

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA – TURMA XV

**JESSICA PICCHI**

**INFORMAÇÕES CONTÁBEIS EM PROVEDORES DE INTERNET**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO**

**2019**

**JESSICA PICCHI**

**CONTABILIDADE GERENCIAL EM PROVEDORES DE INTERNET**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus de Pato Branco

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

**PATO BRANCO**

**2019**



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Departamento de Ciências Contábeis  
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



## TERMO DE APROVAÇÃO

**Informações contábeis em provedores de *internet***

**Jessica Picchi**

Esta monografia foi apresentada às 21 H do dia **18 de fevereiro de 2019** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira do da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus de Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **Aprovado**.

---

Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande  
UTFPR – Campus de Pato Branco  
(Orientador)

---

Prof. Dr. Eliandro  
UTFPR – Campus de Pato Branco

---

Prof. Ricardo  
UTFPR – Campus de Pato Branco

OBS: O termo original encontra-se arquivado na coordenação do curso.

*A todos aqueles que de alguma forma  
Estiveram e estão próximos a mim,  
Fazendo a vida valer cada vez mais a pena.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir este curso estou vencendo mais uma etapa de minha vida, por isso com profunda gratidão quero agradecer a todas as pessoas que graças a sua compreensão e colaboração contribuíram para a realização do mesmo. Agradeço ao meu esposo, aos meus pais pelo apoio, incentivo que sempre me proporcionaram. Aos meus professores que nunca mediram esforços para passarem os seus conhecimentos e experiências profissionais e de vida, em especial ao meu orientador Prof. Luiz Fernando Casagrande, que com sua dedicação e conhecimento sempre esteve à disposição para tirar minhas dúvidas e fornecer as informações necessárias. Aos proprietários dos 3 provedores por ter se disponibilizado e esforçado para fornecer as informações necessárias para que este trabalho alcançasse os objetivos traçado, e a empresa IXCSoft onde trabalho, que sem seu apoio e ajuda nada seria possível. Enfim as inúmeras pessoas que de alguma forma contribuíram para a conclusão do curso, o meu muito obrigado.

## RESUMO

PICCHI, Jessica. **Título do trabalho:** Contabilidade Gerencial em provedores de *internet*. 2018. 30 f. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

Este trabalho tem como objetivo principal identificar quais as necessidades de informações contábeis gerenciais são demandadas por pequenas empresas provedoras de *internet* e propor um conjunto de ferramentas que possa supri-las. A pesquisa surge motivada pela percepção da existência de uma lacuna relevante nas necessidades de informações gerenciais que pode ser preenchida na gestão de pequenas empresas que prestam serviços de provedores de *internet*. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa exploratória para identificar quais os principais problemas de gestão essas empresas possuem. Posteriormente realizou-se um estudo multicaso com três empresas provedoras de *internet* em três regiões distintas do Brasil e selecionadas através de um questionário com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre os principais problemas de gestão enfrentados e propor um conjunto de ferramentas que tenham potencial para mitigar esses problemas. Os resultados revelam que os principais problemas são perdas referentes ao estoque, atraso no pagamento de contas, dificuldade em analisar custos e despesas, dificuldade em tomar decisões sobre novos investimentos e desconhecimento dos resultados das empresas. As ferramentas sugeridas para as empresas foram Controle de Contas a Pagar, Controle de Estoque, Fluxo de Caixa, DRE e Balancete. Os estudos anteriores sobre o tema vão ao encontro dos resultados obtidos nessa pesquisa.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial, Ferramentas Contábeis, Provedores de *internet*.

## ABSTRACT

PICCHI, Jessica. **Título do trabalho:** Contabilidade Gerencial em provedores de *internet*. 2018. 30 f. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018

This work has as the main objective identify which management accounting information necessities are demanded by small *internet* provider companies and offer a set of tools that can supply them. The research came up motivated by the perception of the existence of a relevant blank in the management information necessities that can be fill in the management of small companies that provide *internet* services. To achieve the proposed objectives, an exploratory research was made to identify which of the main management problems this companies have. Posteriorly, a multi-case research was made in three *internet* provider companies with the objective of deepen the knowledge about the main problems faced and propose a set of tools that has the potential to mitigate these problems. The results reveal that the main problems are the losses referred to the stock, delay in the bills payment, difficulty to analyze costs and expenses, difficulty to take the decision about new investments and unfamiliarity of the companies' results. The suggested tools to the companies were Control of the bills to pay, Control of the stock, Cash flow, DRE and Balance sheet. The previous research about the theme goes in the same way of the results obtained in this research.

**Keywords:** Management accounting, Accountant tools, *Internet* Providers.

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1– Qual a função desempenha na empresa?.....	12
Gráfico 2 – Qual o regime de tributação de sua empresa?.....	13
Gráfico 3 – Qual o numero de colaboradores em sua empresa?.....	13
Gráfico 4 – Qual atividade principal a empresa exerce?.....	14
Gráfico 5 – Há quantos anos a empresa está em funcionamento?.....	14
Gráfico 6 – Atualmente, o comando/administração da empresa é exercido por quem?.....	15
Gráfico 7 – A informação contábil gerencial da sua empresa é utilizada como instrumento de apoio a gestão?.....	15
Gráfico 8 – Quais ferramentas são utilizadas para auxiliar na tomada de decisão?.....	16
Gráfico 9 – Quais demonstrações contábeis gerenciais ou relatórios você tem a disposição para auxiliar na tomada de decisões?.....	16
Gráfico 10 – Qual sistema é utilizado na elaboração de relatórios para decisão na empresa?.....	17
Gráfico 11 – Qual sistema é utilizado na elaboração de relatórios para decisão na empresa?.....	17
Gráfico 12 – Você tem conhecimento do resultado mensal (lucro ou prejuízo) da empresa?.....	18
Gráfico 13 – A informação contábil gerencial analisada é confiável?.....	18
Gráfico 14 – Com que frequência você costuma realizar cursos de gestão?.....	19



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ferramentas da Contabilidade Gerencial.....	05
Tabela 2 - Principais índices utilizados na análise de balanços.....	09
Tabela 3 – Ferramentas propostas para os provedores X, Y, Z .....	24

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Tema e Problema .....	2
1.2	Objetivos .....	3
1.2.1	Objetivo Geral .....	3
1.2.2	Objetivos específicos .....	3
1.3	Justificativa.....	3
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.2	Contabilidade Gerencial .....	5
2.3	Ferramentas da contabilidade gerencial.....	6
2.3.1	Orçamento .....	6
2.3.2	Fluxo de caixa .....	7
2.3.3	Análise de investimentos .....	8
2.3.4	Análise das demonstrações contábeis.....	9
3	METODOLOGIA DA PESQUISA .....	11
4	ESTUDO DE CASO .....	21
4.1	As Empresa X, Y e Z .....	21
4.1.1	Provedor X .....	21
4.1.2	Provedor Y .....	22
4.1.3	Provedor Z .....	23
4.2	Análise dos resultados.....	24
4.3	Considerações sobre o estudo .....	27
5	CONCLUSÃO.....	29
	REFERÊNCIAS .....	31

## 1. INTRODUÇÃO

É notório nos dias de hoje o crescimento do empreendedorismo no Brasil assim como a participação dessas empresas na economia nacional. As micro e pequenas empresas são responsáveis por cerca de 9 milhões de empresas no país, conforme pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014, CORRÊA; BORGES, 2016).

Outra mudança que se percebe nos últimos anos é o avanço da *internet* que vem revolucionando as relações humanas e tudo ao seu redor, a globalização é cada vez mais efetiva e tornou-se obrigatório estar interligado com o resto do mundo através da *internet*.

O Brasil, por exemplo, encontra-se em quarto lugar no *ranking* mundial de usuários de *internet* ficando atrás somente dos Estados Unidos, Índia e China. Não é à toa que o setor de telecomunicações é considerado o setor que mais gera receita operacional líquida no Brasil. Ainda segundo a Agência Nacional de Telecomunicações existem hoje cerca de 7.300 mil provedores de *internet* licenciados no país (ANATEL, 2018).

Com o aumento da demanda de serviços de *internet* cresceu também o número de micro e pequenas empresas provedoras de *internet* regionais. Ainda segundo a expectativa para 2018 da Abranet, associação que representa pequenos e médios provedores, é que o mercado cresça em torno de 10%.

“É um mercado crescente em regiões que não estão sendo bem atendidas pelas grandes operadoras, que a gente chama de sombra. Mas não é só uma sombra, tem outras regiões que estamos mais competitivos, principalmente no que diz respeito a levar a fibra ótica para algumas cidades”, segundo o presidente da Associação Brasileira de *Internet* (Abranet), Eduardo Parajo (AGÊNCIA BRASIL, 2018).

Com um mercado promissor e competitivo, possuir informações econômicas-financeiras e controles internos eficientes pode ajudar nas decisões e no gerenciamento das atividades empresárias. Possuir ferramentas de controle na administração, ter em mãos dados financeiros e desenvolver um bom planejamento de seu negócio são fundamentais.

Pode-se considerar que a obtenção da informação é ainda mais relevante quando se trata de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), observada a realidade

contrária à subsistência e ao crescimento destas, uma vez que, grande parte não perdura por mais de cinco anos computados desde o início de suas operações (SANTOS; VASCONCELOS; COLARES; MOREIRA, 2014).

Segundo Bertelli (2011), com todo o avanço tecnológico, ampliação da concorrência e abertura de mercados, tornou-se fundamental que as empresas utilizem ferramentas que possibilitem demonstrar a real situação do seu patrimônio e que produzam informações confiáveis para as devidas tomadas de decisões.

Neste contexto, Stroehler e Freitas (2008) afirmam que é evidente a importância das informações contábeis para a gestão das empresas e que o empresário, na maioria dos casos não possui conhecimentos contábeis suficientes, e em consequência não conseguem avaliar os benefícios que elas podem agregar para seus negócios.

Porton e Longaray (2006) salientam que quando a empresa está em busca de lucratividade, respectivamente, está à procura da eficácia do seu negócio, e neste momento, necessita ter relatórios contábeis, saber compreendê-los e interpretá-los, de modo a auxiliar na obtenção dos resultados que são almejados.

## **1.1 Tema e Problema**

Buscando suprir a grande demanda por informações necessárias para a gestão desses pequenos provedores regionais que estão surgindo este trabalho tem como tema a Contabilidade Gerencial e suas ferramentas na gestão de empresas provedoras de *internet*.

Sabendo que os provedores estão enfrentando grandes e rápidos avanços tecnológicos e ainda uma crescente concorrência, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são os principais problemas de gestão enfrentados pelas pequenas empresas provedoras de *internet* no Brasil e quais ferramentas da contabilidade gerencial podem auxiliar os gestores a tomarem decisões para melhorar a gestão dessas empresas?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Nesse contexto, o objetivo principal do trabalho é fazer um estudo multicaso para identificar quais são os principais problemas de gestão das pequenas empresas provedoras de *internet* e quais ferramentas da contabilidade gerencial podem ser utilizadas para melhorar a gestão dessas empresas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar os principais problemas de gestão dos provedores de internet.
- b) identificar quais ferramentas da contabilidade gerencial podem ser implementadas nas empresas para resolver ou mitigar os problemas de gestão encontrados;
- c) propor um conjunto de ferramentas de contabilidade gerencial que podem suprir a necessidade dos provedores X, Y, Z e analisar suas vantagens e desvantagens.

## 1.3 Justificativa

Esta pesquisa justificasse pela percepção do autor da existência de problemas gerenciais em provedores de *internet* devido a falta de informações capazes de lhes ajudar a tomar decisões. Onde a contabilidade gerencial é capaz de preencher a lacuna existente pela falta de informações gerenciais desses provedores através de suas ferramentas.

A informação trazida pela contabilidade é o elemento necessário para a tomada de decisão com maior qualidade, trazendo resultados mais eficazes.

Portanto a pesquisa justifica-se do ponto de vista prático pela identificação das necessidades de informações gerenciais dos provedores, assim como lhes apresentar as ferramentas contábeis gerenciais, aplicando no dia a dia da empresa e conferindo se estas suprem as necessidades iniciais.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa pode ser justificada na corroboração de pesquisas anteriores sobre o tema, com o intuito de consolidar o conhecimento

científico existente ou apresentar argumentos que possam confrontar o conhecimento vigente.

Em estudos anteriores semelhantes Constatante, Fabricio (2010, pg. 41) concluiu ao aplicar a contabilidade gerencial em uma empresa que: Sob o aspecto do aproveitamento das informações da contabilidade, estas sendo gerenciais, pode-se dizer que reduzirá os riscos, dando assim um nível de segurança para a empresa, com tomadas de decisões alicerçadas e fundamentadas. Assim, os aspectos de controle evidenciados pela qualidade das informações, ficam mais transparentes, facilitando a visualização dos objetivos por parte dos gestores.

Diante dessa conjuntura, a contabilidade procura sempre aprimorar seus métodos e técnicas em concordância com o panorama atual, produzindo informações de qualidade, apoiadas nas imposições informacionais dos seus usuários em conformidade com os seus paradigmas decisórios (CAMPELO, 2007).

Segundo Ribeiro, Freire e Barella (2013), o frequente uso das informações contábeis pode influenciar os gestores na análise do comportamento econômico-financeiro de sua empresa, na tomada de decisão com maior determinação e na estimativa de rendimentos vindouros para sua empresa, podendo possibilitar melhoria consecutiva nos seus negócios e, assim sendo, aumentar de forma considerável as chances de sucesso.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para apresentação deste trabalho, fez-se necessário explorar e abordar a metodologia pertinente ao objeto de estudo. Nesta sessão são apresentados os principais conceitos, métodos e abordagens da Contabilidade Gerencial.

### **2.2 Contabilidade Gerencial**

A contabilidade Gerencial enquadra-se em um dos vários desdobramentos da contabilidade e está voltada exclusivamente para a administração interna da empresa, com objetivo de fornecer informações que auxiliem o gestor a administrar a organização.

A contabilidade é instrumento de apoio na tomada de decisão e segundo Iudícibus, Martins & Gelbcke (2003, p. 48) “a contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação, destinada a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade com relação a entidade objeto de contabilização”.

Para Iudícibus, (1998, p. 21) a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4) também conceituam a Contabilidade Gerencial como: “(...) processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

## 2.3 Ferramentas da contabilidade gerencial

Santos 2008 (*apud* MIOTTO e LOZECKYI, 2008, p. 3) relata algumas das principais ferramentas utilizadas pela Contabilidade Gerencial nas empresas: Orçamento, Fluxo de Caixa, Técnicas de Análise de Investimentos, Análise das Demonstrações Contábeis, Planejamento Tributário, Controle de Estoques, Controle de Contas a Pagar, Controle de Contas a Receber e Controle de Bens do Ativo Imobilizado.

No Quadro 01 são apresentadas 4 ferramentas da contabilidade gerencial e a definição dos objetivos e aplicação segundo alguns autores.

AUTOR (ES)	FERRAMENTA	OBJETIVO e APLICAÇÃO
Reichenback e Karpinski (2010, p. 3)	Controle de Estoque	“Um bom controle de estoque e um monitoramento da sua movimentação são atividades indispensáveis para a lucratividade e para competitividade da empresa; porém, o custo do controle de estoque não deverá exceder os benefícios que ele possa proporcionar.
Iudícibus, Martins e Gelbcke (2002)	Contas a receber	“As contas a receber provenientes de vendas a prazo de mercadoria e serviços a clientes, representam um dos ativos mais importantes da empresa”.
Almeida (1996)	Contas a pagar	Possibilita á empresa o controle de suas contas a pagar a vencer além de fornecer os valores totais de contas que precisam ser pagas, também é possível saber quanto será necessário de caixa todos os dias para arcar com os compromissos, além de poder estabelecer prioridades de pagamento em caso de falta de caixa.  “Aprovação prévia, cadastro e cotação de fornecedores, contabilização das operações e notas fiscais”.

**Quadro 01: Ferramentas da Contabilidade Gerencial**

Fonte: Dados da pesquisa

Além das ferramentas utilizadas na contabilidade gerencial apresentadas no Quadro 01, é possível identificar outras utilizadas em atividades essenciais pelas empresas, conforme apresentado na sequencia.

### 2.3.1 Orçamento

O orçamento empresarial representa os planos da empresa de forma quantitativo elaborados para o futuro, ele é montado com base em dados contábeis e tem como objetivo permitir o planejamento da aplicação dos recursos, possibilita



informações valiosas para a tomada de decisão e também facilita a prestação de contas.

Para Garrison e Noreen *apud* Laurentino, Lestensky, Nogara e Pria (2008, p. 55) o Orçamento é um plano detalhado da aquisição e do uso de recursos financeiros ou de outra natureza, durante um período especificado.

O orçamento possibilita aos gestores apresentar os planos administrativos para todos os níveis da empresa, ajudando a melhorar a eficácia do controle dos processos e identificar as falhas.

Um orçamento é composto por diversas metas preestabelecidas em termos de atividade de vendas, produção, distribuição, do consumo de recursos e financeira, e geralmente produz documentos, como fluxo de caixa, demonstração de resultados e balanço patrimonial previsto. É uma ferramenta muito útil no controle das operações por parte da administração da empresa, com o intuito de atingir os objetivos inicialmente definidos (PADOVEZE (2008) *apud* LAURENTINO, LESTENSKY, NOGARA e PRIA, 2008, p. 58).

### 2.3.2 Fluxo de caixa

O Fluxo de caixa é uma das principais ferramentas gerenciais da contabilidade gerencial. “Entende-se por fluxo de caixa o registro e controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo” (CAMPOS FILHO, 1999).

O Fluxo de caixa representa uma importante ferramenta no planejamento financeiro da empresa possibilitando ao gestor conhecer a capacidade de pagamento de sua empresa em determinado período. É um processo dinâmico, que deve ser revisado e atualizado constantemente para auxiliar na tomada de decisão.

Para uma boa administração e avaliação das organizações é fundamental que a empresa utilize o fluxo de caixa, para melhor gerir os recursos financeiros evitando situações de insolvência ou falta de liquidez.

Ao utilizar o fluxo de caixa o gestor é capaz de conhecer o grau de independência financeira da organização e de geração de recursos futuros, assim como é possível viabiliza a avaliação de capacidade de seu capital de giro ou se dependerá de recursos externos.

Ainda segundo Frezatti, (1999), é importante a empresa trabalhar com um planejamento mínimo para três meses. O fluxo de caixa mensal deverá posteriormente transformar-se em semanal e este em diário. O modelo diário fornecerá a posição dos recursos em função dos ingressos e desembolsos de caixa, constituindo-se em poderosos instrumentos de planejamento e controle financeiros para a empresa.

Para elaboração do fluxo de caixa é importante considerar as oscilações que possam eventualmente ocorrer e irão implicar nos ajustes dos valores projetados, mantendo assim a flexibilidade da ferramenta de trabalho do administrador.

Dentre os requisitos para elaboração do fluxo de caixa esta a exatidão dos dados coletados no plano geral de operações da empresa, é importante que os responsáveis por fornecer as informações estejam conscientes da importância e exatidão, clareza e confiabilidade dos dados prestados.

### 2.3.3 Análise de investimentos

Para a análise de investimentos, Investimento é definido como toda a aplicação no Ativo suscetível de gerar resultados positivos para a entidade, no longo prazo (IUDICÍBUS & MARION, p. 114, 2001).

Para saber quando e como investir as organizações precisam analisar a seleção de alternativas de investimento utilizando-se de técnicas de análise de investimentos, que são análise horizontal e vertical, demonstrações financeiras, índice de liquidez, endividamento e rentabilidade, análise da taxa de retorno sobre o investimento entre outras.

Os investimentos em Ativos podem apresentar-se sob diferentes perspectivas. Nesse sentido, conforme Motta & Calôba (2002, p. 21) “a Análise de Investimentos busca, por meio de técnicas avançadas, utilizando Estatística, Matemática Financeira e Informática, uma solução eficiente para uma decisão compensadora”. Diversos autores (MOTTA & CALÔBA, 2002; ROSS, WESTERFIELD & JAFFE, 1999; GITMAN, 2005).

#### 2.3.4 Análise das demonstrações contábeis

A análise das demonstrações contábeis permite uma interação total da vida econômica, financeira, operacional e patrimonial da empresa. As demonstrações contábeis consistem em decompor, comparar e interpretar as informações buscando orientar o gestor na hora de decidir qual decisão tomar em determinada situação.

Sendo assim, Franco (1989, p. 93), explica que “analisar uma demonstração é decompô-la nas partes que a formam, para melhor interpretação de seus componentes”.

A análise contábil da organização é extremamente importante para conhecer a organização que as fornece, para tanto existem muitos interessados em conhecer essas informações disponibilizadas, sejam bancos, acionistas, fornecedores, concorrentes, funcionários etc.

Para Marion (2009, p. 7) as operações a prazo de compra e venda de mercadorias entre empresas, os próprios gerentes (embora com enfoques diferentes em relação aos outros interessados), na avaliação da eficiência administrativa e na preocupação do desempenho de seus concorrentes, os funcionários, nas expectativas de identificarem melhor a situação econômico-financeira, vêm consolidar a necessidade imperiosa da Análise das Demonstrações Contábeis.

Para Silva (2004) os índices financeiros são o ponto de partida para a análise das demonstrações contábeis, de forma que podemos visualizar a evolução da empresa com os dados coletados ano a ano. Deve-se comparar a empresa analisada com empresa da mesma atividade, porte e região geográfica.

Conforme comenta Padoveze (2000, p. 133) há possibilidade de extração de muitos indicadores através de análise de balanço. Entende-se, porém, que os indicadores a serem calculados através do sistema de informação contábil devem restringir-se a quantidade mínima possível, sob pena de a análise financeira mensal torna-se muito prolixa.

O Quadro 02 apresenta os principais grupos de índices utilizados na análise de balanços.

AUTOR(ES)	ÍNDICES	OBJETIVO e APLICAÇÃO
Marion (2009, p. 71)	Índice de Liquidez	“São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre a empresa tem para saldar seus compromissos. “Esses índices podem se dividir basicamente em: Índice de Liquidez Geral; Índice de Liquidez Corrente; Índice de Liquidez Seca;
Assaf Neto (2008, p. 122)	Índice de Endividamento	“Fornecem, ainda, elementos para avaliar o grau de comprometimento financeiro de uma empresa perante seus credores (principalmente instituições financeiras) e sua capacidade de cumprir os compromissos financeiros assumidos a longo prazo”.
Marion (2006)	Índice de Atividade	Os índices de atividade evidenciam o tempo, em média, que a empresa demora para receber as vendas, pagar as compras e renovar o estoque.
Matarazzo (2003)	Índice de Rentabilidade	Os índices de rentabilidade mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é quanto rendem os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.

**QUADRO 2 – Principais índices utilizados na análise de balanços**

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode-se observar no Quadro 02 a análise de balanço possui índices capazes de representar através de números a saúde financeira da empresa, dando aos acionistas, fornecedores, instituições financeiras e governo informações valiosas, que podem ser usadas por eles no momento de decidir por investir, vender ou conceder um financiamento. No caso dos provedores de *internet* esses índices também são usados pelo governo como critério para conceder licenças de operação de telefonia e TV a cabo, por exemplo.

A contabilidade gerencial dispõe de muitas ferramentas que podem ser aplicadas nas mais diversas áreas de gestão da empresa, contudo a escolha das ferramentas a serem implementadas pode variar de empresa para empresa conforme as necessidades apresentadas.

É importante então que as gestões tenham conhecimento que a contabilidade gerencial é uma aliada no sucesso do negócio e conheçam as ferramentas que podem lhe auxiliar na tomada de decisão, deixando de enxergar a contabilidade somente como o lado burocrático do negócio.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa fez-se necessário a utilização de conceitos metodológicos para atingir os objetivos propostos. O enquadramento da pesquisa quanto aos objetivos foi exploratório.

Conforme Gil (2010, p. 27), a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. É realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 1998, p. 45).

Também foi abordada a pesquisa bibliográfica quando se trata de conceptualização da contabilidade gerencial. “É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, (...)” (VERGARA 1998, p. 46).

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela *Internet* (GIL, 2010, p. 29).

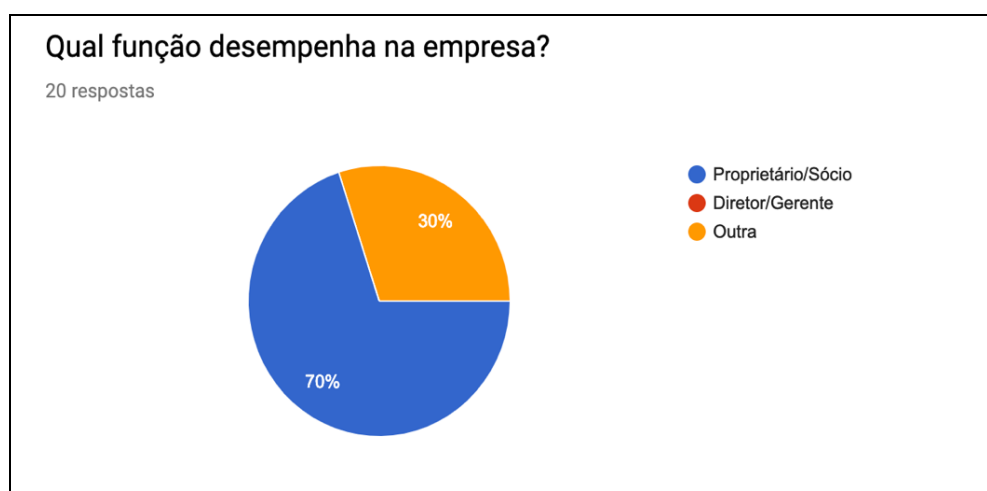
Para a pesquisa bibliográfica foram usados artigos já publicados em congressos e anais sobre a contabilidade gerencial e suas ferramentas bem como a aplicação em empresas de diversos setores. Também foi utilizada a pesquisa em livros de autores conceituados no mesmo assunto.

A modalidade de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Para coleta de dados foi desenvolvido um questionário com 14 questões objetivas, aplicado para uma amostra de 23 empresas provedoras de *internet* de todo o Brasil. As perguntas do questionário visam identificar quais são os principais problemas de gestão das pequenas empresas provedoras de *internet* e quais ferramentas da contabilidade gerencial podem ser utilizadas para melhorar a gestão dessas empresas.

O questionário, segundo Gil (1999, p. 128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

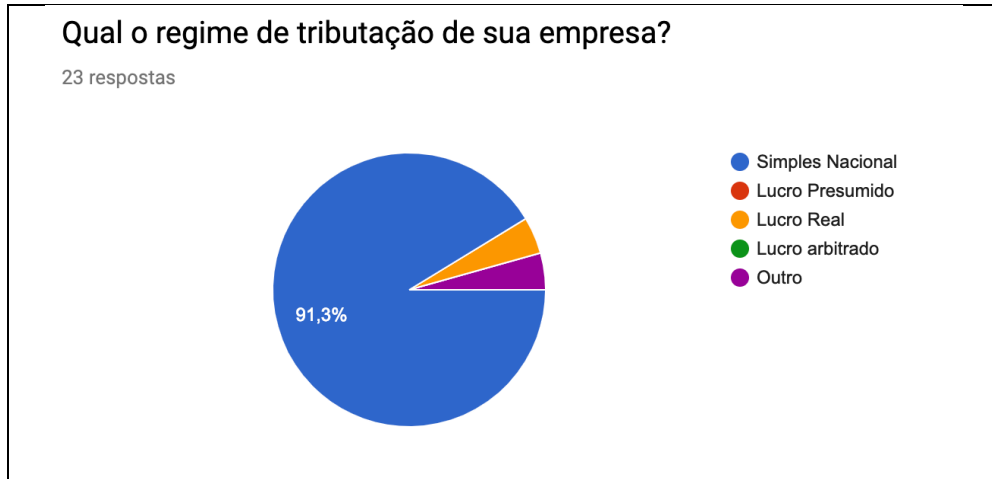
O questionário foi desenvolvido e aplicado em uma ferramenta *online* do Google, denominada *Google forms* que gerou um *link*, esse *link* foi enviado em um grupo de provedores de *internet* com 600 participantes de todo o país por aplicativos como WhatsApp, Facebook e Skype, onde apenas 23 empresas acessaram o *link* e responderam o questionário.



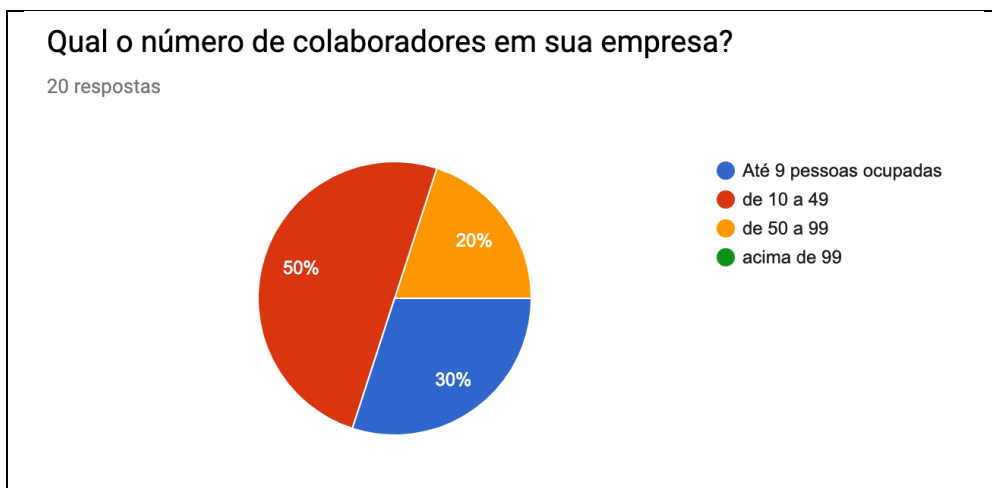
**Gráfico 1 – Qual a função desempenha na empresa?**

**Fonte: Dados da pesquisa**

O questionário foi respondido em 70 % dos casos pelos proprietários das empresas, conforme o gráfico 1.



**Gráfico 2 – Qual o regime de tributação de sua empresa?**  
Fonte: Dados da pesquisa

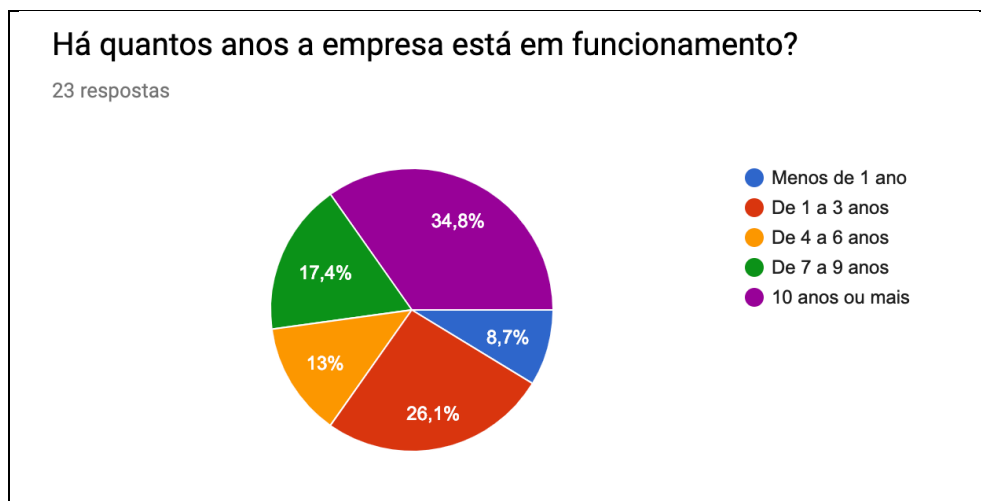


**Gráfico 3 – Qual o número de colaboradores em sua empresa?**  
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 2 e 3 é possível identificar que as empresas participantes são micro e pequenas empresas, sendo que apenas 20% tem mais do que 50 funcionários e que 91,3% são optantes pelo simples nacional.



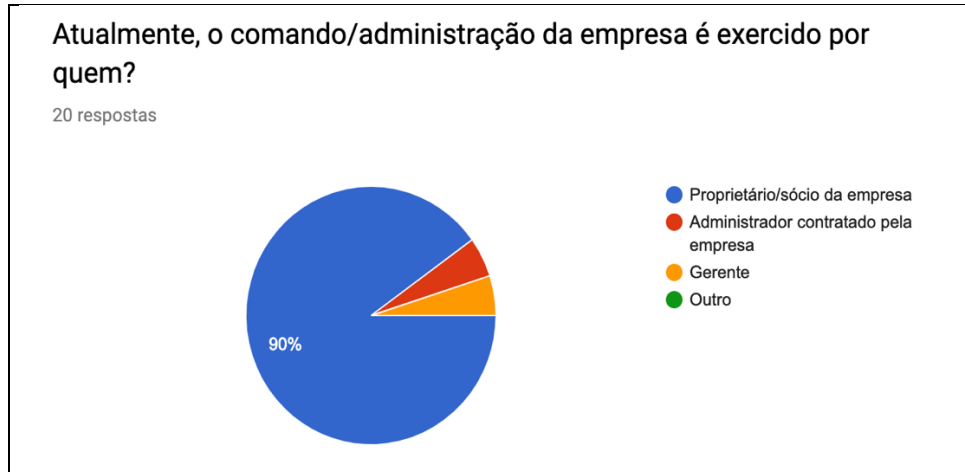
**Gráfico 4 – Qual atividade principal a empresa exerce?**  
 Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 5 – Há quantos anos a empresa está em funcionamento?**  
 Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 4 as empresas responderam que 95,7% são prestadoras de serviços e apenas 4,3% são comerciantes. No gráfico 5 percebe-se que o tempo de mercado varia bastante sendo que 26,1% possuem de 1 a 3 anos e 34,8% possuem mais de 10 anos.

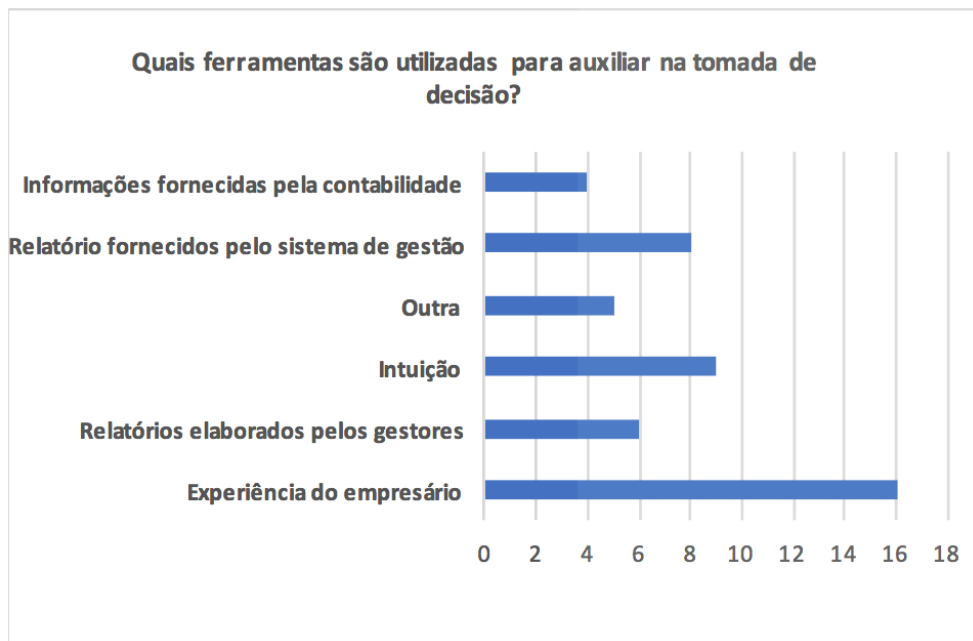




**Gráfico 6 – Atualmente, o comando/administração da empresa é exercido por quem?**  
Fonte: Dados da pesquisa



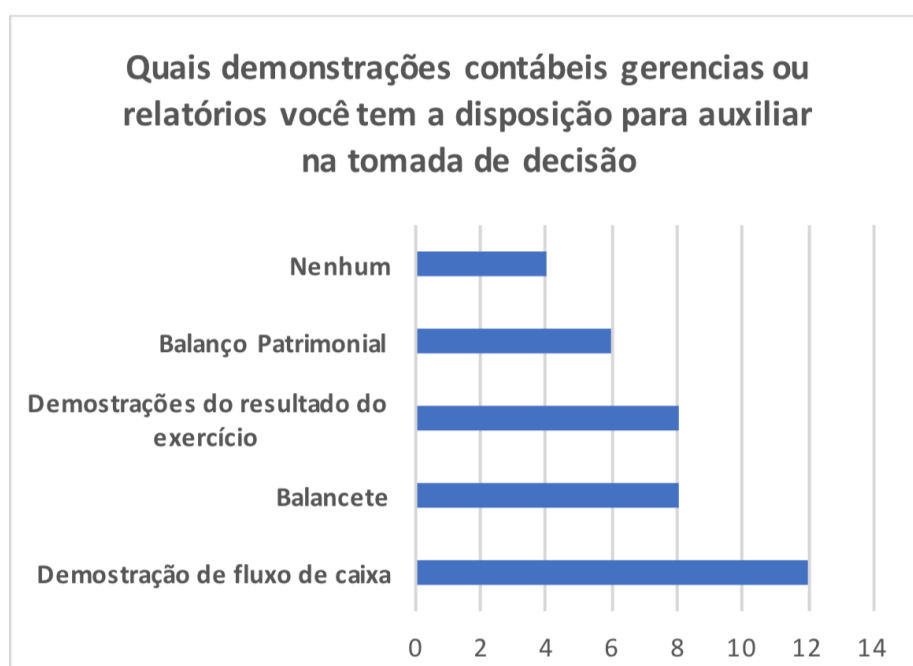
**Gráfico 7 – A informação contábil gerencial da sua empresa é utilizada como instrumento de apoio a gestão?**  
Fonte: Dados da pesquisa



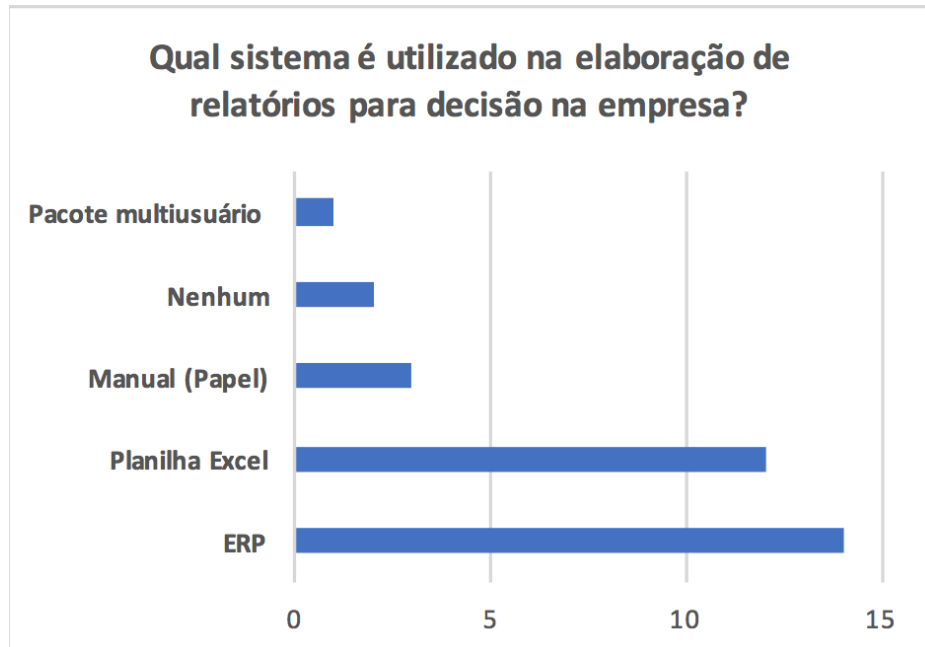
**Gráfico 8 – Quais ferramentas são utilizadas para auxiliar na tomada de decisão?**

Fonte: Dados da pesquisa

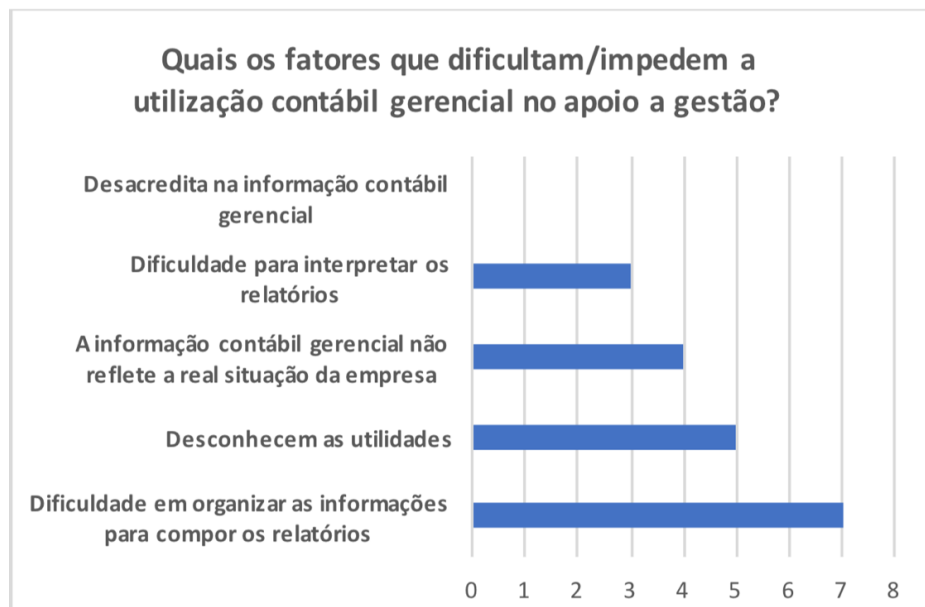
No gráfico 7 identifica-se que em 90% das empresas a administração é exercida pelo sócio proprietário e no gráfico 8 73,9% dessas empresas disseram utilizar a contabilidade gerencial como instrumento de apoio a gestão, ao mesmo tempo que no gráfico 9 73% disseram usar a experiência do empresário 43% usam a intuição para tomar decisões e apenas 19% as informações fornecidas pela contabilidade gerencial.



**Gráfico 9 – Quais demonstrações contábeis gerenciais ou relatórios você tem a disposição para auxiliar na tomada de decisões?**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

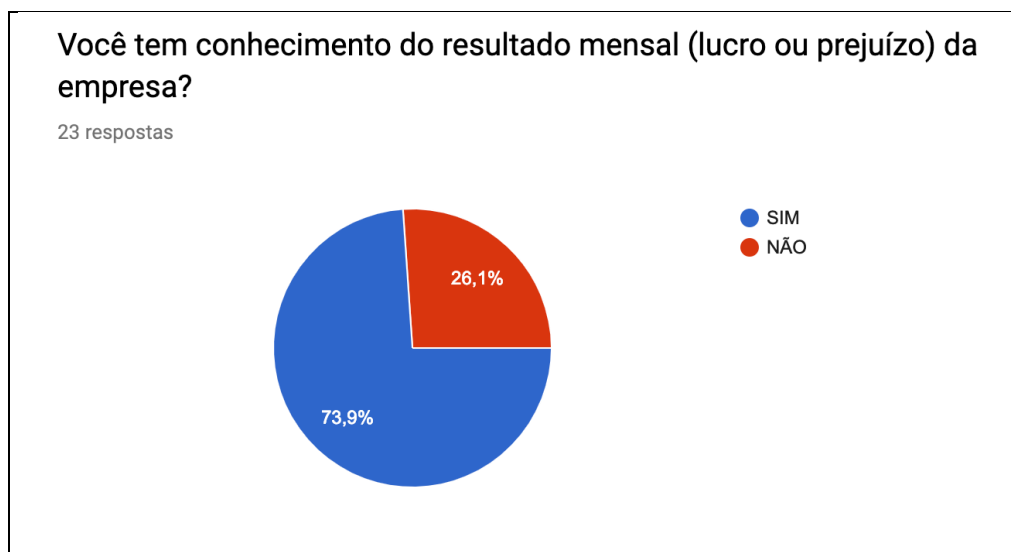


**Gráfico 10 – Qual sistema é utilizado na elaboração de relatórios para decisão na empresa?**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



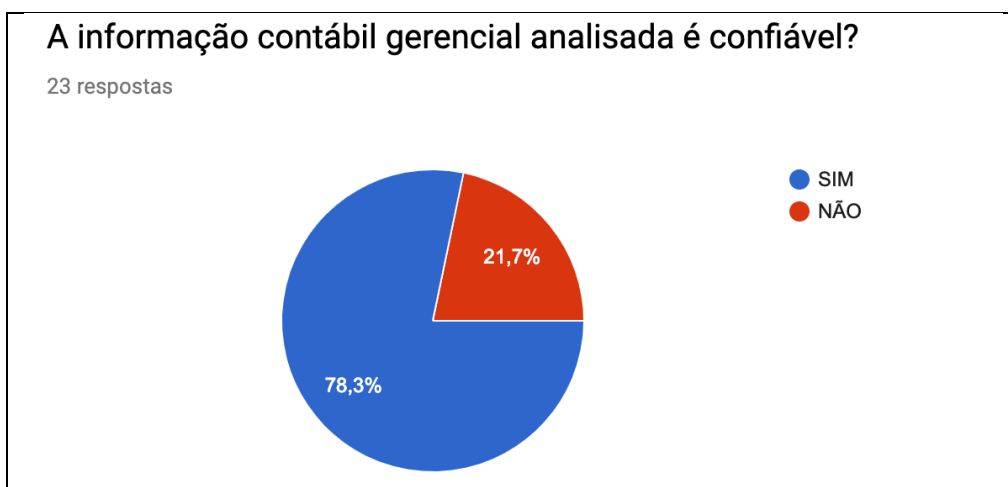
**Gráfico 11 – Qual sistema é utilizado na elaboração de relatórios para decisão na empresa?**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

No gráfico 9 54% das empresas relataram que possuem os relatórios de fluxo de caixa para auxiliar na tomada de decisão, 19% porém relataram não possuir nenhum relatório gerencial. No gráfico 10 é perguntado quais sistemas são utilizados para elaborar os relatórios e o ERP ( ) é o mais utilizado, entretanto no gráfico 11 quando perguntado o que dificulta a utilização das informações desses relatórios 64% relataram dificuldade em organizar as informações e 45% desconhece a utilidade, entre outras variáveis.



**Gráfico 12 – Você tem conhecimento do resultado mensal (lucro ou prejuízo) da empresa?**

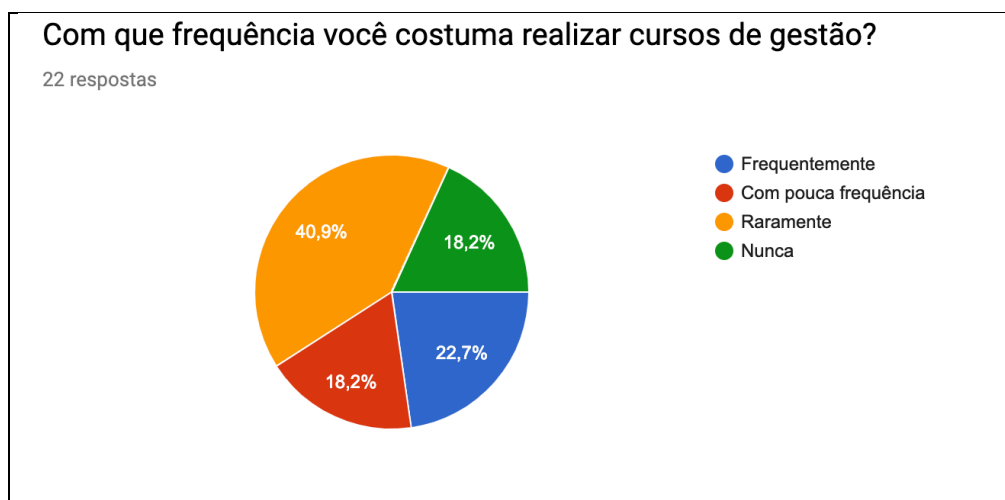
Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 13 – A informação contábil gerencial analisada é confiável?**

Fonte: Dados da pesquisa

Nos gráficos 12 e 13 é perguntado respectivamente se os provedores conhecem o lucro de suas empresas e se as informações são confiáveis, onde 73% responderam que conhecem o lucro e 78% considera as informações confiáveis.



**Gráfico 14 – Com que frequência você costuma realizar cursos de gestão?**  
Fonte: Dados da pesquisa

Na última questão é possível perceber que apenas 22,7% realizam frequentemente cursos de gestão e 18,2% nunca realizam cursos de gestão.

A partir da análise dos dados coletados foi selecionado três empresas que responderam que não utilizam a contabilidade gerencial na maioria das questões respondidas e que relataram dificuldades em obter informações contábeis gerenciais, foi identificado a disponibilidade dessas empresas para realizar o experimento e assim aplicado aos gestores uma entrevista para identificar os principais problemas na gestão e com base nestes dados foi realizado o estudo multicaso.

A entrevista foi aplicada via ligação de Skype direto com o gestor de cada empresa, e o acompanhamento da aplicação das ferramentas se deu da mesma forma por ligação, também utilizando um *software* que permite acessar o computador do gestor e/ou dos funcionários. O acompanhamento ocorreu em tempo real por uma hora, duas vezes por semana, nos meses de abril, maio e junho de 2018.

Nesse acompanhamento foi verificado como cada empresa estava aplicando as ferramentas as dificuldades que estava enfrentando, assim como auxiliar na

busca de uma solução para a mesma. Também foi auxiliado as empresas na construção, organização e análise dos dados que foram coletados.

Ao final dos 3 meses foi realizado uma entrevista com os 3 gestores individualmente por ligação a fim de identificar as dificuldades e as melhorias percebidas pelo gestor com o uso das ferramentas.

A análise dos dados coletados foi por meio de relatórios fornecidos pela empresa bem como a percepção dos fatos durante toda a aplicação.

De acordo com a abordagem do problema a pesquisa define-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 As Empresa X, Y e Z

#### 4.1.1 Provedor X

O primeiro provedor chamado de Provedor X está localizado na região norte, mais especificamente no estado do Pará. Uma região onde levar *internet* e comunicação para a população é um desafio. O acesso principal se dá pela estrada Transamazônica conhecida nacionalmente pelo seu péssimo estado de conservação, por não ser pavimentada e possuir um intenso fluxo de caminhões de carga pesada transformando a estrada em um imenso atoleiro, tornando a travessia muito difícil e demorada.

Os provedores locais chegam a rodar 800 km incluindo mata fechada para fazer o transporte de *link* para fornecer *internet* para vilarejos no interior do estado, a tecnologia ainda é a via rádio que tem um custo menor que a fibra óptica sendo mais viável para construção devido a falta de infraestrutura da região.

Não possui redes de telefone celular e nem de telefone fixo o único meio de comunicação é a *internet* fornecida por esses pequenos provedores.

O custo de transporte de *link (internet)* torna-se muito alto devido a dificuldade e distância para entregar, muitas vezes as estruturas ficam no meio da mata amazônica e o acesso e suporte levam tempo e dinheiro. Devido a esse fator o preço repassado para o consumidor é alto se comparado com as demais regiões do país, porém a maior diferença percebe-se entre região Norte com região Sudeste.

No Norte o valor de um plano de *internet* de 110 Kbps chega a custar R\$ 110,00, enquanto no Sul pelo mesmo valor é possível encontrar planos de até 30 MB, ou seja, 30 vezes mais velocidade pelo mesmo preço.

Porém por ser o único meio de comunicação do local a população se vê obrigada a pagar o alto custo de *internet*. Há bastante concorrência, porém, por ser um serviço indispensável e por todos enfrentarem as mesmas dificuldades os provedores ficam todos no mesmo patamar econômico e de crescimento.

Com uma realidade regional difícil a assertividade na decisão tomada é fundamental para a saúde financeira da empresa, porém conforme relatado pelo

gestor no momento de decisões faltam informações a respeito da empresa o que acaba levando-o a tomar decisões baseado na experiência ou na intuição.

A empresa não possui um controle de contas a pagar o que dificulta uma análise das obrigações da empresa isso acarreta o atraso muitas vezes no pagamento dos fornecedores além de impossibilitar a construção de um fluxo de caixa por exemplo.

A empresa também não possui controle de estoque, o que dificulta a compra de equipamentos, atrasando muitas vezes a instalação do cliente por falta de equipamento. Outro problema relatado pelo gestor com a falta de controle de estoque é a perda de equipamentos e a vulnerabilidade do seu estoque.

Porém a maior preocupação percebida no gestor é não saber seu lucro, a empresa não possui balancete e nem DRE. O gestor relatou que não conhece suas receitas e despesas, e que a falta dessas informações atrapalha bastante na administração da empresa.

Também foi possível identificar que o gestor não separa suas contas pessoais com as da empresa.

#### 4.1.2 Provedor Y

O segundo Provedor Y está localizado na região central do país, ao norte do estado do Mato Grosso. O acesso é um pouco mais fácil devido a estradas pavimentada, porém a distância entre os grandes centros urbanos é muito grande o que também dificulta o transporte de *link* de dados, que precisa de uma grande estrutura para chegar até os provedores.

Nessa região a concorrência é mais acirrada devido a cobertura de empresas de telefonia, empresas essas que possuem planos de *internet* para celulares muito mais atrativos. Para conseguir competir com essas empresas de telefonia os provedores regionais precisam baixar consideravelmente os o preço dos planos de *internet*.

Apesar disso o preço da *internet* ainda é alto se comparado com o Sul, e um plano de *internet* de 2 MB fornecido pelo provedor Y chega a custar R\$ 149,90 no máximo.

Em entrevista através de ligação com o gestor foi possível identificar que o mesmo possui conhecimento somente do total das contas a pagar e contas a



receber da empresa, porém desconhece seu lucro, não sabe a origem de suas despesas, não possui o conhecimento por exemplo de qual é o valor das despesas operacionais e não operacionais o que dificulta por exemplo a identificação de onde estão os maiores gastos da empresa, quais despesas são fixas e quais são variáveis. Quanto a receita não é possível identificar a receita oriunda de cada grupo de produtos, impedindo uma possível análise de qual produto gera mais receita para a empresa.

Assim como no Provedor X o provedor Y não possui controle de estoque, dentre os principais problemas detectados pela falta de controle de estoque foi a perda de equipamentos devido a não haver um monitoramento dos equipamentos que são utilizados.

#### 4.1.3 Provedor Z

A terceira empresa o Provedor Z está situado na região sudeste do paraná com uma realidade bem diferente dos abordados anteriormente está próximo a grandes centros como São Paulo e Curitiba e tem fácil acesso por várias rodovias que ligam diretamente os centros urbanos.

O transporte de dados é mais fácil e rápido já possui grandes provedores que fornecem rede de fibra de São Paulo até o Sul o que torna o custo do *link* mais em conta e também a *internet* de maior qualidade.

Como os provedores conseguem comprar *link* com um preço relativamente baixo conseguem entregar planos muito mais atrativos para seus clientes. No provedor Z é possível encontrar planos de 10 MB com o preço de R\$ 69,90 E 30 MB R\$ 129,90 valores muito parecidos com os aplicados nos outros dois provedores, porém para velocidades muito inferiores.

A concorrência é muito acirrada e a disputa   cliente   cliente, ganha quem tem o preço mais baixo e o melhor serviço prestado com uma *internet* de qualidade.

Segundo o gestor da empresa Z o provedor cresceu muito rápido e que em nenhum momento ele percebeu que informa es como DRE, balancete fluxo de caixa, controle de estoque e de contas a receber eram tão importantes, e acabou deixando em segundo plano.

A empresa não utiliza nenhuma ferramenta de gestão contábil e o gestor utiliza a intui o e a experiência para tomar decisões. Assim como o Provedor X o

provedor Z também mistura suas despesas pessoais e da família com as contas da empresa não havendo uma separação de despesas.

## 4.2 Análise dos resultados

Analisando os problemas detectados nos provedores X, Y e Z foi proposto aos gestores a aplicação de um conjunto de ferramentas contábeis gerenciais para mitigar os problemas relatados e melhorar a tomada de decisão do gestor, tornando-a mais assertiva.

No quadro abaixo é possível identificar as ferramentas aplicadas nas 3 empresas e quais benefícios cada ferramenta proporcionará para os provedores de *internet* estudados.

<b>Ferramentas</b>	<b>Benefícios</b>
Contas a pagar	A empresa terá um controle sobre suas obrigações evitando esquecimentos, atrasos e facilitando a identificação de caixa disponível para cumprir com todas as obrigações, com isso é possível adiantar negociações com fornecedores e antecipando a procura por capital de giro.
Controle de Estoque	Solucionará os problemas de perda de equipamentos por esquecimento ou extravio e também possibilitará uma previsão de compras evitando assim ficar sem estoque.
Fluxo de caixa	Possibilitará aos gestores um maior conhecimento do dinheiro facilitando a aplicação, e parcelamento de suas compras.
Balancete	Dará aos gestores uma visão analítica de suas receitas e despesas, identificando assim contas que podem ser reduzidas (despesas) ou receitas que podem ser mais exploradas.
DRE	Com o DRE o gestor terá seu resultado expresso de forma sintética para comparação mensal, trimestral ou anual.
Orçamento	Ao realizar o orçamento a empresa poderá se preparar melhor para determinados investimentos que exigem mais caixa, assim como terá uma estabilidade quando as decisões a serem tomadas.

**Quadro 3: Ferramentas propostas para os provedores X, Y, Z.**

**Fonte: Dados da Pesquisa**

A implementação das ferramentas ocorreu remotamente com acompanhamento em tempo real por uma hora duas vezes por semana durante os meses de abril, maio e junho de 2018.

No provedor X as principais dificuldades encontradas foram, atrasos frequentes no pagamento das obrigações e o não conhecimento do valor das contas a pagar da empresa, impossibilidade de montar relatórios de fluxo de caixa, DRE e balancete, também foi perceptível a perda monetária com o estoque da empresa que não possui controle algum e nem mesmo organização física. Para o provedor X foi proposto a aplicação de um controle de contas a pagar, controle de estoque, fluxo de caixa, balancete, DRE e orçamento, realizados por um sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Sistema de Gestão Empresarial) que a empresa já havia contratado, mas não utilizava.

No provedor Y, as principais dificuldades encontradas foram, perdas relacionadas ao estoque da empresa que não possui controle, atraso na instalação dos clientes por falta de equipamentos, e dificuldades na análise de custos da empresa por não possuir nenhum relatório de balancete ou até mesmo DRE. Foi proposto então para o provedor Y o controle de estoque, balancete, DRE, orçamento e fluxo de caixa através de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Sistema de Gestão Empresarial).

No provedor Z, assim como os outros dois provedores não havia controle de estoque, também haviam esquecimentos de obrigações da empresa, e dificuldade em tomar decisões de novos investimentos e até mesmo decisões gerenciais sobre os custos da empresa. Foi proposto então ao gestor a aplicar as ferramentas de controle de estoque, controle de contas a pagar, fluxo de caixa, balancete, DRE e orçamento.

Contudo, deve-se destacar que a adoção das ferramentas por si só não irá resolver os problemas caso não haja uma correta implantação, treinamento dos funcionários para sua correta utilização e finalmente, caso as informações geradas não sejam utilizadas de forma sistemática.

Também deve-se levar em consideração que o conjunto de ferramentas proposto para as empresas podem ser revistas de tempos em tempos, de acordo com a necessidade e eficácia das mesmas no processo decisório da empresa.

Após ser proposto o conjunto de ferramentas da contabilidade gerencial aos gestores dos provedores X, Y, Z, foi acompanhado e orientado as empresas na aplicação prática dessas ferramentas, após três meses foi possível perceber as mudanças ocorridas nos 3 provedores através de entrevista novamente realizada através de ligações via Skype com os gestores afim de identificar as percepções dos mesmos sobre a aplicação das ferramentas.

Dentre as principais dificuldades encontradas na aplicação das ferramentas propostas foi mudança na rotina dos funcionários e dos gestores em coletar e registrar informações que antes eles não tinham o hábito de fazer.

O provedor X foi o que mais enfrentou dificuldades devido a falta de pessoas qualificadas para implantar as ferramentas já que o gestor não possuía tempo para fazer as tarefas. Para solucionar o problema ele precisou contratar outra pessoa para executar as tarefas e lhe auxiliar na aplicação das ferramentas.

Os resultados analisados após a aplicação das ferramentas foi uma redução de 95% no atraso das contas da empresa, assim como passou a ser possível identificar a falta de caixa antecipadamente e renegociar os pagamentos. No estoque foi possível reduzir em 70% as perdas com equipamentos, índice que ainda pode ser melhorado com a adaptação da equipe.

O provedor Y a maior dificuldade na aplicação das ferramentas foi a adaptação dos funcionários ao controle de estoque, mesmo assim após 3 meses de controle de estoque foi possível reduzir em 60% as perdas com o estoque e reduzi-lo em 90% o atraso de instalações por falta de equipamentos. Com os relatórios de balancete e DRE o gestor conseguiu identificar as suas despesas fixas e variáveis, conseguiu identificar seu ponto de equilíbrio e sente-se mais confiante na contratação de capital de terceiros.

No provedor Z, a maior dificuldade na implantação das ferramentas foi habituar os gestores a coleta e registrar de informações do dia a dia principalmente para o controle de contas a pagar e do balancete, como a empresa é familiar as despesas pessoais e da empresa eram misturadas e não possuíam o hábito de explicar ou registrar com o que gastavam.

Os principais resultados obtidos com a aplicação das ferramentas foi a redução de despesas tanto fixas como variáveis da empresa, bem como uma redução significativa na perda de estoque, foi possível também estimar o tamanho

do prejuízo relativo a equipamentos perdidos, a empresa iniciou uma força tarefa para tentar recuperar 10% do estoque extraviado. Com o controle de contas a pagar reduzi-o em praticamente 100% o atraso de contas, e também foi separado as despesas da empresa com os pessoais, onde eles também puderam montar relatórios dos seus gastos pessoais separados do da empresa. O gestor passou também a tomar decisões com base no DRE e no fluxo de caixa e investimentos passaram a ser analisados no orçamento anual.

### **4.3 Considerações sobre o estudo**

No geral ao final do trimestre os resultados obtidos por cada empresa foram bons, cada uma enfrentou dificuldades específicas, porém todas alcançaram resultados positivos.

No provedor X por exemplo, o gestor relatou as vantagens obtidas após a aplicação das ferramentas de contabilidade gerencial, a melhor organização do financeiro da empresa, agora com as contas a pagar organizado, relatórios gerencias como fluxo de caixa e DRE, o gestor relatou usar esses relatórios para tomar decisões e não mais somente a intuição. Dentre as desvantagens relatadas por ele destaca-se as dificuldades enfrentadas com algumas pessoas da equipe que não possuíam capacitação necessária, sua falta de tempo para administrar as informações obtidas já que várias vezes na semana precisa acompanhar manutenções em sua rede, e a dificuldade em manter o controle de estoque funcionando.

No provedor Y, a empresa já possuía controle de contas a pagar e uma vantagem relatada pelo gestor foi a realização do orçamento que lhe deu mais confiança para decisões de novos investimentos, segundo ele conhecer o lucro e o ponto de equilíbrio da empresa foram de grande valia. A maior desvantagem relatada por ele foi a sua dificuldade em analisar e interpretar os relatórios, decidiu investir tempo para buscar e aprimorar seus conhecimentos. Outra desvantagem é a manutenção do controle de estoque.

No provedor Z a maior vantagem relatada pelo gestor foi análise do DRE e conhecer seu lucro, mencionou um grande ajuste nas despesas da empresa que antes por falta de conhecimento não sabia que ocorria, porém encontrou como desvantagem a incorporação de mudanças na equipe, encontrou funcionários

resistentes a mudanças e que demoram a se adaptar ao novo cenário, o que acarretou atrasos nos resultados obtidos. O gestor ainda acredita que das ferramentas implantadas, o estoque será a mais difícil de manter em dia.

No geral pode-se identificar que uma vantagem reconhecida por todos foi as informações geradas pelas ferramentas. Uma desvantagem é a manutenção do controle de estoque.

Na pesquisa realizada por Santos, Emerick e Moraes (2013) onde também propuseram e aplicaram ferramentas contábeis gerenciais em uma microempresa do ramo de autopeças eles perceberam que: “através das análises das demonstrações contábeis e do estudo aplicado na empresa, foram obtidas informações suficientes para suprir os gestores da empresa de um leque bem mais amplo de informação”.

Segundo Santos, Emerick e Moraes (2013) concluíram que: “apesar da falta de conhecimento dos gestores da empresa sobre a contabilidade gerencial, ficaram evidenciadas seus benefícios e sua importância no desempenho da mesma, deixando claro o interesse dos gestores em implantar a contabilidade gerencial na administração de sua empresa”.

Dessa forma, percebe-se que os resultados da pesquisa realizada convergem para resultados semelhantes em estudos anteriores.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo realizado permitiu identificar quais informações contábeis gerenciais são necessárias para as pequenas empresas provedoras de *internet* bem como as principais dificuldades enfrentadas, sugerindo assim ferramentas capazes de mitigar problemas de informações para auxiliar numa tomada de decisão mais assertiva.

Foi possível identificar que as pequenas empresas provedoras de *internet* analisadas enfrentam problemas semelhantes e precisam de ferramentas similares para lhes ajudar na gestão. Independente da região em que se encontra a empresa os problemas de gestão são os mesmos.

Os principais problemas são:

- a) Desconhecem o real valor de suas receitas e não conhecem todas as despesas e seus valores, conseqüentemente não tem ideia do lucro da empresa.
- b) O caixa sempre no vermelho.
- c) Estoques grandes e sem controle, muita perda de equipamentos e altos valores de compras mensais.
- d) Não sabem que contas precisam pagar, esquecem de realizar o pagamento e não sabem os dias do mês que mais tem pagamentos.
- e) Não sabem qual o melhor momento de investir ou ampliar seu negocio, acabam ficando sem capital de giro.

O conjunto de ferramentas contábeis gerenciais propostos para estas empresas foram as ferramentas de Contas a pagar, Fluxo de caixa, Balancete, DRE, orçamento e controle de estoque.

Ao final do estudo proposto foi possível identificar que as ferramentas conseguiram mitigar os problemas encontrados. Porém que as ferramentas precisam tornar-se um hábito dentro dessas empresas, dando manutenção e alimentando as informações corretamente.

O controle contábil gerencial permite ao gestor traçar estratégias de expansão da empresa, assim como realizar o planejamento estratégicos de toda a gestão empresarial além de evitar perdas e prejuízos reduzir despesas e aumentar as receitas estrategicamente.

Os objetivos propostos por este estudo foram atingidos, percebendo ainda a

necessidade um aprofundamento em outros aspectos da gestão de provedores como gestão interna de estoque que foi uma das grandes dificuldades enfrentadas por eles, por que é tão difícil o provedor manter um estoque controlado. Além de estudos voltados ao ambiente organizacional com dificuldades em mudanças.

Outra possibilidade de estudos futuros é sobre o levantamento do valor do patrimônio dos provedores de *internet*, relativos a equipamentos em comodato e redes de fibra óptica.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5ªed. São Paulo. Atlas: 1996.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERTELLI, Carla Letícia. **Análise das Demonstrações Contábeis, uma ferramenta importante para auxiliar a tomada de decisão: um estudo de caso na empresa Adecar Rolamentos**. Cascavel, 2011.
- BORGES, Humberto Nonavides. **Planejamento Tributário: IPI, ICMS, ISS e IR**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999
- CAMPELO, Karina Simões. **Características qualitativas da informação contábil: uma análise do grau de entendimento dos gestores financeiros de empresas do setor elétrico brasileiro**. 2007. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Recife, 2007.
- CONSTANTE, Fabricio. **A contabilidade como ferramenta gerencial aplicada em uma empresa do ramo industrial-comercial**. São José, 2010, <https://usj.edu.br/wp-content/uploads/2015/07/Contabilidade-como-ferramenta-gerencial.pdf>
- FRANCO, Hilário. **Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, L., **Principles of Managerial Finance**. Boston: Wesley, 11ª Edition, 2005
- HORNGREN; SUNDEM; STRATTON. **Contabilidade gerencial**. 12ª edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- IUDÍCIBUS, S., MARION, J. **Dicionários de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual da Contabilidade das Sociedades por Ações**. Fipecafi, FEA/USP. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades Por Ações: aplicável às demais sociedades**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

LAURENTINO, Anderson J.; LESTENSKY, Douglas L.; NOGARA, João G.; PRIA, Thiago D. **A Importância da Contabilidade Gerencial para as Micro e Pequenas Empresas no Século XXI no Brasil**. Curitiba, 2008

MARION, J. C. Contabilidade Básica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 14° ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO. D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MIOTTO, Neivandra; LOZECKYI, Jeferson. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas**. Unicentro Eletronica Latu Sensu, v.6,2008.

MOTTA, R., CALÔBA, G. **Análise de Investimentos: Tomada de Decisão em Projetos Industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

REICHENBACH, Carla; KARPINSKI, Cleber Airton: **AUDITORIA NO SETOR DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA COMERCIAL**. Rio Grande do Sul, vol 5., 2010.

RIBEIRO, Andressa; FREIRE, Eduardo José; BARELLA, Lauriano Antonio. **A informação contábil como instrumento de apoio às micro e pequenas empresas: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas de Paranaíta–MT, quanto à utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão, no ano de 2012**. REFAF Revista Eletrônica, Alta Floresta, MT, v. 3, n. 1, p. 32-61, 2013.

ROSS, S., WESTERFIELD, R., JAFFE, J. F., Corporate Finance. New York: McGrawHill, 1999.

SANTOS, Marcos Felipe dos; EMERICK, Ginda Klaus; MORAES, Luciana da Silva. **Um estudo de caso acerca dos benefícios desta ferramenta contábil, em uma microempresa do ramo de autopeças, situada na cidade de Barreiras-Ba**. 2013.

SANTOS, L. C. B. dos. VASCONCELOS, F. N. P. de. COLARES, A. C. V. MOREIRA, M. A. **Profissionais da contabilidade engajados no auxílio gerencial às micro e pequenas empresas brasileiras.** *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 210, nov.-dez., 2014.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** Disponível em: Acesso em: 27 fev. 2019.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. **Coletânea de informações socioeconômicas de Santa Catarina.** Disponível em: Acesso em: 27 fev.2019.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas.** 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, Henrique. **O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas.** *Revista de Administração Eletrônica*, 2008.

PORTON, Rosimere Alves de Bona. LONGARAY, André Andrade. **Relevância do uso das informações contábeis nos processos decisoriais.** *Revista Angrad*, vol. 7, n. 4, 2006, p. 89- 110. Disponível em: [http://www.fecap.br/extensao/artigoteca/Art\\_011.pdf](http://www.fecap.br/extensao/artigoteca/Art_011.pdf).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.