobre a utilização das informações contábeis para fins gerenciais no processo de tomada de decisão das empresas salineiras mossoroenses. Os objetivos específicos da pesquisa são: a) categorizar as tomadas de decisão em empresas salineiras; b) Identificar a fonte das informações contábeis para fins gerenciais utilizadas no processo decisório em empresas salineiras; e, c) identificar as decisões tomadas com base em informações contábeis para fins gerenciais em empresas salineiras.

A realização deste estudo é de fundamental importância, pois é exposto relatórios com informações contábeis que proporcionam aos tomadores de decisões do setor, objeto de estudo, saber qual a melhor maneira de investir, planejar e controlar suas operações, deixando a empresa mais apta a sobreviver no mundo dos negócios. Acrescenta-se outro fator que justifica a realização do presente trabalho, que é a percepção de que, apesar da evidente importância da informação contábil para fins gerenciais na gestão e o auxílio ao processo decisório, este estudo vem tomando grande importância, pois é crescente o número de empresas que vêm investindo em meios que ofereçam informações estratégicas a fim de facilitar aos administradores tomados de decisões mais seguras.

O trabalho está estruturado em cinco seções, onde inicialmente se fez uma breve introdução a cerca do tema proposto. Assim como o problema em questão, os objetivos da pesquisa e as justificativas. Na segunda parte apresenta-se o referencial teórico apresentando a discussão teórica a cerca do tema em estudo, em seguida, na terceira seção descreve-se os métodos utilizados para coleta e análise dos dados, como o trabalho foi desenvolvido, assim como o enquadramento dos conceitos, na quarta seção o resultado da pesquisa e finalmente as conclusões, anterior às referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A CONTABILIDADE E A INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL**

A origem da contabilidade gerencial está associada ao período da revolução industrial, já que neste mesmo momento ouve um grande avanço dos negócios e das organizações, com isto surgiu a necessidade de valorizar os materiais e a mão de obra. Essa contabilidade originou-se como forma de complemento da contabilidade financeira. Pois com os negócios em prosperidade, despertou a necessidade de dar maior atenção à

contabilidade, e que esta se destinasse a fornecer informações com maior riqueza de detalhes sobre as operações, Portanto surge assim o interesse dos gestores com os assuntos relacionados ao seu patrimônio e aos interesses internos das organizações.

Para Miranda (2003), independente das transformações a contabilidade gerencial considera que as informações são elaboradas para uso da organização, com o objetivo de auxiliar nas decisões com ênfase no futuro. Percebe-se, portanto, a necessidade da implantação de sistemas de informações atualizados e eficazes que possam proporcionar um maior entendimento aos gestores nas suas tomadas de decisões.

Neste sentido, Toigo (2008, p. 27) afirma que “as informações decorrem da análise de dados geralmente servem para reduzir incertezas ou suscitar questionamentos. Um dado é relevante se dele puder ser composta uma informação”.

De forma complementar, Melo (2000) define sistema de informação como o agrupamento de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e divulgam dados e informações, favorecendo um meio de *feedback* para atender as metas estabelecidas. Entende-se, portanto, que o sistema de informação, além de fornecer ao usuário de informações úteis, também concede, facilita e torna possíveis as metas da organização através do domínio das suas operações. Nesse contexto, conclui-se que o sistema de informações gerenciais deve fornecer informações básicas para os gestores em suas tomadas de decisão. Assim, quanto maior a sintonia entre a informação fornecida e as demandas dos gestores, melhor a qualidade da decisão. Contudo, para que a informação contábil seja usada no processo decisório é necessário ser inteligível para seus usuários. (BEUREN, 2000).

A informação contábil pode ser diferenciada pelo direcionamento do seu público. CHING (2006) apresenta essa diferenciação estabelecendo um marco entre a contabilidade gerencial e a financeira. Para a contabilidade gerencial as informações são direcionadas exclusivamente para o público interno com foco no planejamento, controle e avaliação do desempenho sem regras pré-estabelecidas. A contabilidade financeira está relacionada com informações destinadas principalmente para os usuários externos, devendo assim obedecer a regras contábeis específicas que constam na Lei n.º 6.404/1976, a legislação das Sociedades por Ações, assim como as alterações advindas com a Lei n.º 11.638/2007 que foi adaptada para abrigar as Normas Internacionais de Contabilidade.

As informações gerenciais enfatizam os dados financeiros do passado, já as informações gerenciais centram o seu foco em informações futuras, assim como decisões que venham a influenciar decisões de médio e longo prazo. Para Garrison, Noreen e Brewer (2007) a diferença consiste no fato de a contabilidade financeira ser obrigatória, enquanto a gerencial não é, desta forma há o interesse dos gestores em saber se esta informação é útil. Em vista disto a contabilidade gerencial está relacionada a várias técnicas e procedimentos contábeis que se mostram úteis à administração, a mesma tem como objetivo especial facilitar o planejamento, avaliação de desempenho e controle dentro da organização e para assegurar o uso apropriado de seus recursos. (ROSA; SANTOS, 2010). Atkinson, *et al.* (2000, p. 36) consideram que “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”. Desta forma pode-se perceber que a contabilidade gerencial, sendo um ramo da contabilidade, apresenta como objetivo o fornecimento de informações úteis aos gestores das instituições, auxiliando no processo de gestão da entidade, assim como na tomada de decisão, oferecendo segurança e eficiência.

Por seu lado Crepaldi (2004, p.2) afirma que “o grande objetivo da contabilidade gerencial é planejar e colocar em prática um sistema de informação para uma organização com ou sem fins lucrativos”. Acrescenta-se que a divulgação desta informação é realizada através de relatórios, pelo qual possui conteúdo detalhados e personalizados por unidade para atender as necessidades de um público específico, assim

ela será útil dentro de uma empresa se tiver pessoas aptas a interpretar o seu conteúdo de maneira a contribuir na tomada de decisão, tendo em vista que a mesma precisa ser relevante. (FERNANDES; KLANN, 2011).

É significativo mencionar que, segundo Padoveze (2012) as tradicionais demonstrações contábeis elaboradas pelos princípios contábeis aceitos como o balanço patrimonial que mostra o real estado da entidade em dado momento, a demonstração do resultado do exercício (DRE), que é um demonstrativo de resultado e tem a função de mostrar o resultado das operações, assim como a demonstração do fluxo de caixa (DFC), por exemplo, que mostra as entradas e saída de recursos do caixa da organização podem ser complementadas com relatórios detalhados destinados ao usuário interno que venha auxiliar as necessidades gerenciais para planejamento, controle e tomada de decisão.

Desta forma, de acordo com Padoveze (2012) a contabilidade gerencial apresenta subdivisões que irão compor o sistema de informações gerenciais. Algumas delas serão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1- Subdivisões que compõem o sistema de informação gerencial

<b>Relatório de custos</b>	Informações detalhados, por departamento e computados, possibilitando saber, por exemplo, o custo unitário, de venda e total de cada produto.
<b>Controle de estoque</b>	Controle através do custo unitário de aquisição ou fabricação dos produtos em estoque.
<b>Controle de gastos gerais</b>	A divisão e distribuição das despesas ou aplicações poderão se feita por unidade, setor ou departamento, visando obter o avanço dos gastos por local e geral da empresa.
<b>Relatório de contas a pagar e a receber</b>	Possibilitando simulações futuras de saídas e ingresso de caixa, a partir de vendas a prazo, volume, valores e prazos.

Fonte: Adaptado de Padoveze (2012).

O sistema de informações compreende a previsão, o controle e a avaliação de forma que os relatórios podem ser elaborados de modo a possibilitar divisões por produto, por setor, por filiais e por unidades de negócios (PADOVEZE, 2012). O que se percebe é que tais subdivisões tem o objetivo de colaborar na análise e entendimento de problemas complexos, fazendo assim com que seja possível ter uma melhor percepção dos problemas em suas partes, mantendo a compreensão do conjunto das operações.

Para Souza e Rios (2011), as entidades e organizações podem aderir a um sistema de informações e torná-lo gerencial, inserindo dados capazes de serem analisados e utilizados em decisões operacionais, de investimento e financeiras. Para tanto podem ser citadas algumas ferramentas como o orçamento, fluxo de caixa, controle de estoque, controle de contas a pagar e a receber, custos e estoques.

Pode-se considerar que os relatórios e demonstrações contábeis já utilizadas para fins legais podem ser complementados com informações que atendam melhor a necessidade de gerenciamento interno, pois dependendo do nível organizacional a demanda pela informação se diferencia com características para melhor controlar suas operações.

## 2.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão tem sido alvo de grande atenção, confirmado pelo fato de que a administração se relaciona com a mesma. Portanto, existem poucas atividades gerenciais que não envolvem de certa forma o seu uso. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Assim entende-se que a tomada de decisão está presente no cotidiano das empresas, sendo elemento essencial para uma administração eficiente.

Conforme Figueiredo e Caggiano (2008), o processo de gestão serve de auxílio ao desenvolvimento da tomada de decisão e pode ser realizada através dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle. Planejamento estratégico relaciona-se a perspectiva de futuro, assim como a utilização estratégica de seus recursos que refere-se à definição dos objetivos da organização e o desenvolvimento de normas, políticas e estratégia. O planejamento operacional baseia-se na ação de dispor as atividades e recursos que poderão possibilitar a realização de objetivos e metas que, para Sell (2004), são utilizadas para o controle do fluxo das atividades básicas da organização, assim como, vendas, fluxo de caixa, controle de materiais, por exemplo, já a programação constitui o ato de determinar atividades a serem realizadas em certo período de tempo e finalmente o controle refere-se ao ato de verificar se as ações estão sendo realizadas conforme o planejado pela organização.

Cabe citar que a contabilidade gerencial preocupa-se com o planejamento e a execução de um sistema de informação para que assim possa se alcançar objetivos, controlando melhor a gestão a fim de obter melhores resultados, assim como simular, planejar e criar alternativas para que a organização possa tomar as melhores decisões, alcançando o sucesso.

Desta forma conclui-se que a informação contábil está distribuída de acordo com a busca dos diferentes níveis organizacionais. Em relação ao nível operacional a informação é fundamental para controlar e aprimorar as operações, conforme o nível sobe na organização os gerentes que controlam as operações utilizam tal informação para ver se as operações correspondem ao propósito esperado, assim como para ajudá-los na elaboração de planos e decisões mais adequadas. Os executivos dos níveis mais altos recebem informações contábeis que demonstram os eventos da operação e supervisão, assim como dos clientes e departamentos da empresa. Tal informação é utilizada para tomar decisões que têm consequências em longo prazo para a empresa. (ATKINSON *et al.*, 2000).

Atkinson *et al.* (2000) mostram algumas das funções da informação gerencial contábil, algumas delas estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2- Funções da informação contábil gerencial

<b>Controle operacional</b>	Responsável por regular o retorno das informações (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das atividades realizadas, sendo o; custeio do produto e do cliente que considera e mede os gastos que estão associados com à elaboração dos bens ou serviços, assim como os custos com vendas e entrega aos cliente.
<b>Controle administrativo</b>	Auxilia nas informações relacionadas ao desempenho e atuação dos gerentes, como também das unidades operacionais.
<b>Controle estratégico</b>	Relaciona informações que tratam do desempenho financeiro, econômico e competitivo voltados para o futuro, assim como condições de mercado, alternativas de escolha dos clientes e novidades tecnológicas.

Fonte: Adaptado de Atkinson et al. (2000).

Tal informação abordada por Atkinson *et al.* (2000) demonstram que a contabilidade gerencial tem capacidade de suprir os gestores das organizações em todos os níveis organizacionais, portanto está presente desde o nível operacional até o mais alto nível, neste processo a função do contador gerencial é muito importante, uma vez que o mesmo deve proporcionar conhecimentos necessários para o planejamento, controle e estratégias dentro do âmbito organizacional, fazendo com que a melhor decisão seja tomada no ambiente interno.

Assim a função do contador se resume em tratar da informação da melhor forma e fornecer auxílio para que o administrador possa exercer da forma mais proveitosa as suas funções dentro do processo de tomada de decisão, pois este é responsável pelas informações fornecidas, dentro da empresa, assim como a manipulação destas informações, sua mensuração e comparação com padrões (LUZ, 2011).

### 2.3 EMPRESAS SALINEIRAS DA CIDADE DE MOSSORÓ-RN

A exploração nas salinas localizadas na cidade de Mossoró, litoral de Areia Branca, Açú e Macau, tanto normal como extensiva, data 1802. Entretanto desde o início da colonização já havia o conhecimento de jazidas espontâneas na região. (MEDEIROS, 2013). (MEDEIROS, 2013) afirma ainda que o estado do Rio Grande do Norte é considerado uma ótima localização para a implantação de companhias salineiras. Na realidade, com uma produção de sal de 4,8 milhões de toneladas numa área de produção em torno de 40.000 ha, a indústria salineira tem um importante papel econômico no Estado, sendo o Rio Grande do Norte responsável por mais de 95% da produção salineira brasileira.

Ainda nesta mesma linha de considerações Carvalho (2007, p.17) reforça que “O mercado salineiro do Rio Grande do Norte mostra-se como um segmento propulsor da economia estadual e nacional por ser um setor de grande representatividade econômica, com uma produção em torno de 95% de todo sal produzido no Brasil. Desta forma é oportuno mencionar que a produção salineira de várias cidades potiguares, como Mossoró-RN, possui um marco histórico significativo, apresentando níveis de produtividade costumeiro e amplo.

Segundo FIERN (2009) O sal exportado pelo RN representa 99% de todo o sal exportado pelo Brasil, estando a região de Mossoró (oeste) entre seus principais polos econômicos. Cabe citar, segundo Maia (2005, p.1), que Mossoró-RN está entre os produtores de sal do Rio do Rio Grande do Norte pelos seguintes motivos: O clima predominante em Mossoró é semiárido quente, com temperatura oscilando entre 24o e 35o centígrados, temperatura essa que dura a maior parte do ano. O ar apresenta baixo teor de umidade, elevada evaporação, apresentando uma média de 2.850mm. Junto a isso temos ainda um solo impermeável, o que assegura condições ideais para a cristalização e colheita do sal, com um grau de pureza que atinge até 98o Baumé. As salinas de Mossoró estão localizadas na várzea estuarina dos rios Mossoró e do Carmo. Essa várzea é inundada, ora pelas águas do mar, ora pelas águas das enchentes dos rios, que quando cessam as chuvas formam salinas naturais, onde o relevo é plano e baixo, estreitando-se para o litoral, onde a água do mar chega a alcançar até 35 km do litoral. Essa série de fenômenos naturais é que faz com que Mossoró possa figurar entre os municípios produtores de sal do Estado.

Diante de tais características a produção salineira da cidade de Mossoró apresenta crescimento e requer atenção em relação a vários aspectos, principalmente no que diz respeito à forma como são utilizadas as informações contábeis assim como sua tomada de decisão para fins gerenciais.

Acredita-se que, em diversos casos, os gestores consideram a possibilidade de tomar decisões sobre: o valor do preço de vendas e custos de fabricação dos produtos, continuar ou substituir equipamentos, que quantidade de material para estoque comprar, quais produtos cortarem, aceitar ou não clientes e fornecedores, quanto se ter de disponibilidade, avaliar a relação do desempenho operacional com a produção, decidir pela maneira em que serão tomadas as decisões empresariais, tudo isto com o propósito de garantir êxito empresarial. Desta forma é evidente a implantação ou aperfeiçoamento das informações utilizadas, assim como um posicionamento em controles estratégicos e operacionais através de relatório detalhados e personalizado com informação oportuna sobre indicadores

fundamentais uma vez que poderá trazer enormes benefícios no que se refere à produtividade, preço, qualidade dos produtos e serviços prestados.

Dentro do contexto apresentado é oportuno mencionar que as empresas salineiras da cidade de Mossoró-RN, precisam avaliar a utilidade das informações contábeis para fins gerenciais em seu processo de tomada decisão, uma vez que trará decisões de planejamento, controle e avaliação de desempenho.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem da presente pesquisa será de natureza qualitativa, considerando buscar um método que enfatizem as especificações de um fenômeno, sendo assim Gil (2002) considera a análise qualitativa menos formal em relação a análise quantitativa. Busca-se compreender e interpretar os comportamentos de gestores, supervisores, diretores e outros tomadores de decisão quanto à utilidade das informações contábeis para fins gerenciais no setor salineiro.

Para atendimento do objetivo proposto realizou-se um estudo em salinas localizadas na cidade de Mossoró-RN, adotando-se uma pesquisa de campo, tendo como “objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 186). Portanto este método foi necessário já que se fez necessária a observação de fatos e fenômenos que possibilitassem alcançar o resultado proposto.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva uma vez que tem como objetivo essencial definir as características e propriedades de população ou fenômeno ou, ainda, a formação de relações entre as variáveis (GIL, 2002)

Bonat (2009, p.12) acrescenta que “outra função importante da pesquisa descritiva é que ela fornece um amplo diagnóstico do problema motivador da pesquisa”. Desta forma tal procedimento foi necessário porque se deseja conhecer a opinião do setor empresarial salineiro.

O universo da pesquisa corresponde a um total de 37 empresas salineiras localizadas na cidade de Mossoró-RN, segundo informações fornecidas pelo SIESAL (Sindicato da Indústria da Extração de Sal do Rio Grande do Norte), entretanto não foi possível realizar a visita em todo o universo existente, desta forma a partir desta população a amostra foi selecionada de forma intencional, tendo como critério de composição da mesma a disponibilidade dos tomadores de decisões de empresas salineiras da cidade de Mossoró -RN. Assim a amostra utilizada totalizou 24 empresas, representando um percentual de 64,9% do universo existente.

Segundo Gil (2002) o estudo de campo demanda o uso de variados instrumentos de pesquisa, estando entre eles o questionário. O mesmo autor ainda acrescenta que os estudos de campo apresentam uma tendência à diversidade técnica de coleta de dados, desta forma neste tipo de pesquisa os procedimentos de análise normalmente são de predominância qualitativa. Deste modo o método a ser empregado para a coleta de dados consistiu em um questionário com 16 perguntas, sendo 15 perguntas fechadas e 1 pela escala de Likert.

O instrumento de pesquisa foi dividido em duas partes, a primeira parte continha cinco perguntas de múltipla escolha destinadas a traçar o perfil pessoal do respondente e da empresa na qual trabalha e, na segunda parte, estabeleceu-se 13 perguntas, sendo que uma delas pela escala de Likert (escala de 1 a 5 – onde 1 corresponde a nada importante e 5, muito importante quanto aos aspectos de decisões de controle e planejamento).

Os escolhidos para responder aos questionários foram os responsáveis pela tomada de decisão em aspectos de controle e planejamento, entre eles estão inclusos gestores, administradores, sócios, supervisores, *controller* ou qualquer outro profissional que fosse responsável por questões decisórias dentro da organização.

Considerou-se como fontes de informação para as tomadas de decisão, além das demonstrações contábeis mais usadas como DRE, balanço patrimonial e fluxo de caixa, elaborados em moldes legais e gerenciais, também relatórios de custos e estoque por se considerar que os mesmos estão inseridos em um contexto estratégico e operacional; relatórios de contas a pagar e a receber por possibilitar a condução e situação futura da empresa e o de controle de gastos gerais não só para avaliar a importância deste item em si, como também para visualizar se havia distribuição e tratamentos destes dados.

Os questionários foram entregues, pessoalmente, pela pesquisadora para os respondentes, cujo período entre entrega e respostas do questionário compreendeu a segunda quinzena de abril até o mês de julho de 2013. Após a etapa de aplicação e recolhimento dos questionários, a próxima etapa realizada foi a análise dos dados que aconteceu mediante a extração dos dados obtidos através dos questionários, para tanto foi utilizado questões sobre quais os tipos, origem, frequência e utilidades das informações contábeis utilizadas, assim como sua relação com a tomada de decisão interna, focando aspectos no processo decisório da empresa. A análise dos dados aconteceu mediante a tabulação do questionário, obtendo assim opiniões que mostrassem a importância das informações contábeis para fins decisórios. Utilizou-se para tanto o aplicativo Microsoft Excel<sup>®</sup> como ferramenta para tabulação e análise dos dados através da qual foram gerados gráficos e tabelas para análise dos mesmos que deram origem a percentuais estatísticos que representassem a relação das perguntas contidas nos questionários com suas respectivas respostas.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS RESPONDENTES

O passo inicial da pesquisa constitui-se na determinação do sexo do participante que de um total de 24 empresas analisadas 8 (33%) dos respondentes eram do sexo feminino, enquanto 16 (67%) eram do sexo masculino, 20 dos 24 respondentes ocupam cargo de gerente/administrador e se consideram os tomadores de decisões da organização, ou seja, 83% das vezes a tomada de decisão é realizada por este cargo, 13% na função de *controller* e 4% eram o proprietário da empresa. A análise desta informação se fez necessário para a identificação do responsável pela tomada de decisão e o tratamento e destinação que o mesmo fará com as informações contábeis, o que se comprovará nesta pesquisa logo adiante.

Ao se analisar as empresas do ramo salineiro foram questionadas o tempo de atuação no mercado salineiro de Mossoró-RN, onde 16,6% atuam entre 0 e 05 anos, 41,7% estão desenvolvendo atividades no setor entre 06 a 10 anos, 12,5% possuem um período de experiência entre 11 a 15 anos, enquanto 29,2% atuam no setor por mais de 15 anos.

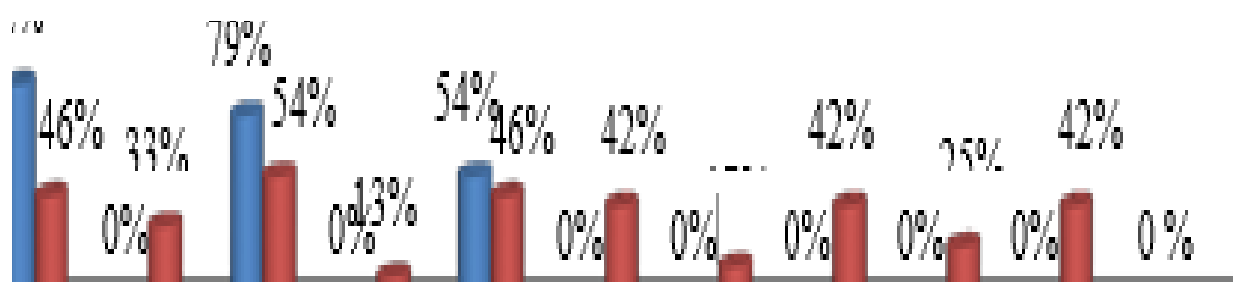
### 4.2 USOS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL PARA FINS GERENCIAIS PELAS EMPRESAS SALINEIRAS DE MOSSORÓ/RN

Esta sessão exibirá informações das empresas salineiras localizadas na cidade de Mossoró-RN, através de um panorama sobre a utilização das informações contábeis para fins gerenciais no processo de tomada de decisão.



Diante das informações contidas nos relatórios contábeis pretendeu-se verificar sobre a utilização da informação contábil para o processo decisório. Para obter esta informação perguntou-se aos pesquisados quais os relatórios utilizados pelas empresas para fins externos (fisco, governo, bancos) e para decisões que envolvesse as decisões internas, para tanto foi utilizado os seguintes relatórios: DRE emitida pelos moldes legais (tradicional), DRE gerencial, Balanço Patrimonial emitido pelos moldes legais, Balanço Patrimonial gerencial, Fluxo de caixa (tradicional), Fluxo de caixa gerencial, Relatório de custos, Controle de estoque, Contas a pagar e a receber, Controle de gastos gerais, entre outros a ser especificado pelo respondente. O respondente foi orientado a optar por mais de um relatório, caso fosse necessário. Desta forma os resultados da pesquisa estão especificados no Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 - Comparativo da destinação dos relatórios para fins internos e externos  
Usuário externo



Legenda: 1-DRE tradicional 2- DRE gerencial 3- Balanço patrimonial tradicional 4- Balanço patrimonial gerencial 5- Fluxo de caixa tradicional 6-Fluxo de caixa gerencial 7- Relatório de custos 8-Control de estoque 9-Contas a pagar e a receber 10-Control de gastos gerais 11- Outros

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise do Gráfico 1 traz um comparativo dos relatórios mais utilizados pelas empresa de acordo com sua destinação interna ou externa, deste modo os resultados dos relatórios para fins externos, como por exemplo bancos, fornecedores, fisco e outros agentes situados fora da organização, e os relatórios para fins internos que envolvem as finanças da empresa com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão. Pode-se perceber que o Gráfico 1 traz informações que demonstram o percentual de utilização de ambos os relatórios, desta forma os relatórios DRE, balanço patrimonial e fluxo de caixa quando emitidos pelos moldes legais apresentaram um percentual de utilização de 92%, 79% e 54% respectivamente, em relação aos mesmos relatórios para fins internos com percentuais inferiores de 46%, 54%, e 46% respectivamente. O que se pode perceber é que estes relatórios são mais utilizados para usuários externos, demonstrando maior utilização e relevância para este fim por apresentarem informações através de um conjunto de regras comuns, facilitando a comparabilidade e evitando fraudes. Assim o resultado da utilização destes mesmos relatórios para fins internos apresentou percentual menor. Acredita-se que tal resultado se deva ao fato de os respondentes considerarem que sua utilização não proporciona subsídios para a tomada de decisão interna, pois os relatórios externos apresentam maior destaque das consequências financeiras de atividades passadas através de dados sintéticos, ocasionando maior dificuldade para análise.

Ao ser analisado os relatórios DRE, balanço patrimonial, fluxo de caixa gerencial, além dos relatórios de custos, controle de estoque, contas a pagar, contas a receber e controle de gastos gerais foi possível perceber que estes eram utilizados com maior frequência para fins internos. Desta forma pode-se auferir que quando os relatórios são

emitidos com critérios próprios da organização quanto a conteúdo e forma apresentando maior detalhamento por segmento, departamento, produto e clientes, proporcionam informações voltadas para o futuro desencadeando planejamento, controle e avaliação de desempenho com maior precisão, se tornando fundamentais para tomada de decisão. Tal informação se assemelha ao estudo de Fernandes e Klann (2011), que afirma que os gestores, de um modo geral, declaram que as informações contábeis gerenciais são importantes para o processo decisório.

Os relatórios contidos na pesquisa foram selecionados por existir uma preocupação na investigação de informações consideradas decisórias para a tomada de decisão do ramo salineiro e para o posicionamento estratégico e operacional, através de informações que forneçam suporte necessário para o êxito empresarial.

No que se refere à frequência dos relatórios utilizados na organização, foi perguntado aos tomadores de decisões sobre a periodicidade com que estes demonstrativos eram solicitados, desta forma os mesmos poderiam optar por responder as seguintes frequências: Nunca, diário, mensal, trimestral, semestral e anual, pois uma vez que a informação está disponível se faz necessário saber a periodicidade com que atendem as suas necessidades. Tais resultados estão elencados na Tabela 1.

Tabela 1 - Percentual da utilização dos relatórios internos e externos

Periodicidade							
Relatórios	Nunca	Diário	Mensal	Trimestra	Semestral	Anual	Total
DRE tradicional	8,33%	—	4,17%	4,17%	37,50%	45,83%	100%
DRE gerencial	20,83%	20,83%	41,67%	16,67%	—	—	100%
Balanço Patrimonial	16,68%	8,33%	8,33%	—	33,33%	33,33%	100%
Balanço Patrimonial	37,50%	4,17%	45,83%	—	12,50%	—	100%
Fluxo de caixa (tradicional)	16,66%	29,17%	8,33%	—	29,17%	16,67%	100%
Fluxo de caixa gerencial	20,83%	45,83%	33,33%	—	—	—	100%
Relatório de custos	20,83%	20,83%	45,83%	4,17%	—	8,33%	100%
Controle de estoque	25,00%	20,83%	41,67%	4,17%	—	8,33%	100%
Contas a pagar e a receber	20,83%	29,17%	45,83%	4,17%	—	—	100%
Controle de gastos gerais	20,83%	37,50%	29,17%	12,50%	—	—	100%
Outros	75,00%	4,17%	16,66%	4,17%	—	—	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

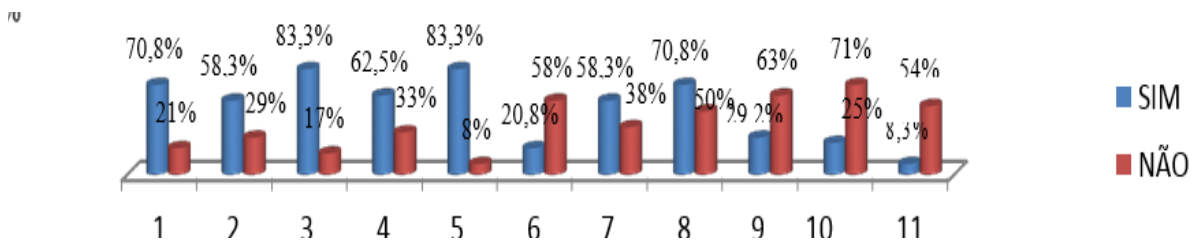
Pode-se afirmar, através da Tabela 1 que as demonstrações mais utilizadas pelos respondentes para fins externos, são aquelas que atendem a princípios contábeis geralmente aceitos, uma vez que estas apresentaram maior periodicidade semestral e anual. Assim a DRE tradicional apresentou percentual de 45,83% de frequência anual, fluxo de caixa tradicional com maior periodicidade semestral e diário com 29,17% das vezes, e o balanço patrimonial tradicional apresentou uma periodicidade 33,3% de utilização dos relatórios em frequência anual e semestral, o que comprova que estes relatórios são emitidos com maior preocupação em prazos legais.

Em relação às demais demonstrações que são usadas com maior frequência para fins internos, como DRE, balanço patrimonial gerencial, relatório de custos, controle de estoque, contas a pagar e a receber apresentaram periodicidade mensal em sua maioria, evidenciando percentuais de 41,67%; 45,83%; 45,83%; 41,67%; 45,83%; respectivamente com exceção do fluxo de caixa gerencial que é emitido diariamente em 45,83% das vezes e do controle de gastos gerais que também possuem um acompanhamento mais rígido, já que 37,5% das vezes há exigência desse relatório com periodicidade diária. Este período

menor na frequência destes relatórios pode ser explicado pelo fato de poder ser considerado aspecto fundamental no que se refere à solvência da condição financeira da empresa, assim como o acompanhamento das despesas incorridas, uma vez que se poderão obter informações com maior riqueza de detalhes, podendo assim facilitar em suas decisões internas. É possível identificar que os resultados da pesquisa de campo apontam que as empresas que fazem uso das informações contábeis para tomada de decisão, também são aquelas em que os tomadores de decisão recebem periodicamente seus relatórios. Tal resultado se assemelha ao estudo de Porton e Longaray (2006), realizados em um Shopping Center onde afirmam que as empresas que utilizam seus relatórios para tomada de decisão, também são aquelas que recebem com maior frequência seus relatórios.

No que diz respeito ao fornecimento dos relatórios destinados à tomada de decisão, foi perguntado se esta informação partia da contabilidade ou não. Assim diante dos relatórios utilizados pela empresa, a mesma poderia optar por sim, confirmando que este relatório era fornecido pela contabilidade, ou optar por responder não, sugerindo que este relatório era fornecido por outro que não fosse a contabilidade, tais informações se apresentam no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Fornecimento de relatórios pela contabilidade



Legenda: 1- DRE tradicional 2- DRE gerencial 3- Balanço patrimonial tradicional 4- Balanço patrimonial gerencial 5- Fluxo de caixa tradicional 6- Fluxo de caixa gerencial 7- Relatório de custos 8- Controle de estoque 9- Contas a pagar e a receber 10- Controle de gastos gerais 11- Outros

Fonte: Elaborada pela autora.

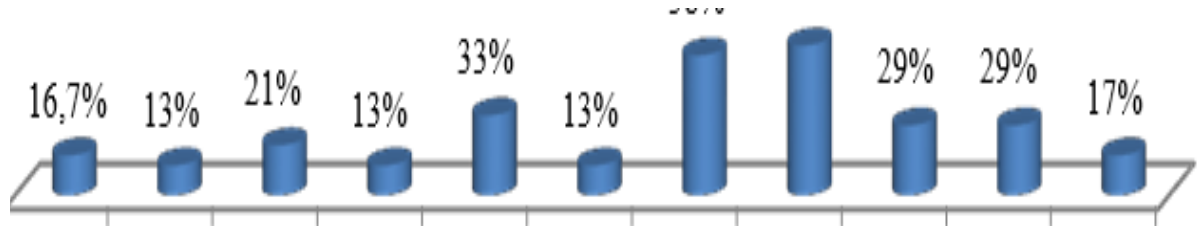
Por meio da análise do Gráfico 2 é possível identificar que além dos relatórios mais utilizados para fins externos como DRE, balanço patrimonial e fluxo de caixa tradicional, alguns outros relatórios que foram mais utilizados para tomada de decisão interna como DRE, balanço patrimonial gerencial, relatório de custos e controle de estoque apresentaram percentuais significativos no que se refere a afirmativa quanto ao fornecimento da contabilidade, apenas os relatórios de contas a pagar e a receber e o controle de gastos gerais tiveram como resultado o não fornecimento pela contabilidade.

Este questionamento se fez necessário para saber o grau de participação da contabilidade em relatórios que venham a contribuir para as decisões da empresa, desta forma evidenciou-se que na maioria dos relatórios, tanto os de destinação interna como externa existia a participação e a contribuição da contabilidade. A opinião dos respondentes é similar à colocação de Silva (2008), onde afirma que as empresas estão cada vez mais se apoiando em relatórios fornecidos pela contabilidade para sustentar suas decisões.

No tocante a eficiência e qualidade das tarefas executadas, foram perguntadas se as empresas faziam esta análise. Os respondentes tinham como opção de resposta sim ou não. Caso respondessem sim deveriam passar para a próxima pergunta onde identificariam os relatórios que possibilitavam chegar a esta conclusão. O respondente foi orientado a se necessário optar por mais de um relatório. Assim do total de 24 empresas apenas 3 (12,5%) afirmaram não utilizar este tipo de análise em suas organizações, enquanto 21 (87,5%) delas

afirmaram que analisam a eficiência e a qualidade das tarefas executadas através dos relatórios contidos no Gráfico 3

Gráfico 3 - Relatórios utilizados para analisar a eficiência e a qualidade das tarefas



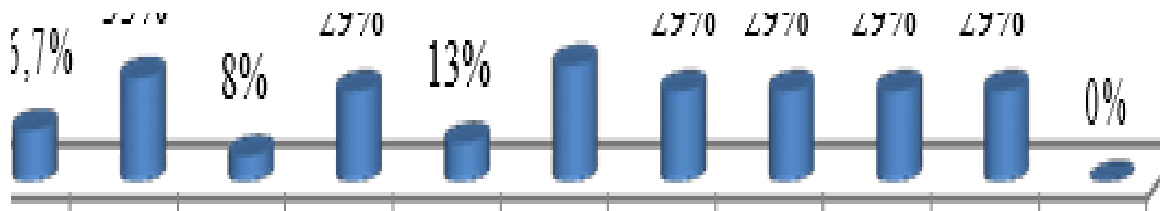
Legenda: 1-DRE tradicional 2- DRE gerencial 3- Balanço patrimonial tradicional 4- Balanço patrimonial gerencial 5- Fluxo de caixa tradicional 6-Fluxo de caixa gerencial 7- Relatório de custos 8-Control de estoque 9-Contas a pagar e a receber 10-Control de gastos gerais 11-Outros

Fonte: Elaborada pela autora.

O Gráfico 3 evidencia que para analisar a eficiência e a qualidade das tarefas executadas na opinião dos tomadores de decisão do ramo salineiro mossoroense o relatório mais utilizado foi o de controle de estoque com 63%, seguida do relatório de custo com 58%, pois apresentam maior importância para este fim. Estes dados possibilitam afirmar que quando os representantes das empresas salineiras vão tomar decisões relativas ao planejamento operacional procuram informações contidas nestes relatórios, dentro dos planos operacionais alternativos dos demais segmentos da empresa. Desta forma entende-se que estas informações possibilitam maior segurança e precisão já que no ambiente industrial se faz necessárias informações detalhadas e departamentalizadas, permitindo a avaliação de variáveis como custo unitário por produto e preço de venda podendo se desmembrar por filial, produto e unidade de negócio, além de poder avaliar a evolução dos custos e despesas ao longo do tempo.

Em relação à análise do desempenho de gerentes e unidades operacionais foram perguntadas se as empresas faziam esta análise. O respondente poderia utilizar mais de uma opção nesta questão. Assim, do total de 24 empresas analisadas, 9 (37,5%) afirmaram não utilizar este tipo de análise em suas empresas, enquanto 15 (62,5%) delas afirmaram que analisam o desempenho de gerentes e unidades operacionais através dos relatórios contidos no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Relatórios utilizados para analisar o desempenho de gerentes e unidades operacionais



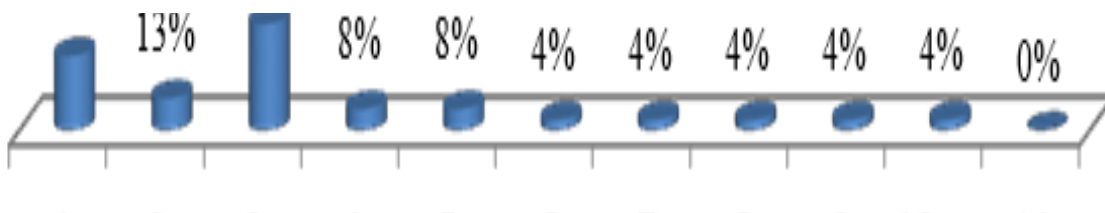
Legenda: 1-DRE tradicional 2- DRE gerencial 3- Balanço patrimonial tradicional 4- Balanço patrimonial gerencial 5- Fluxo de caixa tradicional 6-Fluxo de caixa gerencial 7- Relatório de custos 8-Control de estoque 9-Contas a pagar e a receber 10-Control de gastos gerais 11-Outros

Fonte: Elaborada pela autora

Conforme estabelecido no Gráfico 4, os relatórios indicados como mais utilizados quando o critério é a análise do desempenho de gerentes e unidades operacionais foram DRE gerencial apresentando percentual de 33%, fluxo de caixa gerencial com 38%, os relatórios balanço patrimonial gerencial, relatório de custos, controle de estoque, contas a pagar e a receber e controle de gastos gerais se mantiveram constantes com um percentual de 29% entre as empresas analisadas. Tais informações possibilitam afirmar que as empresas possuem um controle administrativo através dos relatórios citados, pois os mesmos são capazes de fornecer informações sobre o desempenho dos gerentes bem como das unidades operacionais, já que possibilitam verificar se as metas e objetivos previstos foram realizados.

No tocante a controle de desempenho financeiro, econômico e competitivo de longo prazo, foram perguntadas se as empresas faziam esta análise, os respondentes tinham como opção de resposta sim ou não, caso respondessem sim deveriam passar para a próxima pergunta onde identificariam os relatórios que possibilitavam chegar a esta conclusão. Os respondentes também foram orientados a optar por mais de uma alternativa, se necessário. Assim do total de 24 empresas 11 (46%) afirmaram não utilizar este tipo de análise em suas empresas, enquanto 13 (54%) delas afirmaram que analisam o controle de desempenho financeiro, econômico e competitivo de longo prazo através dos relatórios contidos no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Relatórios utilizados para analisar o controle de desempenho financeiro, econômico e competitivo de longo prazo



Legenda: 1-DRE tradicional 2- DRE gerencial 3- Balanço patrimonial tradicional 4- Balanço patrimonial gerencial 5- Fluxo de caixa tradicional 6-Fluxo de caixa gerencial 7- Relatório de custos 8-Controle de estoque 9-Contas a pagar e a receber 10-Controle de gastos gerais 11- Outros

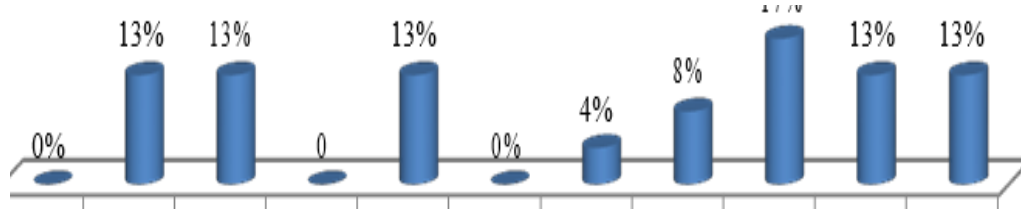
Fonte: Elaborada pela autora.

Com base no Gráfico 5 é possível verificar que os relatórios mais utilizados ao se analisar o controle de desempenho financeiro, econômico e competitivo de longo prazo são o Balanço patrimonial tradicional com um percentual de 42% seguido da DRE tradicional com 29%, desta forma é possível verificar que a maioria das empresas analisadas realiza controle estratégico através de relatórios que atendem as normas legais, verificando o controle de desempenho financeiro, econômico e competitivo de longo prazo através da análise dos relatórios, verificando o desempenho esperado, sempre relacionado aos resultados que se deseja alcançar.

Outro levantamento realizado diz respeito a condições de mercado e preferência de mercado, assim foram perguntadas se as empresas faziam esta análise, os respondentes tinham como opção de resposta sim ou não, caso respondessem sim deveriam passar para a próxima pergunta onde identificariam os relatórios que possibilitavam chegar a esta conclusão. Acrescentando que o respondente poderia optar por mais de um relatório, caso jugasse necessário. Assim do total de 24 empresas analisadas 11 (46%) afirmaram não utilizar este tipo de análise em suas empresas, enquanto 13 (54%) delas afirmaram que

analisam o desempenho de gerentes e unidades operacionais através dos relatórios contidos no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Relatórios utilizados para analisar informações de condições de mercado e preferência de clientes



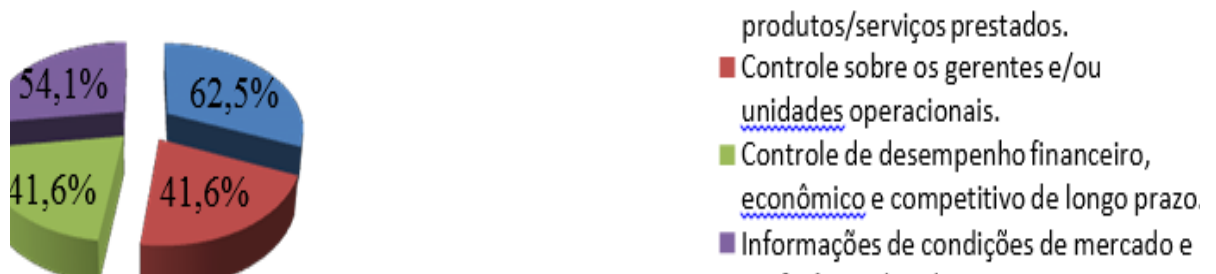
Legenda: 1-DRE tradicional 2- DRE gerencial 3- Balanço patrimonial tradicional 4- Balanço patrimonial gerencial 5- Fluxo de caixa tradicional 6-Fluxo de caixa gerencial 7- Relatório de custos 8-Controle de estoque 9-Contas a pagar e a receber 10-Controle de gastos gerais 11- Outros

Fonte: Elaborada pela autora.

Do exposto no Gráfico 6 infere-se que o relatório mais utilizado para analisar informações de condições de mercado e preferência de clientes foi o relatório de contas a pagar e a receber, pode-se perceber que quando o respondente da pesquisa vai tomar decisões estratégicas se utiliza de tais relatórios por possibilitar a situação e condução futura da empresa. Acrescenta-se ainda que os relatórios DRE tradicional, balanço patrimonial e fluxo de caixa gerencial não apresentaram percentuais, demonstrando assim menor importância para decisões estratégicas.

Na questão seguinte, perguntou-se aos pesquisados o grau de importância de algumas decisões para o processo de gestão. Dentre elas estão: eficiência e qualidade nos produtos/serviços prestados, controle sobre os gerentes e/ou unidades operacionais, controle de desempenho financeiro, econômico e competitivo de longo prazo e Informações de condições de mercado e preferência dos clientes. Para isto foi utilizado uma escala de um a cinco, sendo (1) para decisões nada importantes; (2) pouco importantes; (3) indiferentes; (4) importante; e (5) muito importante. As respostas dos pesquisados se encontram no Gráfico 7

Gráfico 7 - Decisões consideradas muito importantes pelos tomadores de decisão Eficiência e qualidade nos produtos/serviços prestados.



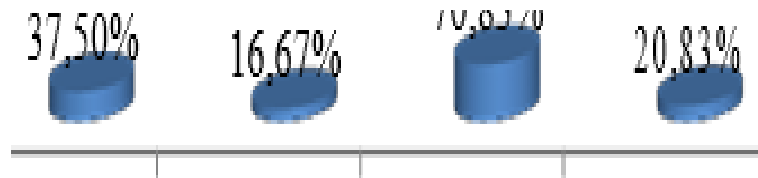
Fonte: Elaborada pela autora.

Esta análise possibilitou identificar o grau de importância atribuído a cada tipo de tomada de decisão, desta forma o Gráfico 7 mostra que 62,5% dos respondentes atribuíram nota 5 para decisões que envolvessem eficiência e qualidade nos produtos/serviços prestados, controle sobre os gerentes e/ou unidades operacionais e controle de desempenho financeiro econômico e competitivo de longo prazo apresentaram percentuais iguais de 41,6% enquanto informações de condições de mercado e preferência

dos clientes apresentaram percentuais 20,8%, no que se refere ao critério de muito importante. Demonstrando que consideram muito importante todos os tipos de tomadas de decisões, mas com maior ênfase para aquelas de controle operacional.

Foi analisada também a relação entre a contabilidade e a tomada de decisão, então foram perguntadas as empresas em quais tipos de decisões a gestão busca o apoio da contabilidade. As respostas dos pesquisados se encontram no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Relação contabilidade versus tomada de decisão



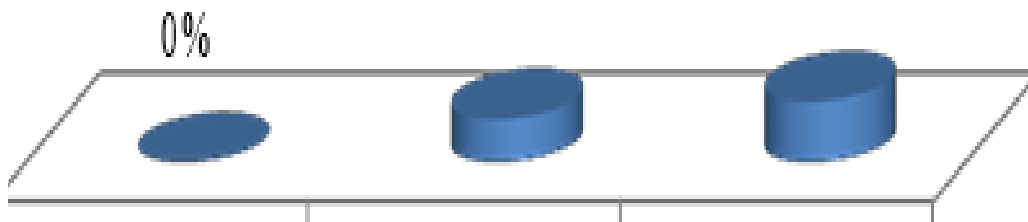
Legenda: 1- Eficiência e qualidade nos produtos/serviços prestados 2- Controle sobre os gerentes e/ou unidades operacionais 3- Controle de desempenho financeiro, econômico e competitivo de longo prazo 4- Informações de condições de mercado e preferência dos clientes.

Fonte: Elaborada pela autora

Através da análise do Gráfico 8 é possível perceber que a gestão busca maior apoio da contabilidade nas decisões de controle de desempenho financeiro, econômico e competitivo de longo prazo, pois a mesma apresentou percentual de 70,8%, elevado em relação às demais decisões. Em decorrência disto pode-se perceber que há uma forte relação com a contabilidade e o controle estratégico da organização, já o controle administrativo (informações sobre desempenho dos gerentes e das unidades operacionais) apresentou percentual inferior de 16,67%, o que mostra que a contabilidade, segundo os respondentes, não está tão envolvida neste aspecto decisório.

Outro ponto analisado foi sobre a suficiência das informações gerenciais prestadas pela contabilidade no processo decisório, esta pergunta tinha como objetivo verificar se as informações fornecidas pela contabilidade aos tomadores de decisão não atendiam, atendiam parcialmente ou atendiam plenamente suas necessidades, a resposta do questionamento se encontra no Gráfico 9.

Gráfico 9–Suficiência das informações gerenciais prestadas pela contabilidade no processo decisório



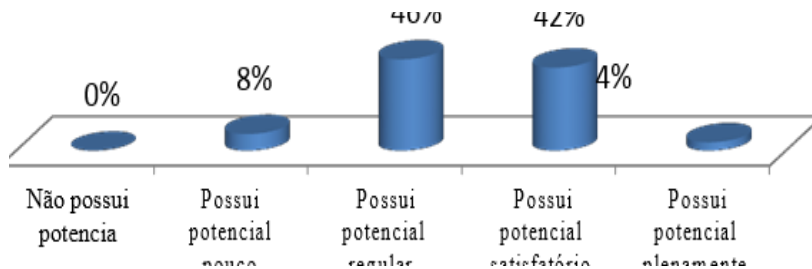
Legenda: 1- Não atendem 2- Atendem parcialmente 3- Atendem plenamente

Fonte: Elaborada pela autora.

Através da análise no Gráfico 9 foi possível detectar que 58,3% dos respondentes consideram que as informações gerenciais prestadas pela contabilidade no processo decisório atendem plenamente suas necessidades, 41,7% consideram que atendem

parcialmente, desta forma é possível verificar que há uma interação entre a contabilidade e a gestão das organizações salineiras. Evidenciando a contribuição da informação pela contabilidade na tomada de decisão. Por fim, foi questionada a opinião do respondente quanto ao potencial das informações gerenciais gerada pela contabilidade, os resultados para tal questionamento pode ser visto no Gráfico 10

Gráfico 10 – Potencial das informações gerenciais geradas pela contabilidade



Fonte: Elaborada pela autora.

Através do Gráfico 10 é possível verificar que na análise do potencial das informações gerenciais gerada pela contabilidade, a opinião de 46% foi para possui potencial regular, pois mesmo não sendo determinante para decisão fornecem informações que as embasam, seguido de possui potencial satisfatório, que teve uma representação de 42%, pois de posse dessas informações tomam grande parte das decisões. Desta forma foi possível perceber que houve resultados equilibrados entre os respondentes que optaram por responder que a contabilidade possuía potencial regular em relação à parcela que optou por responder que o potencial das informações gerenciais gerada pela contabilidade era satisfatório.

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa investigou o uso da informação contábil para fins gerenciais na tomada de decisão em empresas salineiras de Mossoró-RN. No decorrer da elaboração do estudo foi possível perceber que a informação contábil quando voltada para a tomada de decisão interna complementa as informações já existentes na contabilidade estruturada nas práticas contábeis regulamentadas pela legislação tributária atual. Esta informação gerencial se faz necessária para decisões que envolvem o futuro da organização em termos de planejamento e controle das operações.

Acrescenta-se que apesar de os usuários internos utilizarem os relatórios gerenciais com maior frequência do que os externos para tomada de decisão, não quer dizer que os relatórios financeiros não sejam importantes para a empresa, como ponto inicial para a contabilidade gerencial e para a administração.

Para se alcançar o objetivo proposto pelo estudo, se fez necessário apresentar um panorama sobre a utilização das informações contábeis para fins gerenciais no processo de tomada de decisão das empresas salineiras mossoroenses, categorizando e identificando a fonte das tomadas de decisões, assim como os tipos de decisões tomadas com base nestas informações. Para tanto foram aplicados questionários em 24 das 37 empresas do ramo salineiro da cidade de Mossoró-RN.

Ao se analisar o resultado da presente pesquisa foi possível detectar que os representantes das empresas salineiras mostraram conhecimento e utilização de relatórios elaborados e moldados com base em cada tipo de decisão e adaptado para suas necessidades, entretanto ressalta-se que os mesmos não deixaram de utilizar os relatórios tradicionais, destinados ao usuário externo.



Em se tratando dos respondentes que afirmaram sobre os tipos de relatórios que utilizavam para tomar decisões, todos responderam em sua maioria os relatórios gerenciais com exceção da tomada voltada para o controle de desempenho financeiro, econômico e competitivo de longo prazo que apresentou percentual maior para relatórios elaborados em moldes legais. Tal fato pode ser um indício que os respondentes utilizam como critério de avaliação para esta tomada de decisão a comparabilidade com os demais relatórios elaborados pelas empresas do ramo para fins externos.

Para garantir maior solidez às opiniões levantadas este estudo apresentou condições para análise das opiniões de profissionais que são usuários da informação contábil gerencial, para emitir opinião a cerca do problema proposto, conhecendo a frequência e importância que utilizam as informações e por fim sua relação com tomadas de decisões operacionais, administrativas e de planejamento para o usuário interno.

Por fim como recomendações de pesquisas futuras, recomenda-se que sejam feitas estudos com a temática utilizada neste trabalho, explorando outros ramos de atividades, enfatizando instrumentos oferecidos pela Contabilidade Gerencial para subsidiar as tomadas de decisões.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Scipione, 2000.2.ed.Unijuí, 2008.

BONAT, Débora. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 28 dez. 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm)> Acesso em: 18 ago. 2013.

[Lei Nº 6.404, DE 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por ações.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm) Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm)>. Acesso em: 18 ago. 2013.

CARVALHO, José Ribamar Marques de. **Medição de desempenho empresarial: Um estudo nas organizações do setor salineiro do estado do rio Grande do Norte**. Dissertação de mestrado. Natal,2007.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade gerencial**: Novas práticas para gestão dos negócios. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas , 2004.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE- FIERN. **Impactos dos custos logísticos em setores selecionados do comércio exterior do Rio Grande do Norte -2009**. Disponível em: <[http://www.fiern.org.br/images/estudo\\_impactos\\_logisticos\\_fiern.pdf](http://www.fiern.org.br/images/estudo_impactos_logisticos_fiern.pdf)>. Acesso em: 27 Jul. 2013>. Acesso em: 01 jul. 2013.

FERNANDES, Francisco Carlos; KLANN, Roberto Calos; FIGUEREDO, Marcelo Salmero. A utilidade da informação contábil para a tomada de decisões: uma pesquisa com gestores alunos. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p.99-126, jul/set. 2011. Disponível em:

<<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/619/pdf112>>. Acesso em: 11 abr. 2013.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GARRISON, Ray H.; NOREEN Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**; Tradução e revisão técnica Antônio Zoratto Sanvicente. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. LUZ, Érico Eleuterio da. **Controladoria corporativa**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

MAIA, Geraldo. O sal para o Rio Grande do Norte. **O Mossoroense**, Mossoró, P.1, 16 ago.2005. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/omossoroense/090605/nhistoria.htm>>. Acesso em: 01 ago. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica 1**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, Rostand. **O sal no Rio Grande do Norte**. 2013. Disponível em: <<http://tokdehistoria.wordpress.com/2013/01/01/o-sal-no-rio-grande-do-norte/>>. Acesso em: 25 jul.2013.

MELO, Ivo Soares. **Sistema de informação**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. MIRANDA, Harrison de Oliveira. **A História da contabilidade gerencial**. Monografia (curso de Ciências Contábeis)–Universidade Católica de Brasília, 2003. Disponível em:

<[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Ciencias\\_Contabeis/historia%20da%20contabilidade%20gerencial.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Ciencias_Contabeis/historia%20da%20contabilidade%20gerencial.pdf)>. Acesso em: 14 ago.2013.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

PORTON, Rosimere Alves de Bona; LONGARAY, André Andrade. Relevância do uso das informações contábeis nos processos decisórios. **Revista Angrad** – vol. 7, n. 4, out-nov-dez/2006 – pp. 89-110.

ROSA, Liliane Lessa Santos; Santos, Sheyla Veruska do. A importância da contabilidade gerencial para a Administração. **Revista Administração e Ciências Contábeis**. N.3 jan/ jul. 2010.

SELL, Graciele Kieser. **Uma sistemática para inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas: um estudo de caso**.2004. Disponível em:<[http://www.humbertorosa.com.br/Banco\\_de\\_Artigos/Contabilidade\\_Gerencial\\_Micros\\_Pequenas\\_e\\_Medias\\_Empresas/Graciele\\_Sell\\_Uma\\_Sistematica\\_Para\\_Inserir.pdf](http://www.humbertorosa.com.br/Banco_de_Artigos/Contabilidade_Gerencial_Micros_Pequenas_e_Medias_Empresas/Graciele_Sell_Uma_Sistematica_Para_Inserir.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2013.

SILVA, Clésio de Casto e. **A importância da contabilidade gerencial para tomada de**

**decisão.** Monografia (Curso de Ciências Contábeis)-Centro Universitário de Brasília, 2008. Disponível em: < <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2222/2/20101734.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2013.

SOUZA, Regiane Aparecida; RIOS, Ricardo Pereira. Contabilidade Gerencial como Ferramenta para Gestão Financeira nas Microempresas: uma Pesquisa no Município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, V. 2, n. 1, p. 2-18 2011.

TOIGO, Renato Francisco. **Fundamentos de contabilidade e escrituração.** Caxias do Sul: Educs, 2008.