

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACC – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO  
DECISÓRIO**

**Rio de Janeiro**  
**2021**

**AMANDA VILLA REAL MARTINS**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO  
DECISÓRIO**

Monografia foi avaliada e apresentada à UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Curso de Ciências Contábeis, para obtenção do título de bacharel e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

**Orientador: Prof. Marcos Pinto**  
**Coorientador: Prof. Dilo Sérgio**  
**Coorientadora: Prof. Maria Cecília**

**Rio de Janeiro**

**2021**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**AMANDA VILLA REAL MARTINS**

### **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DECISÓRIO**

Monografia foi avaliada e apresentada à UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Curso de Ciências Contábeis para obtenção do título de bacharel e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Prof. Marcos Pinto

---

Prof. Dilo Sérgio

---

Prof. Maria Cecília

**RIO DE JANEIRO**

**2021**

*Dedico esta monografia a todos os  
profissionais de contabilidade, que exercem  
suas funções com excelência.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me permitido chegar até aqui depois de tantos obstáculos; à instituição UFRJ por todo apoio e aprendizado; e por fim agradeço imensamente a minha mãe quem me ensina diariamente o valor da fé, da saúde, do tempo e do amor.

**RIO DE JANEIRO**

**2021**

## RESUMO

O presente estudo busca mostrar a transformação que contabilidade vem sofrendo após o processo de globalização, além de contextualizar a importância, significado e o objetivo de uma das suas ramificações, a contabilidade gerencial. Ao longo do trabalho será apresentado a transformação da contabilidade gerencial e a sua imprescindibilidade na elaboração de relatórios, estratégias, planejamento, controle e na geração de informações extraídas das demonstrações contábeis de forma adequada, em tempo hábil, para o processo de tomada de decisão com o objetivo de melhorar os resultados e fazer projeções futuras. A abordagem metodológica utilizada refere-se a qualitativa, trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, e com base na revisão da literatura especializada. Finalmente será abordada a importância de todo o processo de gestão dispor de um sistema de informação integrado e customizado para atender as necessidades informativas do processo administrativo e/ou produtivo, assegurando a eficácia das operações da empresa e contribuindo de forma ativa para obtenção dos resultados planejados.

Palavras-Chave: **Contabilidade Gerencial. Processo decisório. Estudo de Caso.**

## **ABSTRACT**

This study seeks to show the transformation that accounting has undergone after the globalization process, in addition to contextualizing the importance, meaning and objective of one of its branches, management accounting. Throughout the work, the transformation of management accounting and its essentiality in the preparation of reports, strategies, planning, control and in the generation of information extracted from the financial statements will be presented in an adequate way, in a timely manner, for the decision-making process with the objective of improving results and making future projections. The methodological approach used refers to qualitative, it is an exploratory research, and based on the review of specialized literature. Finally, the importance of the entire management process to have an integrated and customized information system to meet the informational needs of the administrative and/or production process will be addressed, ensuring the efficiency of the company's operations and actively contributing to the achievement of planned results.

**Key Words: Management accounting. Decision making process. Case study.**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Comparação entre contabilidade financeira e gerencial .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2: Estrutura básica Balanço Patrimonial.....</b>	<b>23</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1: Principais práticas da Contabilidade Gerencial .....</b>	<b>15</b>
<b>Tabela 2: Modelo da DRE.....</b>	<b>25</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
	Tema .....	9
	Formulação Do Tema.....	10
	Objetivo .....	10
	Justificativa .....	10
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>12</b>
	2.1 Contabilidade Gerencial .....	12
	2.1.2 Contabilidade Gerencial <i>versus</i> contabilidade financeira .....	16
	2.1.3 Contabilidade Gerencial nas empresas e o processo de tomada de decisões.....	17
	2.2 Contabilidade Gerencial e o sistema de informação contábil.....	20
	2.3 Demonstrações Contábeis .....	21
	2.3.1 Balanço Patrimonial.....	22
	2.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	24
	2.3.3 Demonstração de Mutação do Patrimônio Líquido (DMPL).....	26
	2.3.4 Demonstração do Valor Adicionado do Período (DVA).....	26
	2.3.5 Demonstração do Fluxo de Caixa .....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
	4.1 Proposta de melhoria para os controles gerenciais da empresa.....	34
<b>5</b>	<b>CONSIDERA�ES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A integração econômica, social, cultural e política realizada com o desenvolvimento dos sistemas de comunicação, telefonia e informática proporcionou o surgimento de uma estrutura capaz de intensificar as relações socioeconômicas mundialmente. A utilização e a expansão da internet, trouxeram benefícios e grandes transformações para a sociedade, no âmbito da pesquisa, ciência e tecnologia, do comércio, mercados e complexos industriais, ao longo do tempo. Este processo de integração ficou conhecido como globalização (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2019).

A contabilidade é uma ciência que tem como característica prioritária a entrega de informações com representação fidedigna para seus usuários internos, externos e administradores, de modo a possibilitar tomadas de decisões adequadas e com o máximo de segurança. Portanto, a contabilidade se tornou imprescindível para a rotina empresarial, servindo como um mecanismo de apoio e gestão no mundo dos negócios (IUDICIBUS, 2020).

Com o crescente processo de globalização e com a contabilidade em constante transformação, surgiu a necessidade de se criar e adotar normas internacionais, que possibilitaram a maior clareza das informações, reduzindo os critérios e práticas de reconhecimento e mensuração de cada transação, criando padrões unificados para a contabilidade. Mediante a necessidade de informatização dos processos contábeis ao longo dos anos, bem como da apuração de forma precisa e compreensão dos fenômenos contábeis, relacionados aos aspectos internos e externos que permeiam as organizações, a contabilidade gerencial se mostra extremamente fundamental, pois através de seu uso, o processo de tomada de decisão se torna mais assertivo, bem como a elaboração de planos estratégicos que elevem a capacidade organizacional e que contribua de forma positiva para a alavancagem dos lucros (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2019).

### **Tema**

O presente estudo de caso tem por finalidade apresentar os principais aspectos relacionados a importância da contabilidade gerencial para o processo gerencial.

## Formulação Do Tema

Quais são os benefícios da utilização das ferramentas e controles da contabilidade gerencial para as empresas? Em específico, para uma pequena empresa comercial que será apresentada no estudo de caso.

## Objetivo

O objetivo geral deste estudo de caso é apresentar um embasamento teórico a fim de permitir a análise da estrutura e das falhas gerenciais de uma pequena empresa, que será apresentada no estudo de caso, que comercializa materiais do ramo da construção, a qual denomina-se de forma fictícia de VACINAJA ferragens e construção. Como objetivos específicos pretende-se:

- a) Relatar os aspectos e características relacionados a temática de Contabilidade Gerencial e processo decisório;
- b) Apresentar o referencial teórico para maior compreensão da temática abordada;
- c) Descrever quais são os pontos de sensibilidade identificados na empresa VACINAJA ferragens e construção.
- d) Elaborar uma proposta de intervenção empresarial, baseada nos conceitos apresentados.

## Justificativa

Conforme evidenciado por informações divulgadas pelo SEBRAE (2020), as principais causas de morte das empresas são:

- a) **Falta de planejamento dos negócios:** não negociar prazos com fornecedores, não obter empréstimos com bancos, entre outros.
- b) **Capacitação em gestão empresarial:** não fazer cursos para gestão empresarial, não investir em capacitação da mão de obra, entre outros.
- c) **Gestão do negócio em si:** não aperfeiçoar seus produtos, não se atualizar, não acompanhar as receitas e despesas com rigor, produtos sem diferencial, entre outros.

Mediante ao exposto, a realização deste estudo de caso justifica-se pela necessidade de melhor conhecimento acerca da importância da contabilidade

gerencial no processo decisório, bem como auxiliar as micro e pequenas empresas a tornarem-se mais modernas e competitivas, a fim de evitar o fechamento

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial pode ser definida como um conjunto de métodos contábeis, cuja finalidade é reunir dados relevantes acerca de uma determinada empresa, de modo que contribua para o processo de tomada de decisões. Para tanto, os dados subsidiados por meio da contabilidade financeira são analisados em conjunto com informações respectivas aos custos e orçamentos, com intuito de se obter uma delimitação sobre os preços que serão praticados, metas de curto, médio e longo prazo, bem como os caminhos estratégicos e a empresa deve adotar (FREZZATTI, ROCHA, NASCIMENTO, JUNQUEIRA, 2011).

Desta forma, a contabilidade gerencial possibilita a análise de uma empresa, com os principais *players* de determinado setor, fato extremamente importante para que se perceba de maneira clara, em qual estágio do ciclo de vida se encontra, seus mais importantes desafios, as tendências do mercado, além de métodos que podem ser adotados para otimização do negócio, por meio da análise dos aspectos internos e externos da empresa.

Concomitantemente, a importância da contabilidade gerencial refere-se ao entendimento das razões pelas quais determinados resultados são obtidos, assim, por intermédio de sua utilização é possível compreender de forma mais profunda o comportamento do lucro, com relação a outros aspectos, bem como seus impactos, à exemplo, sua relação com o custo de produção, que pode hora ser mais baixo devido a um período sazonal, ou mais alto, em função de variáveis econômicas, que podem interferir de maneira direta no custo da matéria-prima. Do mesmo modo, os resultados negativos também são investigados para fins de compreensão de sua origem, e de formas de evitá-los (JIAMBALVO, 2009).

A contabilidade gerencial em um sentido mais aprofundado, tem como foco exclusivo a administração da empresa, de modo a buscar subsidiar informações que se encaixem de forma válida e efetiva ao modelo decisório do administrador. Conforme elucidado por Crepaldi (2008), a contabilidade gerencial pode ser descrita como a ramificação da contabilidade, que tem por objetivo fornecer ferramentas aos

administradores de empresas, as quais auxiliem em suas funções gerenciais, desta forma, seu foco refere-se à otimização do uso dos recursos econômicos da organização por intermédio de um controle adequado de seus insumos realizado por um sistema de informação gerencial.

De acordo com o autor, estas ferramentas da contabilidade gerencial são utilizadas pelos gerentes com intuito de auxiliar a administração dos recursos financeiros, dentro do processo gerencial, uma vez que, a contabilidade gerencial engloba todos os demais instrumentos da contabilidade que complementam a contabilidade financeira, a fim de tornar as informações contábeis mais efetivas em todos os processos de gestão organizacional.

Conforme relatado por Padoveze (2012), a contabilidade gerencial tem como foco o processo decisório realizado pelos usuários internos, assim, busca-se por meio de seu uso subsidiar atendimento a todos os colaboradores da organização, independentemente do nível hierárquico. Assim, a contabilidade gerencial refere-se ao processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação, seja através de métodos operacionais ou financeiros, com seu emprego no processo de planejamento, avaliação e controle no processo organização, garantindo assim a responsabilidade sobre os recursos.

Desta forma, a contabilidade gerencial apresenta um importante papel na gestão organizacional, de modo a gerar informações úteis à administração e que contribuam de forma positiva no processo de tomada de decisão, de modo a ampliar de forma eficiente as funções, subsidiando dados para análises, cujos objetivos são as verificações de objetivos e metas, sendo assim, um dos pilares mais importantes para o sucesso da empresa, principalmente considerando o cenário e mercado ao qual esteja inserida, bem como seu nível de competitividade mediante aos concorrentes.

De acordo com Oliveira (2012), a frequente utilização das informações oriundas dos processos contábeis, pode influenciar os gestores e administradores na análise dos resultados econômicos e financeiros das empresas, gerando maior segurança acerca do processo decisório, e auxiliando na projeção dos futuros resultados, de modo a contribuir com melhorias contínuas e em consequência, no aumento das chances de êxito.

Deste modo, a identificação e mensuração de dados que demonstrem a situação econômica de uma organização de forma segura e com o objetivo de que as ações sejam realizadas com cautela e de forma adequada, fazem parte do escopo da contabilidade gerencial. Trata-se de um processo de produção de informações de âmbito operacional e financeiro, tanto para os colaboradores quanto para os gestores e administradores, tal procedimento deve seguir as diretrizes de acordo com as necessidades de informações dos indivíduos internos da empresa, bem como orientar suas decisões operacionais e de investimentos (ATKINSON; BANKER; KAPLAN; YOUNG, 2000).

As organizações apresentam uma demanda diária de racionalização de seus processos, em função da busca por consolidação e adaptação as mudanças oriundas pelos mercados, neste sentido, a contabilidade gerencial apresenta como característica mais marcante o destaque na produção de relatórios gerenciais, os quais são utilizados como base para a tomada de decisão de curto, médio e longo prazo. Estes dados e informações auxilia os administradores e gestores a responderem de maneira eficiente às diversas situações que podem gerar impactos na saúde do negócio. Desta forma, o sucesso de uma empresa é avaliado por meio de seu desempenho, o qual é mensurado por meio de diversas práticas gerenciais, as quais fornecem informações valiosas para a execução das estratégias delineadas pela empresa.

De acordo com Lacerda (2012), a decisão a implementação da contabilidade gerencial em uma organização trará uma gama de instrumentos gerenciais que serão utilizados pelos gestores e administradores, principalmente no processo de gestão financeira. Assim, desempenhará a capacidade administrativa que é demandada atualmente para lidar com tarefas diárias, as quais, por mais simples que sejam, exercerão influência no desempenho organizacional.

Conforme relatado por Bruni e Gomes (2010), o emprego de práticas oriundas da contabilidade gerencial, adaptadas de grandes empresas para micro e pequenas empresas, é fundamental para o processo de planejamento e controle, levando-se em consideração sua simplicidade e facilidade de aplicação, assim, apresenta-se a seguir as principais práticas relativas à contabilidade gerencial e que podem ser implementadas em uma empresa de menor porte:

**Tabela 1: Principais práticas da Contabilidade Gerencial**

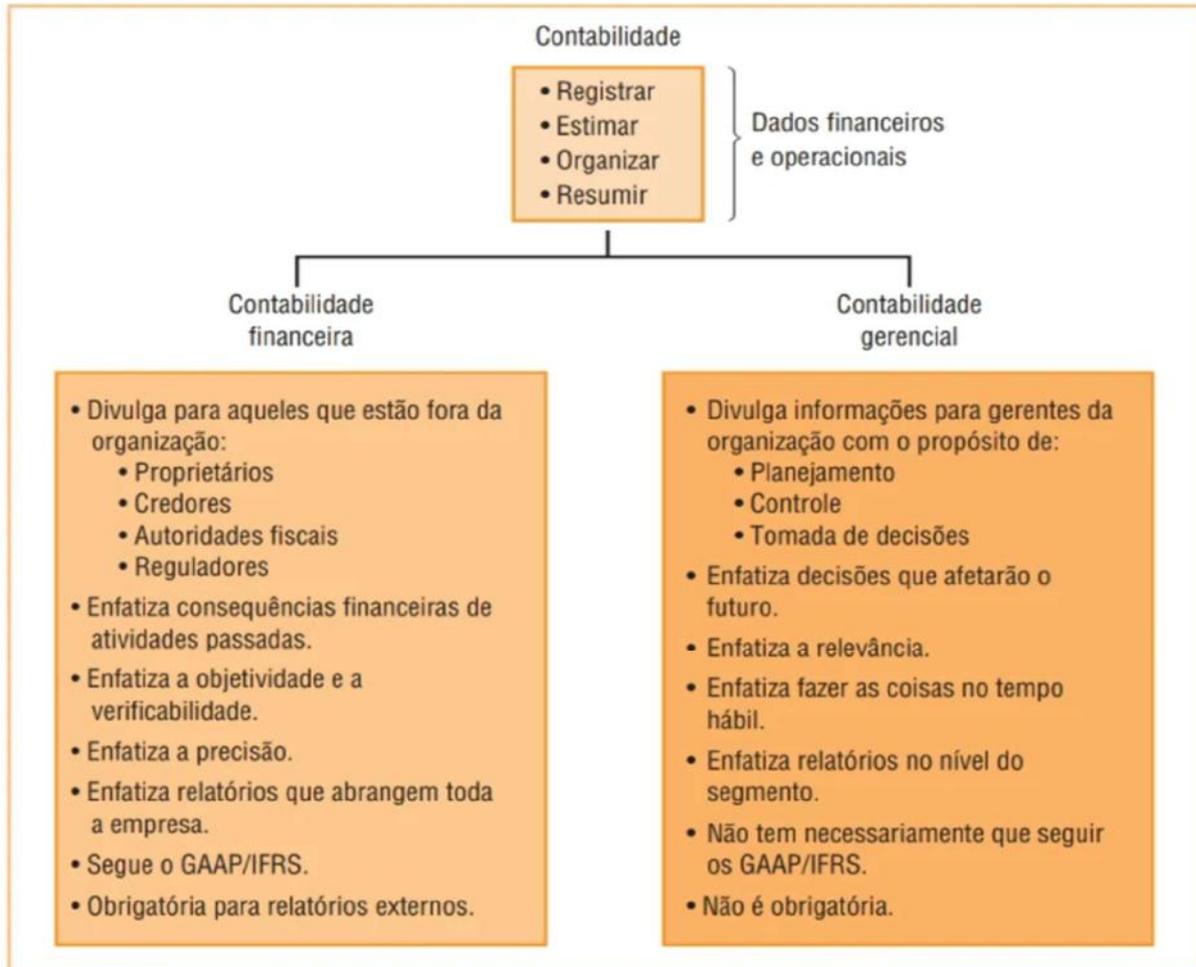
<b>Principais Práticas de Contabilidade Gerencial</b>	
<b>Prática</b>	<b>Propósito</b>
Fluxo de caixa	Controlar a entrada e saída de valores monetários, de modo a ilustrar a situação financeira da empresa.
Orçamento	Tem por finalidade criar um plano dos processos operacionais, considerando um período pré-estabelecido, trata-se da maneira representativa dos objetivos financeiros e econômicos que a empresa deseja alcançar.
Controle de Capital de Giro	Controla os recursos cujo destino é a manutenção das tarefas operacionais, para isso, realiza-se o monitoramento do ativo circulante e do passivo circulante.
Análise das demonstrações contábeis	Avalia as demonstrações contábeis da empresa, com objetivo de refletir a real situação da empresa, considerando os aspectos econômicos, financeiros e patrimonial.
Controle de estoque	Controla o armazenamento e saída de itens para revenda.
Controle de preço de venda	Tem por objetivo controlar as margens de lucro e contribuição das mercadorias.
Controle de contas a pagar	Monitora as obrigações da empresa, oriundas de compras de insumos para revenda, impostos e taxas, bem como outros custos, sejam fixos ou variáveis, isto é, controla as dívidas de curto prazo da organização.
Controle de contas a receber	Monitora as vendas a prazo realizadas pela organização.
Controle de bens no ativo imobilizado	Avalia os bens utilizados para produção ou fornecimento de insumos empregados no funcionamento habitual da organização.

Fonte: Bruni e Gomes (2010)

### 2.1.2 Contabilidade Gerencial *versus* contabilidade financeira

A Figura 1 exemplifica as principais diferenças entre a contabilidade gerencial e a financeira:

Figura 1: Comparação entre contabilidade financeira e gerencial



Fonte: Garrison, Noreen, Brewer (2012)

Garrison, Norren e Brewe, (2012) ressaltam que a contabilidade gerencial é fundamental para o planejamento e para o controle de uma organização, visto que as informações obtidas pelos profissionais contábeis, servem como bússolas para orientar quais as decisões mais assertivas, considerando os aspectos apurados por meio da análise e interpretação dos dados contábeis, para que assim sejam delimitadas metas, os recursos e mensuração de resultados financeiros sejam realizados de maneira mais assertiva e que o planejamento estratégico da empresa seja elaborado de forma

confiável. De acordo com os autores, é importante destacar que a contabilidade gerencial apresenta diferenças quando comparada com a contabilidade financeira, ressalta-se que uma não exclui a outra, e que ambas devem estar alinhadas para o bom funcionamento de uma empresa.

Conforme demonstrado na Figura 1, a contabilidade gerencial auxilia os gerentes na realização de três atividades fundamentais: o controle, planejamento e a tomada de decisões. O planejamento engloba a definição de objetivos e a especificação dos meios pelos quais serão alcançados. O controle envolve o *feedback*, com intuito de assegurar que o plano traçado seja executado de maneira adequada, ou modificado conforme as mudanças que a empresa enfrentar (tanto internas, quanto externas). A tomada de decisões engloba a seleção de um ato dentre as alternativas disponíveis.

Enquanto a contabilidade financeira tem como principal preocupação a legislação tributária, com a pontualidade no pagamento dos impostos em geral, redução dos gastos e outros aspectos relacionados a saúde financeira da empresa. Já a contabilidade gerencial objetiva a organização do funcionamento interno da empresa, de modo a possibilitar que as atividades empresariais sejam realizadas de maneira mais eficiente e com qualidade superior, assim, há foco na identificação das necessidades da empresa, elaboração de estratégias focadas na facilitação das rotinas, na organização de tarefas e otimização do lucro (SALOTTI, *et al.*, 2019).

### **2.1.3 Contabilidade Gerencial nas empresas e o processo de tomada de decisões**

A contabilidade gerencial apresenta como fundamental princípio o seu uso como uma valorosa ferramenta utilizada no processo de tomada de decisões, de modo a auxiliar o recebimento de informações por parte de seus usuários, por intermédio do processo de gestão e análise, por esta razão, o planejamento e controle são práticas fundamentais, a quais a contabilidade gerencial dispõe e que objetivam subsidiar dados e informações, isto é, realizar o controle de atividades da organização e estabelecer o sistema de gestão, a fim de possibilitar que os gestores tenham conhecimento dos fatos ocorridos, bem como de seus resultados.

Conforme afirmado por Bruni e Gomes (2010), a contabilidade gerencial deve ofertar as informações que possibilitem a elaboração de estratégias e de planos de ações

de longo prazo, considerando as decisões sobre o uso dos recursos pelas atividades, com foco no serviço e no cliente, assim como no preço, desta maneira, o planejamento e o controle de custo das atividades que compõe o sistema de operações de serviços, a análise do desempenho e avaliação das pessoas.

Considerando tais aspectos, a tomada de decisão pode ser descrita como um processo natural e frequente na vida cotidiana dos indivíduos, assim como nas organizações, visto que a realização de escolhas (sejam mais simples ou de maior complexidade) geram influência em todos os níveis organizacionais e impactam de forma abrangente o seu futuro. Por esta razão, o processo de tomada de decisão deve ser realizado de maneira cautelosa, utilizando-se para tanto o planejamento e mensuração dos riscos.

De acordo com Ludícibus (2020), existem dois tipos de decisões dentro de uma organização, são elas: as decisões programadas, as quais são tidas como rotineiras e recorrentes; e as decisões não programadas, que ocorrem eventualmente e demandam a elaboração de planos estratégicos, planejamento e análise, para que assim não ocorram precipitações quanto a sua realização.

O autor relata que o processo decisório pode ser entendido como um conjunto de ações que objetivam o atingimento de determinada meta, conforme um plano já traçado, por intermédio da tomada de decisões tanto já delineadas, quanto corretivas, que podem sofrer modificações em função do desenvolvimento de determinado projeto. A tomada de decisão refere-se a integração dos processos de planejamento e controle, deste modo, os gestores ou administradores devem ter por base informações consistentes e de qualidade, para que desta forma realizem escolhas assertivas e que sejam benéficas para resolução dos problemas e conflitos organizacionais.

Figueiredo (1995) relata que o processo de tomada de decisão refere-se a uma sequência de passos, os quais divulgam a racionalidade com a qual os gestores e administradores buscam soluções para os problemas organizacionais, deste modo, a abordagem do processo de tomada de decisão percorre algumas etapas, as quais posteriormente apresentam sua finalidade de acordo com a escolha da ação para implementação, são elas: definição do problema; obtenção dos fatos; elaboração das alternativas; ponderação; e finalmente a decisão.

Ressalta-se que as informações contábeis, considerando tais aspectos são extremamente valiosas à organização, isto porque, a utilização de informações ou dados errôneos, incompletos ou defasados pode gerar prejuízos significativos à organização, por esta razão, a utilização da informação contábil torna-se extremamente adequada, oportuna e fundamental, uma vez tais informações podem subsidiar aos gestores e administradores diferentes perspectivas acerca de determinado fato, o que torna o processo decisório mais assertivo, por esta razão, o uso da contabilidade gerencial é de suma importância.

Conforme relatado por Marion (2011), a contabilidade gerencial no processo decisório tem grande importância porque reúne todas as informações de âmbito econômico, mensura-as de forma monetária, realiza os seus registros e por fim sumariza-as no formato de relatórios ou de comunicados. Levando-se em consideração a identificação de um problema, o contador gerencial deve realizar uma análise, por intermédio de informações apuradas e do uso de relatórios de apoio, a fim de avaliar o grau de risco que engloba tal problema, e quais as melhores alternativas e abordagens que a gestão deve adotar a fim de mitigar, eliminar ou corrigir erros.

Neste sentido, conforme relatado pelo autor é fundamental que estes relatórios forneçam os subsídios necessários para atendimento de forma clara e objetiva as necessidades dos administradores e gestores, uma vez que o modelo de decisão, deve ser relevante para o tomador da decisão, bem como atender ao seu processo lógico e específico de acordo com a natureza do problema ou evento a serem solucionados. Todas as decisões realizadas em uma organização geram reflexos nos ambientes internos e externos, isto é, o processo decisório não está restrito apenas aos limites físicos de uma empresa, relaciona-se também a gama de investidores, fornecedores e a serviços de crédito (PADOVEZE, 2012).

O processo de tomada de decisão engloba um elemento muito significativo: a gestão estratégica, uma vez que toda decisão ou ação é responsável pelo desencadeamento de um conflito de escolhas, as quais possuem consequências, tanto positivas, quanto negativas, por esta razão, a decisão estratégica tem como fundamental preocupação as dificuldades relacionadas ao ambiente externo e na maneira com a qual a empresa encontra-se nele inserida, assim, a gestão estratégica refere-se também a

visão global da empresa, isto é, a tomada de decisão deve ser embasada nos objetivos organizacionais, os quais devem objetivar os benefícios da empresa (OLIVEIRA, 2012).

## **2.2 Contabilidade Gerencial e o sistema de informação contábil**

Segundo Padoveze (2012), o sistema de informação pode ser definido como um produto composto por três elementos: tecnologia, organizações e indivíduos, os quais devem realizar interações a fim de que o sistema atinja seu objetivo, assim, o sistema de informação gerencial pode ser descrito como um conjunto composto por subsistemas, os quais realizam o processamento dos dados e das informações, a fim de ministrar subsídios ao processo de gestão de uma organização. Para fins de utilização da informação contábil no processo administrativo, é fundamental que tal informação seja desejável e útil aos gestores e administradores da organização, isto porque os sistemas gerenciais contábeis produzem dados que auxiliam os colaboradores, gerentes e executivos no processo decisório, e por consequência no aprimoramento dos métodos e no desempenho empresarial.

De acordo com Gil, Biancolino e Borges (2010), os contadores são os principais usuários das informações contábeis, uma vez que são os primeiros profissionais que usam tais informações como ferramenta para o processo decisório, desta maneira, possuem fundamental importância na delimitação dos acessos ao Sistema de Informação Contábil (SCI). Acerca do uso das informações geradas, deve-se levar em conta sua contribuição no processo de produção das informações destes sistemas, adaptando-os às necessidades de cada empresa, isto é, a disponibilidade, abrangência e no detalhamento, dentro de prazos satisfatórios. Neste sentido, o autor destaca que o Sistema de Informação Contábil (SCI), deve produzir dados e informações que atendam os seguintes aspectos:

### **I. Nível empresarial:**

- **Estratégico:** refere-se ao desenvolvimento de processos e métodos estáveis e ininterruptos, objetivando a racionalidade no processo decisório, bem como na alocação de recursos organizacionais de maneira mais eficiente, sempre voltados para o futuro.

- Tático: refere-se a etapa na qual ocorrem as intermediações entre os níveis estratégico e operacional comumente é projetado a médio prazo e engloba cada unidade da empresa, de modo a traduzir e interpretar as decisões do planejamento estratégico, transformando-o em planos sólidos dentro da unidade empresarial.
- Operacional: trata-se da formalização dos objetivos e processos, colocando em prática as ações desenvolvidas previamente e delimitadas nos níveis de gerência mais baixos (tático), seu objetivo é realizar o desdobramento do planejamento tático de cada departamento em planos operacionais para cada uma das tarefas.

## **II. Circuito Administrativo:**

- Planejamento: refere-se a decisão antecipada dos passos e ações que devem ser realizados para o atingimento de um objetivo ou meta específicos.
- Execução: engloba a coordenação dos recursos e dos indivíduos designados a realização e entrega das tarefas delineadas.
- Controle: refere-se ao monitoramento e mensuração do progresso de um projeto, assegurando que os objetivos preestabelecidos sejam realizados dentro do planejamento.

## **III. Nível de estruturação da informação:**

- Estruturada: são rotineiras e repetitivas, englobam processos preestabelecidos.
- Semiestruturada: engloba circunstâncias com algum grau e complexidade, apenas parte do problema tem uma resolução clara.
- Não estruturada: demanda o bom senso, a habilidade de mensuração e perspicácia do indivíduo que irá tomar a decisão.

### **2.3 Demonstrações Contábeis**

As demonstrações contábeis são elaboradas considerando as práticas contábeis brasileiras, as quais são emanadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em concordância com o Comitê do Pronunciamento Contábil (CPC), entidade responsável pelo estudo, preparo e emissão de Pronunciamento Técnicos sobre os métodos de

Contabilidade, bem como a divulgação de informações desta natureza, considerando sempre a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais (OYADOMARI, *et al.*, 2018). As demonstrações contábeis incluem:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE);
- Demonstração de Mutação do Patrimônio Líquido (DMPL);
- Demonstração do Fluxo de Caixa do Período (DFC);
- Demonstração do Valor Adicionado do Período (DVA), se empresa aberta ou se apresentada de forma voluntária.

A seguir, apresentam-se as principais características das demonstrações contábeis.

### **2.3.1 Balanço Patrimonial**

O Balanço Patrimonial tem por finalidade refletir a posição das contas patrimoniais levando-se em consideração dado período, comumente mensal ou ao fim de seu exercício financeiro, isto é, trata-se de uma “fotografia” estática que demonstra a situação financeira e patrimonial em um momento específico.

De acordo com Ludícibus (2020), o Balanço Patrimonial é a representação gráfica composta por duas colunas: a coluna do lado direito é chamada de *Passivo e Patrimônio Líquido*, as quais são as fontes e origens dos financiamentos, e que englobam as obrigações que serão reivindicadas por terceiros e pelos proprietários do capital (capital próprio). Já a coluna do lado esquerdo é chamada de *Ativo* e nela são efetuados os investimentos e a aplicação dos recursos oriundos do passivo e do patrimônio líquido. A Figura 2 demonstra as principais características da estrutura do Balanço Patrimonial:

Figura 2: Estrutura básica Balanço Patrimonial

<b>Balanço Patrimonial</b>			
<b>ATIVO</b>		<b>PASSIVO</b>	
bens + direitos		obrigações com terceiros	
		<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
		obrigações com a empresa (diretores, acionistas, etc.)	
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>\$</b>	<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>\$</b>
<i>(Total ativo = Total passivo)</i>			

Fonte: Adaptado de Ludícibus (2020)

O Balanço Patrimonial deve apresentar as seguintes informações:

- a) Caixa e equivalente de caixa;
- b) Clientes e outros recebíveis;
- c) Estoques;
- d) Ativos financeiros;
- e) Ativo não circulante – ativos classificados como disponíveis para venda;
- f) Ativos biológicos;
- g) Investimentos avaliados pelo método de equivalência patrimonial;
- h) Propriedade para investimentos;
- i) Imobilizado;
- j) Intangível;
- k) Contas a pagar comerciais e outras;
- l) Provisões;
- m) Obrigações financeiras;
- n) Impostos diferidos ativos e passivos;
- o) Participação de não controladores apresentada de maneira destacada dentro patrimônio líquido; e
- p) Capital integralizado, reservas e outras contas atribuíveis aos proprietários da entidade.

Conforme ressaltado por Aparecido e Simões (2017), por meio da análise das informações do Balanço Patrimonial, é possível realizar o cálculo de índices que denotam a situação econômico-financeira da empresa, dentre os quais pode-se destacar: índices de liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata, liquidez geral e endividamento, tais índices demonstram a capacidade financeira da empresa de cumprir precisamente suas obrigações de curto, médio e longo prazo.

### **2.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)**

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) pode ser definida como um documento de natureza contábil, o qual tem por finalidade demonstrar os aspectos relativos ao resultado obtido em um determinado período de atividades em uma organização. Esta demonstração, levando-se em consideração o Regime de Competências, irá destacar a composição do resultado, por intermédio da comparação das informações referentes as receitas, aos custos e despesas (NIYAMA, SILVA, 2021).

Ribeiro (2018) relata que a DRE é uma demonstração contábil responsável por evidenciar o resultado econômico, ou seja, o lucro ou prejuízo verificado por uma organização na realização de suas atividades, durante um período que na maioria das vezes é igual a um ano.

A DRE é composta por contas de resultado e também por contas patrimoniais. As contas de resultados que compõe a DRE são todas aquelas que correspondem as despesas e os custos incorridos, bem como as receitas realizadas durante um período. As contas que fazem parte da DRE são representativas das deduções e das participações no resultado. No momento da elaboração da DRA, todas as contas de resultado já estão com seus saldos devidamente encerrados (RIBEIRO, 2018, p.417).

De acordo com o autor, para realizar a elaboração da DRE, o profissional responsável deve realizar a coleta das informações diretamente do livro Razão, e que em caso de processamento manual ou digital do livro Razão e mediante a ausência das contas sintéticas para fins de agrupamento das contas de resultados, é fundamental que este agrupamento seja realizado para fins de facilitação da elaboração da demonstração em estudo.

Deste modo, o agrupamento pode ser realizado com o auxílio do elenco de contas que estiver em uso pela organização, além disso de acordo com o artigo 187 da Lei n. 6.404/1976, a DRE deve ser estruturada considerando as disciplinas citadas por este artigo, o qual não determina um modelo específico para uso por parte de todas as empresas, contudo, estabelece os dados mínimos que devem ser apresentados na DRE, desta forma, cada empresa tem liberdade para elaboração da DRE, considerando o modelo que melhor demonstre o resultado de suas atividades, considerando as especificações mínimas, exigidas por lei (JIAMBALVO, 2009).

A Tabela 1 apresenta um modelo de DRE, considerando as informações mínimas, conforme artigo 187 da Lei n. 6.404/1976:

**Tabela 2: Modelo da DRE**

DESCRIÇÃO	Exercício Atual \$	Exercício Anterior
<p><b>1. RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços</li> </ul> <p><b>2. DEDUÇÕES E ABATIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas anuladas</li> <li>• Descontos Incondicionais Concedidos</li> <li>• ICMS sobre vendas</li> <li>• PIS sobre faturamento</li> <li>• COFINS sobre faturamento</li> </ul>		
<p><b>3. RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (1-2)</b></p> <p><b>4. CUSTOS OPERACIONAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos das mercadorias, Produtos e Serviços Vendidos</li> </ul> <p><b>5. LUCRO OPERACIONAL BRUTO (3-4)</b></p> <p><b>6. DESPESAS OPERACIONAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Despesas com vendas</li> <li>• Despesas financeiras</li> <li>• (-) Receitas Financeiras</li> <li>• Despesas gerais e administrativas</li> <li>• Outras despesas operacionais</li> </ul> <p><b>7. OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS</b></p> <p><b>8. LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL (5-6+7)</b></p> <p><b>9. OUTRAS RECEITAS</b></p> <p><b>10. OUTRAS DESPESAS</b></p> <p><b>11. RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DAS DEDUÇÕES (8+9-10)</b></p> <p><b>12. CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO LÍQUIDO</b></p> <p><b>13. IMPOSTO DE RENDA SOBRE O LUCRO LÍQUIDO</b></p> <p><b>14. RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS AS DEDUÇÕES (11-12-13)</b></p>		

<p><b>15. PARTICIPAÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debêntures</li> <li>• Empregados</li> <li>• Administradores</li> <li>• Partes Beneficiárias</li> </ul> <p><b>INSTITUIÇÕES OU FUNDOS ASSST. PREV. EMPREG.</b></p> <p><b>16. LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (14-15)</b></p> <p><b>17. LUCRO LÍQUIDO OU PREJUÍZO POR AÇÃO CAPITAL</b></p>		
---	--	--

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2018).

### 2.3.3 Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)

A demonstração das mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) apura todas as movimentações das contas do patrimônio líquido, sendo assim pode-se afirmar que evidencia as alterações e oscilações do patrimônio líquido, sua principal finalidade é apresentar de forma mais detalhada as variações das reservas da empresa (SILVA, 2012).

A DMPL é obrigatória apenas para empresas de capital aberto, e deve apresentar as seguintes contas:

- a) Saldo inicial do exercício;
- b) Ajustes que tenham ocorrido no exercício que se demonstra;
- c) Correção monetária do saldo inicial do exercício;
- d) Reservas revertidas para que se liberassem;
- e) O lucro líquido do exercício que se demonstra e que se acresce à situação anterior (1 a 3);
- f) O destino que foi dado ao resultado referido, ou seja, o que transferiu para reservas, o que se distribuiu como dividendos, o que se incorporou ao capital, mostrando como se chega ao saldo final.

### 2.3.4 Demonstração do Valor Adicionado do Período (DVA)

A Demonstração do Valor Adicionado do Período (DVA) é utilizada para a gestão, pois os relatórios gerenciais terão informações contidas na DVA, pode assim analisar o desempenho patrimonial da empresa.

De acordo com Rodrigues (2018), a concepção da Demonstração do Valor Adicionado do Período deu-se, considerando os aspectos:

- a) a Demonstração do Resultado do Exercício identifica apenas a parcela da riqueza criada que efetivamente permanece na empresa na forma de lucro, não identifica, portanto, as demais gerações de riquezas;
- b) as demais demonstrações financeiras também não são capazes de indicar quanto de valor a entidade está adicionando ou agregando às mercadorias ou insumos que adquire;
- c) as demonstrações mencionadas não identificam, ainda, quanto e de que forma foram distribuídos os valores adicionados ou agregados.

Através desse relatório pode-se encontrar uma análise do desenvolvimento econômico da empresa, demonstrando como foi feita a distribuição dos valores, capital, riquezas obtidas no final do exercício. Ou seja, é um esclarecimento contábil da formação da riqueza gerada pela empresa em determinado período e sua respectiva distribuição (APARECIDO, SIMÕES, 2017).

### **2.3.5 Demonstração do Fluxo de Caixa**

A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) refere-se a um relatório contábil, que tem por objetivo evidenciar as transações realizadas em determinado período e que resultaram em alterações no saldo de caixa e equivalentes de caixa (OYADOMARI, *et al.*, 2018).

Genericamente, pode-se defini-la como uma demonstração resumida relativa aos fatos administrativos, os quais envolvem os fluxos monetários relativos a determinado período, os quais são devidamente registrados a débitos e a crédito na conta Caixa, da conta Bancos, Movimento e das representativas dos equivalentes de caixa. A demonstração dos fluxos de caixa representa o fluxo financeiro de uma organização, sua elaboração proporciona um exercício de administração financeira que contribuirá para de forma eficaz na gestão empresarial (SALOTTI, *et al.*, 2019).

Assim a DFC indica a origem de toda a entrada e saída de valores monetários, levando-se em consideração determinado período, de modo a direcionar para o resultado o fluxo financeiro e mostrando-se uma ferramenta de extrema importância para os

usuários das informações contábeis, principalmente para o estudo da capacidade da empresa de gerar caixa e equivalente de caixa (OYADOMARI, *et. Al*, 2018).

A DFC proporciona a conexão do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, utilizando o montante disponível como medida objetiva, isenta de absurdos e verificável, quando comparada ao saldo bancário. A DFC pode ser elaborada por meio de dois métodos:

- a) **Método direto:** deve ressaltar as classes de recebimento e desembolso brutos, oriundos das atividades operacionais, e dividindo-se considerando a sua natureza contábil (recebimentos de clientes, pagamentos de fornecedores, dentre outros), trata-se de um método que se inicia partindo das demonstrações das entradas e saídas que passam pelo caixa e equivalente de caixa. Sua maior vantagem relaciona-se a criação de condições favoráveis para desenvolvimento da classificação das entradas e saídas de acordo com critérios técnicos e não fiscais, de modo a permitir que as informações de caixa sejam disponibilizadas diariamente. Neste método, o fluxo de caixa líquido das atividades operacionais é divulgado por intermédio da exposição das principais classes de recebimentos e pagamentos brutos de caixa (IUDICIBUS, 2020).
- b) **Método indireto:** tem como pilar os valores oriundos dos lucros ou prejuízos do exercício (DRE), os quais devem ser ajustados considerando os itens econômicos, como depreciação e amortização, além das variações nas contas patrimoniais. Por meio do método indireto, o fluxo de caixa líquido das atividades operacionais é definido, ajustando-se o resultado considerando os efeitos de: mudanças nos estoques e nas contas operacionais a receber e a pagar durante o período; itens que não interferem no caixa, tais quais: depreciação, provisões, tributos deferidos, receitas (despesas) contabilizadas pela competência, mas não pagas, dentre outros; e todos os elementos cujos efeitos sobre o caixa sejam oriundos das atividades de investimento ou financiamento (JIAMBALVO, 2009).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para realizar a análise dos dados e dar propostas de soluções, foi a metodologia de natureza exploratória qualitativa, para os autores Marconi e Lakatos (2021), cada tipo de pesquisa aborda uma problemática diferente, por esta razão, as pesquisas científicas são classificadas de três maneiras: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória, nem sempre é exigida a formulação de uma hipótese, tais estudos possibilitam o aumento de conhecimento do estudioso acerca dos fatos averiguados, possibilitando desta maneira, a formulação mais precisa de uma ou mais problemáticas, a criação de novas hipóteses e a realização de pesquisas mais estruturadas.

As informações apresentadas no presente estudo, relativas à empresa escolhida para análise, foram obtidas por intermédio do uso de duas técnicas: a coleta de dados e a aplicação de uma entrevista aberta, realizada com o gestor da empresa VACINAJA ferragens e construção. A entrevista foi realizada no primeiro semestre de 2021, com a apresentação de 05 perguntas que visavam identificar a percepção do gestor acerca dos processos contábeis da empresa, principalmente com relação aos pontos que considerava mais sensíveis, tanto relativos aos produtos ofertados, os procedimentos adotados para elaboração das demonstrações contábeis, os métodos para controle utilizados, bem como averiguar se a empresa utilizava algum sistema. Buscou-se averiguar por intermédio da entrevista, os seguintes aspectos:

1. Como são realizados os registros das demonstrações contábeis e controles financeiros;
2. Quais processos são feitos para emissão de Notas Fiscais e como é realizado o seu controle;
3. Qual a dinâmica de funcionamento do estoque e como são geridos os itens que o compõe;
4. Se a empresa apresenta ou utiliza algum sistema informatizado que auxilie os colaboradores, em especial o gestor a realizar as atividades financeiras e contábeis;

5. Como é realizado o processo de tomada de decisão da empresa, e quais são os níveis hierárquicos envolvidos.

Acerca do embasamento teórico, foram selecionadas obras literárias nacionais, publicadas considerando o período de 2010 a 2020, a busca foi realizada por intermédio da utilização das seguintes palavras-chave: Contabilidade Gerencial, Demonstrações Contábeis e Contabilidade Financeira. Utilizou-se como critério de inclusão: a avaliação do teor do conteúdo do material documentado; obras que apresentaram uma descrição detalhada acerca da temática e sólido embasamento teórico.

Para os autores Marconi e Lakatos (2021), cada tipo de pesquisa aborda uma problemática diferente, por esta razão, as pesquisas científicas são classificadas de três maneiras: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória, nem sempre é exigida a formulação de uma hipótese, tais estudos possibilitam o aumento de conhecimento do estudioso acerca dos fatos averiguados, possibilitando desta maneira, a formulação mais precisa de uma ou mais problemáticas, a criação de novas hipóteses e a realização de pesquisas mais estruturadas.

Marconi e Lakatos (2021) relatam que os métodos aplicados para realização de uma pesquisa exploratória são extensos e mutáveis, os mais comuns são: levantamento de informações por intermédio de fontes secundárias, levantamento de experiências, estudos de casos selecionados e a observação informal. Os autores destacam que as pesquisas exploratórias são muito úteis para a realização de diagnósticos de determinadas situações, para a exploração de alternativas e descobertas de novas ideias. A pesquisa qualitativa pode ser definida como uma “expressão genérica”, isto é, esta abordagem trabalha os dados de modo a tentar compreender os seus significados, tendo como alicerce a observação ou percepção do fenômeno adentro de seu contexto.

Severino (2018) relata que a pesquisa qualitativa pressupõe o contato direto e prolongado do estudioso com o ambiente e a situação averiguada, geralmente por intermédio de pesquisa de campo, as informações coletadas são majoritariamente descritivas, considerando o relato de pessoas, situações, acontecimentos, imagens, documentos, dentre outros. Por fim, o autor descreve que a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de informações descritivas, adquiridas por meio do contato direto do

estudioso com a situação em estudo, ressalta mais o processo do que o resultado e se preocupa em descrever o ponto de vista dos participantes.

Gil (2017) ressalta que a coleta de dados se refere ao recolhimento de informações de fontes primárias, isto é, documentos escritos ou não escritos, oriundos de arquivos públicos ou particulares de instituições ou fontes domiciliares, também de fontes estatísticas, desta maneira, coleta de documentos é comumente utilizada em pesquisa de cunho teórico e nas quais a delimitação primordial é o estudo de caso, uma vez que em grande parte, este tipo de pesquisa exige a coleta de documentos para análises

De acordo com Severino (2018), a realização de entrevista é um dos principais métodos de coleta de dados utilizados em pesquisas de cunho social, pois se adequa perfeitamente a abordagem mais pessoal, isto porque considera o que os indivíduos entrevistados conhecem, observam, acreditam e esperam da situação em estudo. Para o autor, o método de entrevista tem como vantagem uma vasta abrangência e eficiência na obtenção de dados, em sua classificação e quantificação, além de apresentar maior flexibilidade, pois não apresenta restrições culturais, possui maior número de respostas e possibilita ao entrevistador captar outros tipos de respostas, oriundas de gestos, expressões e reações dos entrevistados.

Os autores Marconi e Lakatos (2021) observam que as entrevistas podem ser classificadas em estruturadas - apresentam estrutura definida e as perguntas são elaboradas com antecedência; semiestruturadas – parte das perguntas são elaboradas com antecedência, entretanto há possibilidade de adaptação de acordo com as respostas dos entrevistados e entrevistas abertas – que apresentam maiores condições para uma conversa de cunho investigativo, razão pela qual, foi escolhida como método para a realização do presente estudo de caso.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Por intermédio da entrevista realizada com o gerente da empresa VACINAJA, pode-se apurar os seguintes dados acerca dos controles financeiros e contábeis:

- I. A empresa faz uso de um sistema muito simples e arcaico, o qual só tem a função de cadastro dos fornecedores e dos clientes (tanto pessoas físicas, quanto jurídicas), bem como no registro de produtos de estoque para um tipo específico de acompanhamento dos itens e das vendas;
- II. Este mesmo sistema é utilizado para acompanhar o fluxo de contas a pagar e a receber;
- III. A empresa não utiliza nenhum recurso para realizar o lançamento de Notas Fiscais de compra, venda ou outra em seu sistema, fator que contribui para desorganização, além de problemas para apuração de seu faturamento real e distribuição das despesas e dos custos;
- IV. Conforme relatado pelo gerente, a empresa possui um controle de contas a pagar desatualizado e que não atende as necessidades organizacionais, assim, o controle é realizado pela ferramenta Excel, de forma simples, com a descrição das despesas, datas e valores correspondentes. Concomitantemente, os pagamentos são realizados uma vez na semana, após o deferimento do proprietário da empresa, além disso, os pagamentos são prejudicados e realizados com atraso em função de falhas na imputação de dados na planilha;
- V. Percebeu-se que o controle do caixa é realizado, contudo também de forma manual, por intermédio da utilização de um Livro Caixa, no qual são realizadas as anotações respectivas as despesas e receitas, em conjunto com uma pasta na qual é realizado o armazenamento das notas de prestação de contas, contendo as movimentações diárias e uma vez por semana, o proprietário realiza a verificação.
- VI. Apurou-se que o controle de contas a receber também é realizado por intermédio da utilização de planilha eletrônica, a empresa trabalha com o pagamento em espécie (no ato da venda), cartões de débito e crédito, além da realização de vendas para pessoas físicas e jurídicas, de modo a inviabilizar o recebimento de forma manual das contas a receber, considerando ainda a ausência de um sistema.

Acerca do estoque, observou-se que seu controle também é realizado por meio da utilização de uma planilha eletrônica, por esta razão, uma vez a cada mês o gerente faz um inventário para a conferência dos itens disponíveis. O estoque é totalmente desorganizado, não existe separação de categorias, pode-se encontrar materiais espalhados, juntos e sem identificação, o que com certeza gera erros na contagem.

Outra situação observada refere-se ao processo de devolução de mercadorias, pois os produtos não eram imputados novamente na planilha de controle, gerando sempre divergências no estoque. Outro problema verificado nesse controle refere-se a comercialização de produtos com valores inferiores, e muitas vezes as vendas desses produtos não são colocadas nas devidas planilhas de controle.

Foi verificado que o controle de vendas é feito de forma também arcaica e com prováveis erros. O faturamento mensal da empresa é feito em planilha de eletrônica, o qual é feito e acompanhado pelo gerente. Contudo foi verificado que os valores imputados na planilha são somente os valores que entram em caixa, não definindo de fato o faturamento mensal. Além disso foi verificado que todas as notas fiscais, receitas, despesas, são enviadas para o contador para que ele possa gerar um balancete de verificação para o proprietário, além de revelar o faturamento do negócio, o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício. Foi verificado que o contador do negócio, é o contador totalmente voltado para fins fiscais e para as legislações vigentes, não realizando nenhum tipo de relatório contábil-gerencial e muito menos apontando as falhas e opinando sobre os controles internos da empresa.

Também questionou-se como ocorre o processo de tomada de decisão para qualquer assunto relacionado ao negócio, se havia possibilidade do gerente decidir ou não e foi respondido que não, todas as tomadas de decisões são feitas pelo proprietário e por ser uma empresa familiar, o proprietário acredita ter aprendido tudo ao longo dos anos, com a experiência no mercado, não havendo necessidade e muito menos dando importância a ferramentas de controles gerenciais atuais, que possam vir a ajudar no controle, organização e desenvolvimento do seu negócio.

Após a investigação feita com o gerente e seus colaboradores, pode-se afirmar que a empresa possui problemas com os controles internos, por esta razão, apresenta-se a seguir a proposta de solução elaborada.

#### **4.1 Proposta de melhoria para os controles gerenciais da empresa**

Por meio da investigação realizada na empresa VACINAJÁ ferragens e construção, e com base no referencial teórico, elaborou-se uma proposta para a melhoria dos processos gerenciais do negócio, com o foco nos controles internos e na exatidão da informação para o proprietário, gerando perspectiva de crescimento ao negócio, a seguir apresenta-se os itens relativos à sugestão:

- a) Buscar no mercado um bom e completo sistema de informação específico para empresas do ramo de construção, para ser capaz de concentrar informações do caixa, cadastro de fornecedores e clientes, contas a pagar e a receber, controle de banco e controle de cadastro de produtos em estoque. Dessa forma os relatórios teriam mais confiabilidade, relevância e exatidão para tomada de decisão, projeções futuras;
- b) Através de um bom sistema de informação customizar relatórios para que estes possam atender as demandas do negócio. Sugestão, criar e customizar um relatório de vendas que revelam todos os produtos vendidos, os mais e menos vendidos, as datas das operações com os seus referentes valores, o valor de venda a prazo e à vista, qual a forma de pagamento que os clientes mais utilizam;
- c) Outra sugestão de customização de relatório que poderia ser feito, é o relatório de fluxo de caixa diariamente contendo detalhes, diferenciando as despesas das receitas, classificando as mesmas por categorias, assim o negócio passará a ter um maior controle e um detalhamento com mais exatidão dos resultados. Para que o relatório seja confiável é preciso que ele contenha todas as contas a pagar e todas as contas a receber, considerando os prazos de pagamento e recebimento, assim elimina-se os esquecimentos melhorando o planejamento financeiro podendo a empresa se programar financeiramente. Dessa forma, o proprietário poderá visualizar todas as informações em tempo real, auxiliando na tomada de decisão. A utilização de um bom sistema de informação juntamente com um treinamento adequado dos funcionários auxiliaria a empresa a manter todas as suas informações úteis, relevante e confiáveis, tornando-se uma ferramenta

imprescindível para o contador se apoiar na hora de realizar as demonstrações contábeis e apurar o imposto de renda da empresa;

- d) Também foi sugerido a organização das notas fiscais e/ou documentos referentes as entradas e saídas do fluxo de caixa, por data de pagamento e/ou recebimento, juntamente com os devidos comprovantes dos pagamentos e/ou recebimentos em questão, para uma melhor visualização dos seus usuários em questão;
- e) Foi sugerido que o inventário seja mais detalhado, com mais informações sobre cada item em estoque, tornando-se mais viável e com uma melhor visualização das suas movimentações. Focar na organização e no controle de estoque reduz perdas, evita a falta de itens em estoque além de evitar os gastos desnecessário com a compra de itens repetidos, melhorando o aproveitamento dos recursos. É relevante citar que para o inventário dar certo, é necessário que o profissional faça a contagem com atenção, evitando erros possíveis gerando informações confiáveis. Dessa forma, também foi sugerido ao proprietário que o funcionário escolhido para fazer o inventário, realize essa tarefa em um dia com menos entradas e saídas de estoque, como por exemplo em um feriado, a fim de evitar erros. Também foi sugerido manter o estoque organizado, dividindo o espaço por categorias de produtos, enumerando prateleiras, gavetas, caixas, a fim de interrelacionar os produtos a esses locais, diminuindo os erros e a dificuldade no dia da contagem. Por fim, foi sugerido que a contagem seja feita duas vezes seguidas tendo em vista que o processo será feito por uma pessoa, e levando em consideração que na primeira contagem pode ocorrer falha humana;
- f) Também foi sugerido que o contador possa ter liberdade e assumir funções gerenciais, através de análises dos relatórios customizados que poderão ser emitidos do sistema de informação, através da análise das demonstrações contábeis, a fim de auxiliar o proprietário na tomada de decisão, participando ativamente do gerenciamento do negócio, aumentando assim a margem de crescimento e desenvolvimento da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo de caso foi de extrema importância, pois possibilitou a aplicação dos conhecimentos teóricos na prática, por meio da realização de uma intervenção e elaboração de proposta de melhoria aos problemas identificados, na empresa escolhida como objeto de estudo, isto é a VACINAJA ferragens e construções, com base na temática escolhida para explanação, e que se refere a importância da contabilidade gerencial no processo decisório.

Conforme apresentado no decorrer da pesquisa, a contabilidade gerencial é de extrema importância, pois contribui de forma direta para o processo de tomada de decisão no ambiente organizacional. Através de seu uso, é possível verificar a natureza de fenômenos contábeis, principalmente por meio da análise das demonstrações. Assim, a interpretação dos resultados das demonstrações contábeis é fundamental para a compreensão da realidade da empresa, seja interna ou externamente, isto porque, tanto aspectos internos quanto externos podem influenciar no lucro obtido.

Através da investigação realizada na empresa VACINAJA ferragens e construções, foi possível verificar os impactos negativos que a ausência da aplicação das práticas de contabilidade gerencial pode gerar, principalmente ao que se refere aos controles contábeis e financeiros, ao gerenciamento do estoque e controle de vendas que se mostraram extremamente ineficientes.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a implementação da proposta de melhoria apresentada torna-se mais fácil, contudo existem ainda dificuldades relacionadas não somente a prática da contabilidade que devem ser observadas ao longo do processo, a exemplo, uma maior capacitação ao gerente entrevistado, uma vez que o mesmo está habituado a utilizar métodos manuais e pode apresentar dificuldades para a utilização de processos mais modernos e de sistemas que o auxiliem na execução de suas funções.

Cabe ressaltar que as mudanças propostas, não se restringem a melhorias somente de curto prazo, são também direcionadas a um período mais longo, com foco na otimização dos lucros da empresa, bem como na contribuição para sua escalabilidade no setor e na geração de vantagem competitiva perante os concorrentes.

## 6 REFERENCIAS

APARECIDO, C. S.; SIMÕES, C. G. **Contabilidade Gerencial** : teoria e prática. 8 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

ATKINSON, A.A.; BANKER, R.D.; KAPLAN, R.S. YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRUNI, A.L.; GOMES, S.M. **Controladoria Empresarial: Conceitos, Ferramentas e Desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.

CREPALDI, S.A. **Contabilidade Gerencial**, 4 ed. São Paulo: Atlas 2008.

FIGUEIREDO, S. Contabilidade e a gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 93, 1995.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A.R., JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Grupo GEN, 2011.

GARRISON, R.H.; NOREEN, E.W.; BREWER, P.C. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Grupo A, 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos e pesquisas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A.L, BIANCOLINO, C.A, BORGES, T.N. **Sistemas de Informações contábeis: uma abordagem gerencial**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica – Competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2019.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDICIBUS .S.D. **Contabilidade Gerencial - Da Teoria à Prática**. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. 3 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2009.

LACERDA, J. B. A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, [S.l.], n. 160, p. 38-53, jan. 2012.

MARCONI, M.A. LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas; 2021.

MARION, J.C. **Contabilidade Empresarial**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NIYAMA, J.K.; SILVA, T. **Teoria da Contabilidade**. 4 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2021

OLIVEIRA, D.P.R.de. **História da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012

OYADOMARI, J.C; *et al.* **Contabilidade Gerencial-Ferramentas para Melhoria de Desempenho Empresarial**. São Paulo: Grupo GEN, 2018.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade geral**. São Paulo: Saraiva, 2018.

SALOTTI, B.; *et al.* **Contabilidade Financeira**. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

SEBRAE. **Mortalidade das empresas 2020**. Disponível em:  
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/mortalidade-e-sobrevivencia-das-empresas,d299794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.  
Acesso em 01 ago. 2021

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e. atual. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, M. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Saraiva, 2012.