

## **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL, PARA A GESTÃO E CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE.**

Mônica Cardoso de Souza<sup>1</sup>  
Tatiane Garcia Gervásio<sup>2</sup>  
Américo Antônio de Castro<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo geral mostrar que a contabilidade gerencial é fundamental para qualquer empreendimento, inclusive para as empresas de médio porte. Para conseguir alcançar o objetivo proposto foi realizada uma entrevista com três contadores e o gerente geral de uma empresa de médio porte. Com o resultado da análise, percebeu-se que o custo para manter uma contabilidade internamente é mais alto do que uma contabilidade externa, porém os benefícios de informações mais seguras e ágeis conseguem “suprir” esse custo.

A contabilidade gerencial muitas vezes passa despercebida, pois alguns gestores desconhecem a importância da mesma, ou até mesmo optam por outra ferramenta que tem o custo menor. Os gestores perdem a oportunidade de se beneficiar com as informações contábeis, que ajudam de forma significativa na administração da empresa e na tomada de decisões. A falta de um sistema eficaz contribui até mesmo, para a mortalidade da empresa, e a contabilidade gerencial contribui para que essa possibilidade seja cada vez menor.

A contabilidade pode ter uma visão mais ampla referente aos custos, gastos, lucros ou prejuízos, e pode tomar decisões a curto ou longo prazo, como por exemplo, um investimento. Os gestores devem usar a contabilidade gerencial como sua principal ferramenta e devem considerar o contador como seu aliado, sabendo usufruir de todas as informações e demonstrativos contábeis que o contador fornece. A contabilidade sabe a verdadeira situação financeira da empresa, podendo evitar até mesmo perdas futuras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contabilidade Gerencial. Empresas de Médio Porte. A importância da Contabilidade Gerencial em Uma Empresa de Médio Porte.

### **1 INTRODUÇÃO**

A contabilidade é uma ciência social, que tem como função principal, fornecer informações seguras para que as decisões sejam tomadas com o máximo de

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Contábeis do Centro Universitário UNIBH – e-mail: monica\_csouza@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Graduanda em Ciências Contábeis do Centro Universitário UNIBH – e-mail: tatianegarcia.93@hotmail.com

<sup>1</sup> Professor orientador Especialista em Gestão Contábil. E-mail acastro1@prof.unibh.br



segurança possível. Essas informações são ferramentas importantíssimas que servem de apoio e suporte para a tomada de decisões e com certeza, devem fazer parte da rotina de qualquer empresa.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2006) as pequenas e médias empresas são de grande importância para a economia do nosso país, conseqüentemente gerando grande quantidade de empregos e riquezas, contribuindo assim, de forma significativa para o aumento do produto interno bruto. Porém um grande problema nesse tipo de empresa é a falta de um sistema de gestão gerencial eficaz, o que contribui cada vez mais para a mortalidade dessas empresas.

Em alguns casos as médias empresas perdem a oportunidade de se beneficiar das informações que a contabilidade pode trazer, para ajudar nas tomadas de decisões e administração da empresa. E, sem esse grande auxílio que a contabilidade oferece, as médias empresas passam a tomar decisões baseadas no conhecimento que a maioria, pensa ter, mas na realidade, não conhece a fundo.

A contabilidade é a “luz” que essas empresas precisam ter para se manterem vivas, pois ela oferece diversas ferramentas que auxiliam na tomada de decisões, trazendo informações precisas e com o máximo de segurança possível. Com o auxílio da gestão da contabilidade é possível levantar os custos, despesas e lucro da entidade, através dos relatórios gerados que a empresa consegue descobrir o melhor preço de venda, a hora certa para fazer investimentos e até mesmo expandir o negócio.

O objetivo geral da pesquisa é mostrar que a contabilidade gerencial é fundamental para qualquer empreendimento, inclusive para as empresas de médio porte, que normalmente são as que mais necessitam de apoio para gerenciar e guiar os bens da empresa, mas geralmente essas empresas não utilizam esse tipo de serviço internamente, optam pela contabilidade externa, geralmente por desconhecerem os benefícios que a contabilidade gerencial pode trazer para a sobrevivência e sucesso da empresa.

Os objetivos específicos são:

Identificar formas de utilização da contabilidade;

Apontar que a contabilidade gerencial dentro de qualquer entidade, sendo ela de grande, médio ou pequeno é de suma importância;



Evidenciar as vantagens que contabilidade gerencial pode trazer para uma empresa de médio porte.

As empresas de médio porte são de grande importância para a economia do nosso país, porém essas empresas nascem e morrem o tempo todo, e um dos grandes motivos dessa mortalidade é o mau gerenciamento. A importância desse estudo de caso está em mostrar que é fundamental ter profissionais qualificados para fazer o gerenciamento contábil dentro de uma empresa de médio porte.

O problema de pesquisa abordado nesse trabalho: qual a importância da contabilidade gerencial, para a gestão e continuidade dos negócios em uma empresa de médio porte? Com o objetivo de mostrar que a contabilidade gerencial é importante para o desenvolvimento de qualquer empresa que busca o crescimento contínuo e não seria diferente em uma empresa de médio porte. O presente trabalho contém um estudo de caso realizado com profissionais contábeis da empresa Minascopy, uma empresa de médio porte.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A CONTABILIDADE**

A contabilidade é uma ciência social que controla a riqueza patrimonial das entidades, tem como objetivo gerar informações, controlar, analisar o patrimônio da empresa e ajudar nas tomadas de decisões.

“O objeto da Contabilidade é o Patrimônio. A finalidade da Contabilidade é a de controlar o Patrimônio com o objetivo de fornecer informações sobre a sua composição e suas variações.” (MARION, 1998, p. 11)

A contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo, o governo começa a utilizar-se dela para arrecadar impostos e a torna obrigatória para a maioria das empresas. Ressaltamos, entretanto, que a contabilidade não deve ser feita visando basicamente atender as exigências do governo, mas para o que é muito mais importante auxiliar as pessoas a tomarem decisões. (MARION, 2009, p. 28)

Conforme Marion (2009), a contabilidade é fundamental para tomada de decisões dentro e fora de uma empresa, mas a contabilidade não deve ser vista como obrigatória apenas para satisfação do fisco, e sim como a sua real



importância, ajudar a controlar os bens, a tomar decisões, e a seguir um dos princípios da contabilidade, a continuidade da empresa.

### 2.1.1 Princípios da Contabilidade

Os Princípios da Contabilidade são normas e devem ser seguidos para a elaboração da contabilidade, pois se não existisse, cada empresa adotaria sua própria forma de apurar e registrar os fatos contábeis. De acordo com a resolução 750/93 do CFC (1993) os princípios da contabilidade são:

O Princípio da Entidade Art. 4º: reconhece o Patrimônio como objeto da contabilidade e afirma a autonomia patrimonial. Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

O Princípio da Continuidade Art. 5º: pressupõe que a Entidade continuará em operação no futuro.

O Princípio da Oportunidade Art. 6º: refere-se ao processo de mensuração e apresentação dos componentes patrimoniais para produzir informações íntegras e tempestivas.

O Princípio do Registro Pelo Valor Original Art. 7º: determina que os componentes do patrimônio devem ser inicialmente registrados pelos valores originais das transações, expressos em moeda nacional.

O Princípio da Competência Art. 9º: determina que os efeitos das transações e outros eventos sejam reconhecidos nos períodos a que se referem, independentemente do recebimento ou pagamento.

O Princípio da Prudência Art. 10º: determina a adoção do menor valor para os componentes do ativo e do maior para os do passivo.

### 2.1.2 Áreas da contabilidade

A contabilidade pode ser dividida por áreas, são elas, contabilidade financeira, contabilidade de custos e a contabilidade gerencial.

As informações da contabilidade financeira são destinadas ao uso público externo. No entanto, também servem para o consumo do público interno da organização, notadamente seus colaboradores. E desse modo que são obtidas informações sobre o faturamento da empresa em que trabalham, se ela tem lucro ou prejuízo, quanto custam às mercadorias que são vendidas,



qual é a despesa com marketing e vendas e ainda quanto ela tem de ativo imobilizado. O interesse aumenta ainda mais se os executivos têm seus bônus atrelados aos resultados. (CHING, 2006, p. 5)

A contabilidade financeira é uma informação contábil desenvolvida para o público externo, ou seja, através da contabilidade financeira que são gerados os demonstrativos contábeis, e dessa forma passar as informações necessárias para acionistas, sócios e bancos.

A Contabilidade de Custos ou Contabilidade Industrial é um ramo da Contabilidade aplicado às empresas industriais.

Quando falamos em custo industrial estamos nos referindo aos procedimentos contábeis e extras contábeis necessários para se conhecer o quanto custou para a empresa industrial à fabricação dos seus produtos, através do processo industrial.

A movimentação do Patrimônio das empresas industriais, com exceção da área de produção, assemelha-se à movimentação do Patrimônio dos demais tipos de empresas. Por esse motivo, para se controlar a movimentação do Patrimônio das empresas industriais aplicam-se os Princípios Fundamentais de Contabilidade, também utilizados para os outros tipos de empresas. Porém, o que torna a Contabilidade de Custos diferente dos demais ramos da Contabilidade são os procedimentos praticados na área de produção da empresa industrial, os quais exigem a aplicação de critérios específicos para se apurar o Custo de Fabricação. (RIBEIRO, 2009, p. 14)

A contabilidade de custos é a contabilidade voltada para a parte industrial, ou seja, a produção da empresa, a partir dos dados levantados com a contabilidade de custos é possível analisar o custo de fabricação de cada produto produzido pela empresa e dessa forma descobrir os produtos que estão trazendo lucratividade ou perda para a empresa.

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é uma ferramenta indispensável para o crescimento e desenvolvimento de qualquer entidade, sendo ela de pequeno, médio ou grande porte. O objetivo principal da contabilidade dentro de uma entidade é ajudar nas tomadas de decisões internas, auxiliar os sócios e gerentes na gestão do sistema contábil, e através dos demonstrativos contábeis mostram como esta à vida da empresa, analisando o desenvolvimento dos produtos, os que causam lucros e principalmente os que estão causando prejuízo; avaliar o momento para fazer investimentos e de expandir a empresa ou até mesmos apenas aumentar a produtividade.

“Contabilidade gerencial: medir e reportar as informações financeiras e não financeiras que ajudam os gestores a tomar decisões, para atingir os objetivos da organização.” (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p. 102)

“Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais.” (CREPALDI, 2008, p. 5)

Conforme Horngren; Foster; Datar (2000) e Crepaldi (2008), a principal função da contabilidade é ajudar nas tomadas de decisões de uma empresa, gerando as informações adequadas através dos demonstrativos financeiros e contábeis.

“Contabilidade é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”. (HORNGREN, 2004, p. 50)

A Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os administradores a atingir objetivos organizacionais. O principal objetivo da contabilidade gerencial é orientar os administradores das empresas na tomada de decisão, através de suas informações e relatórios. Todas as informações contábeis devem ser claras, precisas, rápidas e voltadas para o futuro, ou seja, com visão na continuidade da empresa. (MARQUES, 2002, p. 9)

A contabilidade gerencial oferece para as empresas várias ferramentas para auxiliar na administração e na tomada de suas decisões. Ela gera diversos tipos de relatórios para administração, gestores de produção, análise e retorno de investimentos, entre outros diversos tipos de relatórios. Ela também está diretamente ligada à gestão da empresa, uma vez que o contador tem uma visão ampla de toda a empresa e está em um nível hierárquico e estratégico. Por isso, a função da contabilidade gerencial nas empresas é aperfeiçoar os resultados econômicos financeiros, garantindo, assim, a continuidade da empresa “A contabilidade gerencial representa o conjunto de várias técnicas contábeis apresentadas de forma mais detalhada, com o objetivo de auxiliar os gestores no processo de tomada decisão.” (PADOVEZE, 1997, p. 73)

De acordo com a visão de Padoveze (1996)

A Contabilidade Gerencial apresenta subdivisões que irão compor o sistema de informações gerenciais, que são: contabilidade de custos, controle da folha, controle de estoque, controle de gastos gerais, contas a pagar e a receber, sistema orçamentário, fluxo de caixa e análise financeira, essas



subdivisões são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento das entidades.

É possível sim “controlar” uma entidade sem o auxílio de uma contabilidade interna, mas quando se trata de uma estimativa real, de lucros e perdas, o relatório será falho, porque muitas coisas ficam escondidas, e para se controlar uma entidade os relatórios precisam de informações precisas e realistas.

A gestão de uma entidade é um processo complexo, mas pode ser facilitada quando se tem profissionais contábeis qualificados para prover informações. É fundamental em uma empresa que busca o crescimento contínuo fazer a apuração de custos, controlar seu estoque, ratear os custos. Controlar efetivamente seus gastos e possíveis investimentos, formação do preço de venda de acordo com os gastos para produção.

## 2.3 EMPRESAS DE MÉDIO PORTE

As empresas de médio porte são fundamentais para a economia do nosso país. Essas empresas geram muitos empregos e riquezas, contribuindo, de forma significativa para o aumento do produto interno bruto do nosso país.

Uma empresa de acordo com o SEBRAE (2006), Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) (2010) pode ser considerada de médio porte de acordo com o número de funcionários ou sua lucratividade anual; e também de acordo com o segmento de cada uma, ou seja, uma indústria e um comércio podem ter a mesma quantidade de funcionários, mas por serem de ramos diferentes, uma pode ser considerada de médio porte e a outra de grande porte.

### 2.3.1 Classificação das empresas

De acordo com BNDES (2010) as empresas podem ser consideradas como microempresa, pequena empresa, média empresa, média-grande empresa, grande empresa.

Ainda pelo BNDES (2010) as empresas podem ser divididas de acordo com o faturamento anual:

Quadro 1:

Porte da Empresa	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	menor ou igual R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média Empresa	maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média Grande Empresa	maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grandes Empresas	maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Adaptado BNDES (2010)

Quanto ao número de funcionários de acordo com o SEBRAE (2006) utilizando o critério de números de empregados do instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE), as empresas são divididas por ramos:

Quadro 2:

Indústria	Quantidade de Empregados
Microempresa	até 19 empregados
Pequena Empresa	20 a 99 empregados
Média Empresa	100 a 499 empregados
Grande Empresa	mais de 500 empregados

Fonte: Adaptado SEBRAE (2006)

Quadro 3:

Comércio e Prestação de Serviço	Quantidade de Empregados
Microempresa	até 09 empregados
Pequena Empresa	10 a 49 empregados
Média Empresa	50 a 99 empregados
Grande Empresa	mais de 100 empregados

Fonte: Adaptado SEBRAE (2006)

### 2.3.2 Vantagens e Inconvenientes das Empresas de Médio Porte

Uma das vantagens das empresas de médio porte é a facilidade de atender bem o seu cliente, ou seja, uma empresa de médio porte normalmente não possui um grande número de clientela pelo fato da sua produção não ser tão grande, dessa forma, ela atende bem e pontualmente seus clientes, com isso a empresa não perde clientes, ao contrario a chances de aumentar o número da sua clientela é bem maior, e isso ajuda na sua continuidade e a se tornar futuramente uma empresa de grande porte.

A partir da década de 1980, a problemática econômica das pequenas e médias empresas, sofreu importante transformação. De forma muito sintética, é possível dizer que se passou a atribuir as PME's, função econômica - ou oposta, em certos enfoques, aquela que tradicionalmente, lhes era conferida: gerar renda e emprego à margem do lucro dinâmico da economia e em condições de produtividade e de trabalho (salário, qualificação da mão de obra etc.) nitidamente inferiores às encontradas nas grandes empresas. (VEIGA; MARKWALD, 1998, p.245)

Um dos maiores inconvenientes de uma empresa de médio porte é principalmente a falta da contabilidade gerencial, porque empresas menores buscam funcionários “capacitados” para fazer a função da gestão da empresa, mas muitas das vezes esse funcionário é capacitado/formado, mas não para a área de contabilidade, e um funcionário sozinho não consegue desenvolver todas as funções que o sistema de gestão da contabilidade oferece, por esse motivo nascem muitas empresas de médio porte, mas que morrem com pouco tempo de mercado.

As desvantagens específicas das empresas menores, tidas como inconveniências, dificultam seus propósitos e suas funções nas áreas administrativas, financeira e tecnológica. Os problemas mais relevantes são os seguintes: Mentalidade empresarial restrita: os dirigentes de empresas de menor porte apresentam dificuldades para as reivindicações comuns, com atitudes isoladas que inviabilizam qualquer movimento mais uniforme; falta de especialização: as companhias menores apresentam mudanças constantes de atividades, não aprofundando os seus conhecimentos em um mesmo ramo empresarial; sistemas de controle precários: a administração da empresa menor não está preparada para um acompanhamento mais apurado das condições de produção, dos estoques, horas trabalhadas, rendimentos de máquinas etc.(FORTES, 2002)

As empresas de médio porte muitas vezes existem para auxiliar, prestar serviço para empresas de grande porte, ou mesmo apenas clientes físicos. Seja qual for à área que a empresa de médio porte for atuar, ela é de grande importância e para que essa empresa continue viva, ela precisa de uma boa gestão, dessa forma, ela precisa de responsáveis na área gerencial para mantê-la.

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE

A contabilidade gerencial é fundamental para qualquer empresa, normalmente empresas de grande porte, multinacionais, já utilizam a contabilidade gerencial por saberem a necessidade de controlar seus bens e deveres; já as empresas de médio porte muitas vezes desconhecem a importância da contabilidade gerencial para a melhor gestão da empresa, e até mesmo evitar a mortalidade da empresa.

“Sistemas de contabilidade gerencial efetivo pode criar valor considerável, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades necessárias para o sucesso das organizações atuais.” (ATKINSON; BANKER; KAPLAN, 2000, p. 37).

Observamos com certa frequência que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentado sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos, etc., fatores estes que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo a fundo nas nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a “célula cancerosa” não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observamos nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ter sido elaborada única e exclusiva pra atender as exigências fiscais (MARION, 1998, p. 27)

A função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da contabilidade para a tomada de decisões. Ressalte-se, entretanto, que, em nosso país, em alguns segmentos da nossa economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida (infelizmente) estando voltada exclusivamente para satisfazer as exigências do fisco (MARION, 1998, p. 28)

Dessa forma, de acordo com Marion (1998) pode ser observado que um dos principais motivos para a mortalidade das pequenas empresas (de médio porte), é a má utilização da contabilidade, ou seja, a contabilidade que só oferece serviços para “satisfazer” o fisco, que normalmente são contabilidades externas. E a função básica do contador é fornecer informações certas e precisas e para isso, para um bom conhecimento, para que o serviço vá além da satisfação ao fisco, à entidade precisa de profissionais especializados para fazer a gestão contábil gerencial da empresa.

O ponto fundamental da Contabilidade Gerencial é o uso de informação contábil para a administração, pois os dados contidos em seus relatórios propiciam fortes influências no planejamento estratégico empresarial, portanto todo tipo de empresa deve utilizar a contabilidade gerencial para direcionar seus negócios presentes e futuros e para que isso ocorra é necessário um sistema gerencial eficaz. O profissional contábil que exerce a função gerencial recebe o nome de Controller, e este não se prende totalmente aos princípios tradicionais aceitos pelos contadores. (RICARDINO, 2005, p. 73)

Contabilidade gerencial: Voltada para fins internos, procura suprimir os gerentes de um elenco maior de informações, exclusivamente para as tomadas de decisões. Diferencia-se das outras áreas da contabilidade, pois não se prende aos princípios tradicionais aceitos pelos contadores. O profissional que exerce a Contabilidade Gerencial também é conhecido como controller. (MARION, 1998, p. 29)

De acordo com Ricardino (2005) e Marion (1998), o profissional da área contábil dentro da entidade, é o responsável por proporcionar a maior quantidade de informações sobre a empresa, e repassar para os sócios e diretores da empresa, através dos demonstrativos contábeis, estes que devem conter todos os bens e



obrigações que a entidade possui, dessa forma mostrando qual é a hora exata de frear sua produção para evitar uma futura crise ou expandir o negócio. O profissional da contabilidade gerencial é conhecido como controller, ele gerencia todos os setores contábeis e não se prende os princípios tradicionais da contabilidade, ou seja, o trabalho dele não é feito apenas para “satisfazer” o fisco.

Medidas da condição econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, estão disponíveis apenas nos sistemas de contabilidade gerencial. Além disso, a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam à estratégia da empresa a execução da estratégia individual de cada unidade operacional. A informação gerencial contábil é, também, um dos meios primários pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem feedback sobre desempenhos, capacitando-se a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro. (ATKINSON; BANTER; KAPLAN, 2000, p. 37)

A contabilidade precisa ser mais aproveitada dentro das entidades, pois o uso dela dentro da empresa é um fator de competitividade com seus concorrentes, afinal tomadas de decisões com base em fatos reais e precisos, ajudam a mostrar o momento certo de aumentar a produtividade ou de produzir a quantidade correta para não perder o cliente.

O presente estudo de caso tem como objetivos específicos:

Identificar formas de utilização da contabilidade;

Apontar que a contabilidade gerencial dentro de qualquer entidade, sendo ela de grande, médio ou pequeno é de suma importância;

Evidenciar as vantagens que contabilidade gerencial pode trazer para uma empresa de médio porte.

Uma vez que as empresas de médio porte são de grande importância para a economia do nosso país, porém essas empresas nascem e morrem o tempo todo, e um dos grandes motivos para a mortalidade dessas empresas é o mau gerenciamento. A importância desse estudo de caso está em mostrar que é fundamental ter profissionais qualificados para fazer o gerenciamento contábil dentro da entidade.

#### 2.4.1 A Vantagem da Contabilidade Gerencial dentro da Empresa de Médio Porte

Uma das maiores vantagens de se manter a contabilidade interna dentro de uma empresa de médio porte, é a velocidade das informações e a veracidade dos fatos lançados, os custos e despesas são lançados no ato, facilitando o processo de elaboração de um orçamento empresarial.

A utilização da Contabilidade Gerencial dentro da empresa proporciona diversas informações ajudam os gestores das empresas a tomarem decisões relativas à produção, vendas, orçamentos, planejamento, etc. Os gerentes de empresas industriais e das empresas de serviços, com um ambiente muito mais competitivo necessitam de informações gerenciais e relevantes sobre os seus custos efetivos, para ajudarem seus engenheiros e projetarem produtos que podem ser fabricados eficientemente, avisar onde são necessárias as melhorias em qualidade, eficiência e rapidez nas operações de produção, orientar as decisões sobre mix de produto, escolher entre fornecedores alternativos, negociar com clientes sobre preços alternativos, especificações do produto, qualidade, entrega e serviços. (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2003, p. 95)

De acordo com Iudicibus; Martins; Gelbcke (2003), a utilização da contabilidade gerencial é fundamental na parte da competitividade, pois uma empresa que controla totalmente seus processos tem a praticidade e agilidade de conseguir fornecer informações precisas e em tempo hábil para competir com outras empresas.

Pelo CPC (2012) “Tempestividade significa estar à informação disponível a tempo de influenciar o usuário em sua decisão”.

Com a realização dos demonstrativos contábeis dentro da própria empresa, as informações são quase que instantâneas obtendo assim a tempestividade internamente.

Quadro 4:

Tipos de Demonstrativos Contábeis	Definições
Análises Verticais	A análise vertical, considerado um dos principais instrumentos de análise de estrutura patrimonial, consiste na determinação dos percentuais de cada conta ou cada grupo de contas do balanço patrimonial, em relação ao valor total do Ativo ou Passivo, determinando também a proporcionalidade das contas do demonstrativo de resultado em relação à Receita Líquida de Vendas, considerado como sua base.
Análises Horizontais	A análise Horizontal é uma técnica que parte da comparação do valor de cada item do demonstrativo, em cada período, com o valor correspondente em um determinado período anterior, considerado como base e tem como objetivo mostrar a evolução de cada conta (ou grupo de contas), quando considerada de forma isolada.
Balanço Patrimonial	É a principal Demonstração Financeira existente, relatório contábil obrigatório por Lei. Ele mostra como de fato está o Patrimônio da empresa, refletindo sua posição financeira em um determinado momento (normalmente no fim do ano ou em qualquer data predeterminada).
DRE - Demonstração do Resultado do Exercício	Demonstração financeira que contém um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente 12 meses. É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo).
Ebtida	É a sigla para lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização. Corresponde a uma forma de calcular um lucro, obtido a partir da demonstração do resultado, sem levar em consideração estes itens.

Fonte: Pesquisa 2015

### 3 METODOLOGIA

Metodologia é o estudo dos instrumentos e métodos usados para fazer uma pesquisa científica. É o conjunto de técnicas utilizadas para formulação de um trabalho científico.

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Dessas afirmações podemos concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI, LAKATOS, 2003, p.83)

Quanto aos procedimentos técnicos, essa pesquisa foi classificada como um estudo de caso, por ser concentrada em um único caso, com o objetivo de melhor detalhar, “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos considerados (GIL,1999, p. 73).”

Esse estudo de caso trata-se de uma pesquisa exploratória, segundo Longaray e Beuren (2003) para que o estudo de caso seja considerado exploratório, deverá concentrar-se em algo que necessita ser esclarecido ou explorado nesse campo de conhecimento. Ainda por Longaray e Beuren (2003), a pesquisa exploratória é realizada quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada, e é necessário construir questões importantes para a condução da pesquisa, e isso é o que ocorre com a contabilidade gerencial dentro das empresas de médio porte, muitas vezes ela não é utilizada pela a falta de conhecimento dos gestores ou até mesmo porque os gestores acham inviável, desnecessário ter a contabilidade gerencial na gestão da empresa. Eles desconhecem a importância da contabilidade gerencial para o desenvolvimento e crescimento das empresas e os benefícios que esse tipo de medida pode trazer para a empresa.

Quanto à forma de abordagem do problema, o presente estudo de caso tem características qualitativas, “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento” (MARCONI, LAKATOS, 2011, p. 269). O estudo de caso foi caracterizado como qualitativo pelo fato de não se prender em números ou medir algo, e sim aprofundar no entendimento da contabilidade gerencial, destacar características fundamentais da gestão da contabilidade.

O estudo de caso é voltado para um questionário em formato de entrevista, como o intuito de mostrar através de profissionais contábeis dentro de uma empresa, qual a real necessidade e importância de se fazer a contabilidade



gerencial dentro da própria entidade e principalmente quais os fatores positivos que a contabilidade gerencial dentro da entidade pode trazer para a continuidade da empresa.

A população-alvo deste estudo de caso compreende-se em uma empresa de médio porte que não possuem a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão de sua entidade. O estudo de caso foi realizado através de uma empresa de médio porte, a amostra foi constituída por três profissionais contábeis devidamente qualificados atuantes no gerenciamento contábil da empresa e uma pergunta para o gerente geral da empresa, o instrumento para coleta dados foi à entrevista.

## **4 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

### **4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA**

A Minascopy é uma empresa que há mais de 29 anos vem atuando no mercado de venda e locação de equipamentos de impressão e reprografia, oferecendo soluções digitais para ambientes de trabalho em rede, bem como a tradicional linha de copiadoras, impressoras e duplicadores Ricoh. Buscando sempre a parceria com os clientes para viabilizar soluções na medida de suas necessidades. Por isso, mais de duas mil empresas utilizam hoje os serviços da Minascopy. Ao longo desses anos, a expansão do setor de TI e a especialização da empresa em outsourcing, proporcionaram o crescimento e a ramificação de novos negócios na carteira de clientes por vários estados, e acompanhando a tendência no arquivamento digital de documentos, evoluiu e criou um departamento com uma equipe especializada em digitalização e gerenciamento eletrônico de documentos-GED e Desenvolvimento de Soluções personalizadas denominada Tech Portal.

#### **4.1.1 Objetivos Minascopy**

Melhoria no tempo e na qualidade de impressão;

Gerenciamento das atividades do dia a dia;

Garantir ganhos contínuos de produtividade para os usuários;

Minimizar o custo de gerenciamento;

Redução nos custos diretos e indiretos de impressão e cópia;



Realizar o controle das impressões;

Permitir a liberação de impressão através de autenticação via cartão de proximidade MIFERE.

#### 4.1.2 Equipe

A Minascopy conta com uma equipe de 96 funcionários, sendo que 07 fazem parte da controladoria da empresa, que conhecem a fundo sua filosofia, todos os produtos e serviços que oferecem.

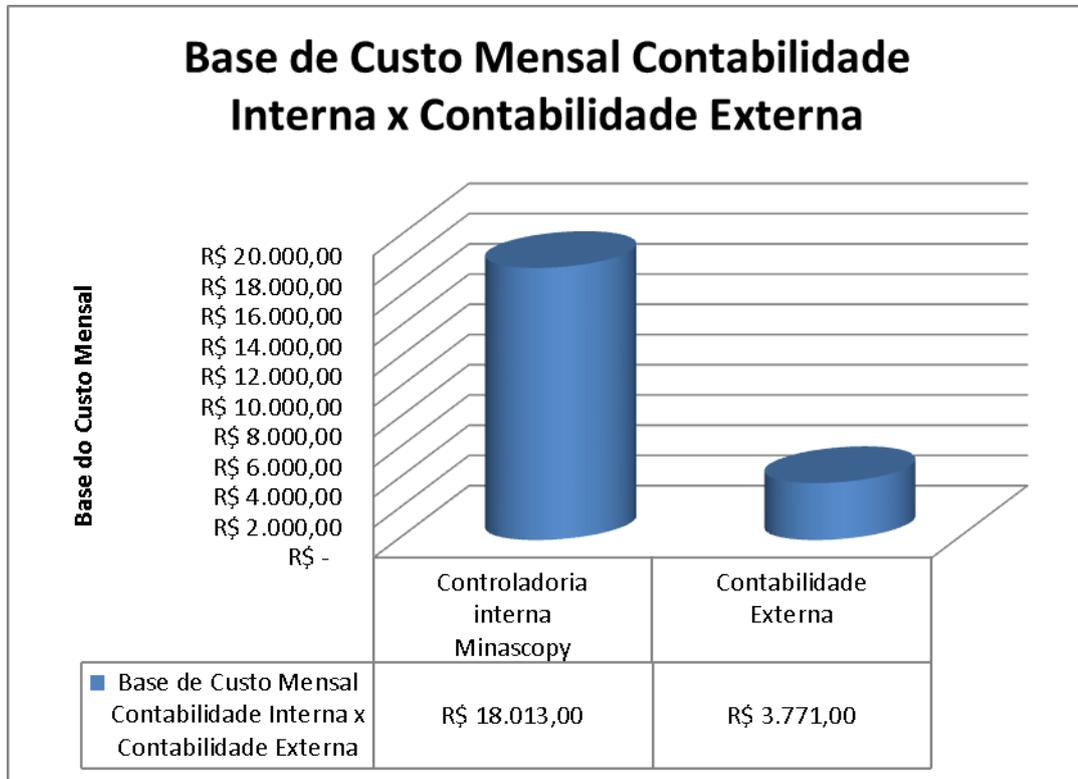
#### 4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA

Em consonância com a pesquisa qualitativa, foi realizado uma entrevista com o gestor da área contábil da empresa, com o gerente geral e mais dois contadores que fazem parte da controladoria da empresa referente à importância da contabilidade gerencial dentro da entidade, foi possível perceber que de modo geral todos entrevistados acham fundamental que a contabilidade seja feita internamente, pois as informações diagnosticadas chegarão às mãos dos gestores da empresa com maior rapidez do que informações repassadas pela contabilidade externa. Também foi citado que muito empreendedores ainda não tem o devido conhecimento da real importância da contabilidade interna, por acreditarem que soluções simples como meras planilhas no Excel resolvam os problemas, o que não é verdade. Com uma gestão bem estruturada e profissionais qualificados, a empresa terá seus riscos reduzidos e probabilidade de um aumento da rentabilidade significativo. Sobre a vantagem da contabilidade interna foi notável entre os entrevistados que ela é fundamental quando se precisa das informações de forma mais acessíveis e a qualquer momento, considerando que a contabilidade externa todos os documentos que se fazem necessários para reuniões, auditoria ou possíveis fiscalizações devem ser solicitados com antecedência e talvez às informações podem não chegar a tempo hábil.

O segundo fator abordado na entrevista foi referente ao custo x benefício de possuir a contabilidade internamente, analisando a resposta dos três entrevistados foi possível perceber que todos acham que o custo da contabilidade interna

realmente é mais alto do que da contabilidade feita externamente, pelo fato de possuir várias despesas com os funcionários, dentre salários, entre outras despesas.

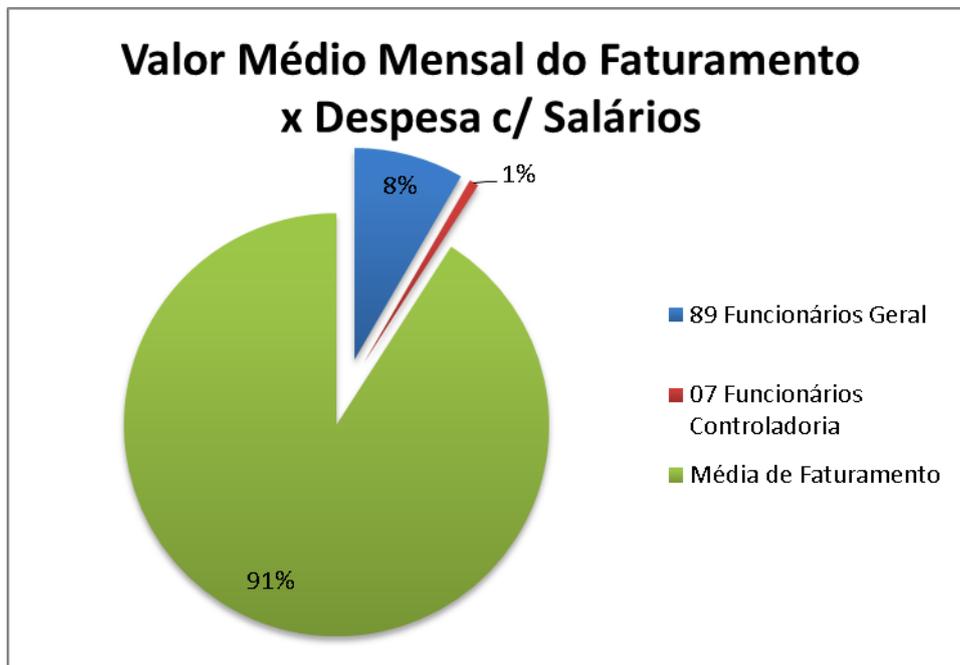
Gráfico 1:



Fonte: Pesquisa 2015

De acordo com o gráfico 1 pode ser observado que a média do custo mensal com a contabilidade interna é maior, porém como apontado pelos entrevistados os benefícios gerados pela contabilidade interna suprem os custos do mesmo, pelo fato dos responsáveis pelas informações contábeis estarem presentes na empresa no momento que for preciso, e com isso geram informações mais rápidas e assertivas.

Gráfico 2:



Fonte: Pesquisa 2015

Quadro 5:

Média Mensal	Valor Médio Mensal do Faturamento x Despesa c/ Salários	
89 Funcionários Geral	R\$	208.346,32
07 Funcionários Controladoria	R\$	18.013,00
Média de Faturamento	R\$	2.277.141,82

Fonte: Pesquisa 2015

Conforme gráfico 2 pode-se observar que o faturamento da empresa consegue suprir com os gastos da contabilidade interna e o restante do pessoal sem atingir 10% do seu lucro bruto mensal.

Questionado ao diretor geral da empresa qual a real importância da contabilidade gerencial ser feita internamente uma vez que o seu custo é mais alto que a contabilidade externa, foi explicado por ele que os demonstrativos contábeis são mais precisos, completos e verdadeiros, por serem analisados e lançados na hora, aproveitando créditos que talvez não fossem percebidos em outro local. Dessa forma ajuda a reduzir os custos aumentando assim a lucratividade da empresa.



Referente à importância da velocidade das informações contábeis para tomadas de decisões, foi relatado que devido as grandes mudanças do mercado os gestores necessitam de total apoio das informações contábeis, pelo fato dessas informações impactarem diretamente no desempenho e agilidade nas tomadas de decisões, e com o apoio da contabilidade interna essas informações serão geradas mais rápidas, fáceis e com maior qualidade. Perguntamos também qual a vantagem de se ter uma contabilidade interna, e quais os efeitos gerenciais da mesma, foi citado por eles que a contabilidade interna faz com que as informações fiquem mais acessíveis a qualquer momento, considerando que a contabilidade terceirizada exige um tempo maior por não ter as informações ali na hora. A contabilidade dentro das empresas tem como principal objetivo transformar e gerenciar dados contábeis da organização tornando-os utilizáveis as demais atividades tanto para finalidades internas: controle; informações; quanto para externas: informações a bancos; governo; acionista e outros públicos de interesse.

Perguntado sobre a qualidade das informações geradas internamente, em vez das geradas externamente, foi possível analisar diante das três respostas que a contabilidade interna traz informações quase que instantaneamente pelo fato de todos os processos passarem em tempo real para contabilização, dessa forma os gestores podem munir das informações também em tempo real, foi também observado por um dos entrevistados que “contabilidade externa normalmente só recebe as informações no mês subsequente e às vezes muito depois dos fatos terem acontecido, logo a qualidade e exatidão das mesmas ficam prejudicados em razão da alteração de dados posteriores”, levando assim a informações retroativas dos processos realizados pela empresa, não ajudando em tempo hábil para tomada de decisões e possíveis investimentos.

Outro fator questionado na entrevista foi como os gestores devem enxergar o profissional da contabilidade interna, uma vez que o mesmo será responsável pela geração de informações para tomada de decisão, foi apontado que o profissional contábil deve ser considerado um parceiro para entidade, reconhecido totalmente pelos gestores, visto que o mesmo tem conhecimento de toda situação da empresa, e que todas as informações geradas por ele fará parte das decisões da entidade, a comunicação entre os profissionais contábeis e os gestores deve ser em tempo real dos acontecimentos e de forma mais clara possível.



A entrevista foi finalizada com uma pergunta sobre o nível de conhecimento do profissional de contabilidade internamente deve ter, e foi notado que todos concordam que o nível de conhecimento deve ser alto, o profissional contábil deve estar sempre atualizado nos procedimentos e normas que regem a contabilidade, sempre aprimorando e reciclando seus conhecimentos, pelo fato do mesmo impactar diretamente no resultado de sua organização, e qualquer informação errada ou uma inobservância pode gerar perdas significativas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES**

A presente pesquisa mostrou a importância da Contabilidade Gerencial como instrumento de apoio á uma empresa de médio porte na gestão de negócios e na tomada de decisões. No mercado atual é imprescindível ter uma administração que trabalhe de forma eficiente e eficaz, afinal, manter-se “vivo” no mercado, tem sido um grande desafio, principalmente para as empresas de pequeno e médio porte.

Com relação ao objetivo geral, que era mostrar a importância da contabilidade gerencial em uma empresa de médio porte, foi possível ver que é extremamente importante ter uma pessoa qualificada para realizar a contabilidade interna da empresa e demonstrar a verdadeira situação financeira da empresa, podendo assim, elaborar demonstrativos contábeis que sirvam de base para gerar informações verídicas e a tempo de influenciar o usuário em sua tomada de decisões alcançando assim a tempestividade internamente, sendo esse um fator de vantagem para uma entidade.

A contabilidade trás diversas ferramentas que podem auxiliar os gestores. O gestor deve saber desfrutar dos benefícios que a contabilidade trás a empresa, e ver o contador como seu aliado. O contador trás informações muito importantes para a empresa no presente e no futuro e pode ajudar com controles e relatórios altamente relevantes que podem trazer lucros e evitar decisões que podem prejudicar a empresa. Através da pesquisa feita pode-se analisar que o custo de uma contabilidade é maior do que uma contabilidade terceirizada, mas os benefícios e lucros que esse tipo de serviço interno pode trazer suprem o custo que a mesma traz para a empresa. A contabilidade tem uma visão mais ampla. Ela auxilia nos desenvolvimentos de estratégias de futuras decisões, pode trazer decisões mais



claras e precisas. Através da pesquisa também foi possível observar, que de acordo com os entrevistados, a contabilidade gerencial contribui de forma significativa para que a empresa se mantenha no mercado.

Desta forma, com a presente pesquisa pode-se concluir que a contabilidade gerencial é de grande importância para a empresa onde foi realizada a pesquisa, pois com a agilidade das informações contábeis a empresa possui mais recursos, prolongando sua permanência no mercado.

### 5.1 Sugestões

Recomenda-se, para pesquisas futuras no mesmo ramo, avaliar as mudanças que poderão ocorrer na Contabilidade e na sua legislação, pois este ramo da ciência social não é estático, possuindo um extremo dinamismo. Recomenda-se também, que sejam feitas mais pesquisas no mesmo ramo, uma vez que através desse estudo foi possível ver que este tema é pouco abordado e é de extrema importância para a sobrevivência das empresas de pequeno e médio porte. Recomenda-se ainda, que as empresas desse porte, possam analisar essa possibilidade de implantar uma contabilidade interna, e verificar os benefícios aqui expostos. Sugere-se que a presente pesquisa seja disponibilizada para todo o público que venha a se interessar pelo assunto desenvolvido.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade Gerencial**. 2º edição. São Paulo: Atlas, 2000.

BNDES. **Banco nacional do desenvolvimento, porte das empresas**. Disponível em: < [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Sala\\_de\\_Imprensa/Noticias/2010/institucional/20100622\\_modificacao\\_porte\\_empresa.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2010/institucional/20100622_modificacao_porte_empresa.html) > Acessado em: 15 set. 2015.

CFC. **Normas Brasileiras de Contabilidade NBC PP 01 – Princípios da Contabilidade. Resolução CFC 750/93**. Disponível em: < [http://www.oas.org/juridico/portuguese/res\\_750.pdf](http://www.oas.org/juridico/portuguese/res_750.pdf) > Acessado em: 15 set. 2015.

CPC. **Comitê de Pronunciamentos Contábeis 2012**. Disponível em: < [http://portalcfc.org.br/wordpress/wpcontent/uploads/2013/06/cpc\\_pronunciamentos\\_2012\\_web.pdf](http://portalcfc.org.br/wordpress/wpcontent/uploads/2013/06/cpc_pronunciamentos_2012_web.pdf) > Acessado em: 29 out. 2015

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade Gerencial**. 4º edição São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COSIF. **Balanco Patrimonial**. Disponível em: < <http://www.socontabilidade.com.br/conteudo/BP.php> > Acessado em: 29 out. 2015

COSIF. **Contabilidade Gerencial**. Disponível em: < <http://cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilgerencial> > Acessado em: 05 set. 2015.

COSIF. **DRE**. Disponível em: < <http://www.contabeis.com.br/termos-contabeis/dre> > Acessado: em 29 out. 2015

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. 4º edição. São Paulo: Atlas, 2008.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Pequenas e médias empresas: Estrutura e Funcionamento**. Disponível em: < <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/administracao/0006.htm> > Acessado em: 10 out. 2015

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º edição. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade Gerencial**. 12º edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9º edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBECKE, Ernesto Rubens. **Manual da Contabilidade das Sociedades por Ações**. 6º edição. São Paulo: Atlas, 2003.

IBGE. **Instituto brasileiro de geografia e estatística**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/> > Acessado em: 15 set. 2015.

LEITE, Alberto Lima. **Demonstrações Financeiras - Elaboração e Interpretação de Análise Horizontal e Vertical**. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/20140719215110-77112920-demonstra%C3%A7%C3%B5es-financeiras-elabora%C3%A7%C3%A3o-e-interpreta%C3%A7%C3%A3o-de-an%C3%A1lise-horizontal-e-vertical> > Acessado em: 29 out. 2015

LONGARAY, André Andrade; BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Projetos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6º edição. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5º edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 10º edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8º edição. São Paulo: Atlas, 1998.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Gerencial**. 4º edição, Cianorte: Bacon 2002.

MENEZES, Valdelício. **A contabilidade gerencial e a sua importância na atualidade**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-contabilidade-gerencial-e-sua-importancia-na-atualidade/47936> > Acessado em: 05 set. 2015.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial**. 2º edição. São Paulo: Atlas, 1997.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos fácil**. 7º edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROCHA, Vagner Miranda. **A importância da contabilidade para as pequenas e médias empresas**. Disponível em: < <http://www.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2013/10/25/a-importancia-da-contabilidade-para-as-pequenas-e-medias-empresas> > Acessado em: 05 set. 2015.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2005.



SANT'ANA, Roberto de Oliveira. **Contabilidade Gerencial**. Disponível em: < <http://www.unisa.br/conteudos/6402/f1603556549/apostila/apostila.pdf> > Acessado em: 27 agost. 2015.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas**. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> > Acessado em: 15 set. 2015.

SILVA, Paula D. A . ; SANTOS, Odilanei M.; FERREIRA, Aracéli C. . **A percepção dos docentes quanto às práticas de contabilidade estratégica: Um estudo comparativo**. In: USP, São Paulo, 2007.

TIBÚRCIO, César. **Ebitda**. Disponível em: < <http://www.contabilidade-financeira.com/2012/03/ebitda.html>> Acessado em: 29 out. 2015

VEIGA, Pedro da Motta e MARKWALD, Ricardo. **O Brasil e o mundo no liminar do novo século**. Rio de Janeiro : José Olympio,1998.



## **APÊNDICE – Entrevista**

1º - Qual a importância dentro do âmbito gerencial que a empresa tenha uma contabilidade interna?

2º - Qual o custo x benefício de uma empresa de médio porte ter uma equipe de contabilidade interna.

3º - Qual a vantagem de se ter uma contabilidade interna, e quais os efeitos gerenciais da mesma.

4º - Para uma empresa de médio porte, qual a importância da velocidade das informações contábeis, para a tomada de decisão.

5º - Qual a qualidade das informações contábeis geradas internamente, em vez de geradas externamente?

6º - Como os gestores devem enxergar o profissional de contabilidade interna, uma vez que o mesmo será o responsável pela geração de informações para tomada de decisão?

7º - Como deve ser o nível de conhecimento do profissional de contabilidade interna, uma vez que sua participação no resultado da empresa será fundamental dentro da organização que trabalha?

8º - (Ao gerente geral) Qual a real importância da contabilidade gerencial dentro de uma empresa de médio porte, já que o seu custo é considerado maior que o de uma contabilidade externa?