



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JULIANA SMITH FONTINELLES

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRRAMENTA PARA
TOMADA DE DECISÃO: um estudo de caso em uma empresa do
setor de construção de rodovias e ferrovias no município de
Itaituba/PA**

Itaituba – PA

2021

JULIANA SMITH FONTINELLES

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRRAMENTA PARA
TOMADA DE DECISÃO: um estudo de caso em uma empresa do
setor de construção de rodovias e ferrovias no município de
Itaituba/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Esp. Rosana Santos de
Oliveira.

Itaituba – PA

2021

FONTINELLES, Juliana Smith

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO: um estudo de caso em uma empresa do setor de construção de rodovias e ferrovias no município de Itaituba/PA/Juliana Smith Fontinelles. Itaituba: FAI, 2021.

43 f.

Orientadora: Prof. Rosana Santos de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Bacharelado de Ciências Contábeis – Faculdade de Itaituba, 2021.

1. Contabilidade gerencial. 2. Balanço de patrimônio. I. Oliveira, Rosana II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR – PA, 2021.

JULIANA SMITH FONTINELLES

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRRAMENTA PARA
TOMADA DE DECISÃO: um estudo de caso em uma empresa do
setor de construção de rodovias e ferrovias no município de
Itaituba/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Esp. Rosana Santos de
Oliveira.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: _____ **NOTA:** _____
Profa. Rosana Santos de Oliveira, Esp.

Avaliador(a): _____ **NOTA:** _____
Prof. _____, _____.

Avaliador(a): _____ **NOTA:** _____
Prof. _____, _____.

Resultado: _____ **MÉDIA:** _____

Data: ____ de _____ de 2021.

Dedico primeiramente a Deus, por ter me guiado. Á minha mãe Elza Maria, por ter me dado carinho e pelo apoio para seguir com o meu objetivo e à minha orientadora que teve a paciência de me orientar. Dedico-lhes essa conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me guiado, me dado sabedoria e força para conseguir vencer mais uma vitória da minha vida.

Agradeço a minha família, em especial a minha mãe do coração, Elza Maria de S. Fontinelles, por sempre ter me apoiado e nunca ter me deixado desistir, mesmo diante de tantas dificuldades.

Ao meu filho João Gabriel F. de Lima, pelo amor e carinho de sempre, pelo apoio e compreensão em todas as horas e durante todos esses anos.

Agradeço ao meu esposo José Augusto de Sousa, pelo carinho, companheirismo e compreensão que teve comigo todo durante o tempo que não pude lhe dar a atenção devida.

Agradeço orientador Prof. Esp. Rosana Santos de Oliveira, pela calma, atenção e paciência de ter me orientado e colaborado na elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Agradeço aos colegas de sala de aula, em especial minha amiga Demires da Silva P. Nascimento, pelas reuniões de estudo, pelas dúvidas tiradas, pelo companheirismo durante os quatro anos de curso e pela amizade que vai para vida toda. Muito obrigada.

Agradeço aos meus professores que contribuíram de maneira grandiosa para mais essa conquista, sempre nos repassando seus conhecimentos com clareza e atenção.

Enfim, agradeço a todos os que contribuíram de maneira direta e indireta por essa conquista.

Muito obrigada a todos!

*Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei
para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas,
Graças a Deus, sou melhor do que eu era antes.*

“Martin Luther King”

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo analisar dados contábeis, oferecendo a percepção sobre a Contabilidade gerencial como ferramenta para a Tomada de decisão, a serem utilizadas pelo gestor na organização. Foi realizada um levantamento bibliográfico com autores renomados como Atkinson (2011), Padoveze (2012), Crepaldi (2002), Iudícibus (1998), entre outros, que serviram como suporte teórico para o objetivo do estudo. Os procedimentos metodológicos utilizados foram um estudo de caso com características descritivas e a abordagem qualitativa. Para a coleta de dados foi realizado um questionário de 10 perguntas ao gestor administrador da empresa com o objetivo de verificar qual sua posição em relação a Contabilidade gerencial, e se o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício são analisadas para a Tomada de decisão. Foi alcançado o resultado deste questionário que o gestor da empresa não só conhece a Contabilidade gerencial como também se utiliza dele para a Tomada de decisão. Conclui-se que através desse estudo a Contabilidade gerencial agrega valor ao processo decisório da empresa, permitindo ao gestor adquirir uma visão em relação à Contabilidade e transferi-la para a organização, com tudo acaba enriquecendo a elaboração dos futuros planejamentos estratégico-financeiro da empresa.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Balanço patrimonial. Tomada de decisão.

ABSTRACT

This Course Conclusion Work aimed to analyze accounting data, offering the perception of management accounting as a tool for decision making, to be used by the manager in the organization. A bibliographical survey was carried out with renowned authors such as Atkinson (2011), Padoveze (2012), Crepaldi (2002), Iudícibus (1998), among others, which served as theoretical support for the study objective. The methodological procedures used were a case study with descriptive characteristics and a qualitative approach. For data collection, a 10-question questionnaire was carried out to the company's administrator in order to verify their position in relation to Management Accounting, and whether the Balance Sheet and Income Statement for the Year are analyzed for decision-making. . The result of this questionnaire was reached that the company manager not only knows management accounting but also uses it for decision making. It is concluded that through this study, management accounting adds value to the company's decision-making process, allowing the manager to acquire a vision in relation to accounting and transfer it to the organization, with everything ends up enriching the elaboration of the company's future strategic-financial planning.

Keywords: Management accounting. Balance sheet. Decision making.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características básicas das contabilidades financeira e gerencial.....	19
Quadro 2 – Modelo de Balanço Patrimonial.....	23
Quadro 3 – Modelo de Demonstração do Resultado do Exercício.....	25
Quadro 4 – Sugestão de Balanço Patrimonial para a empresa.....	37
Quadro 5 – Demonstração do Resultado do Exercício.....	38
Quadro 6 – Demonstração de Fluxo de Caixa mensal.....	39

LISTA DE SIGLAS

BP – Balanço Patrimonial

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

EPP – Empresa de Pequeno Porte

ILC – Índice de Liquidez Corrente

ILG – Índice de Liquidez Geral

ILS – Índice de Liquidez Seca

NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 CONTABILIDADE	13
2.2 A CONTABILIDADE GERENCIAL	14
2.2.1 Conceito de Contabilidade Gerencial	14
2.3 EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL	16
2.4 APLICABILIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL	16
2.5 AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	20
2.5.1 Balanço Patrimonial	21
2.5.2 Demonstração do Resultado do Exercício	23
2.5.3 Demonstração do Fluxo de Caixa	25
2.6 ÍNDICES DE LIQUIDEZ	27
2.6.1 Índice de Liquidez Geral (LG)	28
2.6.2 Índice de Liquidez Corrente (LC)	28
2.6.3 Índice de Liquidez Seca (LS)	29
3 METODOLOGIA	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	31
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	33
4.1 DADOS DO ENTREVISTADO	33
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO	33
4.3 SUGESTÃO DE UTILIZAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA A GESTÃO NA EMPRESA	36
4.3.1 Balanço Patrimonial	36
4.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	37
4.3.3 Modelo de fluxo de caixa sugerido para empresa	38
4.4 SUGESTÃO DE MANUTENÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA A EMPRESA V F GOMES CONSTRUTORA LTDA	39
5 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE	43
APÊNDICE A – Questionário	43

1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem por objetivo analisar dados contábeis, oferecendo a percepção sobre a Contabilidade gerencial como ferramenta para tomada de decisão, a serem utilizadas pelo gestor na organização. Para isto, enfatizou - se a importância das demonstrações contábeis analisadas com o intuito de levantar informações sobre a saúde financeira da empresa, em relação aos desafios do controle de suas atividades.

A Contabilidade gerencial vem com incidência das necessidades existentes atualmente, através de uma ferramenta de gestão, quando utilizada de forma correta e precisa, pode conduzir a organização ao sucesso no mundo dos negócios. Uma vez que fornece relatórios gerenciais auxiliares, além do Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício, entres outras análises sendo indispensáveis para empresa planejar o presente e o futuro por meio de informações em tempo real. Dessa forma questiona-se: de que forma a contabilidade gerencial está inserida na empresa pesquisada para a tomada de decisão?

E como objetivos específicos: realizar um estudo de caso na empresa V. F. Gomes Construtora Ltda voltado para identificação da aplicabilidade da Contabilidade Gerencial como gestão decisória na tomada de decisão da empresa; Conhecer a influência e os benefícios e o seu papel no processo como um todo.

A metodologia da pesquisa foi um levantamento bibliográfico, com abordagem qualitativa, com característica descritiva e estudo de caso. E para a coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário e que se analisou a Contabilidade gerencial aplicada na empresa.

O Trabalho de Conclusão de Curso está dividido em cinco capítulos. Neste primeiro encontra-se a Introdução. No segundo – Referencial Teórico – que apresenta o conceito de Contabilidade; Contabilidade gerencial, nele encontra-se a base de autores para confirmação da teoria. Abordando a evolução e aplicabilidade da Contabilidade gerencial. No terceiro – Metodologia – que são apresentados os procedimentos metodológicos para concretização da pesquisa. No quarto – Resultado e discussão – como também sugestões e no último tem-se a Conclusão da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE

A Contabilidade é uma ciência social, que concilia conhecimentos que visam controlar o patrimônio de uma entidade. Conforme Sá (2002) contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos, em relação à eficácia funcional das células sociais.

A Contabilidade pode ser resumida como a escrituração dos atos e fatos ocorridos nas entidades e a informação gerada referente a atual situação econômico-financeira das entidades para auxiliar os gestores nas Tomadas de decisões, bem como mensurar o real valor dos patrimônios das entidades.

Sobre a Contabilidade, Marion (2008, p. 26) relata:

O instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”, a contabilidade, como se viu acima, é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões e com o passar do tempo, o governo começou a utilizar ela ao seu favor na arrecadação de impostos e a tornou obrigatória para a maioria das empresas.

Vale ressaltar que a Contabilidade não deve simplesmente ser realizada visando atender as exigências do governo, mas sim no auxílio das pessoas na Tomada de decisões. A Contabilidade é um instrumento da função administrativa que tem como finalidade controlar o patrimônio e apurar o resultado das entidades, e prestar informações sobre o patrimônio e sobre o resultado das entidades aos seus mais diversos usuários (CREPALDI, 2003).

A Contabilidade pode ser resumida como a escrituração dos atos e fatos ocorridos nas entidades e a informação gerada referente a atual situação econômico-financeira das entidades para auxiliar os gestores nas Tomadas de decisões, bem como mensurar o real valor dos patrimônios das entidades.

A evolução da Contabilidade se deu a partir da Idade Média, trazia consigo a necessidade das empresas perante os registros das operações contábeis, conforme Sá (2002, p. 25) “registros das operações comerciais, industriais e públicas caminharam para uma sistematização ampla somente a partir da Idade Média, ou seja, só ofereceram uma organização de maior rigor lógico acerca de pouco mais de um milênio”.

Para Santos *et al.*, (2011, p. 17) “o objetivo da Contabilidade, então pode ser estabelecida como o de fornecer informação como suporte à tomada de decisão, tanto dos usuários internos, como dos usuários externos das entidades”.

A Contabilidade busca evidenciar aos seus usuários internos e externos os resultados das atividades da empresa por meio das demonstrações contábeis, produzindo assim, as avaliações financeiras, econômicas, que proporcionam apresentar os resultados tanto positivos quanto negativos. Eles devem conter informações coerentes no processo de análise de cunho operacional e gerencial.

Para fins da Contabilidade a exatidão das informações é de extrema importância, pois se tiver um melhor direcionamento é maior a probabilidade de assertividade da organização. A Contabilidade passa a fornecer mais do que apenas dados financeiros e passa a trabalhar com informações subjetivas, tornando-se mais amplas para o atual mercado (RODRIGUES, 2012).

De acordo com Iudícibus e Marion (2002, p. 56) “a Contabilidade é o melhor repórter e intérprete desse desempenho, pois verifica o volume dos produtos e serviços que a entidade repassou a sociedade”.

Na Contabilidade as informações e as formas de tecnologia são de extrema importância para a elaboração dos registros contábeis. Conforme Sá (2002, p. 46) acrescenta que “a Contabilidade se preocupa com registros, demonstrações, revisão, apurações de resultados de custos, etc., ou seja, compromete-se com a informação e com a adequação de evidências numéricas de fatos patrimoniais”.

2.2 A CONTABILIDADE GERENCIAL

2.2.1 Conceito de Contabilidade Gerencial

A Contabilidade surgiu desde os primórdios em que o homem precisava ter informações sobre seus bens e ao longo do tempo ficou, mas precisa e objetiva surgindo diversas áreas da Contabilidade, nesse meio surgiu a Contabilidade gerencial. Segundo Iudícibus, (1998, p. 21).

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

A Contabilidade gerencial consiste em um conjunto detalhado de todas as áreas da Contabilidade, proporciona informações precisas aos gestores na Tomada de decisão da empresa. No mundo atual, permitir ao gestor a tomar decisão empresarial objetivas, podendo ele identificar a analisar e relacionar todos os pontos negativos e positivos e chegar a uma conclusão de o que será melhor para a empresa.

Crepaldi (2002) entende por Contabilidade Gerencial como uma área que tem por finalidade de fornecer as ferramentas aos administradores das empresas, dando suporte nas questões gerenciais voltadas às Tomadas de decisões. O contador gerencial, portanto, precisa garantir que o administrador tome a decisão mais correta, e para isso precisa fornecer informações úteis e relevantes acerca do que deve ser feito a curto e longo prazo. Contudo, precisam ser proativos levantando dados oportunos e pertinentes sobre as questões empresariais.

Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização (ATKINSON, 2011, p. 36).

Padoveze (2012), diz que a contabilidade gerencial congrega todos os demais instrumentos de contabilidade que complementam a contabilidade financeira para tornar efetiva à informação contábil dentro das empresas em todos os processos de gestão.

Pode-se afirmar então que a Contabilidade está representada por um conjunto de elementos que, ligados de forma harmônica, geram informações úteis para a tomada de decisões. E os responsáveis pela operação de uma empresa, isto é, os administradores e dirigentes necessitam de informações de natureza econômica e financeira para executar seus trabalhos de forma eficiente e eficaz.

O profissional contábil que atua na área gerencial é responsável por informar e identificar falhas nos níveis de organização da empresa, envolvendo as contabilidades de custos, financeira, produção, marketing entre outros. Com intuito de solucionar prováveis problemas, tendo assim, uma formar participativa nas decisões.

2.3 EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade é considerada uma das ocupações mais antigas, que evoluiu constantemente ao longo da história, devido à necessidade de seus usuários externos, como instrumento e conhecimento ao longo da história. O campo da atividade organizacional abarcado pela Contabilidade gerencial desenvolveu-se através de quatro estágios, Padoveze (2010, p. 35) relata:

Estágio 1: Antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso de tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;

Estágio 2: Por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;

Estágio 3: Por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios e administração estratégica de custos;

Estágio 4: Por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos diretores de valor ao cliente, valor para o acionista e inovação organizacional.

Cada estágio surgiu conforme a necessidade de adequação das entidades, na evolução das informações obtidas, o objetivo é facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho das organizações. No que se refere à administração das instituições, o foco para adaptar as condições modificadas em cada estágio, nos processos de planejamento e tomadas de decisões da empresa.

2.4 APLICABILIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Como visto anteriormente, a Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos de uma determinada organização. Pode-se citar como exemplo de informação contábil gerencial, as despesas relacionadas a um departamento operacional da empresa. A informação contábil gerencial é uma das principais fontes para a Tomada de decisão e controle das organizações. Os sistemas de contabilidade gerencial geram informações que ajudam os funcionários, os gerentes, os executivos a tomarem melhores decisões e aperfeiçoar os processos de desempenho da organização (ATKINSON *et al.*, 2011).

O que se mostra é que a recentemente, a informação contábil gerencial vem se expandindo e passa a envolver tanto informações operacionais quanto físicas, ou não financeiras, como qualidade e tempos de processos, bem como informações mais subjetivas, como mensuração da satisfação do cliente, capacidade de seus colaboradores e desempenho de novos produtos.

Portanto, a aplicabilidade da Contabilidade financeira está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, buscando sempre suprir informações que auxiliem diretamente no modelo decisório do administrador, levando em consideração seus cursos de ações futuras (IUDÍCIBUS, 2009).

O que se busca nesta tentativa de compreensão é mostrar que as medidas de condição econômica da organização, como o custo e a rentabilidade de seus produtos, serviços, clientes e atividades, estão disponíveis apenas no sistema de Contabilidade gerencial. Além disso, a informação contábil gerencial mede o desempenho econômico das unidades operacionais descentralizadas, como se fossem unidades de negócios, divisões e departamentos.

Medidas de desempenho econômico vinculam a estratégia da organização a sua execução pelas unidades operacionais separadas. A informação contábil gerencial é também um dos principais meios pelos quais seus usuários recebem o *feedback* de seu desempenho, habilitando-os a aprender pela experiência passada para melhorar o futuro (ATKINSON *et al.*, 2011).

Assim sendo, as organizações são bem-sucedidas e prosperam ao desempenhar produtos e serviços que os clientes valorizam, produzindo e distribuindo aos seus clientes com processos operacionais eficientes. Todavia, a informação contábil gerencial não possa garantir o sucesso nessas atividades organizacionais críticas, e seu mau funcionamento colocara a empresa em dificuldades, pois os sistemas de informações contábeis gerenciais eficientes podem criar valor considerável pela informação a tempo e com precisão sobre as atividades exigidas para o sucesso das organizações.

Não é fácil encontrar o ponto de ruptura entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial. Porém, certos relatórios como Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do exercício, e a Demonstração de Fontes e Usos de Capital de Giro Líquido, representam, de certa forma, a fronteira entre a Contabilidade financeira e a gerencial (IUDÍCIBUS, 2009).

Cabe ressaltar, que não se pode afirmar que tais peças contábeis, apenas por serem o último degrau ou a sumula do processo de contabilidade financeira, e por servirem aos usuários externos da empresa, como bancos, por exemplo, não sejam importantes, pelo menos como ponto de partida para a Contabilidade gerencial e para a administração.

A Contabilidade financeira lida com a elaboração e a comunicação de informação econômica sobre determinada organização ao setor público externo: acionistas, credores, órgãos reguladores e autoridades governamentais tributárias. A informação contábil financeira comunica com o público externo as consequências das decisões e as melhorias de processos feitos por administradores e funcionários. O processo contábil financeiro está restrito às exigências obrigatórias de elaboração de relatórios por parte de autoridades regulamentadoras externas. Consequentemente a Contabilidade financeira tende a ser orientada por normas e os estudantes da disciplina estudam os tópicos e procedimentos que geram demonstrativos financeiros obrigatórios (ATKINSON *et al.*, 2011).

Um dos principais objetivos da Contabilidade gerencial é a construção de um banco de dados que permita a sua utilização de forma flexível pelos diversos tipos de usuários, principalmente para atender às necessidades dos gestores em suas funções de controle e decisão. A Contabilidade gerencial utiliza-se de seu banco de dados para gerar relatórios com informações gerenciais relativas aos dados econômicos e financeiros, úteis no auxílio às análises e às tomadas de decisões.

Sobre a Contabilidade gerencial e a Contabilidade financeira, Padoveze (2010, p. 38) relata:

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

É certo que a Contabilidade gerencial deve fornecer informações econômicas ao público interno. As empresas são muito discretas na elaboração de seus sistemas de Contabilidade gerencial. Os gerentes devem usar essa descrição para desenhar sistemas que forneçam informações para ajudar na tomada de decisão. As informações dos sistemas de Contabilidade gerencial devem ajudar os funcionários a aprender a melhorar a qualidade das operações, a reduzir o custo das operações e a

aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes (ATKINSON *et al.*, 2011).

A seguir o Quadro 1 apresenta as características básicas entre as contabilidades financeira e gerencial:

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS CONTABILIDADES FINANCEIRA E GERENCIAL		
	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Audiência	Externa: acionistas, credores, autoridades tributárias.	Interna: funcionários, gerentes, executivos.
Propósito	Relatar o desempenho passado ao público externo; contratos com proprietários e credores.	Informar as decisões internas tomadas por funcionários e gerentes; dar feedback e controlar o desempenho operacional.
Posição no tempo	Histórica, atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada; orientada por princípios contábeis geralmente aceitos e por autoridades governamentais.	Desregulamentada; sistemas e informações determinadas pela administração para atender as necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de informação	Apenas mensurações financeiras.	Mensurações financeiras, operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e concorrentes.
Natureza da Informação	Objetiva, aditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor; relevante, precisa.
Escopo	Altamente agregada; relatórios sobre a organização total.	Desagregada; informa decisões e ações locais.

Quadro 1 – Características básicas das contabilidades financeira e gerencial. Fonte: ATKINSON *et al.*, 2011, p. 38.

A partir do Quadro 1, pode parecer que os processos contábeis devam começar pela determinação da informação necessária para propósito internos e, após desenhar um excelente sistema de Contabilidade gerencial, solucionar as necessidades do público externo por informação sobre o impacto econômico agregado dessas decisões internas.

A Contabilidade Gerencial produz informações detalhadas utilizando relatórios específicos. As informações da Contabilidade gerencial são dinâmicas, ou seja, não bastam estar refletidas apenas nos balanços e balancetes. Algumas dessas informações são produzidas em planilhas eletrônicas, com formatos diferentes. A utilização de aplicativos específicos é fundamental para o bom desempenho da Contabilidade gerencial. Esses aplicativos, que atuam de forma integrada e são utilizados para desenvolver tarefas específicas em uma empresa ou qualquer outra

organização, que se baseia principalmente no conceito de interdependência um do outro, ou seja, um aplicativo alimenta a informação para o outro. No século que vivemos, o computador e a tecnologia da informação são as bases desses sistemas, sendo a máquina o meio físico e o desenvolvimento dos *softwares* o meio inteligente (OLIVEIRA, 2014).

Assim sendo, os registros efetuados na Contabilidade devem refletir a dinâmica das atividades praticadas pela empresa. Esses registros podem ser efetuados de forma integrada ou mediante lançamentos específicos. Esses eventos são registrados na Contabilidade de forma integrada e estão previamente parametrizados no sistema. As definições são realizadas geralmente durante a implantação dos módulos que tem relação com a Contabilidade.

2.5 AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis, também chamadas de demonstrações financeiras, é um conjunto de informações financeira, econômica e patrimonial que quando processadas tem a visão geral da empresa que auxilia na Tomada de decisão. A análise de demonstrações contábeis tem sido um grande método utilizado que oferece um diagnóstico real sobre a situação econômico-financeira da empresa.

Segundo Franco (2010) as demonstrações contábeis é qualquer tipo de representação dos componentes do patrimônio e de suas variações, desde que retiradas às informações de livros ou registros contábeis, gerando assim as informações contábeis.

Análise das demonstrações Contábeis como um [...] exame minucioso dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, bem como das condições endógenas que afetam financeiramente a empresa (SILVA 2008, p. 6).

Toda empresa possui atividades de comprar, vender, pagar e receber enfim, todas essas transações se transformam em fatos contábeis através de seus registros. O registro dos fatos contábeis não é suficiente para obter todas as informações necessárias para avaliar a situação de uma organização e efetuar uma Tomada de decisão. Contudo, se faz necessário a elaboração das demonstrações contábeis, que mostrará a situação completa da empresa.

2.5.1 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é o objeto central da Contabilidade, porque é através dele que essa ciência exerce suas funções. É definido como conjunto de bens econômicos, pois é formado pelos bens, direitos e obrigações de uma pessoa seja ela física, jurídica ou entidade, portanto o patrimônio é complexo de valores de uma instituição específica.

Para Barreto (2013) o Balanço Patrimonial é a demonstração contábil que se destina na evidenciação, tanto qualitativa quanto quantitativamente, em uma determinada data, a posição patrimonial e financeira da entidade. Sendo que o patrimônio é o conjunto de bens, direitos e obrigações de uma pessoa, avaliados em moeda, vinculados a uma entidade em um determinado.

Os bens são os elementos capazes de satisfazer as necessidades humanas e suscetíveis de avaliação econômica. E, sob o ponto de vista contábil, é definido como bem, tudo aquilo que uma empresa possui, seja para seu próprio uso, consumo ou bens de troca. A partir do momento que empresa vende um bem a prazo, automaticamente fica com o direito de receber o valor da venda no prazo determinado. Portanto, assim se constituem os direitos da empresa perante terceiros, o que geralmente aparece com a expressão “a receber”. Já as obrigações, constituem para a empresa todos os valores que ela tiver que pagar para terceiros. Essas obrigações vêm geralmente acompanhadas da expressão “a pagar”.

O Balanço Patrimonial é uma das mais importantes demonstrações contábeis, por meio do qual podemos apurar a situação patrimonial e financeira de uma entidade em um determinado momento. Nessa demonstração, estão devidamente evidenciados o Ativo, o Passivo e o Patrimônio Líquido da entidade. O Ativo compreende de forma simplificada os bens e direitos. O Passivo compreende basicamente as obrigações a pagar, isto é, as quantias que a empresa deve pagar a terceiros, e o Patrimônio Líquido, como sendo a diferença entre o valor do Ativo e do Passivo de uma entidade em um determinado momento (IUDÍCIBUS *et al.*, 2007).

A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) número 686 de 1990, que aprova a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) T 3 - conceito, conteúdo, estrutura e nomenclatura das demonstrações contábeis, tratam do Balanço Patrimonial detalhadamente na NBC T 3.2. O Balanço Patrimonial está apresentado da seguinte forma: o Ativo é indicado do lado esquerdo, ou na parte superior do quadro

demonstrativo. Já o Passivo no lado direito ou na parte inferior. O Patrimônio Líquido, responsável por fornecer informações adicionais por assim dizer, demonstra o capital investido bem como o lucro ou prejuízo acumulados, localiza-se também no lado direito ou inferior, somando ou subtraindo do passivo, dependendo do seu valor positivo ou negativo (HAUSSMANN, 2001).

Segundo a Lei das S.A.s (Lei 6.404 de 76), as contas do Balanço Patrimonial classificam-se em dois grandes grupos, e dentro desses grupos, vários subgrupos. Em seu artigo 178 da Lei das S.A. evidencia que no Balanço Patrimonial, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrar e agrupar de modo a facilitar o conhecimento e análise da situação financeira da entidade. Sendo as contas do ativo dispostas em ordem crescente de prazos esperados e de realização e as contas do passivo, dispostas em ordem crescentes dos prazos de exigibilidade, estabelecidos ou esperados, observando-se iguais procedimentos para seus grupos e subgrupos.

É importante ressaltar que a nova classificação do Patrimônio Líquido trazida pela Lei de número 11.638 de 2007, na nova redação dada ao artigo 178 da lei das S.A., e a partir do dia primeiro de janeiro de 2008, altera a lei das S.A., em que o Patrimônio Líquido é composto de Capital Social, Reservas de Capital, Ajustes de Avaliação Patrimonial, Reservas de Lucros, Ações em Tesouraria e Prejuízos Acumulados. E a resolução do BACEN de número 3.605 de 2008 que estabelece procedimentos relativos ao registro contábil das reservas de capital e reservas de lucros, bem como de lucros ou prejuízos acumulados, por parte de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O Balanço Patrimonial sofreu novas alterações também com a Lei de número 11.941 de 2009, e as Sociedades Anônimas e Empresas de grande porte devem efetuar, com base na natureza de suas operações, a apresentação de Ativos e Passivos Circulantes e não Circulantes em separados no próprio balanço. E quando a entidade fornecer mercadorias ou serviços dentro de um ciclo operacional claramente identificável, a classificação separada de ativos e passivos circulantes e não circulantes no próprio balanço oferece informações úteis, devendo distinguir o ativo líquido, que está continuamente circulando como capital de giro, daqueles usados nas operações de longo prazo da entidade.

No Quadro 2 observar-se que o novo modelo de Balanço patrimonial, que nada mais é que um quadro demonstrativo que revela a real situação econômica e

financeira da empresa em um dado momento. O que permite que a empresa efetue, periodicamente, a análise dos itens que compõem o permanente. Por exemplo, um bem no imobilizado tem uma vida útil econômica estimada para a depreciação. Os critérios utilizados para o estabelecimento da vida útil econômica do bem deverão ser constantemente revisados e ajustados

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
CIRCULANTE Disponibilidades Duplicatas a Receber Estoque de mercadorias NÃO CIRCULANTE Realizável a Longo Prazo Aplicações Financeiras Investimentos Participações Societária XYZ Imobilizado Móveis e Utensílios Depreciação Acumulada Móveis e Utensílios Veículos Depreciação Acumulada Veículos Intangível	CIRCULANTE Duplicatas a Pagar Salários a Pagar Impostos a Pagar Financiamentos a Pagar NÃO CIRCULANTE Financiamentos a Pagar PATRIMÔNIO LÍQUIDO Capital Social Reservas Lucros ou Prejuízos Acumulados
Soma total do Ativo	Soma total do Passivo + PL

Quadro 2 – Modelo de Balanço Patrimonial. Fonte: BARRETO, 2013, p. 222.

2.5.2 Demonstração do Resultado do Exercício

O resultado pode ser definido como a diferença algébrica existente entre o montante das receitas e despesas da empresa num determinado período. Pode apresentar elementos positivos e negativos, e os elementos positivos do resultado são constituídos pelas receitas operacionais e não operacionais auferidos pela organização. Por sua vez, os elementos negativos do resultado são constituídos pelas despesas operacionais e não operacionais suportadas pela empresa, em função do seu objetivo operacional (HAUSSMANN, 2001).

Ressalta-se que as receitas operacionais decorrem das atividades principais e acessórias, que constituem o objetivo da pessoa jurídica. E em relação as despesas operacionais e não operacionais, nas empresas industriais, deverá ser considerado como elemento negativo do resultado, o custo dos produtos vendidos, pois representa a avaliação ao preço de produção, dos produtos que geram a receita bruta das vendas.

Para Barreto (2013, p. 223), “a demonstração do resultado é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da entidade”. Partindo do princípio da competência, a demonstração do resultado evidenciará a formação dos vários níveis de resultados mediante confronto entre as receitas e os componentes dos custos e das despesas.

Conforme a Lei 11.638 de 2007 (Lei das S.A.), em seu artigo 187, a demonstração do resultado do exercício discriminará:

- I – a receita bruta das vendas e serviços decorrentes da exploração das atividades-fins, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- III – as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas e outras despesas operacionais;
- IV – o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
- V – o resultado do exercício antes do imposto de renda e a provisão para o imposto;
- VI – as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;
- VII – o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante – por ação do capital social.

Pode-se dizer então que, na determinação do resultado do exercício, serão computadas as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização e moeda; e os custos, despesas, encargos e perdas, tanto pagos quanto incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

E algumas críticas que são normalmente feitas a esse modelo de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), são em relação a falta de destaque do grupo chamado de ‘extraordinário’, que necessitam de tratamento contábil e divulgação especial, pela sua natureza inusitada são alheios as atividades da empresa, são aqueles itens relativos a eventos ou transações como por exemplo, os efeitos

resultantes de desapropriações, sinistros, grandes desmobilizações, reestruturações ou execução de dívidas.

A seguir o Quadro 3 apresenta o modelo da Demonstração do Resultado do exercício:

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31.12.XXXX
DISCRIMINAÇÃO
Receita Operacional Bruta
Deduções e abatimentos
Devoluções de vendas
ICMS
PIS Pasep
COFINS
Receita Operacional Líquida
Custo das mercadorias vendidas
Lucro Operacional Bruto
Despesas operacionais
Despesas com vendas
Despesas administrativas
Despesas Financeiras Líquidas das Receitas Financeiras
Outras Despesas Operacionais
Lucro Operacional
Outras Despesas
Lucro Antes do IRPJ e CSLL
(Provisão para IRPJ e CSLL)
Lucro Líquido do Exercício
Participações
Lucro Líquido
Lucro líquido por ação

Quadro 3 – Modelo da Demonstração do Resultado do Exercício. Fonte: BARRETO, 2013, p. 224.

2.5.3 Demonstração do Fluxo de Caixa

A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) é bastante útil na análise financeira da empresa, e tem como objetivo indicar a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu e seu resultado no fluxo financeiro. E de acordo com o artigo 188 da Lei das S.A., com redação dada pela lei de número 11.638 de 2007, a demonstração dos fluxos de caixa deverá indicar no mínimo as alterações ocorridas, durante o exercício, no saldo de caixa em no mínimo

três fluxos: das operações, dos investimentos e dos financiamentos (BARRETO, 2013).

A DFC é um dos principais relatórios contábeis para fins gerenciais. No Brasil, após a lei de número 11.638 de 2007, tornou-se obrigatória para as companhias abertas e as de grande porte. A lei também substituiu a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) pela Demonstração dos Fluxos de Caixa. Vale ressaltar que a companhia fechada com o patrimônio líquido, na data do balanço, inferior a dois milhões de reais não é obrigada a elaborar e publicar a Demonstração do Fluxo de Caixa.

A Demonstração dos Fluxos de Caixa evidencia as modificações ocorridas no saldo de disponibilidades da empresa em determinado período, por meio de fluxos de recebimentos e pagamentos. Embora a DOAR seja mais rica em detalhes, os seus conceitos, como por exemplo: a variação do capital circulante líquido, não são facilmente apreendidos. A DFC, ao contrário, por possuir linguagens e conceitos simples, possui uma melhor comunicação com a maioria dos seus usuários das Demonstrações Contábeis (MARION, 2012).

Assim sendo, a Demonstração dos Fluxos de Caixa indica quais alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes, segregadas em fluxos de operações, de financiamentos e investimentos. Essa demonstração pode ser obtida tanto de forma direta, a partir da movimentação do caixa, quanto de forma indireta, com base no lucro ou prejuízo de determinado exercício. As práticas internacionais dispõe que essa demonstração seja segregada nos fluxos de caixa das atividades operacionais, das atividades de financiamento e das atividades de investimentos.

A Lei de número 11.638 de 2007 determinou que:

- a) A partir de 01.01.2008 a Demonstração do Fluxo de Caixa tornou-se obrigatória para as companhias, em substituição à DOAR;
- b) A Demonstração dos Fluxos de Caixa não será obrigatória para a companhia fechada com patrimônio líquido, na data do balanço, inferior a dois milhões de reais;
- c) A Demonstração dos Fluxos de Caixa poderá ser divulgada em relação ao ano-calendário de 2008, sem a indicação dos valores correspondentes ao exercício anterior.

A Demonstração dos Fluxos de Caixa para um determinado período ou exercício deve apresentar o fluxo de caixa oriundo ou aplicado nas atividades operacionais de investimentos e financiamentos bem como, seu efeito líquido sobre

os saldos de caixa, conciliando seus saldos no início e no final de cada exercício. As entidades sujeitas a órgãos reguladores devem utilizar, se houver, modelos estabelecidos pelos respectivos órgãos (BARRETO, 2013).

2.6 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Para se analisar as Demonstrações Contábeis, tem-se que comparar os valores de determinadas operações e períodos de modo que se possa ter uma ampla visão do passado, a fim de projetar e programar o futuro da empresa. Para se comparar esses valores, que seguir algumas fórmulas para que se possa verificar determinadas situações do patrimônio das empresas.

Os índices de liquidez indicam a capacidade financeira da empresa para fazer face aos compromissos assumidos perante terceiros, comparando valores circulantes tanto a curto quanto a longo prazo e, para uma melhor análise, deve ser visto sob formas a seguir apresentadas. Em que o quociente resultante da aplicação da fórmula é o indicativo da saúde financeira e a capacidade da empresa em honrar suas obrigações. Se, por exemplo, for constatado um coeficiente de 1,50 significa afirmar que para cada R\$1,00 de débito contraído, a empresa dispõe de R\$1,50 para fazer face aos compromissos assumidos, o que se revestiria de grosso modo, em uma excelente situação (BARRETO, 2013).

Para Marion (2012, p. 75) os índices de liquidez “são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa”, isto é, é uma forma de verificar se a empresa tem capacidade ou não de arcar com suas obrigações. Essa capacidade de pagamento pode ser avaliada a curto prazo, a longo prazo, e até mesmo por prazo indeterminado.

Ressalta-se que as análises das demonstrações contábeis consistem em comparar os valores de determinadas operações e períodos de modo que se possa ter uma boa visão do passado, a fim de se projetar e programar o futuro da empresa. Na sessão seguinte estão expostas as fórmulas mais comuns que poderão ser adotadas para que se verifiquem determinadas situações do patrimônio das empresas.

2.6.1 Índice de Liquidez Geral (LG)

O índice de Liquidez Geral serve para determinar a situação financeira da empresa em função do longo prazo do empreendimento, mas que, por sua abrangência, empobrece seu sentido bem como a utilidade de seu quociente. E mais uma vez o problema dos prazos compromete o sentido e utilidade do indicador, a não ser que seja levado em sua devida conta. Por sua vez, os prazos de liquidação do passivo e de recebimento ao ativo podem ser os mais diferenciados possíveis, levando em consideração tudo o que a empresa converterá em dinheiro a curto e a longo prazo e relacionando-se com tudo o que já assumiu como dívida, ou seja:

$$\text{I. L. G.} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a longo Prazo}}$$

Hausmann (2001, p. 89) deixa claro ao afirmar que “é muito importante comparar os índices de liquidez entre si para evitar distorções na análise”. O que ocorre as vezes, é que os índices de liquidez corrente ou seca se apresentam como razoáveis em decorrência de vultosos empréstimos feitos a longo prazo. Assim, ao calcular o índice de liquidez corrente o numerador será incrementado pela entrada de recursos financeiros, enquanto o denominador não será afetado, pois, somente o passivo circulante é considerado neste caso. Entretanto, a posição de prazo pode ser muito menos favorável se não contar com grandes aplicações em valores a receber a longo prazo, a posição de liquidez no longo prazo ficará comprometida.

2.6.2 Índice de Liquidez Corrente (LC)

O índice de Liquidez Corrente indica de quantos reais a empresa dispõe de forma imediata ou conversível em dinheiro a curto prazo, para se fazer face às dívidas contraídas pela empresa. É um índice muito divulgado e, frequentemente, considerado como o melhor indicador da situação de sua liquidez e mostra a capacidade de pagamento da empresa a curto prazo (BARRETO, 2013).

$$\text{I. L. C.} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Vale ressaltar que o índice de liquidez corrente não revela a qualidade dos itens no Ativo Circulante, não revela também a sincronização entre recebimentos e pagamentos, ou seja, por meio dele não identifica se os recebimentos ocorrerão em tempo para pagar as dívidas vencidas. Como um aspecto que contribui para o rendimento da Liquidez Corrente, no sentido de elevá-la, é o Estoque estar avaliado a custos históricos, sendo que seu valor de mercado está acima do evidenciado no Ativo Circulante. Portanto, a Liquidez Corrente, sob esse enfoque, será sempre mais pessimista do que a realidade, já que os estoques serão realizados a valores de mercado e não de custo (MARION, 2012).

2.6.3 Índice de Liquidez Seca (LS)

Por sua vez, o índice de Liquidez Seca apresenta uma situação mais adequada para a situação de liquidez, uma vez que dele são eliminados os estoques, que são sempre considerados como fontes de incertezas. Naturalmente, este índice será sempre menor que o índice de Liquidez Corrente (BARRETO, 2013).

$$\text{I. L. S.} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Nem sempre um índice de Liquidez Seca baixo é sintoma de situação financeira apertada, por exemplo, pode-se citar a situação de um supermercado cujo seu investimento em estoques é elevado e, por vender a vista, não terá duplicatas a receber. Nesse caso, seu índice só pode ser baixo. Daí a necessidade de se comparar os índices, como os demais, deve ser realizado sempre em conjunto com outros índices. O índice de Liquidez Seca é bastante conservador para que possa apreciar a situação financeira da empresa (MARION, 2012).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso, primeiramente foi iniciada uma pesquisa bibliográfica junto com estudo de pesquisa com o propósito de conhecer todos os resultados obtidos na área da Contabilidade gerencial.

O principal objetivo da pesquisa é a questão da avaliação dos índices gerenciais como ferramenta de Tomada de decisão das atividades da empresa, criando um controle interno que facilite a Tomada de decisão por parte do gestor, que possa visualizar a real situação financeira e de endividamento da mesma como parte principal o uso do Balanço Patrimonial, da Demonstração do Resultado do Exercício e da Demonstração do Fluxo de Caixa que são utilizados na empresa em junção com a Contabilidade gerencial.

De acordo com Gil (2007, p. 17), a pesquisa é definida como o:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas, desenvolvendo-se através de fontes já existentes. Na qual o pesquisador procura captar a real situação em toda a sua extensão, analisando cada caso separadamente. E a partir de análises de dados e conversas com o gestor da empresa, pode-se chegar a uma interpretação mais próxima da realidade (BEUREN, 2006).

Quanto a finalidade da pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva que de acordo com Gil (2002) expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Emprega ainda o estudo de caso que de acordo com Vergara (2014, p. 44) “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país [...]”. Estudo de caso se trata de um tema relacionado à disciplina estudada e a partir desse tema se

identifica um problema que dá a ideia de evidenciar uma situação que pode ou poderá vir acontecer quando estiver atuando no campo de trabalho, principalmente. Então é importante vivenciá-la e deve estar bem definido para o pesquisador que irá fazer uso.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário contendo 10 questões, que conforme Gil (2002), o questionário é a técnica e investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

O questionário do estudo está composto por 10 questões, destinado ao gestor, com o intuito de conhecer a empresa em estudo a respeito do conhecimento sobre a importância da Contabilidade gerencial. Os dados da pesquisa foram obtidos no dia 04 de janeiro de 2021.

Existem inúmeros métodos e conceitos que podem ser aplicados na Tomada de decisão, tornando-o um tema muito abrangente. Porém, quando aplicado a um caso único, acaba por gerar soluções particulares que requerem um estudo específico, dentro do contexto de cada empresa. Como este trabalho se trata de um estudo de caso, não se recomenda a generalização dos resultados encontrados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Conforme a autorização dos responsáveis pela empresa pesquisada, segue algumas informações referente a empresa que foi fundada em Itaituba/ Pará, no ano de 2011, a V. F. Gomes Construtora Ltda, vem crescendo a cada ano. Está atuando a seis anos no Oeste do Pará, gerando empregos e ajudando a melhorar a infraestrutura da região, sempre com ética, qualidade e o melhor custo para o cliente.

Atua fortemente no segmento de Manutenção e Conservação de Rodovias Federais, além de Construção de Barragens e Diques, Construção de casas populares, Construção de Obras Portuárias etc. Se orgulha em dizer que trabalha com qualidade e excelência em um trecho na BR-163, que é uma das rodovias mais importante para o escoamento de Grãos da Região Centro Oeste do Brasil. Vale ressaltar que a empresa V. F. Gomes Construtora Ltda é tributada pelo lucro presumido.

Além de ter uma carteira de clientes Multinacionais, desde mineradoras a empresas do ramo agrícola alimentício. Como reconhecimento pelos seus trabalhos,

a VF Gomes Construtora conquistou importantes certificações de qualidade, como a ISO9001 e PBQP-H, Nível "A".

Para atender a sua logística de trabalho e visando a necessidades de seus clientes. Empresa V F Gomes e composta dos seguintes setores:

- a) Setor Administrativo – Diretoria;
- b) Setor de Planejamento – Engenharia;
- c) Setor de Controladoria;
- d) Setor Financeiro;
- e) Setor de Contabilidade;
- f) Setor de RH;
- g) Setor de Suprimentos;
- h) Setor de Patrimônio;
- i) Setor Operacional /Obras

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 DADOS DO ENTREVISTADO

De acordo com os estudos realizado na empresa V. F. Gomes Construtora Ltda, o questionário proposto foi elaborado pela autora do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), com o auxílio da sua orientadora, a professora especialista Rosana Santos de Oliveira. O questionário apresentava-se com 10 (dez) questões, e foi apresentado à gerência da empresa, o senhor Samuel Lucas Batista no qual se pode avaliar a situação da utilização das Demonstrações contábeis e sua importância para as tomadas de decisões.

Dados do entrevistado:

Nome: Samuel Lucas Batista

Função na empresa: Gestor Administrativo.

Formação educacional: Ensino Superior completo.

Empresa: V. F. Gomes Construtora. Ltda.

CNPJ: 13.495.966/0001-99.

Logradouro: Av. Brigadeiro Haroldo Veloso, nº 728, Bairro de Boa Esperança, Itaituba/PA.

4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

A **primeira questão** do questionário foi elaborada com a intenção de conhecer o grau de formação educacional do gestor da empresa, e o participante respondeu que a sua formação é o Ensino Superior.

De acordo com a **segunda questão**, sobre o tempo de vida da empresa no mercado Itaitubense, ele respondeu que a empresa atua neste segmento de mercado a mais de cinco anos.

Apesar de estar já bastante tempo no mercado, está empresa foi cautelosa na Tomada de decisão. De acordo com Sebrae uma pesquisa realizada em 2016, a taxa de mortalidade das empresas em até dois anos caiu em grande número e com isso a taxa de sobrevivência teve acréscimo (SEBRAE, 2016).

Ao ser questionado na **terceira pergunta** se o gestor tem conhecimento sobre a Contabilidade gerencial, respondeu que tinha conhecimento, não aprofundado, mas tinha uma base sobre o assunto.

Para Crepaldi (2006) a Contabilidade gerencial tem como enfoque gerar informações para a própria entidade, auxiliando nas informações gerenciais e financeiras para a empresa, no processo de gestão e sendo considerada a principal ferramenta na Tomada de decisão.

Dessa forma, a Contabilidade gerencial desempenha um papel extremamente relevante para o desenvolvimento das empresas, sendo essencial para o processo de decisão, auxiliando o gestor a demonstrar informações decorrente com a realidade econômica e financeira da empresa.

A **quarta questão**, tratava-se em relação as demonstrações contábeis, o gestor respondeu que conhecia, porém não utilizava adequadamente. De acordo com Crepaldi (2013) a Contabilidade é a ciência que estuda, analisa e controla o patrimônio das entidades, conforme o registro, a interpretação dos fatos ocorridos, com o intuito de oferecer informações de sua composição e sobre o resultado econômico decorrente da gestão do patrimônio.

Os relatórios contábeis, são importantes e verificam a saúde financeira da empresa. Esses documentos são os que apresentam as informações de uma forma organizada e correta ao empresário, demonstrando como sua empresa está no período de exercício. Dessa forma, a empresa tem informações detalhadas das principais peças contábeis.

Ao ser questionado na **quinta pergunta** sobre os conhecimentos dos benefícios que a Contabilidade gerencial iria trazer para sua empresa, o gestor confirmou que não sabia quais eram tais benefícios.

Segundo Marion (2008) a Contabilidade gerencial constitui um sistema de informações que orienta os gestores sobre o rumo econômico a serem tomados pela entidade e essa ferramenta contribui com administração a tomar decisões, pois a análise dos dados econômicos e financeiros são os que auxiliam para a Tomada de decisão da entidade.

O conhecimento da Contabilidade gerencial é principalmente uma das suas ferramentas, e é essencial para o planejamento e controle de uma organização, e se com essas informações o gestor poderá tomar decisões assertivas para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Na **sexta questão** o gestor respondeu que não utiliza nem um tipo de informação contábil no gerenciamento da empresa, e sim um planejamento estratégico sem embasamento no Balanço Patrimonial.

Para Iudícibus (2015) a Contabilidade gerencial é determinada como sendo um aprimoramento das várias técnicas já existentes e utilizadas na Contabilidade financeira, sendo utilizada de maneira diferenciada e auxiliando os gestores dentro das decisões que precisam ser tomadas.

É notório que o gestor utiliza do planejamento estratégico para a Tomada de decisão, sendo que qualquer planejamento advém das disponibilidades de recursos financeiros e econômicos dos quais já estão disponíveis nos demonstrativos para serem realizados qualquer tipo de análise para posterior realizar um planejamento estratégico e/ou operacional com eficiência e eficaz.

Ao ser perguntado, na **sétima questão**, se o contador auxilia na Tomada de decisão, o gestor respondeu que não, porém recentemente foi agregado um setor contábil internamente na empresa com o intuito de auxiliar o gestor para os devidos fins.

A empresa já está se modernizando em relação a contabilidade internamente para obter com maior rapidez informações necessárias para a Tomada de decisão e conseguir em curto prazo os objetivos esperados e de fato utilizar-se das informações contábeis de forma tempestiva.

A **oitava questão** tratava-se de conhecer se na empresa existe a projeção de pagamentos e recebimentos, ou seja, fluxo de caixa. Afirma o gestor que sim, existe provisionamento para pagamento na empresa sendo estipulado datas quinzenais, e os recebimentos através das medições efetuadas nas obras.

Percebe-se que a empresa tem um controle de fluxo de caixa, de acordo com a realidade vivenciada, com os seus recebimentos e pagamentos de forma que não venha a prejudicar quitação de obrigações com terceiros e atentos aos vencimentos do recebimento para não prejudicar o andamento da organização.

Na **nona questão** foi perguntado em que base são feitas as Tomadas de decisão gerenciais, foi respondido conforme o crescimento rápido da empresa não foi realizado um planejamento adequado com isso são tomadas decisões de maneira aleatório conforme a necessidade em questão.

O planejamento é um recurso chave e básico que facilita muitos aspectos da nossa vida, tanto pessoal como profissional. Trata-se de um plano a ser seguido passo

a passo quando se quer alcançar um objetivo com êxito. Chiavenato (2004), afirma que, planejar dentro de uma organização, seja de grande, médio ou pequeno porte, é trilhar um caminho com o objetivo de alcançar alternativas que tragam resultados positivos para a entidade. Fazendo assim que se mantenha estável no mercado de trabalho.

Nessa **última questão** foi perguntado se o gestor aceitaria uma sugestão das demonstrações contábeis como ferramenta no auxílio na gestão da empresa, foi respondido que sim, está aberto a sugestões.

4.3 SUGESTÃO DE UTILIZAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA A GESTÃO NA EMPRESA

4.3.1 Balanço Patrimonial

Foi elaborado um Balanço Patrimonial conforme o perfil da empresa pesquisada, com este modelo de balanço, pode-se registrar o que a empresa possui, seus ativos, e o que a empresa deve, seus exigíveis. A Demonstração financeira mostra os valores contábeis da empresa em um determinado momento. O Balanço Patrimonial (BP) é composto por duas partes: Ativo e Passivo, sendo que no Ativo encontram-se os bens e os direitos, enquanto no Passivo encontram-se as obrigações e o Patrimônio Líquido e se encontrasse os recursos próprios da entidade.

O Balanço Patrimonial é a peça mais importantes das demonstrações contábeis, por meio dele pode-se apurar a real situação patrimonial e financeira da empresa em determinado momento. O Balanço Patrimonial deixa claramente exposto os ativos, os passivos, e o patrimônio líquido da entidade.

BALANÇO PATRIMONIAL

ATIVO Ativo Circulante Caixa Banco conta movimento Clientes Ativo Não Circulante Realizável a Longo Prazo Duplicatas a receber Investimentos Outros Investimento Imobilizado Imóveis Móveis e utensílios Máquinas e Equipamentos Veículo (-) Depreciação acumulada Intangível Marcas e patentes	PASSIVO Passivo Circulante Empréstimos e Financiamento Fornecedores Obrigações Tributárias Obrigações Trabalhista Obrigações Sociais Passivo Não Circulante Empréstimos e Financiamento Exigível a Longo Prazo Contas a pagar Resultado de Exercícios Futuros Patrimônio Líquido Capital Social Reservas de Lucros Lucro Acumulados
---	---

Quadro 4 – Fonte: Demonstração elaborada pela autora do TCC.

4.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma ferramenta contábil utilizado para a avaliação da gestão financeira da empresa. Nela se tem as contas patrimoniais que representa os bens e direitos, obrigações e patrimônio líquido, e tem as contas de resultado que são destinadas a receitas e despesas em um determinado período que juntos se tem os resultados de uma DRE. Conforme Assaf Neto (2002, p. 75) esse demonstrativo “visa fornecer; de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social”.

Segundo Marion (2003, p. 32) a DRE é um “valioso instrumento de análise econômico-financeira e preciosa fonte de informações para a tomada de decisões administrativas”, pois apresentar, de forma ordenada, todos os itens que interferem de forma positiva ou negativamente no resultado do período.

Para Iudícibus, Martins e Gelbeke (2007, p. 290) a DRE “é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social”, dessa forma e aprestando as operações mais importante da empresa.

De acordo com a Lei nº 6.404/76 a DRE deverá discriminar a receita bruta das vendas e serviços, as deduções dos serviços prestados, os abatimentos das despesas operacionais e os impostos. Dessa forma, as receitas serão registradas pelo seu valor bruto, incluído o valor de impostos. As principais contas são: receita de serviços

prestados. A estrutura da DRE é apresentada, a partir da receita Bruta depois são deduzidos os custos e despesas relativos às atividades da empresa, logo após os descontos dos impostos para se obter o lucro líquido, conforme modelo descrito a seguir.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	
Deduções da receita bruta	
RECEITA OPERACIONAL	
Custo dos Serviços Prestados	
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	
Despesas Operacionais	
RECEITAS NÃO OPERACIONAL	
LUCRO BRUTO	
Imposto de renda	
Contribuição social	
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	

Quadro 5 – Demonstração do Resultado do Exercício. Fonte: Autora do TCC

O objetivo principal do DRE mencionado na Quadro 6 é apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações de um determinado período, oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais da organização. Embora sejam elaboradas anualmente para fins legais de divulgação, podem ser realizadas também mensalmente ou trimestralmente seja fins administrativos ou como exigência do fisco.

4.3.3 Modelo de fluxo de caixa sugerido para empresa

Foi sugerido uma Demonstração de Fluxo de Caixa Mensal, embora o gestor entenda um pouco sobre a demonstração, este modelo ajudará a acompanhar as movimentações das contas de recebimentos e pagamentos da empresa mensalmente, para que seja realizada uma análise completa.

Composição	Avaliação mensal		% desvio	Projeção dos meses seguinte
	revisão	Realizado		
RECEBIMENTOS				
Prestação de Serviços a vista				
Prestação de Serviços a prazo				
TOTAL				
PAGAMENTOS				
Fornecedores				
Salários				
Impostos a pagar				
Honorários contábeis				
Despesas fixas				
TOTAL				
SALDO OPERACIONAL				
Saldo Anterior				
SALDO FINAL DE CAIXA				

Quadro 6– Demonstração elaborada pela autora do TCC.

4.4 SUGESTÃO DE MANUTENÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA A EMPRESA V F GOMES CONSTRUTORA LTDA

Os benefícios da utilização do fluxo de caixa é prever como se comportará a disponibilidade de recursos e com isso fazer as análises de como está a disponibilidade do caixa, como estão suas entradas, seus custos e despesas para assim tomar decisões sobre ciclo operacional da empresa.

Desta forma terá todas as informações necessárias para tomar algumas decisões para equilibrar o caixa, com taxas de captação menores minimizando a falta de recursos, ou aplicando as sobras de caixa, sempre visando o melhor para a empresa.

Fazendo um acompanhamento do fluxo de caixa pode ajudar a perceber e compreender as existências de concentração dos pagamentos e dos recebimentos; os períodos de altos e baixos dos serviços prestados; estrutura de custos/despesas fixa; ou seja, terá conhecimento melhor para a Tomada de decisão na empresa.

Optou-se por sugerir uma Demonstração de Fluxo de Caixa Mensal, considerando as respostas do questionário em que o empresário afirma que além de não entender sobre a demonstração, precisaria saber e acompanhar a movimentação das contas de recebimentos e pagamentos da empresa mensalmente para análise.

5 CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo abordar a Contabilidade Gerencial como ferramenta pela Empresa V. F. Gomes Construtora Ltda, verificando a importância das informações geradas para a Tomada de decisão. Com base na pesquisa bibliográfica observou-se que a Contabilidade Gerencial pode ser essencial em sua gestão, sendo imprescindível que o tomador de decisão tenha visão global do empreendimento, acordo com a necessidade.

De acordo com a pesquisa, sugeriu-se, ao gestor um modelo de Balanço Patrimonial, de Demonstração de Fluxo de Caixa e um modelo Demonstração de Resultado do Exercício, e todas as demonstrações foram devidamente adaptadas conforme a necessidades e particularidades da organização. Foi aplicado um questionário com objetivo de identificar o conhecimento do gestor sobre a Contabilidade Gerencial, seus benefícios e sua importância como ferramenta de gestão.

Verificou-se que o gestor possui o conhecimento sobre o benefício da Contabilidade Gerencial, porém não faz uso devido, pode-se chegar a tal conclusão devido às respostas obtidas através do questionário. Através dos dados obtidos verificou-se que há deficiência de controle interno, ou seja, que ofereça informação completa para a gestão do negócio.

Com o estudo bibliográfico mostrou que algumas ferramentas são indispensáveis para a Tomada de decisão, como por exemplo, o Fluxo de Caixa que permite um planejamento e uma projeção financeira referente a entrada e saída de numerários na empresa, o Balanço Patrimonial que demonstra o patrimônio da empresa e a Demonstração do Resultado do Exercício que demonstra se a empresa obteve lucro ou prejuízo.

Vale ressaltar que apesar do entrevistado apresentar conhecimento sobre a Contabilidade Gerencial a falta de aplicabilidade, com o estudo de caso pode-se observar que o gestor conseguiu entender a real utilização da Contabilidade gerencial e as demonstrações contábeis como ferramenta de auxílio na gestão empresarial.

Considera-se que a área aqui explorada abrange um vasto campo para o desenvolvimento de novas ferramentas gerenciais a serem propostas os questionamentos aqui apresentados e não esgotam em torno do referente tema proposto, mas servir como parâmetro para novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tribúrcio. **Administração do capital de giro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 75.

ATKINSON, A. Anthony; BANKER, D. Rajiv; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro, revisão técnica Rubens Famá. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARRETO, G. **Manual do Contador**. Edição 2 semestre de 2013, Promove Artes Gráficas, 2013.

BEUREN, ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: atlas, 2006.

BRASIL. **Lei 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei 6404/76, e da Lei 6.385 de 7 de dezembro de 1976, e estabelece às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de Demonstrações Financeiras. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: [s](#). Acesso em 20 nov. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: na administração das organizações. Edição compacta. 3 ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade**: resumo da teoria, atendendo às novas demandas da gestão empresarial, exercícios e questões com respostas. Silvio Aparecido Crepaldi. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços**. Hilário Franco. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. dd. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: atlas, 2002.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial**: enfoque multicritério. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012

HAUSSMANN, Nilton. **Contabilidade gerencial em 10 aulas**. Nilton Haussmann. Florianópolis: Plus saber, 2001, p. 19.

IUDÍCIBUS, Sergio de, 1935. **Contabilidade gerencial**. Sérgio de Iudícibus. 6 ed. 13. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**: para o livro de graduação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; KANITZ, Stephen Charles; RAMOS, Alkíndar de Toledo; CASTILHO, Edison; BENATTI, Luiz; FILHO, Eduardo Weber; JÚNIOR, Ramom Domingues. **Contabilidade introdutória**. 10. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. José Carlos Marion. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade gerencial**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade digital**. Edson Oliveira. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. Clóvis Luís Padoveze. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ, A. L. de. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SÁ, A. Lopes de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE, **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 1999. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sebrae/portal%20sebrae/anexps/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil102016>. Pdf. Acesso em: 17 jan. 2021.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008. P. 6.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: atlas, 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário

QUESTIONÁRIO			
1	Formação educacional do gestor: () Ens. Fundamental () Ens. Médio () Ens. Superior		
2	Tempo de atividade da empresa no mercado: () 1 ano () até 5 anos () mais de 5 anos.		
	QUESTIONÁRIO		
3	Você sabe o que é contabilidade gerencial.		
4	Você sabe o que é demonstração contábil.		
5	Você conhece quais os benefícios que a contabilidade gerencial pode trazer para sua empresa.		
6	É utilizado na empresa Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Demonstração do Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão.		
7	O contador da empresa auxilia na tomada de decisão?		
8	Na empresa existe a projeção de pagamentos e recebimentos, ou seja, fluxo de caixa?		
9	Com base em que são tomadas as decisões gerenciais na sua empresa?		
10	Você aceitaria uma sugestão das demonstrações contábeis como ferramenta no auxílio na gestão da empresa?		

