

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**JANAINA KLEIN**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS  
PEQUENAS EMPRESAS:**  
**Estudo de caso de uma empresa de engenharia estrutural de Porto Alegre - RS**

**SÃO LEOPOLDO**  
**2017**

Janaina Klein

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS  
PEQUENAS EMPRESAS:

Estudo de caso de uma empresa de engenharia estrutural de Porto Alegre - RS

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Especialista em  
Controladoria e Finanças pelo MBA em  
Controladoria e Finanças da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador (a): Prof. Ms. Jonas Ismael da Silva

São Leopoldo

2017

**A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS  
PEQUENAS EMPRESAS:  
Estudo de caso de uma empresa de engenharia estrutural de Porto  
Alegre - RS**

Janaina Klein\*

Jonas Ismael da Silva\*\*

Resumo: A contabilidade gerencial é uma das ferramentas financeiras de maior utilização no universo corporativo, pois permite projetar e controlar as receitas e despesas da empresa. Em se tratando de empresas de pequeno porte, existem diversas barreiras à sua efetiva utilização, que vai desde a falta de segregação de setores e tarefas, a dificuldade em se criar e perpetuar processos burocráticos. Grande parte das empresas de pequeno porte possui na função de diretor os seus proprietários, não havendo muitas vezes um *controller* para executar tarefas específicas de planejamento financeiro. Este estudo de caso trata da importância da contabilidade gerencial como ferramenta essencial para a gestão da empresa, a fim de fornecer subsídios para os tomadores de decisão, e otimizar os resultados da organização, tornando-a competitiva para o mercado atual. Para atingir o objetivo proposto, este estudo apresenta uma revisão bibliográfica da contabilidade e suas ferramentas contábeis e financeiras, a apresentação de um questionário estruturado, e uma descrição detalhada da situação da empresa alvo. Por fim, propõe-se através da análise dos dados coletados, identificar a importância da contabilidade gerencial para a empresa alvo do estudo, e verificar como ocorre a sua utilização por parte dos gestores da empresa.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Pequenas empresas. Gestão Financeira

---

\* Janaina Klein. Estudante do curso de MBA em Controladoria e Finanças, janaina-klein@hotmail.com.

\*\* Jonas Ismael da Silva, Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (2010), graduado em Ciências Contábeis pelo Universidade FEEVALE (2006). Atualmente é coordenador e professor do MBA em Controladoria e Finanças EAD da UNISINOS e professor da Graduação da UNISINOS. Proprietário da empresa Altacon Escritório Contábil Ltda, onde atua com pequenas e médias empresas, prestando assessoria contábil, fiscal e de recursos humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade cada vez mais presente no cotidiano das empresas, traz a necessidade de se obter ferramentas de controle adequadas, que propiciem demonstrar as informações de forma dinâmica. Em todas as ações empresariais, seja de ampliação, investimento ou mesmo inserção de novos produtos e serviços, as decisões necessitam ser bem avaliadas para garantir o sucesso da empresa.

Neste contexto, a Contabilidade é uma das ferramentas mais eficazes, para o controle e fornecimento de informações, segundo Sá (2002, p.46), “Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais”.

Entre as muitas ramificações da Contabilidade, a contabilidade gerencial é considerada a mais ampla, pois pode ser aplicada a todos os setores da empresa, seu objetivo principal é fornecer instrumentos aos administradores e gerentes, os auxiliando em suas funções gerenciais, é voltada para a gestão, planejamento e controle financeiro da empresa. (CREPALDI, 1998).

A competitividade, os elevados custos tributários e a instabilidade econômica, são fatores que exigem mudanças no perfil dos administradores, sendo assim, o aperfeiçoamento das técnicas de gestão torna-se necessário para a sobrevivência das empresas. Em tratando-se de empresas de pequeno porte, o crescimento muitas vezes, não é bem planejado, devido a alguns fatores como, estrutura enxuta, falta de segregação nos setores, controle financeiro a cargo apenas dos proprietários, tais questões dificultam a continuidade de controles internos e planejamento adequados.

O papel de controle e subsídio de informações, além da integração entre os setores de uma empresa, vem sendo realizado por uma área da contabilidade denominada Controladoria, que é a área da Contabilidade voltada para a gestão. Segundo Padoveze, (2006, p. 33), “a missão da controladoria é dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão”.

Diante disso, com o desenvolvimento das pequenas empresas, torna-se perceptível e necessária à implantação de sistemas gerenciais, que permitam

realizar um controle mais dinâmico de suas receitas e despesas, otimizando a aplicação dos recursos e norteando as ações futuras de seus administradores.

Este estudo de caso tem como objetivo identificar como a contabilidade Gerencial pode contribuir para a gestão de uma empresa de Engenharia Estrutural de pequeno porte, localizada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção serão apresentadas opiniões e citações de autores que permitem aprofundar o tema central deste trabalho.

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DE PEQUENA EMPRESA**

Uma empresa pode ser definida como uma unidade econômica organizada, que realiza a produção e comercialização de produtos, ou prestação de serviços, e tem como principal objetivo a geração de lucro para seus sócios e acionistas. Sua personalidade jurídica é adquirida através dos órgãos de registro próprios, e a partir deste momento passa a exercer capacidade de assumir direitos e obrigações. (FABRETTI, 2003).

Existem diversos critérios utilizados para se conceituar o porte de uma empresa, já que no Brasil, não há uma definição legal de enquadramento, para tal, algumas variáveis são utilizadas em maior escala, como número de colaboradores, capital social registrado, faturamento e volume de produção. (CHÉR, 1991).

Segundo Colossi e Duarte, apud Resnik (2000, p. 56), quanto às pequenas e médias empresas:

Não existe nenhuma boa definição de pequena empresa. Talvez a melhor definição prática seja um critério funcional: pequenas empresas são aquelas que o proprietário-gerente controla pessoalmente, enquanto o tamanho da estrutura ainda não ditou uma estrutura administrativa substancialmente descentralizada.

Nas pequenas empresas a falta de segregação nas tarefas e funções, pode definir uma empresa como pequena, e também, na falta de uma definição decisiva quanto à classificação do porte das empresas, o quadro abaixo demonstra os critérios mais utilizados:

**Quadro 1 - Classificação de pequenas empresas no Brasil**

	<b>Critério</b>	<b>Pequena empresa</b>
<b>Lei 123/06</b>	Receita Brutal Anual	R\$ 360 mil a R\$ 3,6 mi
<b>BNDES</b>	Receita Bruta Anual	Acima de R\$ 2,4 milhões até 16 milhões
<b>SEBRAE Comércio e Serviços</b>	Número de funcionários	10 a 49 funcionários

Fonte: BNDES (2015), SEBRAE (2015).

O Quadro 1 mostra que no âmbito federal, é considerada Empresa de Pequeno Porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário (BRASIL, 1916, Art. 966) que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (BRASIL, 2006, Art. 3º, Inciso II).

Também no Quadro 1 o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), classifica como empresa de Pequeno Porte, aquelas com Receita Operacional Bruta Anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões (BNDES, 2010).

Por último, o Quadro 1 mostra o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) classifica como pequena empresa aquelas que empregam de 10 a 49 empregados, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99, no caso de indústrias e empresas de construção.

A pequena empresa possui características próprias como, contribuição na geração do produto nacional, absorção de mão-de-obra, geração de renda, flexibilidade de localização e composição do capital de forma predominantemente nacional. (OLIVEIRA, 2009).

Destaca-se que as pequenas empresas habitualmente possuem a gerência e as decisões estratégicas ligada aos proprietários, que muitas vezes por escassez de recursos não dispõe de uma área específica ou consultoria para cuidar das informações gerenciais. (MARION, 2005).

Sendo assim, é importante que os diretores e gestores tenham conhecimento das ferramentas de gestão, como a contabilidade gerencial.

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Durante a revolução industrial, com os investimentos em máquinas e equipamentos, houve a necessidade de se controlar com maior rigor os custos nas empresas. Para Oliveira (2003, p. 12), durante a revolução industrial, “à medida que aumentava a necessidade de informação gerencial sobre os custos de produção e os atribuídos a avaliação de estoques, aumentava a necessidade de métodos mais adequados de contabilidade de custos”.

Para Crepaldi (1998, p.18), “a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais”.

Sendo assim, pode-se dizer, que um dos principais papéis da contabilidade gerencial, é o de fornecer informações que amparem na tomada de decisão, ou ainda uma ferramenta de subsídio para o equilíbrio econômico das empresas, assessorando os gestores em suas funções gerenciais, corroborando para o sucesso da organização.

Em uma empresa, mesmo que de pequeno porte, é vital que a entidade possa contar com o suporte da contabilidade gerencial. É necessário além da geração das demonstrações contábeis, se poder traduzir os conceitos contábeis e números em ações práticas, fazendo assim, da contabilidade gerencial um instrumento para a gestão e administração da empresa. (PADOVEZE, 1996).

No Quadro 2, estão descritas as principais funções da contabilidade gerencial:

**Quadro 2** - Função das informações contábeis/gerencial

<b>Controle Operacional</b>	Fornecer informação de feedback sobre a eficiência e a qualidade das tarefas desempenhadas.
<b>Custeio de produto e Cliente</b>	Mensurar os custos dos recursos usados para fabricar um produto ou executar um serviço, vendê-lo e entregá-lo aos clientes.
<b>Controle gerencial</b>	Fornecer informações sobre o desempenho de gerentes de unidades operacionais.
<b>Controle estratégico</b>	Fornecer informações sobre o desempenho competitivo da empresa à longo prazo, as condições de mercado, as preferências do cliente e as inovações tecnológicas.

Fonte: Atkinson et al (2011, p. 45).

O Quadro 2, mostra cada uma das funções das informações contábeis e gerenciais, e pode-se observar que sua principal atribuição é fornecer dados para que todos na organização possam realizar o seu trabalho quanto saber como a empresa portou-se no passado, de acordo com o histórico baseado nas informações da contabilidade financeira, também é muito importante para os gestores possuir informações claras para poder projetar o futuro, traçar estratégias para situações de crise e iminentes reduções de custos, realizar um planejamento operacional, ou seja, utilizar a contabilidade como uma ferramenta de gestão empresarial. (DIAS, 2006).

Dentre os muitos papéis da contabilidade gerencial, pode-se destacar que a função objetiva e mensurável da contabilidade gerencial é a geração de valor e lucro para os acionistas. (PADOVEZE, 2000).

Para auxiliar a contabilidade a cumprir seu objetivo de fornecer informações confiáveis, pode-se destacar a controladoria.

### 2.3 CONTROLADORIA

A controladoria surgiu nos Estados Unidos durante a Revolução Industrial e desde então passou a desempenhar um papel essencial nas empresas. De acordo com Schmidt e Santos (2009, p. 11), “a origem da controladoria está ligada ao processo de evolução dos meios sociais e de produção que ocorreram com o advento da revolução industrial”.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, p. 5):

Pode-se entender controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema de integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade.

Dentre as funções da controladoria, está o apoio a gerentes e gestores nos processos decisórios, utilizando principalmente os sistemas de informações, e facilitando o controle operacional das operações da empresa. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Conforme Peléias (2002, p. 14), a controladoria tem uma contribuição fundamental para o processo de decisão nas organizações, como:

- a) subsídio à etapa de planejamento, com informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização, e atuar como agente aglutinador de esforços pela coordenação do planejamento operacional;
- b) subsídio à etapa de execução por meio de informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizados pelo registro dos eventos e transações efetivamente concluídos;
- c) subsídio à etapa de controle, permitindo a comparação das informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços, relativamente a planos e padrões previamente estabelecidos.

O profissional de controladoria precisa de algumas habilidades para exercer sua atividade, e alguns escritores sugerem as aptidões necessárias, conforme Morante e Jorge (2008), um profissional competente deverá conduzir as atividades dessa área com algumas habilidades necessárias para o trabalho, onde se destacam:

- a) habilidade analítica, em especial de relatórios numéricos;
- b) habilidade na formulação de diagnósticos, a partir de informações cruzadas;
- c) habilidade na previsão de dificuldades;
- d) habilidade na proposição de alternativas para solução de eventuais dificuldades detectadas para a consecução dos objetivos traçados;
- e) habilidade na elaboração de relatórios em linguagem acessível;
- f) habilidade na formulação de previsões com base estatística;
- g) persistência na superação das dificuldades;
- h) habilidade no aconselhamento, com vistas à solução de problemas e mesmo análise de problema potencial;

- i) rapidez e oportunidade da informação como instrumento de apoio à decisão;
- j) equilíbrio e ponderação na tomada de decisão;
- k) habilidade na percepção das limitações pessoais dos seus pares e colaboração para a sua superação.

Para que a controladoria possa cumprir suas atribuições, o profissional de controladoria, ou *controller*, é o responsável por garantir que os gestores recebam informações confiáveis, segundo Souza (2009), o *controller* é o elemento responsável pelo departamento de controladoria, e responsável pelas funções que exerce na controladoria.

Algumas ferramentas são utilizadas pela controladoria em seu papel de fornecer informações precisas e confiáveis, o sistema integrado de informação é considerado vital, pois coleta e unifica as informações da empresa.

## 2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Toda empresa necessita de um sistema de informações que colete com segurança os dados dos processos, garantindo a possibilidade de realizar o seu planejamento, execução e controle.

Para Gil (1995), os sistemas de informações agregam o conjunto de recursos de pessoal, materiais, tecnológicos e financeiros que constituem a junção das informações, para posterior tradução das informações.

Dentre tantas opções de sistemas de informação, e possibilidades de coleta e apresentação de dados, é importante que a informação seja tratada como qualquer produto disponível para consumo, para ser adquirida deve antes de tudo ser útil e relevante. (PADOVEZE, 1997).

O sistema de informação é considerado um diferencial competitivo, e pode fazer a diferença no processo de tomada de decisão, já que a qualidade da informação pode trazer um embasamento mais seguro e desta forma, trazer resultados mais seguros e eficientes. (CREPALDI, 2011).

O sistemas de informação, abastecem os relatórios que geram as demonstrações contábeis.

## 2.5 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As empresas de pequeno porte costumam ser administradas pelos próprios sócios, e normalmente possuem a formação técnica ligada ao seu negócio, desta forma muitas não possuem experiência administrativa de gestão. (CREPALDI, 2011). Neste aspecto, as demonstrações contábeis, se tornam ferramentas importantes para que os sócios possam ter firmeza na tomada de decisões.

Segundo Franco (1992, p. 93) “as principais demonstrações contábeis são exposições sintéticas dos componentes patrimoniais e de suas variações, a elas recorreremos quanto desejamos conhecer os diferentes aspectos da situação patrimonial e suas variações”.

Conforme descrito anteriormente, através das demonstrações contábeis, as pequenas empresas possuem sólidas ferramentas para subsidio de suas decisões, será comentado sobre as demonstrações utilizadas pela empresa alvo do estudo:

- Balanço Patrimonial
- Demonstração do Resultado do exercício
- Demonstração de fluxo de caixa

### 2.5.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial pode ser considerado uma das principais demonstrações contábeis. Segundo Marion (2005, p. 42):

É a principal demonstração contábil. Reflete a Posição Financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano de um período prefixado. É como se tirássemos uma foto da empresa e víssemos de uma só vez todos os bens, valores a receber e valores a pagar em determinada data.

O Quadro 3 mostra o Demonstração do Patrimônio, o Balanço Patrimonial.

#### Quadro 3 – Demonstração do Patrimônio

<b>BALANÇO PATRIMONIAL (BP)</b>
---------------------------------

Continua

<b>ATIVO</b>  (Bens + Direitos)	<b>PASSIVO</b> (Capital de Terceiros)
	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b> (Capital Próprio)

Fonte: MARION (2005)

O Quadro 3 mostra que BP é composto por três grupos que são: o ativo, o passivo e o patrimônio líquido. Tais grupos podem ser descritos como: Ativo é o conjunto de bens e direitos da empresa, e compreende as aplicações de recursos, o Passivo compreende as exigibilidades e as obrigações da empresa, quanto ao Patrimônio líquido, ele reflete o resultado das operações da empresa, ou seja, é a diferença líquida entre o ativo e o passivo. (SCHIER, 2008).

### 2.5.2 Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

A principal finalidade da demonstração do resultado do exercício é relatar e informar a formação do resultado gerado no exercício, através da descrição das receitas, custos e despesas, para que seja possível verificar o resultado líquido final, que poderá ser lucro ou prejuízo. (Braga, 2012).

Para Fávero (1997, pg. 84):

A Demonstração do Resultado do Exercício caracteriza-se por um relatório contábil que procura demonstrar o resultado obtido pela entidade em determinado período de tempo através da confrontação entre as receitas e despesas desse mesmo período. Essa demonstração está intimamente ligada ao princípio da realização da receita em confrontação com as despesas.

A demonstração do resultado do exercício é o demonstrativo mais dinâmico e, segundo Ching (2010), enquanto o Balanço Patrimonial apresenta a posição financeira da empresa em uma data específica, normalmente no final do exercício, a Demonstração de Resultados mostra o desempenho em diversos períodos de tempo, que podem ser de um mês, um trimestre ou um ano. Apresenta-se no Quadro 4 a DRE.

**Quadro 4** – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

<b><u>Demonstração do Resultado do Exercício</u></b>
<b>Receita Bruta</b>
(-) Deduções
Receita Líquida
(-) CMV
<b>Lucro Bruto</b>
Despesas com vendas
Despesas administrativas
Despesas financeiras líquidas
Outras receitas/despesas operacionais
<b>Resultado Operacional</b>
(-) Despesas não operacionais
(+) Receitas não operacionais
<b>Resultado antes do CS e IR</b>
(-) Contribuição Social
(-) Provisão para Imposto de Renda
<b>Resultado antes das participações</b>
(-) Participações Estatutárias
<b>Lucro (prejuízo) líquido do exercício</b>
Lucro por ação

Fonte: Schmidt (2016).

O Quadro 4 evidencia que a demonstração do resultado de exercício, é um resumo ordenado onde estão listados as receitas e despesas da empresa em um determinado período, é sempre apresentado de forma dedutiva (vertical), e das receitas são subtraídas as despesas, então através deste resultado é conhecido o resultado do exercício, que pode ser lucro ou prejuízo. (IUDÍCIBUS, 2004).

### 2.5.3 Demonstração de Fluxo de Caixa

A Demonstração de Fluxo de Caixa é o relatório que demonstra as principais modificações ocorridas no caixa da empresa em um determinado período. Para Marion (2010, p. 54), “a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) é um dos principais relatórios contábeis para fins gerenciais”.

As informações da DFC, principalmente quando analisadas em conjunto com as demais demonstrações financeiras, podem permitir que investidores, credores, e outros usuários avaliem a capacidade de geração de valores e de honrar suas

dívidas, o grau de endividamento, de liquidez e solvência da empresa. (Iudícibus; Martins; Gelbcke, 2003).

A DFC propicia a elaboração de um melhor planejamento financeiro, de forma que não ocorra excesso de Caixa, mas que se mantenha o montante necessário para fazer face aos compromissos imediatos. Também permite descobrir o momento de quando buscar empréstimos para cobrir a insuficiência de fundos, bem como quando aplicar no mercado financeiro o excesso de recursos (IUDÍCIBUS; MARION; FARIA, 2009, p. 187)

Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p.398) destacam alguns requisitos para o cumprimento da finalidade da DFC, que devem ser adotados:

- a) Evidenciar o efeito período das transações de caixa segregadas por atividades operacionais, atividade de investimento e atividade de financiamento nesta ordem.
- b) Evidenciar separadamente, em notas explicativas que façam referência à DFC, as transações de investimento e financiamento que afetam a posição patrimonial da empresa, mas não impactam diretamente os fluxos de caixa do período.
- c) Reconciliar o resultado líquido (lucro/prejuízo) com o caixa líquido gerado ou consumido nas atividades operacionais.

Existem dois métodos para demonstração do fluxo de caixa, segundo Iudícibus e Marion (2002, p.222) podem ser expostas as informações da DFC de uma empresa por dois métodos, o direto e o indireto.

Segundo Padoveze (2007, p.383), pelo método direto “estrutura-se a DFC a partir das movimentações efetivadas financeiramente e constantes nos relatórios contábeis do caixa e equivalente de caixa”.

Quanto ao método indireto, Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 402) “o método indireto faz a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações, por isso, é também chamado de método de reconciliação”.

Apesar de existirem outras demonstrações contábeis e relatórios gerenciais, neste estudo optou-se em apresentar apenas aqueles utilizados pela empresa alvo desta pesquisa, com o intuito de realizar uma referência bibliográfica, a fim de embasar a entrevista realizada com o gestor da entidade.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, será apresentada a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho a fim de responder os objetivos da pesquisa, ou seja, elenca os passos de como a pesquisa foi desenvolvida.

De acordo com Alves (2007), a metodologia pode ser considerada um instrumento a ser utilizado pelo pesquisador, pois é a definição dos meios a serem adotados para que seja possível definir de que forma a pesquisa será conduzida, delimitando e dando o norte.

No que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, já que para a sua elaboração foi necessária à pesquisa bibliográfica a respeito do assunto e paralelamente, a coleta de dados da empresa alvo do estudo. Segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição, e seguem um roteiro de classificação dividida em objetivos, abordagem e quantos aos procedimentos técnicos para a abordagem do tema.

Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa é classificada como qualitativa, utilizando o recurso da coleta de documentos e a estratégia da análise de conteúdo bibliográfico, além de levar em consideração as impressões e opiniões dos envolvidos. Oliveira (2007), diz que a pesquisa qualitativa é um processo de análise dos dados reais, que são levantados utilizando métodos e técnicas para melhor entendimento, como a revisão da literatura pertinente e aplicações de questionários e entrevistas, para levantamento dos dados.

Apresenta-se através de um estudo de caso, a importância da utilização da contabilidade gerencial, na gestão de uma pequena empresa que atua no segmento de Engenharia Estrutural. Segundo Gil (2002), o estudo de caso é um estudo aprofundado que permite conhecer todos os detalhes do mesmo, apenas neste delineamento tal profundidade é possível.

Segundo Lakatos e Marconi (1989), os dados para pesquisa podem ser obtidos através de documentação direta ou indireta, neste estudo de caso a pesquisa foi realizada de forma direta. Lakatos e Marconi (1989) ainda definem que a pesquisa direta é aquela realizada em campo ou laboratório pessoalmente, já a indireta utiliza fontes terceiras, e divide-se em pesquisa documental quando fonte primária e bibliográfica se utilizada fonte de terceiros.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista aplicada em uma empresa de engenharia. A entrevista foi realizada de forma semi-estruturada, a fim de privilegiar as experiências do gestor, segundo Gil (1999), neste modelo de entrevista, o entrevistador permite que o entrevistado se expresse livremente, desde que, o mesmo não se desvie do tema proposto.

A entrevista foi realizada com o sócio diretor responsável pela gestão financeira da empresa, transcrita em arquivo Word, na forma de questionário.

## **4 EMPRESA ALVO**

### **4.1 Caracterização da empresa**

Apresenta-se nesta subseção a caracterização da empresa alvo deste estudo de caso, conforme informações coletadas junto aos seus diretores, que por questões estratégicas, solicitou que sua Razão Social não fosse divulgada. Por este motivo, será adotado o nome de Soluções Engenharia como Razão Social fictícia.

A Soluções Engenharia, é uma empresa com mais de 38 anos no mercado da Construção Civil, atuando no desenvolvimento de Projetos Estruturais, Consultoria Estrutural, Controle de Qualidade de Projetos Estruturais e Controle de Qualidade de Obra Civil.

É reconhecida por seu diversificado conhecimento em soluções executivas inteligentes, apresentando pluralidade técnica que inclui experiência em todos os tipos de estruturas e segmentos, abrangendo obras consideradas especiais, como teatros, portos, estádios de futebol e outros.

A empresa foi fundada por seu diretor majoritário, e atualmente conta com um total de quatro sócios, e vinte colaboradores, distribuídos entre administrativo, financeiro e RH, engenheiros, desenhistas e um profissional de TI.

Está localizada em Porto Alegre – RS, e possui como principais clientes grandes construtoras, a indústria, o governo, administradoras de shopping centers e hipermercados. Atua predominantemente no território nacional, porém com algumas grandes obras executadas no exterior.

A empresa atualmente possui contabilidade terceirizada, onde o contador possui apenas o papel de realizar as obrigações contábeis e não possui participação nas decisões estratégicas, participa ativamente apenas em questões tributárias ou

alterações contratuais da sociedade. As reuniões ocorrem em função dos fechamentos contábeis, em especial dos balanços anuais.

O departamento administrativo da empresa possui dois colaboradores, que englobam o administrativo, o financeiro, o RH/Departamento pessoal, e o departamento de compras.

A área de tecnologia da empresa possui um colaborador, e é estruturada, possui um sistema integrado de informações, e utiliza planilhas em Excel apenas para apoio, possui ainda servidores de ponta e processos de backup eficientes.

O faturamento médio da empresa é de de 2,4 milhões anuais, média calculada sobre os anos de 2014, 2015 e 2016, sendo que os anos de 2015 e 2016 apresentaram uma queda de pelo menos 15%, por este motivo a empresa constatou a necessidade de ampliar seu leque de serviços, no ano de 2017 adquiriu uma empresa de softwares de engenharia.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA**

O questionário pertencente ao Apêndice I deste trabalho, foi aplicado no mês de junho do ano de 2017. As questões foram respondidas pelo sócio diretor responsável pela gestão financeira e administrativa da empresa, que possui formação em Engenharia Civil, e mestrado na mesma área

Ao ser questionado sobre qual o tipo de contabilidade utilizada na empresa para fins de gestão, o entrevistado respondeu que a empresa utiliza a contabilidade gerencial, pois acredita que as informações são mais reais, colaborando com Crepaldi (1998), que entende que, a contabilidade gerencial tem por seu objetivo maior, o de fornecer ferramentas a todos que exerçam funções gerenciais dentro da empresa.

Foi perguntado ao sócio se a empresa possui um sistema de informações integrado, e a resposta foi positiva, a empresa se utiliza de um sistema de informações integradas, totalmente customizado para as suas necessidades, existe a possibilidade de criação de relatórios próprios, o sistema também vincula a entrega dos projetos ao financeiro, para as rotinas de pagamento e cobrança, Crepaldi (2011) acrescenta que, o sistema de informação é um diferencial competitivo, pois fornece qualidade e segurança a informação.

No que diz respeito à controladoria, foi perguntado ao entrevistado se a empresa possui um setor estruturado, o mesmo informa que no momento a empresa não dispõe desta posição, e que a falta de segregação no setor financeiro é uma grande preocupação da empresa. O sócio afirma que o crescimento certamente depende desta evolução, assim como discorrem Schmidt e Santos (2009), o surgimento da controladoria está ligada ao processo de evolução da revolução industrial.

Em relação ao planejamento financeiro, o sócio foi questionado se a empresa realiza ou possui alguma forma de planejamento, o mesmo responde que atualmente a empresa utiliza um fluxo de caixa customizado, baseado no demonstrativo fluxo de caixa, para ter conhecimento exato dos saldos disponíveis, e das despesas programadas para futuro, Blatt (2001) endossa que o fluxo de caixa identifica o que realmente está ocorrendo na empresa, pois demonstra as vantagens e fraquezas da empresa, que ficam mais visíveis.

Quando perguntado se a empresa utiliza demonstrações contábeis, o entrevistado respondeu que sim, que são utilizados na gestão a demonstração do resultado do exercício, o balanço patrimonial e o demonstrativo de fluxo de Caixa. A empresa em questão é administrada pelo próprio sócio, fato que corrobora com Crepaldi (2011), que comenta que normalmente os sócios, administradores da empresa não costumam ter formação específica em gestão. Sendo assim as demonstrações contábeis facilitam o entendimento dos gestores unificando as informações, Ludícibus (2008), concorda ao comentar que o demonstrativo contábil expõe de forma ordenada e resumida os principais fatos incorridos em um período determinado.

O entrevistado foi questionado se a empresa considera que a contabilidade gerencial seja importante para a gestão, e o mesmo considera que sim, que o fato de aglutinar as informações de todos os setores da empresa, e também de propiciar as informações para que seja realizado o planejamento da empresa, é muito importante para uma gestão segura, que vem de encontro ao que diz Padovese (2009), que a contabilidade gerencial é o processo de tratamento da informação, mensurando, interpretando e principalmente comunicando as informações das áreas diversas da empresa, assegurando a utilização correta das mesmas.

Por fim, o sócio foi questionado sobre quais as melhorias que poderiam ser implantadas à curto prazo, para melhorar a gestão da empresa, e o mesmo

respondeu que ele está estudando juntamente com o setor financeiro uma maneira de eleger um colaborador para realizar o trabalho de controladoria.

Apoiando diretamente a direção da empresa, e realizando uma ponte entre todos os setores, afim de além de trazer segurança e maior profissionalismo aos processos financeiros, melhorar a comunicação em todas as áreas da empresa.

## **6 CONCLUSÃO**

O crescimento em seu mercado de atuação leva as empresas de pequeno porte a formalizarem seus controles operacionais e financeiros, torna-se necessário adaptar em menor escala sistemas de gestão já consagrados em grandes empresas.

Com base na pesquisa bibliográfica, pode-se verificar que a contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade que possui como objetivo sintetizar a informações, e trazer aos gestores informações precisas e de simples manipulação.

Dentre as ferramentas contábeis disponíveis, se constatou que a empresa alvo do estudo utiliza a demonstração do resultado do exercício, o balanço patrimonial e a demonstração de fluxo de caixa.

O presente estudo buscou identificar a importância da contabilidade gerencial para uma empresa de pequeno porte, e como os seus gestores a utilizam no dia a dia em sua tomada de decisão e planejamento. O objetivo foi alcançado, e durante o estudo foram apresentados conceitos pertinentes a contabilidade gerencial, com a aplicação de um questionário ao final.

Com base nos resultados obtidos na entrevista e aplicação do questionário semiestruturado, mostrou que mesmo que a gestão seja realizada por um dos proprietários que não possui formação em gestão, as ferramentas da contabilidade gerencial estão sendo utilizadas para apoiar a tomada de decisão.

Identificou-se também, que existe um planejamento para otimizar as ferramentas gerenciais, como a criação de um departamento específico de controladoria, que será responsável em controlar as finanças e também interligar os demais setores quanto as informações relacionadas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias**: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO. **Circular Nº 11/2010**. Rio de Janeiro: 2010. Disponível em:

<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011\\_10.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf)>. Acesso em: 04 de abr. de 2017.

BLATT, Adriano Junior. **Estruturação e Avaliação das Demonstrações Financeiras e Contábeis**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Código Civil** (1916). Lei Nº 3.071, de 1º de janeiro de 1916. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L3071impressao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L3071impressao.htm)>. Acesso em: 04 abr. 2017.

BRASIL. Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial**, Brasília, 14 de dezembro de 2006.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas**: o que saber para administrá-las. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade e finanças para não especialista** / Hong Yuh Ching, Fernando Marques, Lucilene Prado. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

COLOSSI, Nelson. DUARTE, Roberta C. **Determinantes Organizacionais em Pequenas e Médias empresas (PMEs) da Grande Florianópolis/SC**. Teor. Evid Econ., 2000.

Disponível em: [http://cepeac.upf.br/download/rev\\_n14\\_2000\\_art4.pdf](http://cepeac.upf.br/download/rev_n14_2000_art4.pdf)

Acesso em: 18/04/2017

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

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Elaine Ap. O contador Gerencial. Boletim CRC SP. São Paulo, n.159, ago. 2006.

FABRETTI, Láudio Camargo. Prática tributária da micro, pequena e média empresa, São Paulo: Atlas, 2003.

FRANCO, Hilário. Estrutura, análise e interpretação de balanços. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de Informações Contábil/Financeiros**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. Manual de Contabilidade: Das Sociedades por Ações. 6. ed. Sao Paulo: Atlas, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos e FARIA, Ana Cristina de. Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**: contabilidade empresarial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 11ª Ed. Atlas. São Paulo, 2005.

MORANTE, Antonio, S.; JORGE, Fauzi, T. **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Métodos de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria**: estratégica e operacional. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1996.

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

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2002.

SEBRAE (org.). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013**. 6 ed. São Paulo: 2013. Disponível em:  
<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2017.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria**: como instrumento de gestão. 6° tiragem. Curitiba: Juruá, 2008.

SHCIMDT, Paulo; Martins, Marco Antonio. **Fundamentos da análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO

- 1) Qual é o tipo de contabilidade utilizada na empresa para a fins de gestão?
- 2) A empresa possui sistema de informações integrado?
- 3) A empresa possui um setor de controladoria estruturado?
- 4) A empresa possui planejamento financeiro?
- 5) A empresa utiliza demonstrações contábeis?
- 6) A empresa considera que a contabilidade gerencial seja importante para a gestão?
- 7) Quais as melhorias você acredita que poderiam ser implantadas no curto prazo, para otimizar a gestão da empresa?