

JULIANA CARLA GOMES DE SOUZA

IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA
A TOMADA DE DECISÃO, ATRAVÉS DE UM ESTUDO DE CASO,
EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria Prof. Orientador Lauro Brito de Almeida

Curitiba
2007

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida e por me iluminar em toda minha caminhada.

Aos meus pais, Evani e Iberto (*in memoriam*), pelo exemplo de vida, pela dedicação, pelo amor e incentivo. Obrigada.

Ao meu esposo e amigo Marcelo por estar ao meu lado e ser meu maior incentivador. Obrigada pelo amor e companheirismo amor.

A minha pequena filha Ana Júlia que é o grande motivo de todas as minhas conquistas.

Aqueles que pude chamar de amigos, em especial as amigas Caroline e Leila.

Ao meu orientador Prof Lauro Brito de Almeida o meu muito obrigada.

À Universidade Federal do Paraná, aos professores e funcionários e a todos que direta ou indiretamente participaram desta conquista.

“Cada um de nós compõe a sua história
E cada ser em si carrega o dom de ser capaz
De ser feliz”

Almir Sater e Renato Teixeira

SUMÁRIO

RESUMO.....	vi
1 INTRODUÇÃO _____	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS _____	1
1.2 PROBLEMA _____	2
1.3 OBJETIVOS _____	2
1.3.1 Objetivo geral _____	2
1.3.2 Objetivo específico _____	2
1.4 JUSTIFICATIVA _____	3
1.5 METODOLOGIA _____	3
1.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO _____	4
2 REVISÃO DE LITERATURA _____	5
2.1 A EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL _____	5
2.2 CONTABILIDADE _____	6
2.2.1 Contabilidade financeira _____	8
2.2.2 Contabilidade gerencial _____	10
2.3 INFORMAÇÃO CONTÁBIL _____	11
2.3.1 Qualidade das informações contábeis _____	13
2.3.2 Necessidade da informação contábil _____	17
2.4 A INFORMAÇÃO CONTÁBIL NO PROCESSO DECISÓRIO _____	17
2.4.1 Planejamento _____	17
2.4.2 Controle _____	18
2.5 FERRAMENTAS GERENCIAIS E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DISPONÍVEIS PARA UMA EMPRESA _____	19
2.5.1 Análise de demonstrações contábeis _____	19
2.5.2 Orçamento empresarial _____	21
2.5.3 Custo dos produtos / serviços prestados _____	22
2.5.4 Fluxo de caixa _____	23
3 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO _____	25
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA _____	25
3.2 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS APRESENTADAS NA EMPRESA E NECESSIDADE DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS _____	29
3.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE QUESTIONÁRIO APLICADO E VISITA IN LOCO _____	31
3.4 RECOMENDAÇÕES DE INFORMAÇÕES PARA A GESTÃO DA EMPRESA EM ESTUDO _____	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS _____	35
REFERÊNCIAS _____	37
ANEXOS _____	40

RESUMO

SOUZA, Juliana Carla Gomes. **Importância das informações contábeis para a tomada de decisão, através de um estudo de caso, em uma empresa do ramo de construção civil**

As mudanças constantes nos cenários econômicos e a grande competitividade do mercado fazem com as empresas necessitem cada vez mais de informações capazes de servir de base para suas decisões. Nota-se atualmente, no entanto, que principalmente as micro e pequenas empresas não têm acesso a estas informações. A contabilidade realizada neste tipo de empresa geralmente está voltada para atender as exigências fiscais. Uma das funções da contabilidade é informar os usuários internos para que possam tornar eficaz o processo decisório. Por este motivo, o objetivo desta pesquisa é verificar de que forma a contabilidade gerencial pode auxiliar a gestão de uma construtora de pequeno porte. Para isto foram realizadas visitas in loco na empresa e aplicado um questionário onde os gestores deixaram disponíveis informações necessárias para a conclusão desta pesquisa. O mercado da construção civil é considerado um mercado competitivo e em constante crescimento, onde cada vez mais o menor preço e a melhor qualidade na prestação de serviços são elementos determinantes. Por este motivo torna-se importante a realização deste estudo que visa contribuir para a melhor gestão da empresa em questão. Através desta pesquisa pretende-se observar como as informações contábeis estão sendo utilizadas em uma construtora de médio porte e quais as contribuições que a contabilidade pode oferecer para o gerenciamento desta empresa.

Palavras-chave: Informação contábil, processo decisório, empresa de construção civil.

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo fornecer uma visão geral do que será abordado no trabalho e a forma como será desenvolvido. Será dividido em seis partes que indicarão o tema, problema, objetivos, justificativa e metodologia da pesquisa.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Diante da grande competitividade é necessário que as empresas busquem a qualidade dos bens/serviços, atendam às necessidades dos consumidores e mantenham-se bem estruturadas, procurando aprofundar seus conhecimentos de mercado. Além disso, é preciso que seus administradores conheçam a sua realidade financeira, organizacional e contábil para que possam tomar suas decisões de forma eficaz.

O mercado da construção civil brasileiro, não obstante o catarinense, pode ser considerado um mercado bastante competitivo e em constante crescimento, onde cada vez mais o menor preço e a melhor qualidade na prestação de serviços são elementos determinantes.

Uma das funções da Contabilidade é gerar informações fundamentais aos usuários internos ou externos à entidade. Aos usuários internos, como sócios e administradores, estas informações devem servir de base para a tomada de decisão. O que se observa atualmente é que, nem sempre tais informações são utilizados com esta finalidade, sendo o Fisco o principal usuário da Contabilidade, principalmente nas pequenas empresas. Isto deve-se muitas vezes ao fato dos empresários não conhecerem as funções da Contabilidade como a de dar contribuições para a gestão empresarial. Neste sentido IUDÍCIBUS e MARION (2000, p. 43) ressaltam que: “... em nosso país, em alguns segmentos da nossa economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada quase que exclusivamente para satisfazer às exigências do fisco.”

Através desta pesquisa pretende-se observar como as informações contábeis estão sendo utilizadas em uma construtora de pequeno porte e quais as contribuições que a contabilidade pode oferecer para o gerenciamento desta empresa, fazendo a diferenciação das informações da contabilidade financeira e gerencial.

1.2 PROBLEMA

A informação contábil tem sido um dos principais instrumentos que auxiliam no processo decisório principalmente de grandes empresas. Isto não significa que as empresas de menor porte não necessitem de informações que possam servir de base para suas decisões, mas até mesmo o desconhecimento de que a contabilidade é capaz de gerar tais informações faz com que estas não sejam utilizadas por pequenos e médios empresários com tanta frequência.

Propõe-se a seguinte indagação como forma de delimitar o problema desta pesquisa:

Como a contabilidade gerencial pode contribuir para o processo decisório de uma construtora de pequeno porte?

1.3 OBJETIVOS

Com base na questão de pesquisa foram elaborados os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância das informações contábeis para a tomada de decisão, através de um estudo de caso, em uma empresa do ramo de construção civil.

1.3.2 Objetivo específico

Pretende-se com esta pesquisa alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar e definir contabilidade gerencial e financeira;
- Definir informação contábil;
- Identificar as atuais informações contábeis da empresa e suas utilizações;
- Verificar de que forma são utilizadas estas informações;
- Verificar a necessidade das informações contábeis com fins gerenciais;
- Demonstrar a relevância das informações contábeis para a tomada de decisão.

1.4 JUSTIFICATIVA

Tendo como objeto de pesquisa uma construtora que vem crescendo dentro do mercado da construção civil, sentiu-se a necessidade do desenvolvimento de uma pesquisa que verifique quais as informações geradas pela contabilidade e de que forma estas informações contribuem para o processo decisório da empresa em questão.

Este estudo pretende demonstrar que a contabilidade hoje não pode mais estar voltada apenas para atender as exigências fiscais, pois atualmente mesmo os pequenos empresários sentem a necessidade do conhecimento de informações que os auxiliem na gestão de seus negócios. Muitas vezes os empresários desconhecem que a contabilidade é capaz de fornecer este suporte.

Segundo PADOVEZE (1997, p.28): “Uma entidade tem Contabilidade Gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática. Contabilidade Gerencial significa gerenciamento das informações contábil. Ora, gerenciamento é uma **ação**, não um existir. Contabilidade Gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração.”

Desta forma, pretende-se realizar um estudo dentro de uma empresa cujo desenvolvimento vem sendo observado há algum tempo tendo a oportunidade de dar alguma contribuição à sua administração e demonstrar que a Contabilidade pode auxiliar a gestão da empresa e não só desenvolver atividades burocráticas características da profissão contábil tradicional.

1.5 METODOLOGIA

O presente estudo consistirá em uma monografia apresentada como trabalho de conclusão do curso de especialização em Controladoria e será realizado através de um estudo de caso em uma construtora.

Segundo MARCONI e LAKATOS (1997, p. 205), monografia é “um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina.”

Quanto aos seus objetivos este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória descritiva, baseada no conhecimento da realidade da empresa no que se refere ao aproveitamento atual das informações contábeis.

Quanto aos procedimentos técnicos o estudo pode ser classificado como uma pesquisa bibliográfica seguida de um estudo de caso. Além das observações que serão feitas na empresa, terá como referências algumas obras que exploram o problema a ser abordado neste trabalho.

RUIZ (1977, p.58) diz que a pesquisa bibliográfica “é o estudo de material já existente, para levantamento e análise do que já se produziu sobre um determinado assunto. O material utilizado na pesquisa bibliográfica é principalmente extraído de livros e artigos científicos”.

Segundo GIL (1996, p. 58), um estudo de caso é caracterizado “pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos de maneira que permita o amplo e detalhado conhecimento.”

Neste trabalho o objeto de estudo de caso é uma empresa prestadora de serviços de construção civil que será apresentada e servirá de enfoque para o desenvolvimento da pesquisa proposta.

As observações do ambiente empresarial serão feitas através do levantamento de dados baseado na análise de documentos e dados relacionados aos atuais relatórios contábeis e de entrevistas estruturadas e informais, realizadas com o gerente, enfocando sua visão da Contabilidade, sua satisfação com as informações atuais e suas perspectivas.

A bibliografia será composta por livros, revistas, trabalhos monográficos, teses e outros materiais que sejam importantes para o desenvolvimento e fundamentação do estudo.

1.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por tratar-se de um estudo de caso, este trabalho limita-se à empresa onde se desenvolveu o estudo, não podendo suas conclusões serem tomadas como válidas para outros tipos de empresas, ou para empresas de porte diferente sem uma análise anterior.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será feita a fundamentação teórica do assunto que será apresentado neste trabalho e a revisão das obras que foram consultadas e através das quais pode-se ter o embasamento necessário para que a resolução do problema em questão.

2.1 A EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

O processo decisório está relacionado com as atividades desempenhadas pelas empresas no decorrer de suas operações diárias, sendo assim, torna-se necessário termos uma definição de empresa.

De acordo com CREPALDI (1998, p.27), “uma empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros.”

No presente estudo iremos tratar do caso de uma empresa prestadora de serviços que é definida por BERNARDI (1998, p.107) “como aquela que vende ou produz conhecimento, especialização, suporte e apoio a qualquer entidade, pessoa física ou jurídica com ou sem fins lucrativos”. O produto vendido por este tipo de empresas é um serviço ao invés de um bem tangível.

Um serviço possui características diferentes de um produto que pode ter seus benefícios analisados antes da aquisição. Ao contrário do produto, o serviço só poderá ser avaliado após a sua prestação. Para KOTLER (1998, p.412) serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Segundo LAS CASAS (2006, p. 24) “Os serviços apresentam as seguintes características: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.”

A intangibilidade é a características do serviço de ser abstrato. Desta forma o tratamento de um serviço deve ser diferente de um produto que é algo concreto.

A inseparabilidade refere-se ao fato de que não se pode criar um estoque de serviços, ou seja, a prestação acontece quando cliente e fornecedor estão frente a frente. Requer então uma capacidade de prestação anteriormente adquirida.

A heterogeneidade diz respeito a qualidade da prestação do serviço que pode variar em função da instabilidade do próprio ser humano que presta o serviço e de um prestador para outro.

A simultaneidade dos serviços ocorre pois a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo.

Os serviços prestados por uma construtora têm uma outra característica: para que possam ser prestados com qualidade dependem também da qualidade dos materiais aplicados. Apesar de ser um tipo de serviço mais fácil de ser visualizado e palpável pela própria dependência da utilização de materiais, ainda se enquadra como um serviço pois também depende da qualificação e conhecimento técnico do prestador para que possam ser realizados.

A Instrução Normativa N° 18 do Instituto Nacional de Seguro Social – INSS define empresa construtora como: “A pessoa jurídica legalmente constituída, com registro no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – CREA, que executa obra ou serviços de construção civil sob sua responsabilidade, podendo assumir a condição de proprietário, dono da obra, incorporador, condômino, empreiteira e subempreiteira.”

A construtora objeto deste estudo está enquadrada nesta definição e executa principalmente serviços como empreiteira já que a mesma IN n° 18 define empreiteira como: “A empresa que executa obra ou serviço de construção civil, no todo ou em partes, mediante contrato de empreitada celebrado com proprietário, dono da obra, incorporador ou condômino.”

A empresa pode ser definida como uma empreiteira porque todos os seus serviços são executados mediante contrato com proprietário da obra que geralmente tratam-se de órgãos públicos precisando para isto participar de licitações públicas.

2.2 CONTABILIDADE

Desde a Antigüidade que o homem, através dos tempos e de acordo com o universo a sua volta, tem convivido, direta ou indiretamente, com a Contabilidade. Mesmo que não seja com esta Contabilidade mais evoluída, com a qual nos deparamos hoje, mas de certa forma, a simples noção de contas e controle dos bens, leva o homem primitivo à prática de uma forma primitiva de Contabilidade.

IUDÍCIBUS, (1997, p.30) diz que:“... o homem primitivo, ao inventariar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, ao contar suas ânforas de bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de Contabilidade”

A evolução da Contabilidade dá-se de forma gradativa e, “relativamente lenta até o aparecimento da moeda”, como afirma IUDÍCIBUS (1997, p.30). Pode-se dizer, que todo processo evolutivo das formas como o homem estrutura suas relações, no que se refere, principalmente, ao fator produtivo, muito influenciou nos caminhos percorridos pela Contabilidade. Em outras palavras: “...o homem teve de ir aperfeiçoando seu instrumento de avaliação da situação patrimonial à medida que as atividades foram desenvolvendo-se em dimensão e em complexidade.”

Com a substituição do sistema de troca, com o surgimento da moeda, com a emergência do Capitalismo e com a evolução do sistema produtivo, cada vez mais essa necessidade vai aumentando. IUDÍCIBUS (1997, p. 31): “De certa forma, o ‘homem contador’ põe ordem, classifica, agrega e inventaria o que o ‘homem produtor’, em seu anseio de produzir, vai, às vezes desordenadamente, amalhando, dando condições a este último para aprimorar cada vez mais a quantidade e a qualidade dos bens produzidos”

Hoje, no entanto, a Contabilidade tem aplicação tanto a pessoas físicas como jurídicas, que visem ou não lucros, vinculadas ao exercício de atividades econômicas, específicas ou não, que visam atingir determinados fins.

De certa forma, a Contabilidade vai aperfeiçoando-se com o intuito de pôr ordem, de organizar uma situação, refletindo assim, uma das necessidades do homem, principalmente o homem moderno, ou seja, organizar para evitar prejuízos e perdas.

Segundo IUDÍCIBUS e MARION (1999, p. 56): “O campo de atuação da Contabilidade, na verdade seu objeto, é o patrimônio de toda e qualquer entidade; ela acompanha a evolução qualitativa e quantitativa desse patrimônio. É importante salientar que a entidade, para a Contabilidade, pode ser pessoa jurídica ou física.... A entidade pode ser, privada ou pública, de finalidades lucrativas ou não.”

Já HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p. 104) dizem que: “Um enfoque à definição da entidade contábil consiste em determinar a unidade econômica que exerce controle sobre recursos, aceita responsabilidades por assumir e cumprir compromissos e conduz a atividade econômica. Essa entidade contábil pode ser um indivíduo, uma sociedade por quotas ou uma sociedade por ações ou grupo consolidado envolvido em atividades com ou sem fins lucrativos.”

Por este aspecto, pode-se dizer que a Contabilidade assume um papel importante, principalmente dentro da atividade econômica. Até mesmo a mais simples de suas funções, o registro, não pode faltar a mais simples entidade.

Sendo assim, podemos dizer que a evolução histórica da Contabilidade, influenciada por uma série de fatores, dentre eles o desenvolvimento econômico, político, social e institucional das sociedades, muito pôde contribuir com a estruturação e organização de entidades. Ela atua como um instrumento de informação que possibilita o esclarecimento de determinadas situações e contribui para a aquisição do conhecimento mínimo necessário, para a tomada de decisões mais acertadas possíveis.

MARION (1992, p.20) conceitua Contabilidade como “... o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa.”

A Contabilidade é uma ciência essencial e de grande utilidade, já que através de métodos próprios, procura responder às expectativas e necessidades dos vários setores da economia e de diversos tipos de usuários ou de entidades.

O foco principal do objetivo da Contabilidade é a informação. Com isso podemos afirmar que a informação contábil deve proporcionar ao usuário, conhecimento suficiente sobre a empresa ou entidade, de forma a facilitar a concretização de seus propósitos e o suprimento de suas necessidades e expectativas.

De acordo com o tipo de usuário e da finalidade de utilização destas informações a Contabilidade pode ser classificada em diversos tipos. É relevante para este estudo fazer a distinção de Contabilidade Financeira e Gerencial.

2.2.1 Contabilidade financeira

De acordo com PADOVEZE (1997, p.26): “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”

Segundo ANTHONY (1976, p.17):

A Contabilidade Financeira tem como objetivo primário proporcionar informação financeira a terceiros – acionistas, banqueiros, outros credores e agências governamentais. As técnicas, os regulamentos e as convenções segundo os quais os dados contábeis são coletados e relatados

refletem, em grau considerável, as exigências desses terceiros. As pessoas responsáveis pela operação de uma empresa – isto é, a administração – também precisam de informação monetária para ajuda-las a executar seus trabalhos eficientemente. Embora grande parte desta informação seja a mesma contida nos relatórios preparados para uso externo, a administração também necessita de uma considerável soma de informação adicional. A Contabilidade Gerencial...preocupa-se com a informação contábil útil à administração.

Para IUDÍCIBUS e MARION (2000, p.44): “**Contabilidade Financeira**: é a contabilidade geral, necessária a todas as empresas. Fornece informações básicas aos seus usuários e é obrigatória conforme a legislação comercial.”

Segundo ATKINSON, et al (2000, p. 37): “**Contabilidade Financeira** lida com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigidas a uma clientela externa: acionistas, credores (bancos, debenturistas e fornecedores), entidades reguladoras e autoridades governamentais tributária. A informação contábil financeira comunica aos agentes externos as conseqüências das decisões e das melhorias dos processos executadas por administradores e funcionários.”

A Contabilidade Financeira está voltada a atender os usuários internos e externos à organização como credores, bancos, acionistas. É a Contabilidade tradicional, obrigatória a todas as empresas, gera dados e relatórios que visam atender as exigências fiscais. Estes relatórios não são utilizados como base de tomada de decisão, sendo inadequados aos gerentes que procuram adaptar-se às novas tendências do mercado e que geralmente ficam insatisfeitos com tais informações.

2.2.2 Contabilidade gerencial

A Contabilidade Gerencial surgiu da necessidade do conhecimento de informações que fossem capazes de servir de base à decisão.

Este ramo da Contabilidade utiliza o conhecimento dos custos da empresa como um de seus instrumentos mais importantes. Pode-se perceber com isto que a Contabilidade Gerencial foi uma espécie de evolução da Contabilidade de Custos, inicialmente utilizada apenas para mensuração dos estoques e resultados.

MARTINS (2000, p.21) diz que: “Devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre administrador e ativos e pessoas administradas, passou a Contabilidade de Custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial.”

ATKINSON, et al (2000, p.798) define Contabilidade Gerencial como o “Processo de produzir informação operacional para funcionários e administradores. O processo de ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimento.”

Segundo CREPALDI (1998, p.18): “Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.”

Já IUDÍCIBUS e MARION definem Contabilidade Gerencial como aquela “voltada para fins internos, procura suprir os gerentes de um elenco maior de informações, exclusivamente para a tomada de decisões... não se prende aos princípios fundamentais da Contabilidade.”

De acordo com ATKINSON, et al (2000, p.36): “A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas. Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas.”

As informações gerenciais são elaboradas a partir de dados fundamentalmente qualitativos, onde o tempo é um fator relevante para a qualidade de tais informações.

O quadro abaixo relaciona algumas características que diferenciam a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

Quadro 1 Características básicas das contabilidades financeira e gerencial

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	<i>Externa:</i> Acionistas, credores, autoridades tributárias	Interna: Funcionários, administradores, executivos
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; <i>feedback</i> e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
Data	Histórica, atrasada	Atual, orientada para o futuro
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

FONTE: ATKINSON, et al. (2000, p. 38)

2.3 INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Os administradores de empresas que estão preocupados em acompanhar as mudanças e as novas tendências de mercado encontram dificuldades em conciliar a Contabilidade feita de forma tradicional com as suas necessidades de informação e geralmente acreditam que a contabilidade não é capaz de fornecer tais informações.

Os termos dados e informações são usados indistintamente, quando na verdade têm conceitos diferentes (FREITAS et al., 1997). Dados podem ser entendidos como registros ou fatos em sua forma primária, não necessariamente físicos – uma imagem guardada na memória também é um dado. Quando esses registros ou fatos são organizados ou combinados de forma significativa, eles se transformam em informação (BEAL, 2004). A informação não

se limita a dados coletados; na verdade, informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto (McGEE e PRUSAK, 1994)

Segundo HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p. 99):

Podemos definir dados como medidas ou descrições de objetos ou eventos. Se esses dados já forem conhecidos, ou não interessarem à pessoa à qual são transmitidos, não podem ser informação. Portanto, a informação pode ser definida como um dado que representa uma surpresa para quem o recebe. Além disso, a informação deve reduzir incerteza, transmitir ao responsável pela decisão uma mensagem com valor superior a seu custo, e possivelmente evocar uma reação por parte do responsável pela decisão.

O processo decisório está presente no cotidiano das organizações em praticamente todos os momentos. Os decisores procuram amenizar os riscos de suas ações munindo-se de dados e informações que possam auxiliá-los (Paiva,2000).

Mosimann (1993, p. 54) chama atenção para as alternativas que surgem para um administrador no momento da tomada de decisão, evidenciando os riscos e a importância das informações que eles devem buscar para correr o menor risco possível. Um procedimento gerencial serve de alicerce na edificação de uma empresa. Se a decisão não for tomada com firmeza e consciência dos prováveis resultados, o futuro dessa empresa será incerto, e sua manutenção no mercado estará ameaçada.

Na Era da Informação, onde se tem agilidade e facilidade no conhecimento de dados de qualquer parte do mundo, já não podemos pensar em uma Contabilidade voltada apenas para atender as exigências fiscais.

Há também a necessidade de informações cada vez mais apuradas e voltadas a atender usuários cada vez mais exigentes e preocupados com o bom gerenciamento e com o desenvolvimento das empresas.

Segundo ABRANTES (1998, p.6):

Se a informação sempre foi instrumento essencial em qualquer atividade humana, agora quando vivemos em uma economia globalizada, em que o nível de concorrência é cada vez mais acirrado e complexo, e considerando a sofisticação que o homem chegou nas comunicações, o estar correta e tempestivamente informado é a única possibilidade de manter-se de pé e crescer de acordo com os objetivos estabelecidos.

De acordo com IUDÍCIBUS e MARION (2000, p. 54): “O Objetivo da Contabilidade pode ser estabelecido como sendo o de fornecer informação estruturada de natureza econômica, financeira e, subsidiariamente, física, de produtividade e social, aos usuários internos e externos à entidade objeto da Contabilidade.”

Os profissionais contábeis devem estar preocupados em divulgar o papel da Contabilidade na área da gerência, mostrando aos empresários como poderão contribuir para que suas decisões se tornem mais eficazes. Para que as informações contábeis sejam utilizadas no processo de gestão devem ser dotadas de algumas qualidades essenciais como abordaremos na item a seguir.

2.3.1 Qualidade das informações contábeis

A qualidade da informação contábil deve ser avaliada conforme a necessidade de seus usuários cabendo aos contadores a preocupação com a relevância das informações geradas pela contabilidade.

Os contadores, por serem responsáveis pela constituição das informações, devem tratá-las como um produto a ser vendido como outro qualquer e, como nos outros setores da economia, devem seguir as exigências do mercado. Para isto, devem buscar a qualidade de seu produto, ou seja, fazer com que suas informações estejam satisfazendo as expectativas de seus clientes com relação à utilidade e ao custo.

De acordo com IUDÍCIBUS e MARION (2000, p.64): “Uma das formas de avaliar a qualidade da informação contábil e, portanto, sua utilidade (benefício), quando comparada ao custo, é analisar algumas qualidades ou características que deve possuir, tais como: compreensibilidade, relevância, confiabilidade e comparabilidade.”

2.3.1.1 Compreensibilidade

A compreensibilidade diz respeito ao entendimento das informações que devem ser dotadas de clareza e objetividade, fazendo com que o usuário as entenda conforme seus conhecimentos de negócios ou até mesmo de Contabilidade.

Deve-se considerar também que cada indivíduo irá lidar com um tipo de informação de um modo diferente, assim, a qualidade da informação está ligada à sua forma de utilização e compreensão.

2.3.1.2 Relevância

Para que seja relevante, a informação contábil deve ser capaz de servir de base para a decisão, por isso, deve contar com alguns atributos fundamentais: tempestividade e valor preditivo.

A tempestividade faz com as informações sejam conhecidas em tempo hábil à tomada de decisão. O nível de detalhamento das informações sempre deverá considerar seus custos e o tempo de elaboração.

Quando se utiliza informações capazes de demonstrar previsões, considerar a influência de eventos futuros sobre determinada situação presente tem-se o valor preditivo das informações. Ou seja, a Contabilidade não deve concentrar-se apenas em relatar os fatos passados e sim, ser capaz de considerar hipóteses, fatos possíveis de acontecer e que podem influenciar uma decisão da empresa, como alguma variação de mercado, na economia, na concorrência.

HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p. 99) destacam um outro aspecto da relevância: a oportunidade. Destacam que: “A informação não pode ser relevante quando não é oportuna, ou seja, deve estar disponível a um indivíduo que deseja tomar uma decisão antes de perder sua capacidade de influenciar a decisão. Oportunidade não garante relevância, mas não é possível haver relevância sem oportunidade.”

A oportunidade é um aspecto importante para a relevância pois as informações devem estar disponíveis de forma rápida e precisa para garantir manutenção de dados atualizados aos decisores.

2.3.1.3 Confiabilidade

A utilidade da informação está muito ligada à confiabilidade, ou seja, não deve conter erros materiais ou demonstrar dados que não condizem com a realidade da empresa.

A divulgação deve conter os elementos relevantes e completos, não omitindo informações e nem acrescentando dados irreais.

2.3.1.4 Comparabilidade

Esta característica diz respeito a um fator importante para as empresas, a comparação das demonstrações contábeis não só de um ano para outro como também entre empresas.

Isto faz com que a empresa conheça seu desempenho através dos anos, saiba como vem se desenvolvendo em relação às empresas concorrentes e possa fazer comparações entre situações patrimoniais passadas e presentes. Até mesmo usar as tendências observadas nas comparações para fazer previsões de comportamento de itens do patrimônio ou de custos e receitas.

2.3.1.5 Benefícios e custos

A busca pela qualidade das informações só será importante para a empresa se houver equilíbrio entre a relação custo/benefício, pois segundo PADOVEZE (1997, p.35) “... uma informação, mesmo que útil, só é desejável se conseguida a um custo adequado e interessante para a entidade. A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a administração da entidade.”

Além das características destacadas anteriormente HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p. 96) também destacam a relação custo x benefícios das informações.

Dizem que: “ A informação deve proporcionar superiores a seu custo. Apesar dessa aparente simplicidade, é extremamente difícil fazer uma análise custo-benefício de informações contábeis; talvez seja até impossível.”

Os decisores precisam ter acesso a informações úteis e com custos compatíveis com sua utilidade.

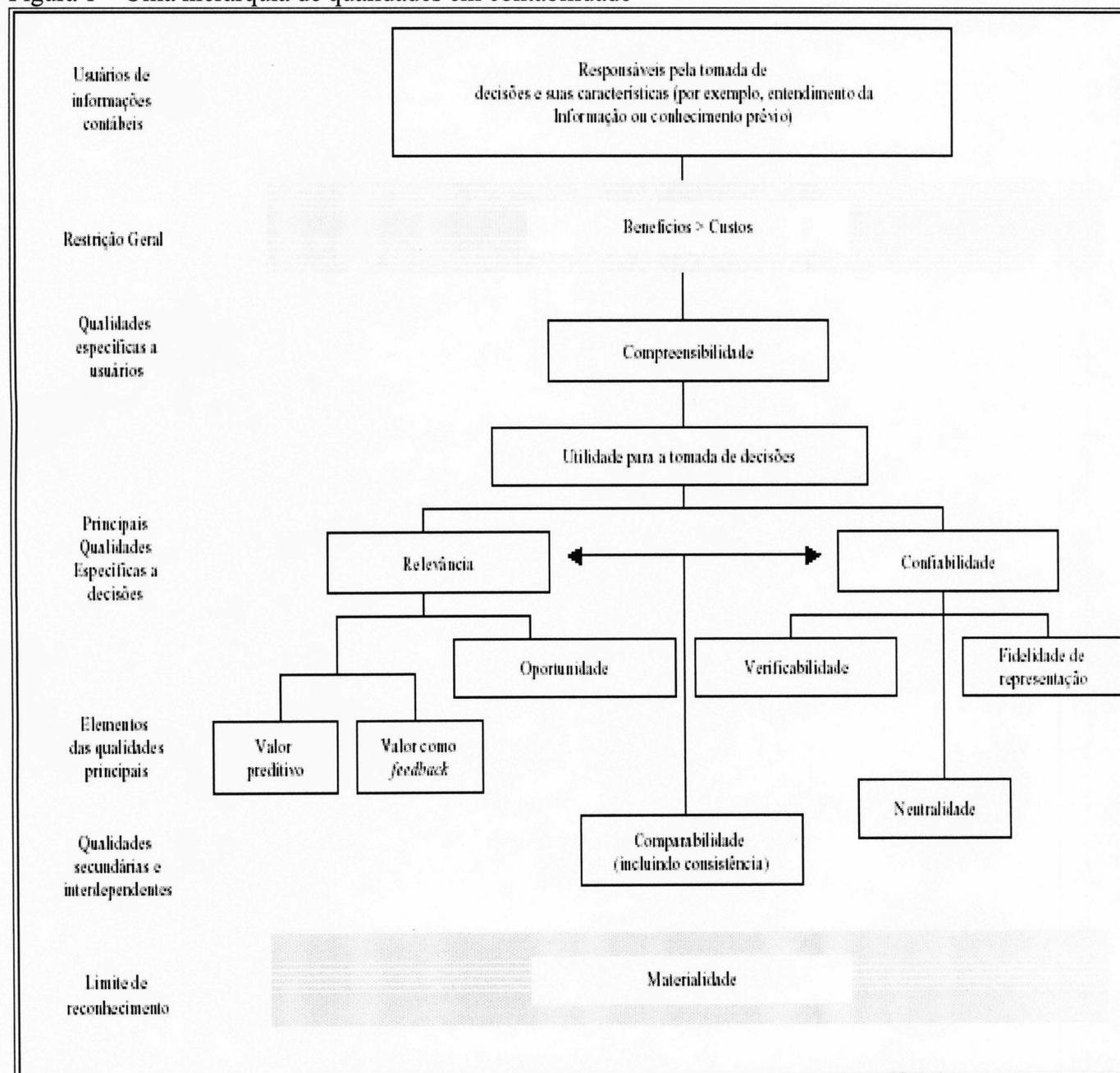
2.3.1.6 Materialidade

Outro aspecto qualitativo da informação contábil destacado por HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p. 103) é a materialidade. Os autores dizem que: “Uma das responsabilidades do contador, no processo de divulgação financeira, é a sintetização dessa massa de dados de maneira que faça sentido para os usuários dos relatórios. Um excesso de dados pode confundir tanto quanto sua falta. “

O conceito de materialidade confunde-se com o de relevância, pois determina a apresentação de todas as informações que possam ser úteis ao processo decisório.

A Materialidade limita a divulgação das informações contábeis, pois da mesma forma que a falta de informações prejudica a tomada de decisão seu excesso também pode fazê-lo. A figura abaixo demonstra como as qualidades da informação contábil estão relacionadas.

Figura 1 – Uma hierarquia de qualidades em contabilidade



FONTE: HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p. 96)

2.3.2 Necessidade da informação contábil

Além das características qualitativas abordadas no item anterior, para que a informação contábil seja importante no processo decisório da empresa, é preciso que seja necessária, ou seja, que seus usuários conheçam sua utilidade.

PADOVEZE (1997, P.38) diz que: “A informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil.”

A necessidade da informação contábil será medida pelos usuários e não pelos contadores, sendo assim, devem ser geradas a partir da utilidade observada pelo usuário de acordo com sua finalidade. Observa-se desta forma que a utilidade da informação do ponto de vista do usuário está diretamente relacionada à sua qualidade e necessidade, pois para que seja relevante é preciso que a informação seja desejada e necessária ao usuário.

2.4 A INFORMAÇÃO CONTÁBIL NO PROCESSO DECISÓRIO

O surgimento da contabilidade como instrumento de gestão, a chamada contabilidade gerencial, deu-se em empresas industriais, mas sua utilização atualmente vai além deste ramo de atividade podendo ser desenvolvida em empresas industriais, comerciais e até mesmo em prestadoras de serviços.

Isto ocorre porque toda empresa seja ela comercial, industrial ou prestadora de serviços tem objetivos a serem alcançados no desenvolvimento de suas atividades. Dentre estes objetivos pode-se destacar: o lucro, a satisfação dos clientes e sócios, a colocação no mercado consumidor, o crescimento de suas atividades, entre outros. Para que a empresa tenha um acompanhamento dos resultados ou objetivos alcançados deve ter como instrumento um sistema de informação capaz de planejar, controlar e medir o desempenho obtido na tentativa de se atingir os objetivos destacados pela empresa.

2.4.1 Planejamento

O planejamento diz respeito à definição das metas da empresa e do melhor aproveitamento de seus recursos para o alcance de tais objetivos. Para que isto ocorra é

preciso que haja a identificação, a avaliação e seleção das alternativas possíveis para que os resultados sejam obtidos de acordo com o que foi estabelecido no planejamento.

Neste sentido, NAKAGAMA (1995, p. 48) diz que: “O planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis de futuro.”

As informações contábeis gerenciais são importantes para o planejamento empresarial, pois através da análise de tais informações a gerência poderá decidir pela melhor alternativa para o alcance das metas estabelecidas na empresa. Neste sentido o fator tempo é imprescindível para que a decisão de ação seja bem tomada, por esta razão a tempestividade é uma das qualidades mais relevantes da informação contábil gerencial.

2.4.2 Controle

Como já vimos, o planejamento irá estabelecer as metas e objetivos da empresa que produzirá resultados em função das ações que serão tomadas para o alcance destas metas. O controle irá verificar se tais resultados estão de acordo com os previstos

ATINKSON, et al (2000, p. 798) definem controle como: “Conjunto de métodos e instrumentos que os membros da empresa usam para mantê-la na trilha a fim de atingir seus objetivos.”

Segundo CHIAVENATO (1983, p. 73): “O controle consiste na verificação para certificar se todas as coisas ocorreram em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar os erros no sentido de retificá-los e prevenir a recorrência.”

De acordo com FIQUEIREDO (1992, p.9): “Quando usada no processo de controle, a informação contábil reveste-se de grande importância, pois, além de prestar-se como padrão e “feedback”, pode também ser usada como medida de desempenho das pessoas envolvidas no processo empresarial assim como das respectivas áreas.”

Um bom sistema de controle deverá encontrar com rapidez problemas que impedem que a meta estabelecida seja alcançada, além de dar maior credibilidade às informações contábeis geradas.

2.5 FERRAMENTAS GERENCIAIS E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DISPONÍVEIS PARA UMA EMPRESA

A contabilidade, como ferramenta auxiliar no processo decisório, tem uma grande importância para as empresas que querem permanecer no mercado e controlar seus recursos da forma mais adequada.

A contabilidade gerencial fornece aos administradores das entidades informações essenciais para que estes possam gerir os recursos e manter a empresa competitiva no mercado.

Segundo CREPALDI (1998, p.18): “Uma vez que os recursos são escassos, temos de escolher entre as melhores alternativas, e para identificá-las são necessários os dados contábeis.”

Desta forma, a contabilidade gerencial fornece ferramentas utilizadas em diferentes atividades empresariais e processos decisórios, que estão descritas a seguir:

2.5.1 Análise de demonstrações contábeis

Este tipo de ferramenta consiste na análise das principais demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstração das Mutações Patrimoniais e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

RIBEIRO (2001, p.16) conceitua análise de balanços como “uma arte por meio da qual são analisadas e interpretadas as principais demonstrações financeiras de uma entidade, visando fornecer informações acerca do estado do seu Patrimônio”.

Segundo GITMAN (1997, p. 102):

A análise por meio de demonstrações financeiras de uma empresa é do interesse dos acionistas, credores e da própria administração da empresa. Os acionistas atuais e potenciais estão interessados nos níveis atuais e futuros de risco e retorno da empresa (...) Os credores da empresa estão interessados principalmente na liquidez de curto prazo da empresa e em sua habilidade para realizar pagamentos de juros e do principal (...) Os administradores, da mesma forma que os acionistas, devem estar preocupados com todos os aspectos da situação financeira da empresa. Desse modo, procuram atuar de forma a produzir índices financeiros que serão considerados favoráveis por ambos, credores e proprietários.

Pode-se através dos dados contidos nestas demonstrações realizar cálculos de índices que servirão para demonstrar a situação econômico-financeira da empresa. Estes índices podem servir de comparativo entre empresas ou até mesmo comparar períodos diferentes da mesma organização. Apresenta-se a seguir alguns destes índices e suas utilizações:

a) *Índice de Liquidez*: indica a capacidade de resgate financeiro da empresa, ou seja, a capacidade de pagamento de obrigações.

- $$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Indica a capacidade da empresa de financiar suas operações correntes.

- $$\text{Liquidez Seco} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Indica a capacidade da empresa de financiar suas operações correntes excluindo-se os estoques por serem menos líquidos. Usado principalmente no caso de liquidação de empresas.

b) *Índice de Rentabilidade*: indica a capacidade de geração de lucros ou remuneração do capital investido nas atividades empresariais.

- $$\text{Margem de Lucro} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Vendas}}$$

Representa a porcentagem de lucratividade em relação às vendas.

- $$\text{Rotação do Investimento} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Investimento}}$$

c) *Índice de Endividamento*: indica o montante de recursos de terceiros usados na tentativa de gerar lucros.

- $$\text{Índice Geral de Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Indica a capacidade do Patrimônio Líquido de saldar as dívidas da empresa.

- $$\text{Índice de Débito} = \frac{\text{Empréstimos de Curto Prazo} + \text{Empréstimos de Longo Prazo}}{\text{Ativo Total}}$$

Indica a capacidade dos ativos de saldarem os empréstimos da empresa.

2.5.2 Orçamento empresarial

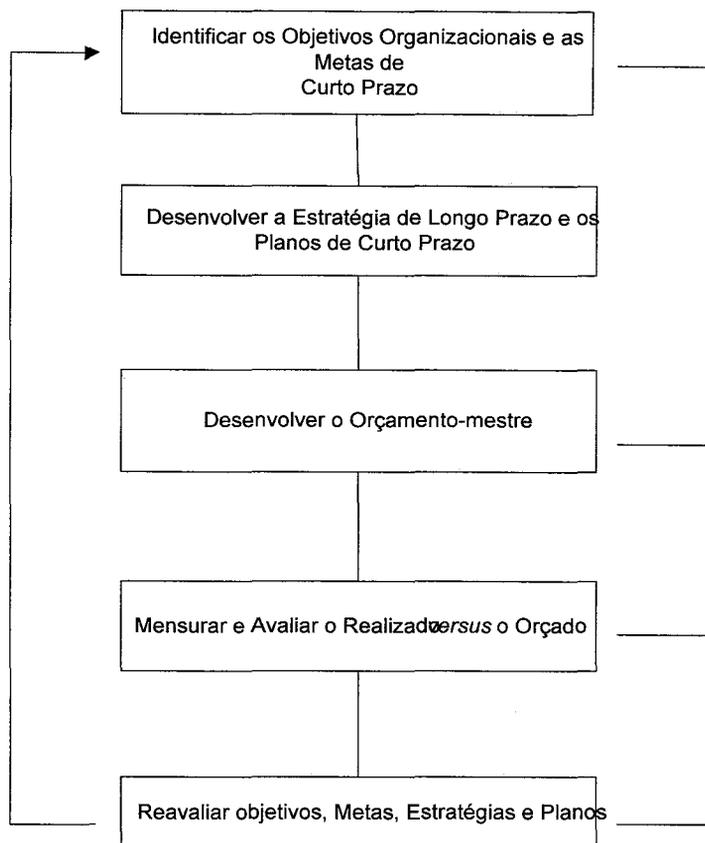
De acordo com HORNGREN (1981, p. 117): Um orçamento é uma expressão quantitativa de planos da administração. O orçamento geral resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização – vendas, produção, distribuição e finanças (...) O orçamento geral normalmente consiste num demonstrativo do lucro futuro esperado, num balanço, num demonstrativo de receitas e despesas de caixa e em quadros de cálculo auxiliares.”

Sendo o orçamento uma previsão das receitas, custos, despesas e resultados para um determinado período, é fundamental que se tenha um planejamento onde sejam decididos antecipadamente as ações e os recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos. As informações contábeis auxiliam o planejamento através de dados históricos, ou seja, são informações que dizem respeito às operações passadas que deverão ser ajustadas conforme o cenário econômico estimado, para que sejam feitas as previsões orçamentárias. Deve-se considerar as oscilações do mercado e as expectativas de recessão ou expansão da economia.

De acordo com WELSCH (1983, p. 21) “planejamento e controle de resultados pode ser definido, em termos amplos, como o enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”. Comenta ainda, que “justificam-se somente na medida que facilitam o desempenho do processo de administração”.

A figura a seguir demonstra as fases de planejamento e controle no orçamento empresarial.

Figura 2 – Planejamento e controle e o papel dos orçamentos.



FONTE: ATKINSON, et al. (2000, p. 466)

2.5.3 Custo dos produtos / serviços prestados

Segundo CREPALDI (1998, p. 57) custo é: “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços; são todos os gastos relativos à atividade de produção”.

Neste sentido, o conhecimento dos custos de uma empresa é fundamental para a tomada de decisões sendo o Sistema de Custos o instrumento que auxilia este conhecimento sua separação e alocação.

De acordo com MARTINS (2000, p. 31):

Os Sistemas de Custos precisam sempre levar em consideração a qualidade do pessoal envolvido em sua alimentação e em seu processamento, a necessidade de informação do usuário final, a adequação de sua adaptação às condições específicas da empresa, a utilização de quantidades físicas associadas aos valores monetários e, acima de tudo, a relação entre sua utilidade ou a de cada informação e o sacrifício envolvido em sua obtenção.

No início, a contabilidade de custos tinha a finalidade de avaliar estoques e apurar resultados de empresas industriais; com o crescimento das empresas passou a ser utilizada em outros tipos de organização que não as industriais e desta forma, a ser utilizada como instrumento de gestão.

Sobre os objetivos de um Sistema de Custos utilizado no processo de gestão FIGUEIREDO (1992, p. 15) diz que: “Um sistema de custos deve oferecer aos gestores mais do que uma mera coleção de dados financeiros para demonstrações contábeis, mas também informações relevantes para uma grande variedade de decisões internas, tais como: projeções, estimativas, mensurações não financeiras como tempo e taxas de entrega, número de consumidores, restrições de insumos, etc.”

Neste sentido verifica-se a importância de um Sistema de Custos no processo decisório já que através dele pode-se obter dados que poderão orientar os gerentes sobre onde e como aplicar os recursos da empresa, que geralmente são escassos. Fala-se muito atualmente em corte e contenção e de custos, mas para que os gerentes decidam sobre redução, corte ou contenção de custos é preciso que tenham um conhecimento anterior da composição destes custos e é nesta fase que um Sistema de Custos torna-se fundamental.

Outra decisão importante baseada no conhecimento dos custos da empresa é a formação do preço dos produtos ou serviços, onde é necessário utilizar um método de formar o preço de bens/serviços que permita a sobrevivência das empresas no mercado que cada vez torna-se mais competitivo. Se as empresas não têm noção dos componentes que formam o preço dos bens/serviços é difícil resistir a um mundo de mudanças.

2.5.4 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento de programação financeira que possibilita a estimativa das entradas e saídas de recursos da empresa em um certo período de tempo.

Segundo ZDANOWICZ (1986, p.37): “Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa considerando todas as aplicações em itens do ativo.”

Segundo HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p. 177):

Um objetivo adicional da apresentação de dados sobre fluxos de caixa é permitir uma avaliação de liquidez e da solvência da empresa. *Liquidez* é a capacidade relativa de conversão

de ativos em caixa, às vezes vista como proximidade dos ativos ao estado de moeda. Também refere-se à relação entre passivos circulantes da empresa e seus saldos de caixa e aplicações financeiras. *Solvência* é o termo mais amplo, que se refere à capacidade de obtenção de caixa de uma empresa, ou à disponibilidade de caixa para qualquer necessidade. Mais especificamente, solvência é a capacidade de pagamento de dívidas de uma empresa no momento em que vencem.

Desta forma, o fluxo de caixa é uma ferramenta importante para que a empresa conheça sua situação financeira e possa até mesmo fazer programações de atividades para alcançar resultados estimados.

A estimativa de resultados, as previsões de vendas, custos e despesas operacionais serão realizadas na fase de planejamento, já mencionada neste trabalho. Por este motivo, para que o fluxo de caixa seja bem elaborado é preciso que anteriormente seja realizado o planejamento das atividades.

Neste sentido, ZDANOWICZ (1986, p. 44) ressalta que: “Para que o fluxo de caixa apresente eficiência durante a sua execução, deverá considerar as funções de planejamento e controle de todas as atividades operacionais da empresa para o período que está sendo projetado.”

As dificuldades financeiras das empresas estão geralmente ligadas à má administração do capital de giro. A necessidade de capital de giro constitui-se na principal determinante da situação financeira das empresas e revela o nível de recursos necessários para manter o giro dos negócios.

Modificações nas políticas de estocagem, crédito e compras podem trazer efeitos imediatos sobre o fluxo de caixa ou a liquidez dos ativos da empresa. Uma prudente administração da necessidade de capital de giro faz com a empresa evite a formação excessiva de estoques, as concessões adicionais de crédito a clientes em volumes incompatíveis com o aumento das vendas. Desta forma o fluxo de caixa auxilia também o controle das disponibilidades evitando dificuldades financeiras.

3 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo faz-se a apresentação da empresa objeto de estudo de caso após realizada pesquisa *in loco*, em seguida passa-se para análise de dados coletados através de um questionário aplicado na empresa em relação às informações contábeis e gerência, e por último faz-se a confronto das informações coletadas através da visita e das obtidas através do questionário demonstrando-se a relevância das informações contábeis para o processo decisório.

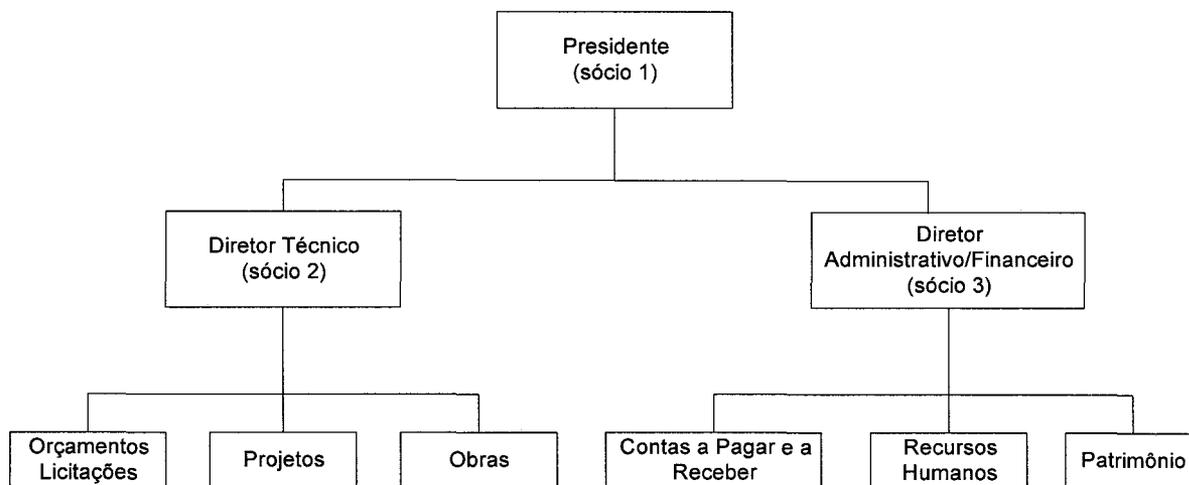
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto deste estudo de caso é uma sociedade limitada, do ramo de construção civil, localizada em Florianópolis. Iniciou suas atividades em 1993 quando seus três sócios começaram a realizar pequenos serviços de construção civil, sendo neste primeiro momento caracterizada como uma sub-empregadora de mão de obra. Em uma segunda fase incorporou uma empresa construtora que já tinha um certo “nome” no mercado passando assim a participar de licitações públicas. Atualmente a maior parte de seu faturamento é proveniente de serviços prestados a órgãos públicos.

Em sua estrutura inicial não apresentava um quadro funcional e estrutural organizado, até mesmo por tratar-se de uma empresa familiar, o que resultou em acúmulo de tarefas e excesso de responsabilidades para os proprietários e administradores, prejudicando a eficácia do trabalho. Apresentava nesta fase inicial o seguinte organograma:

Com a expansão dos seus negócios a empresa mudou sua visão organizacional e atualmente possui um quadro estruturado de funcionários com divisão de tarefas e responsabilidades. Este quadro é composto de 19 funcionários distribuídos da seguinte forma: 3 (três) na área administrativa, 1 (um) na área comercial e 15 (quinze) funcionários operacionais. Os três sócios da empresa são responsáveis pelo gerenciamento sendo o organograma atual apresentado da seguinte forma:

Figura 3 – Organograma atual da empresa



O constante crescimento da empresa, principalmente no interior do estado catarinense, trouxe a exigência de oferecer ao mercado serviços de alta qualidade, já que se trata de empresa prestadora de serviços, através do conhecimento do mercado de atuação e da concorrência.

A empresa em estudo é uma construtora de pequeno porte, que presta serviços na área da construção civil. Tem como característica marcante, ser uma empresa familiar, cuja estrutura e poder estão centralizados nessa base, ou seja, pai e filhos dividem a sociedade e administram os negócios. Apesar de ter esta estrutura possui ainda quatro funcionários capacitados para as áreas administrativa e comercial. Sua contabilidade é terceirizada e realizada por um escritório que presta serviços contábeis apenas com fins fiscais, ou seja, contabilidade financeira. Possui dois diretores que supervisionam a área operacional que conta com cerca de 15 funcionários.

Seu faturamento é variável em função do perfil da empresa que tem a maior parte de suas atividades ligadas às licitações públicas. A média anual de faturamento está em torno de R\$ 1.800.000,00.

A empresa, por abranger a construção civil de forma geral, oferece uma grande diversidade de serviços, desenvolvendo obras de saneamento, barragem, edificações, projetos, pavimentações, obras de arte e corrente por todo território catarinense.

A empresa tem os objetivos de expandir seus negócios e diversificar com criatividade seus serviços. Procura investir em equipamentos que ofereçam maior perfeição e agilidade, permitindo a execução de um trabalho com qualidade e aprimoramento.

Seus principais clientes são órgãos públicos de todo o estado catarinense, fazendo apenas pequenos serviços para empresas privadas. Nestes órgãos públicos a contratação depende de processos licitatórios, que entre outras exigências analisa o menor preço ofertado. Por ter uma clientela definida, pode se destacar como pontos fortes:

- Exigência de experiência comprovada e/ou qualificação, o que permite uma certa seletividade;
- Por ser de responsabilidade do Estado a infra-estrutura necessária para a satisfação das necessidades da comunidade, garantindo assim, a existência de um diversificado cenário de serviços;
- Facilidade da empresa em busca recursos para o desenvolvimento das obras, uma vez que possui uma boa credibilidade no mercado;
- Não apresenta atrasos com suas obrigações e tributos, o que permite ter sua documentação regulamentada de acordo com as exigências legais dos processos licitatórios.

Em contrapartida essa relação com os órgãos públicos acarreta algumas dificuldades como:

- Atraso no recebimento de contratos, o que muitas vezes provoca a obtenção de empréstimos e pagamentos de altos juros para garantir o cumprimento das obrigações junto aos fornecedores;
- A grande competitividade, refletida na grande concorrência nos processos licitatórios que consideram o menor preço, levando muitas empresas a praticarem preços muito baixos e que não trarão resultados positivos, dificultando a concorrência.

Através do estudo realizado na empresas pode-se elencar alguns pontos fortes e fracos em sua administração:

Pontos Fortes:

- Os investimentos em novas tecnologias e o aprimoramento das técnicas de construção são constantes;

- A empresa conta com um número significativo de equipamentos e continuamente investe em novos;
- Preocupa-se com a qualidade dos serviços prestados apesar de trabalhar praticamente apenas com órgãos públicos que exigem apenas o menor preço;
- Procura manter-se sempre adimplente tanto com fornecedores como com as obrigações tributárias e trabalhistas, reconhecendo a importância da credibilidade no mercado;
- Investe em treinamentos de funcionários.

Pontos Fracos:

- Não apresenta um sistema de custos para controlar seus resultados;
- O custo dos serviços é verificado por distribuição aleatória de recursos consumidos, não havendo uma forma de rateio; desta forma não verifica se um determinado serviço obteve ou não resultado positivo;
- Não trabalha com previsões e estimativas, ou seja, não faz o planejamento de suas atividades;
- Não possui um sistema de informações capaz de servir de base para a tomada de decisões, estas são baseadas praticamente no “feeling” dos gerentes;
- Possui apenas controles de pagamento e recebimentos e não avalia resultados.

Analisando os pontos principais pode-se observar que apesar de investir em novas tecnologias, equipamentos, manter os funcionários atualizados através de treinamentos e primar pela qualidade dos serviços prestados, a empresa não tem um bom controle de suas atividades administrativas fazendo apenas o controle de suas obrigações e direitos.

Possui um Sistema Informatizado voltado para empresas de construção civil chamado SIENGE. É um sistema multifuncional constituído por vários ambientes como: financeiro, engenharia, orçamento, entre outros, através dele a empresa faz o controle de contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, apuração dos custos de cada obra que representa um centro de custo. A deficiência da apuração de custo através deste sistema está na alimentação de dados pelos usuários, pois os custos e despesas são atribuídos a um centro de custo de forma aleatória e não por um critério de rateio, ou pelo efetivo consumo em uma determinada obra ou serviço. Além disto, o sistema não trabalha com previsões ou estimativas de receitas, custos e resultado e nem com fluxo de caixa projetado.

Desta forma nota-se que a empresa possui um bom controle de contas de clientes e fornecedores com o Sistema SIENGE, mas não consegue fazer um planejamento de custos projetados para obras futuras através de dados históricos de serviços já realizados, pois os custos computados para tais serviços não correspondem à realidade.

3.2 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS APRESENTADAS NA EMPRESA E NECESSIDADE DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Através do questionário aplicado aos três sócios gerentes da empresa apresenta-se uma análise das observações sobre as informações contábeis geradas e sobre a utilização da contabilidade no processo decisório.

Constatou-se que a empresa mantém apenas a contabilidade financeira sendo esta terceirizada. As informações contábeis apresentadas para a empresa limitam-se ao Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado de Exercício e a Balancetes periódicos, ou seja, a contabilidade está voltada a atender exigências fiscais e a apreciação de usuários externos como bancos e fornecedores.

Os documentos são entregues à contabilidade mensalmente para que sejam lançados em um sistema contábil destinado à formulação das Demonstrações Contábeis e levam de 15 a 30 dias para serem processados. Isto demonstra que as informações contábeis não podem ser utilizadas para a tomada de decisão, já que não apresentam valor preditivo e tempestividade, tornando-se irrelevantes para esta finalidade.

Apesar do exposto, as Demonstrações Contábeis são apresentadas de forma clara e organizada e a empresa destaca como qualidades principais em sua contabilidade a confiabilidade nas informações geradas e a clareza de apresentação destas informações.

A empresa não possui um sistema de custos e gerencia suas atividades através de controles internos de pagamentos, recebimentos e custo total de serviços prestados através de um sistema informatizado, não apresentando estimativas de receitas e custos para os períodos seguintes.

Apesar disto, reconhece a importância e sente a necessidade de informações gerenciais, ou seja, precisa de informações capazes de servir de base para a tomada de decisão.

A empresa possui objetivos que podem ser divididos conforme o tempo de realização e serão apresentados na visão dos três sócios, conforme descrito a seguir:

Objetivos de Curto Prazo:

Sócio 1

- Aquisição de novos equipamentos;
- Seleção pessoal cada vez mais qualificada;
- Redução de custos;
- Aumento da produção;
- Aplicação de novas técnicas de produção.

Sócio 2

- Superar resultados anteriores;
- Manter a qualidade dos serviços prestados;
- Minimizar custos e manter a competitividade;
- Investir em novas tecnologias de produção;
- Aumentar treinamento de pessoal.

Sócio 3

- Aperfeiçoamento técnico e de pessoal;
- Aperfeiçoamento do sistema operacional;
- Contenção de despesas;
- Aumento das receitas/lucro;
- Aprimoramento de técnicas de execução de serviços.

Objetivos de Longo Prazo:

Sócio 1

- Expansão do mercado/clientela;
- Qualificação com sistema de qualidade total;
- Aprimoramento técnico, novas tecnologias;
- Aperfeiçoamento constante;
- Aumento do lucro.

Sócio 2

- Implantação de Sistema de Qualidade Total;
- Conquistar clientela diversificada;
- Aprimoramento de técnicas e equipamentos;
- Adotar novas formas de gerenciamento;
- Manter-se no mercado competitivo.

Sócio 3

- Superar os resultados de 2006;
- Aumentar o Patrimônio;
- Alargar/expandir o mercado/clientela;
- Superar a concorrência em qualidade e criatividade;
- Investir em novas técnicas / tecnologias.

A partir das informações coletadas no questionário parte-se para uma comparação destas com os dados percebidos através de visita *in loco* na empresa objeto deste estudo de caso.

3.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE QUESTIONÁRIO APLICADO E VISITA *IN LOCO*

A empresa não possui um gerenciamento baseado em informações contábeis; não apresenta um sistema para custear os serviços prestados e não faz a análise de resultados alcançados. Apesar disto, reconhece a importância e sente a necessidade de informações gerenciais, ou seja, precisam de informações capazes de servir de base para a tomada de decisão.

Isto ocorre até mesmo pelo crescimento dos negócios da empresa que, como dito anteriormente, passou de uma subempreiteira que executava pequenos serviços de mão-de-obra para uma construtora que presta serviços em todo o estado catarinense e apresenta uma média anual de faturamento de R\$ 1.800.000,00.

Com a expansão dos negócios, a empresa, que é o objeto de estudo desta pesquisa, foi estimulada a uma melhor estruturação interna, o que levou a uma revisão de conceitos,

organização e planejamento. Ao invés de continuar a trabalhar em cima de causas e efeitos segmentados e imediatos, sentiu a necessidade de ter uma visão voltada para o longo prazo. Esta visão leva à mudança de atitudes e provoca a busca de novas informações, que sejam capazes de satisfazer às necessidades dos usuários internos à organização.

Este desenvolvimento apresentado pela empresa requer um gerenciamento cuidadoso e feito através de informações confiáveis e capazes que compor estimativas de resultados para períodos seguintes.

Atualmente um dos principais desafios da empresa é o gerenciamento e a apuração dos custos dos serviços prestados para a composição de previsões e orçamentos de serviços futuros. Apresenta um sistema informatizado que seria capaz de fazer estas previsões, mas para que isto ocorra precisa diferenciar a forma de alimentação dos dados. Os custos dos serviços, mesmo os diretos, não são distribuídos de forma a apurar o quanto cada serviço consumiu de um determinado recurso. Não apresenta nenhuma forma de rateio dos custos indiretos sendo atribuídos aos serviços de forma aleatória.

Os sócios não apresentam conhecimento de ferramentas gerenciais capazes de basear suas decisões priorizando os controles de pagamentos e recebimentos como a forma mais eficiente de gestão. Estes controles são relevantes já que fornecem dados capazes de manter a adimplência da empresa, mas não são suficientes para serem utilizados como única forma de gerenciamento.

A empresa necessita do conhecimento maior dos custos envolvidos na prestação de um determinado serviço para que possa estimar os resultados que serão alcançados na execução deste serviço, assim como precisa saber analisar o risco de um projeto, os índices financeiros da empresa e outras informações que ajudam a gerência decidir entre duas ou mais alternativas de investimento.

A gerência da empresa preocupa-se em manter a empresa competitiva em termos de técnicas de produção, equipamentos e qualificação de pessoal, mas ainda mantém-se um pouco retrógrada em termos de gerenciamento. Passaremos a descrever de que forma a contabilidade gerencial pode contribuir para a gerência desta empresa.

3.4 RECOMENDAÇÕES DE INFORMAÇÕES PARA A GESTÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

As mudanças constantes no mercado exigem cada vez mais que as empresas tomem decisões acertadas devido à grande competitividade. Desta forma, a gerência necessita de cada vez mais informações que auxiliem a gestão de seus negócios.

A contabilidade contribui para o bom gerenciamento da empresa ao fornecer informações de natureza preditiva que auxiliem os empresários a tomarem decisões em tempo hábil, ao invés de exercer uma função meramente burocrática ou voltada apenas para usuários externos. Desta forma nota-se a importância da comunicação entre o gerente e o contador para que possam criar relatórios direcionados para as necessidades da empresa tornando mais eficaz a tomada de decisão.

As ferramentas gerenciais e os relatórios contábeis podem trazer informações úteis ao empresário. Através de um sistema de informações voltadas para o usuário interno, ou seja, para os empresários e gerentes, a contabilidade esclarece a utilização e compreensão e o uso dos números apresentados nas demonstrações por ela oferecidas. Além dos relatórios contábeis tradicionais outros poderiam ser elaborados de acordo com as necessidades da gerência.

A falta da Análise das Demonstrações gera o desinteresse dos gerentes por estes relatórios, principalmente pelo desconhecimento do potencial destas informações.

A contabilidade deve estruturar-se para atender as necessidades de informações da gerência, mas as empresas, considerando a velocidade de suas operações, não pode esperar a criação de formas ou alternativas de informações para gestão. Portanto, o papel do contador é decisivo para que as informações contábeis sejam utilizadas na gestão das entidades.

No orçamento empresarial, o planejamento das atividades e de prestações de serviço inicia-se, geralmente, com uma análise dos potenciais de mercado e da previsão de vendas. No caso da empresa em estudo as previsões não podem ser determinadas de forma comparativa a períodos anteriores já que a maior parte de seu faturamento é proveniente de contratos com órgãos públicos decorrentes de processos licitatórios. Torna-se então importante uma boa análise para criar estimativas capazes de estimar as receitas para períodos posteriores, assim como a mensuração adequada dos custos e despesas.

O objetivo do orçamento empresarial não é apenas fazer previsões, mas realizar o seu controle e verificar o desempenho obtido.

Para cálculo do custo dos serviços, as previsões de custos e despesas tornam-se mais fáceis já que a empresa possui um histórico dos serviços já realizados. É preciso, no caso da empresa em questão, fazer uma melhor distribuição destes custos para os serviços realizados, criando uma forma adequada de atribuição de custos diretos e indiretos aos serviços e não trabalhando com formas de atribuição aleatórias.

O conhecimento dos custos é fundamental para o andamento de qualquer organização, principalmente no caso da empresa em estudo uma vez que esta apresenta deficiência na mensuração de seus custos.

Entretanto cada empresa possui suas características particulares que devem ser analisadas, o conhecimento de custos para ser útil deve refletir as necessidades da empresa e para as quais foi calculado.

A questão da qualidade da informação deve ser examinada já que de nada adianta um grande número de informações que não reflitam a realidade da empresa ou que não tenham nenhuma utilidade. Quanto menos informações estiverem disponíveis, ou de pouca qualidade, os resultados serão distorcidos e as necessidades de informação não serão supridas.

No que se refere ao fluxo de caixa, é um instrumento que além do controle, possibilita o planejamento das finanças da empresa, servindo de apoio para projeções da movimentação financeira para os próximos períodos, de acordo com as necessidades do gestor.

Através do fluxo de caixa a empresa pode acompanhar o comportamento dos ingressos e desembolsos de recursos, de forma a proporcionar análises substanciais em relação a sua saúde financeira. A otimização do fluxo de caixa reduz a necessidade de capital de giro, sendo de interesse atingir este objetivo.

Neste trabalho foram apresentadas apenas algumas ferramentas gerenciais para demonstrar como a contabilidade pode contribuir para a gestão não apenas de grandes empresas, mas principalmente das pequenas e médias que muitas vezes sofrem dificuldades financeiras por falta de um bom gerenciamento. A contabilidade deve estar ciente do papel que deve desempenhar para que contribua no processo decisório das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças cada vez mais rápidas nos cenários econômico e político exigem instrumentos de gestão eficazes e capazes de fundamentar as decisões empresariais.

Por este motivo os usuários da informação contábil estão a cada dia mais exigentes e preocupados com a qualidade destas informações. O papel da contabilidade é adequar-se a esta realidade, estando preocupada não somente em disponibilizar informações voltadas para usuários externos como ocorre na contabilidade financeira tradicional, mas em fornecer dados capazes de servir de base para decisões e para clientes cada vez mais exigentes.

As informações contábeis gerenciais devem observar as particularidades e as necessidades de cada empresa gerando assim, informações relevantes para a administração. Estas informações devem ser dotadas de valor preditivo para que possam gerar previsões e estimativas imprescindíveis no processo de gestão.

O desenvolvimento e os resultados da empresa estão sujeitos a inúmeras influências, sejam elas internas ou externas. Através da informação e do planejamento as empresas podem fazer correções em suas fraquezas, prevenindo-se de futuros problemas observando as tendências do mercado.

Através deste estudo pode-se observar como a contabilidade está ligada à administração da empresa em estudo, mas muitas vezes não se ocupa deste papel importante ficando restrita à execução de trabalhos burocráticos característicos da contabilidade financeira.

Conclui-se que a utilização das informações contábeis na empresa ocorre apesar para atender as exigências fiscais e não há utilização de praticamente nenhuma informação contábil no processo decisório. A empresa possui uma preocupação maior com as informações financeiras como contas a pagar e receber e desta forma acredita estar fundamentando suas decisões.

Recomenda-se a utilização das informações contábeis no processo decisório e a maior celeridade do processamento dos dados contábeis para que possam servir de base para a decisão. Desta forma a contabilidade da empresa passaria a ter um papel muito mais relevante para a gestão da empresa do que ocorre atualmente onde os relatórios contábeis só servem para satisfazer as exigências da legislação fiscal e para serem apresentados em concorrências públicas.

A contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que supre esta necessidade de informação da gerência das empresas tendo como principal usuário o interno à organização. Por este motivo torna-se cada vez mais importante, além de atender exigências fiscais, manter a contabilidade com a finalidade de informar os gestores para que a tomada de decisão torne-se eficiente e possa contribuir para o crescimento da empresa.

É preciso esclarecer que as conclusões deste trabalho, por referir-se a um estudo de caso, refere-se somente à empresa estudada. Recomenda-se que outros estudos sejam realizados em outros tipos de empresas, ou de mesma natureza, com porte menor ou maior, abordando aspectos da informação contábil gerencial.

REFERÊNCIAS

ABRANTES , José Serafin. O papel da informação contábil num mundo globalizado. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, v. 27, n.110, p. 6-7, mar./abr. 1998.

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial**: uma introdução à contabilidade. Traduzido por: Luiz Aparecido Caruso. São Paulo: Atlas, 1976.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. Traduzido por: André Olímpio Mosselman Du Cheny Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004. 137 p.

BRASIL. Instrução Normativa n.º 18, de 11 de maio de 2000, publicada no Diário Oficial da União em 12 de maio de 2000. Dispõe sobre procedimentos aplicáveis à obra de construção civil de responsabilidade de pessoa jurídica.

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

FREITAS, H.M.R. et al. **Informação e decisão**: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. Traduzido por: Antonio Zoratto Sanvicente. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da contabilidade. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____ ; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. v.3. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços:** conceitos, exercícios, casos práticos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McGEE, J. e PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p.

MOSIMANN, C. P. **O balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício como instrumento para tomada de decisões: uma proposta para as empresas pomicultoras.** 1993.

Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

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

PAIVA, Simone Bastos. **O processo decisório e a informação contábil:** entre objetividades e subjetividades. Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXIX, nº123, p.76-83, mai./jun.2000.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1977.

WELSCH, Glen A. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 1983.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. 1 ed. Porto Alegre: DC Luzzatto, 1986.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO APLICADO NA EMPRESA EM ESTUDO

1 De acordo com suas atividades como a empresa é classificada?

- a() Como um empresa prestadora de serviços
- b() Como um empresa industrial
- c() Como um empresa comercial
- d() Desconheço

2 Qual o ramo de atividade da empresa?

3 Qual a forma de constituição da empresa?

- a() Firma Individual
- b() Sociedade Limitada
- c() Sociedade Anônima
- d() Desconheço

4 Quantos sócios possui a empresa?

- a() 2
- b() 3
- c() 4
- d() 5
- e() mais de 5 Quantos? _____

5 De que forma se distribuem os sócios da empresa?

n° de sócios gerentes _____
n° de sócios cotistas _____

6 Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?

- a() de 1 à 5 anos
- b() de 6 à 10 anos
- c() mais de 10 anos Quantos? _____

7 Qual o tipo de tributação da empresa?

- a() Simples
- b() Lucro Presumido
- c() Lucro Real
- d() Não tenho conhecimento

8 Qual a média de faturamento anual da empresa?

- a() de R\$ 100.000,00 à R\$ 250.000,00
- b() mais de R\$ 250.000,00 até R\$ 500.000,00
- c() mais de R\$ 500.000,00 até R\$ 1.000.000,00
- d() mais de R\$ 1.000.000,00 até R\$ 1.500.000,00
- e() mais de R\$ 1.500.000,00 Quanto? _____

9 Qual o número de funcionários da empresa por setor?

nº de funcionários no setor administrativo _____

nº de funcionários no setor comercial _____

nº de funcionários operacionais _____

10 Qual a formação dos funcionários administrativos e comerciais?

_____ % 1 grau

_____ % 2 grau

_____ % 3 grau

11 Qual a formação dos sócios da empresa?

_____ % 1 grau

_____ % 2 grau

_____ % 3 grau

12 Qual a formação da administração da empresa?

_____ % 1 grau

_____ % 2 grau

_____ % 3 grau

13 Quanto ao perfil dos princípios clientes, como distribui-se o percentual de participação destes no faturamento da empresa?

Pessoas físicas _____ %

Pessoas jurídicas (privadas) _____ %

Pessoas jurídicas (públicas) _____ %

14 A empresa mantém a Contabilidade:

a() Financeira

b() Gerencial

c() Desconheço

15 De que forma a empresa mantém a contabilidade financeira?

a() Interna

b() Terceirizada

c() Desconheço

16 Se a empresa mantém contabilidade gerencial de que forma ocorre?

a() Interna

b() Terceirizada

c() Desconheço

17 Como são enviados os documentos para o lançamento na contabilidade (caso seja terceirizada)?

- a() Diariamente
- b() Semanalmente
- c() Quinzenalmente
- d() Mensalmente
- e() Anualmente
- f() Desconheço

18 Quais os relatórios apresentados pela contabilidade para a empresa?

- a() Balanço Patrimonial
- b() Demonstração do Resultado do Exercício
- c() Fluxo de Caixa
- d() Balancetes
- e() Relatórios Acessórios Quais? _____
- f() Desconheço

19 Qual o prazo médio de devolução das informações processadas pela contabilidade para a gerência?

- a() até 5 dias
- b() de 5 à 10 dias
- c() de 15 à 30 dias
- d() mais de 30 dias
- e() desconheço

20 Quais os aspectos de destaque em sua contabilidade?

- a() Agilidade no processamento de informações.
- b() Clareza nos dados
- c() Facilidade de comparação de dados
- d() Confiabilidade nas informações
- e() Outros _____

21 Quais dos itens abaixo descrevem a utilização das informações contábeis na empresa?

- a() Servem para atender as exigências fiscais
- b() Servem de base para tomada de decisões
- c() Servem para apreciação de usuários externos como bancos e fornecedores
- d() Não tenho conhecimento

22 Você considera importante a utilização de dados contábeis com fins gerenciais?

- a() Sim
- b() Não
- c() Desconheço esta utilização

23 A empresa possui um sistema de custos?

- a() Sim
- b() Não
- c() Desconheço

obs.: se a resposta para esta questão não for a alternativa “a” responda as questões 26 e 27. Se for a alternativa “a” responda as questões 24 e 25.

24 Qual o sistema de custos?

25 Que informações são apresentadas pelo sistema de custos?

26 A empresa não possui estrutura/necessidade de um sistema de custos?

- a() Sim
- b() Não
- c() Desconheço

27 Quais os fatores fazem com que a empresa não possua um sistema de custos?

- a() Relação custo x benefício
- b() Financeiro
- c() Não considera importante ter um sistema de custos
- d() Outros _____

28 Qual a forma de gerenciamento utilizada pela empresa?

29 Elencar 5 (cinco) objetivos da empresa de curto prazo

30 Elencar 5 (cinco) objetivos da empresa de longo prazo