



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



SILVANE ALBANI CHIMELLO

**IMPORTÂNCIA DE CONTROLES GERENCIAIS PARA
MICROEMPRESÁRIOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE
CASO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO
2020

SILVANE ALBANI CHIMELLO

**IMPORTÂNCIA DE CONTROLES GERENCIAIS PARA
MICROEMPRESÁRIOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE
CASO**

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

Orientador: Prof. Dr Luiz Fernande Casagrande

PATO BRANCO

2020



TERMO DE APROVAÇÃO

IMPORTÂNCIA DE CONTROLES GERENCIAIS PARA MICROEMPRESÁRIOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO

Por
Silvane Albani Chimello

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TTCE) foi apresentado sob a forma de artigo, aprovado e publicado nos anais do VIII Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas – CONAPE, ISSN: 2316-3682, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Prof. Luiz Fernande Casagrande
Avaliador - UTFPR

Prof. Sandro Cesar Bortoluzzi
Avaliador - UTFPR

Prof. Eliandro Schvirck
Avaliador UTFPR

O Termo de Aprovação devidamente assinado, encontra-se em arquivo na pasta da aluna, no Departamento de Registros Acadêmicos – DERAC.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 Microempresa e empresa de pequeno porte	9
2.2 Contabilidade	10
2.3 Contabilidade gerencial	11
2.4 Controles gerenciais para micro e pequenas empresas.....	12
2.4.1 Fluxo de caixa	12
2.4.2 Controle de contas a receber	13
2.4.3 Controle de Contas a Pagar.....	13
2.4.4 .Controle de Estoques.....	14
2.4.5 Balanço Patrimonial.....	14
2.4.6 Demonstração do Resultado do Exercício - DRE.....	15
2.5 Estudos precedentes sobre ferramentas da contabilidade gerencial.....	16
3 MÉTODO	19
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	21
4.1 Estudo de caso: JFC Construtora.....	21
4.2 Coleta e análise de dados.....	21
4.3 Proposta de ferramentas de controles gerenciais.....	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26

RESUMO

CHIMELLO, Silvane A. **Importância de controles gerenciais para microempresários da construção civil: um estudo de caso**. 2019. 25 páginas. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020.

O presente artigo tem por objetivo propor a adoção de ferramentas da contabilidade gerencial para auxiliar uma microempresa na área da Construção Civil na otimização de seu processo de gestão. Trata-se de um estudo de caso, cuja coleta de dados, deu-se por meio de entrevista semiestruturada, com análise qualitativa dos dados. O diagnóstico inicial identificou que o proprietário utilizava apenas anotações em agenda para seus registros administrativos de orçamento, contábeis e financeiros. Sendo assim, foram recomendados controles gerenciais para serem empregados como instrumentos de gestão, dentre os quais: Controle de Bancos; Controle de contas a receber; Controle de contas a pagar; Controle de estoques; Controle de aplicação financeira; Demonstração do Resultado do Exercício – DRE. Constatou-se que os controles gerenciais podem melhorar de forma significativa a qualidade das informações necessárias ao processo decisório, proporcionando a melhoria de desempenho da empresa analisada.

Palavras-Chave: Contabilidade Gerencial. Controles. Gestão.

ABSTRACT

CHIMELLO, Silvane A. **Importance of management controls for civil construction microentrepreneurs: a case study**. 2019. 25 sheets. Conclusion of the Specialization Course in Accounting and Financial Management. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020.

The purpose of this article is to propose the adoption of management accounting tools to assist a micro company in the area of Civil Construction in the optimization of its management process. This is a case study, whose data collection took place through semi-structured interviews, with qualitative analysis of the data. The initial diagnosis identified that the owner used only notes in the agenda for his administrative budget, accounting and financial records. Therefore, management controls were recommended to be used as management tools, among which: Bank Control; Control of accounts receivable; Control of accounts payable; Inventory control; Control of financial investments; Statement of Income for the Year - DRE. It was found that the management controls can significantly improve the quality of the information necessary for the decision-making process, providing an improvement in the performance of the analyzed company.

Keywords: Management accounting. Controls. Management.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas brasileiras foram responsáveis pela geração de 47,4 mil empregos no país em março de 2018. Esse número corresponde a 84% do total de postos criados no mês, que ficou em 56,1 mil. As médias e grandes empresas contrataram 5 mil pessoas e a administração pública, 3,6 mil (FENACON, 2018).

Apesar dos números demonstrarem o grande potencial que esse tipo de empresa tem na geração de emprego e renda, os micro e pequenos empresários, por motivos especialmente relacionados ao baixo grau de instrução, acabam deixando de dar importância às informações contábeis e, por sua vez, à adoção de técnicas gerenciais capazes de subsidiar suas decisões empresariais, uma vez que ao gestor cabe a tarefa de gerenciar seu negócio (CARVALHO; LIMA, 2011).

Dentro do mercado competitivo, uma empresa, não importa o tamanho, se mal estruturada e sem visão de seus acontecimentos contábeis, torna-se um alvo fácil e vulnerável para o mercado. Contrariamente, a instituição deverá tomar todas as medidas indicadas pelas ciências contábeis, para favorecer o seu processo de gestão (MORAES; BARRETO JUNIOR, 2019).

A Contabilidade Gerencial pode gerar informações úteis e relevantes para o auxílio da gestão e com as ferramentas corretas, colaboradores, gerentes e proprietários podem tomar melhores decisões e aperfeiçoar os processos e desempenhos das empresas. Entretanto, em qualquer nível administrativo o processo de tomada de decisões compreende a busca, apreciação e a escolha de alternativas (ASSIS *et al.*, 2017).

O Produto Interno Bruto (PIB) da construção civil brasileira deve crescer 2,0% em 2019, de acordo com projeção divulgada pelo Sindicato da Indústria da Construção do Estado de São Paulo (Sinduscon-SP) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). O que, representará o fim de um ciclo de cinco anos de quedas consecutivas no nível de atividade do setor. O PIB da construção encolheu 28% entre os anos de 2014 e 2018. No acumulado dos últimos 12 meses até novembro de 2018, a baixa estava em 2,3% (SINDUSCON-SP, 2019).

Considerando-se as expectativas desse setor existe a necessidade de informações ágeis, tempestivas e assertivas, que possam dar suporte às decisões gerenciais. A interpretação dos elementos obtidos nas análises, a partir das

Demonstrações Contábeis, faz com que os valores evidenciados nos demonstrativos deixem de ser apenas um conjunto de dados e passem a ter valor como informação no auxílio de tomada decisória (RIBEIRO, 2018).

Por outro lado, Assis *et al.* (2017) evidenciam que mais da metade das empresas pesquisadas não utilizam nenhuma das demonstrações, o que mostra que possuem pouco controle de seus patrimônios e investimentos, além de não terem o controle necessário de seus resultados o que é prejudicial para a formulação de um planejamento estratégico e financeiro.

Assim, o objetivo do estudo consiste em propor a adoção de ferramentas da contabilidade gerencial para auxiliar uma microempresa na área da Construção Civil, na otimização de seu processo de gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MICROEMPRESA E EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Conforme Lei Complementar 123/2006 consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o [art. 966 da Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002 \(Código Civil\)](#), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- I. No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e;
- II. No caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais);
- III. No caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Conforme Art. 12. da Lei 123/2006 fica instituído o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - Simples Nacional.

Art. 13. O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições:

- I - Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;
- II - Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;
- III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;
- V - Contribuição para o PIS/Pasep, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;
- VI - Contribuição Patronal Previdenciária - CPP para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que trata o [art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991](#), exceto no caso da microempresa e da empresa de pequeno porte que se dedique às atividades de prestação de serviços referidas no § 5º-C do art. 18 desta Lei Complementar;
- VII - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;
- VIII - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS.

As microempresas e as empresas de pequeno porte, atualmente são umas das principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro. Isso se deve ao aumento do empreendedorismo que como consequência aumentou o número de empresas que optaram em se enquadrar como micro e pequena empresa (SCHEREN *et al.*, 2018). De acordo com o SEBRAE (2014), em 2011 esta modalidade de empresas participaram com um percentual de 27% do PIB (Produto Interno Bruto), sendo que em 2001 esse percentual era de 23,2%. O ponto negativo é que os empreendedores geralmente erram em quesitos básicos, uma vez que não tem controle sobre o que acontece em sua empresa, portanto, não sabem as entradas e saídas da empresa, ou seja, há falta de controle, e isto pode levar a empresa à falência (SCHEREN *et al.*, 2018).

2.2 CONTABILIDADE

Contabilidade é a ciência que estuda o patrimônio. Considera-se uma ferramenta imprescindível que pode satisfazer as diferentes necessidades do usuário, seja ele interno ou externo, nas mais diversas áreas da empresa permitindo por meio de suas técnicas, melhorar as informações contábeis que são essenciais para a gestão dos negócios (IUDÍCIBUS, 2006).

A Ciência Contábil com o passar dos anos foi se desdobrando em vários segmentos, buscando atender as necessidades das organizações e de seus diferentes usuários. O Quadro 1 apresenta um resumo das vertentes da contabilidade existentes no Brasil.

QUADRO 1 - VERTENTES DA CONTABILIDADE

VERTENTES DA CONTABILIDADE	
Contabilidade de Custos	A contabilidade de custos é acumulada por natureza e por possibilidades de controle, dota a administração de meio eficaz para determinação dos custos por componente da organização.
Contabilidade Geral ou Financeira	Consiste em controlar o patrimônio da empresa e suas variações, a partir do resultado das atividades mercantis (lucro ou prejuízo).
Contabilidade Gerencial	É o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores.
Contabilidade Fiscal ou Tributária	A contabilidade tributária busca apurar com exatidão o resultado econômico de um exercício social, demonstrando de forma objetiva e resumida, para em seguida, atender as exigências da legislação.

Contabilidade Societária	Contabilidade Societária pode ser conceituada como sendo a vertente da Contabilidade que visa ofertar informações societárias da empresa, estudar as estruturas organizacionais (controladoras, controladas e coligadas), assim como verificação das transações e registros entre tais entidades.
--------------------------	---

FONTE: Laurentino *et al.* (2008), adaptado.

Deste modo, a Contabilidade, pode apresentar várias vertentes, as quais se diferem pelo seu objetivo final. Segundo Laurentino *et al.* (2008, p. 37), a contabilidade tem a habilidade de se amoldar “conforme a demanda e percepção de seu usuário, por isso que a Contabilidade Gerencial cada vez mais vem ganhando espaço importante dentro das empresas, porquanto nem todos os pontos de vistas dos usuários são iguais”.

Conforme Iudícibus (2006, p. 28), o objetivo principal da contabilidade e dos controles dela emanados “é fornecer informações econômicas relevantes para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança”. Nesse sentido, a contabilidade gerencial é a mais indicada para gerar informações destinadas aos usuários internos.

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é um dos instrumentos mais eficazes para subsidiar a administração de uma empresa. Seus controles (relatórios) abrangem os diferentes níveis hierárquicos, causando forte influência no processo de planejamento estratégico empresarial e no orçamento.

A contabilidade gerencial está direcionada, sobretudo para a administração da empresa, procurando prover informações que se 'amoldem' de maneira variável e efetiva no modelo decisório do gestor.

A contabilidade gerencial também pode ser descrita como sendo:

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 (IUDÍCIBUS, 1986, p.15).

Assim, a contabilidade gerencial tem por objetivo, facilitar o planejamento, controle e avaliação de resultados. Afer-se, portanto, que a contabilidade gerencial é a relação dos conhecimentos úteis, sob o aspecto gerencial, para a tomada de decisões da administração da empresa, provenientes de vários ramos da contabilidade e de outras ciências.

2.4 CONTROLES GERENCIAIS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Os controles gerenciais de apoio às operações surgem da necessidade de planejamento e controle das operações (PADOVEZE, 2010). Os sistemas de controle são úteis para os diferentes níveis de atividade empresarial, colaborando para o acompanhamento das operações como, por exemplo: Fluxo de caixa, Controle de Bancos; Controle de contas a receber; Controle de contas a pagar; Controle de estoques; Controle de aplicação financeira; Balanço Patrimonial; Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.

2.4.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é fator determinante básico do valor de uma empresa, cabendo ao gestor financeiro planejar e gerir esse fluxo a fim de garantir a solvência da organização, através do cumprimento de obrigações financeiras nas datas estipuladas, além de possibilitar a existência de um fluxo de caixa positivo aos proprietários (RIBEIRO, 2018).

Os gestores financeiros podem utilizar-se de orçamentos de caixa e projeção de demonstrações financeiras como parte do processo de geração de fluxo de caixa que seja positivo. Os planos financeiros adequados têm como finalidade resultar em fluxos de caixa que sejam suficientes para o cumprimento das obrigações com credores e que produzam resultados positivos à empresa (GITMAN, 2004).

Fundamentando-se em estudos de Moraes e Barreto júnior (2019), as demonstrações do fluxo de caixa são tão importantes que as decisões econômicas que são tomadas pelos usuários requerem avaliação da capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como da época de sua ocorrência e do grau de certeza de sua geração.

2.4.2 Controle de contas a receber

O controle de contas a receber é uma ferramenta que registra o cronograma de todas as entradas de dinheiro de uma empresa. Este controle permite ao gestor:

Identificar a natureza e o fluxo de entrada de recursos de acordo com a fluência de prazo das operações. Apresenta a situação financeira de valores a receber provenientes da prestação de serviços, em qualquer momento, quer recebida ou a receber, quer vencidas ou a vencer (ROSA FILHO, 2005, p. 59).

Verifica-se, portanto, que o controle de contas a receber, é ferramenta indispensável para a gestão de micro e pequenas empresas, no que concerne a tomada de decisões.

O controle de contas a receber, almeja especialmente fornecer garantia de que “todos os recebimentos, quer via fundo de caixa, quer via transação bancária, são imediata e inteiramente creditados em contas bancárias pertencentes à empresa”, bem como corretamente registrados, de acordo com a origem, natureza e data das entradas (GODOY, 1998, p. 51).

As contas a receber representam valores alcançados por vendas a prazo de mercadorias ou serviços relacionados com a atividade da empresa e ainda não recebidos. Portanto, a somatória dessa conta representa o volume de vendas a prazo. Desta forma, aumentando-se o volume de vendas, aumenta-se o montante de contas a receber.

2.4.3 Controle de contas a pagar

O controle de contas a pagar permite ao gestor obter conhecimento do fluxo previsto e realizado da saída de recursos de acordo com o prazo das operações (GITMAN, 2004). Acrescente-se ainda que: este controle se torna imprescindível na gestão financeira “[...] permitindo ao gestor a administração do fluxo de caixa, pois este instrumento demonstra a composição dos recebimentos e dos pagamentos realizados ou a realizar de forma analítica” (ROSA FILHO, 2005, p. 60).

O setor de contas a pagar tem a responsabilidade de examinar a adequação da compra. Para Godoy (1998) a aprovação de uma fatura e seu registro em contas

a pagar evidenciam que os bens ou serviços ali registrados foram contratados, autorizados e recebidos; as quantidades e condições dos bens estavam de acordo com as especificações; os preços, condições de crédito e valor de frete conferem com o acordo original; e as multiplicações, somas e deduções de descontos estão adequados.

Para que um fluxo de caixa seja saudável, é necessário o equilíbrio das entradas e saídas de recursos. Nesse sentido, o correto planejamento das contas a pagar e a receber tem papel preponderante nessa equação.

2.4.4 Controle de estoques

A construção civil possui muitas particularidades, entre elas a possibilidade de uso de diversos tipos de materiais de construção e acabamento. Contudo, uma vez adquiridos, os materiais passam a fazer parte dos estoques da empresa. Pode-se definir estoque como a composição dos materiais que não são utilizados em determinado momento, entretanto que poderão ser utilizados futuramente (GITMAN, 2004).

Há que se destacar que estoques em demasia e por longo tempo ou estoque insuficiente e atrasado, são indesejáveis e devem ser evitados. A empresa precisa identificar os níveis ótimos de estoques e para isso necessita equacionar sua capacidade de compra, estocagem, prazos de entrega e cronograma de uso dos materiais nas obras.

2.4.5 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial é uma demonstração contábil que tem por finalidade apontar a situação financeira e patrimonial de uma empresa numa determinada data, representando, assim, uma posição estática da mesma (HOSS *et al.*, 2008). O Balanço apresenta os Ativos (bens e direitos) e Passivos (exigibilidades e obrigações) e o Patrimônio Líquido, que é resultante da diferença entre o total de ativos e passivos.

Ativo: compreende os bens, os direitos e as demais aplicações de recursos controlados pela entidade, capazes de gerar benefícios econômicos futuros, originados de eventos ocorridos (HOSS *et al.* 2008).

Passivo: compreende as origens de recursos representados pelas obrigações para com terceiros, resultantes de eventos ocorridos que exigirão ativos para a sua liquidação (HOSS *et al.* 2008).

Patrimônio líquido: compreende os recursos próprios da Entidade, e seu valor é a diferença positiva entre o valor do Ativo e o valor do Passivo. Quando o valor do Passivo for maior que o valor do Ativo, o resultado é denominado passivo a descoberto (HOSS *et al.* 2008).

A designação balanço “decorre do equilíbrio: Ativo = Passivo + PL, ou da igualdade: Aplicações = Origens. A expressão patrimonial origina-se do Patrimônio da empresa, ou seja, conjunto de bens, direitos e obrigações” (IUDÍCIBUS 2006, p. 187).

2.4.6 Demonstração do resultado do exercício – DRE

A DRE trata da formação do lucro ou prejuízo do exercício social, mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas. Segundo Laurentino *et al.* (2018), além disso é preciso conhecer o processo de gestão da empresa, e com isso, adequá-la à realidade do ambiente em que a empresa está inserida.

A demonstração de resultado do exercício “é uma síntese ordenada das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses)” (IUDÍCIBUS, 2006, p. 193), portanto, uma das demonstrações mais importantes para gestão de empresas.

A receita é considerada quando ocorre a venda e transferência de um bem a outrem, ou a prestação de um serviço, ou, ainda, a aquisição de um direito produzido por outro tipo de transação. Por sua vez, conforme explicita Iudícibus (2006), caracterizando o regime de competência, as despesas incorridas para obtenção dessas receitas devem ser contabilizadas no mesmo período.

De acordo com Hoss *et al.* (2008), com o objetivo de evidenciar a formação de resultado líquido do exercício, frente a confrontação das receitas, custos e despesas apuradas segundo o regime de competência, o DRE oferece uma síntese dos resultados operacionais de uma empresa em certo período

2.5 ESTUDOS PRECEDENTES SOBRE FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A utilização de ferramentas da contabilidade gerencial não é nova no mundo empresarial. No Quadro 2, são apresentados algumas pesquisas sobre o uso de ferramentas gerenciais na construção civil e em outros tipos de empresas.

QUADRO 2 – ESTUDOS PRECEDENTES

AUTOR /ANO	OBJETIVO DA PESQUISA	PRINCIPAIS RESULTADOS
FERREIRA THEÓPHILO 2006	Buscar conhecimento sobre a Contabilidade nas empresas de construção civil, em seus aspectos quantitativos e formas de reconhecimento de receitas e despesas.	Os resultados do estudo apontam para uma importante melhoria no potencial informativo das demonstrações contábeis da empresa, quando essas foram reformuladas com a adoção de concepções voltadas a espelhar a essência de sua situação econômico-financeira.
PERAZZOLI 2008	Realizar um estudo de caso sobre a importância da utilização de controles internos para uma empresa de recarga de cartucho localizada no município de Pato Branco, Paraná, visando proporcionar maior segurança nas tomadas de decisões.	Para uma gestão eficiente, sugerem-se para empresas de pequeno porte, controles internos tais como: de estoques; contas a receber; contas a pagar; bancos, caixa, receitas e despesas. É necessário também apuração de custos e formação do preço de venda.
HENRIQUE 2008	Descrever A contabilidade como ferramenta indispensável à gerência das empresas, independentemente do porte, mostrar a importância de sua utilização pela micro e pequena empresa.	A contabilidade gerencial é de vital importância para qualquer empresa, em especial as micro e pequenas empresas do setor de comércio varejista, que foi o foco da pesquisa.
ASSIS et al. 2017	Apresentar alguns fatores importantes para o desenvolvimento de um modelo de informações contábeis-financeiras para a gestão das pequenas empresas.	Nas demonstrações contábeis mais da metade das empresas pesquisadas não utilizam nenhuma das demonstrações, o que mostra que possuem pouco controle de seus patrimônios e investimentos, além de não terem o controle necessário de seus resultados o que é prejudicial para a formulação de um planejamento estratégico e financeiro.
RIBEIRO 2018	Elaborar o fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro de uma empresa do segmento de confecção localizada em Criciúma/SC.	O fluxo de caixa utilizado corretamente é um importante aliado dos gestores em tomadas de decisões diárias que podem afetar todo o desempenho da empresa, pois é possível identificar antecipadamente a escassez ou excesso de recursos financeiros permitindo aos gestores tomar a decisão mais assertiva diante dos dados apresentados.
CERETTA 2018	Verificar como os instrumentos oriundos da contabilidade podem auxiliar uma empresa enquadrada	A empresa não possuía nenhum tipo de controle, assim a elaboração de controles de vendas, contas a pagar e

	no Microempreendedor Individual (MEI) na otimização de seu processo de gestão.	receber, fluxo de caixa, DRE, possibilitam melhorias no processo de gestão da empresa.
MORAIS; BARRETO JÚNIOR 2019	Este estudo descreve a contabilidade gerencial como ferramenta indispensável à tomada de decisão, explicando com detalhes o funcionamento do balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e a demonstração do fluxo de caixa.	As ferramentas da contabilidade usadas na contabilidade gerencial são recursos indispensáveis para a tomada de decisão do gestor, pois foi permitido verificar que o uso dos padrões contábeis possibilitam mitigar erros e falhas nos processos encontrados nas empresas, favorecendo assim, a retificação de erros para a tomada de decisão.
HONORIO; BONEMBERGER 2019	Aplicar e analisar ferramentas gerenciais e suas utilidades em uma microempresa varejista do ramo de confecções.	O estudo prático apontou que as ferramentas gerenciais aplicadas auxiliam na geração de informações úteis para o planejamento e a tomada de decisão dos gestores e que a forma de gestão atual necessita de mudanças, pois o acompanhamento do negócio é premissa para o alcance do sucesso e do lucro.

FONTE: Dados da pesquisa (2019)

Para uma microempresa que não dispunha de instrumentos de controle interno, para os processos administrativos, Perazzoli (2008) indicou “modelos” tais como: controle de estoques; controle de contas a pagar e receber; controle de fluxo de caixa e Balanço Patrimonial que auxiliaram o proprietário na tomada de decisões. Do mesmo modo, Ceretta (2018) indicou para uma empresa que não possuía nenhum tipo de controle, os seguintes modelos: modelos de controle de vendas, modelos de controle de contas a pagar e receber, modelos de controle fluxo de caixa, modelos de DRE, visto que, estes possibilitaram melhorias no processo de gestão da empresa.

Por sua vez, estudo realizado por Assis *et al.* (2017) identificou que dentre as ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas micro e pequenas empresas de agroturismo, estão os controles de contas a receber e o controle de caixa, estes estão diretamente ligados ao âmbito financeiro da empresa.

Para Honorio e Bonemberger (2019), a utilização do fluxo de caixa foi pertinente, para uma empresa que não dispunha de ferramentas gerenciais, pois pôde-se perceber a diferença entre o lucro contábil, apurado pela Demonstração do Resultado do Exercício, o lucro financeiro, que é o que de fato os empresários buscam, e a geração de caixa futuro. Assim, foi possível discernir entre as melhores providências a serem tomadas pelos sócios para buscarem alternativas e maximizarem o saldo positivo de caixa.

Ribeiro (2018) realizou um estudo cujo objetivo foi elaborar o fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro de uma empresa do segmento de confecção localizada em Criciúma/SC. Este chegou a conclusão que esta ferramenta quando utilizada corretamente é um importante aliado dos gestores em tomadas de decisões diárias que podem afetar todo o desempenho da empresa, pois é possível identificar antecipadamente a escassez ou excesso de recursos financeiros permitindo aos gestores tomar a decisão mais assertiva diante dos dados apresentados.

3 MÉTODO

A partir das discussões apresentadas no referencial teórico, que dão sustentação a este estudo, apresentam-se a seguir os aspectos metodológicos que viabilizaram a solução dos objetivos da presente pesquisa.

A metodologia adotada foi o estudo de caso. Este tipo de pesquisa tem como sua principal característica o estudo concentrado de um único caso. Este método é mais utilizado por pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico (YIN, 2001). Portanto, independente da estratégia analítica específica selecionada para o estudo de caso, deve-se empreender esforços para que a análise se apresente de forma eficaz.

O estudo de caso ocorreu em uma empresa localizada em Pato Branco que atua na construção civil. A pesquisa também pode ser enquadrada como descritiva de cunho qualitativo. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição de determinado fenômeno, elementos ou fato (GIL, 2002). No entanto, a abordagem qualitativa “trata-se de processo que implica em estudos segundo a literatura pertinente ao tema, observações, aplicação de questionários, entrevistas e análise de dados, que deve ser apresentada de forma descritiva” (OLIVEIRA, 2010, p. 38).

A coleta de dados deu-se a partir de uma entrevista semiestruturada, gravada no dia 15 de junho de 2019, junto ao proprietário da empresa, cuja finalidade foi levantar os atuais procedimentos utilizados pelo mesmo no desenvolver das atividades diárias da empresa. Para tanto, a entrevista semiestruturada seguiu um roteiro, como demonstrado a seguir:

- Quais são as ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa atualmente?
 - Que controles são utilizados para as compras?
 - Que controles são utilizados para os estoques?
 - Que controles são utilizados para as vendas?
 - Como são calculados os preços de venda dos serviços prestados?
 - Existe algum tipo de planejamento e controle de fluxo de caixa na empresa?
 - Que controles são utilizados para as contas a receber e contas a pagar?

- Quais as principais necessidades de informação que a empresa necessita atualmente?

Após o recolhimento dos dados, estes foram transcritos, no **word**, para posterior análise e sugestões, que será apresentado na seção 4.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ESTUDO DE CASO: JFC CONSTRUTORA

A empresa JFC Construtora objeto de estudo está localizada na cidade de Pato Branco, região Sudoeste paranaense e atua no mercado a há 25 anos. Conta com oito colaboradores, sendo que a empresa constrói em média, três residências de aproximadamente 400m² ao ano.

De acordo com a Classificação Nacional de Atividades (CNAE) - 2.0, a empresa se encaixa na Seção F, divisão 43, grupo 439, classe 4391-6 e subclasse 4391/00, da Construção Civil (RECEITA FEDERAL, 2019). A construtora é considerada uma microempresa, pois seu faturamento é menor que 360 mil reais. Essa definição refere-se aquelas com até 9 funcionários, para comércio e serviços, e até 19 funcionários, no setor de construção e industrial (LEI COMPLEMENTAR Nº 123, 2006).

4.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados iniciou-se com a entrevista semi-estruturada, utilizando-se as questões apresentadas na metodologia. As principais informações coletadas foram as seguintes:

Conforme relatos do gestor a contabilidade gerencial ainda é prematura no dia a dia da empresa estudada, visto que a empresa ainda vê à contabilidade como um meio necessário apenas para atender ao fisco, desconsiderando a importância que há para manter a sua saúde financeira e operacional.

Segundo o gestor, todas as anotações referentes a construção de casas, são registradas em uma agenda, ou seja, nelas são anotadas as compras de matérias-primas, tais como: quantidade, tipo de material e seus respectivos fornecedores. Referente aos estoques, eles são armazenados na própria obra, conforme a necessidade da construção. Ou seja, quando há necessidade de mais material, como tijolos, por exemplo, faz-se o pedido junto ao fornecedor, e por conseguinte, as notas fiscais são anotadas respectivamente.

No que se refere a “vendas”, estas são negociadas antes de iniciar as obras, uma vez que são realizadas sob encomenda. Sendo estas negociações comumente

realizadas em parcelas, conforme o andamento da obra. O preço de venda está sujeito as demandas e ofertas do mercado. O preço é calculado por m², analisando o projeto, conforme complexidade da obra.

Em conformidade com o gestor, não existe um planejamento e controle de fluxo de caixa, o que por sua vez gera dificuldades para a empresa, visto que em determinadas ocasiões existe obrigações e no entanto, falta saldo em caixa para saldá-las no dia do vencimento. Então, se existisse um planejamento, o gestor teria informação tempestiva para melhor tomar decisão a respeito do problema.

O gestor reconhece que a empresa necessita de informações que demonstrem de imediato a situação da empresa. Mas, apesar de reconhecer a importância da informação e da sua gestão, na prática o uso e aproveitamento é inexistente demonstrando com isso que existe a necessidade de controles gerenciais para o bom andamento da empresa.

Uma vez realizado o levantamento de informações para o diagnóstico da situação atual da empresa, foram analisadas as principais necessidades de informações gerenciais para que então, fosse possível propor um conjunto de ferramentas da contabilidade gerencial a fim de atender as necessidades apontadas.

As principais necessidades em ordem de importância, segundo o gestor, são: controle de fluxo de caixa, análise de custos por obra, controles de contas a pagar, a receber e de estoques, análise de resultados da empresa.

Após o diagnóstico da situação atual da empresa, recorreu-se aos estudos precedentes para identificar quais ferramentas da contabilidade gerencial podem atender as necessidades da empresa, indicando suas principais funções e quais resultados podem ser esperados com a sua adoção por parte da empresa.

4.3 PROPOSTA DE FERRAMENTAS DE CONTROLES GERENCIAIS

Considerando-se as necessidades de informações gerenciais apontadas pelo gestor, a proposta inicial para adoção de ferramentas da contabilidade gerencial foi baseada naquelas apresentadas na literatura especializada (ASSIS; NUNES; SALES, 2019; CERETTA, 2018; GODOY, 1998; HOSS *et al.*, 2008; PADOVEZE, 2010; ROSA FILHO, 2005), adaptadas em planilhas do Microsoft *Excel*. Essa opção deu-se pelo baixo investimento inicial, pois requer apenas que a empresa adquira um computador com o *software* citado.

Alternativamente, a empresa poderá adquirir um *software* comercial adequado para a construção civil que auxiliará o gestor de maneira ágil e fácil a controlar eficientemente o seu fluxo de caixa, previsão de entradas e saídas, lembretes diários e acima de tudo, poderá emitir relatórios e gráficos gerenciais.

A seguir, são apresentadas as principais ferramentas propostas para a empresa. A Tabela 1 apresenta a ferramenta de controle de projeção fluxo de caixa para 3 meses, para cada obra.

TABELA 1 – FLUXO DE CAIXA MENSAL DA OBRA (1)

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL			
Discriminação	1º Mês	2º Mês	3º Mês
1. Saldo Inicial			
2. Entradas			
Vendas à vista			
Recebimento de Produtos			
Recebimento de Serviços			
3. Saídas			
Compras à vista			
Compras a prazo			
Custo Fixo / Depreciação			
Mão-de-Obra Direta			
Impostos / Comissões			
4. Saldo do Mês			

FONTE: Hoss *et al.* (2008), adaptado.

Constatou-se pelo estudo de Honorio e Bonemberger (2019), que o controle de fluxo de caixa apresenta vantagens, pois torna possível perceber a diferença entre o lucro contábil, apurado pela Demonstração do Resultado do Exercício, e o saldo de caixa do exercício, apurado pelos valores realizados no fluxo de caixa. Assim, é possível discernir entre as melhores providências a serem tomadas pelo proprietário para buscar alternativas e maximizar o saldo positivo de caixa.

A Tabela 2 ilustra a ferramenta para controle de contas a receber

TABELA 2 - CONTROLE DE VALORES A RECEBER POR OBRAS

CONTROLE DE CASAS VENDIDAS			
Casas em construção	Data	Valor do Recebimento	Cliente
Obra 01	05/03/2019	R\$	Silveira
Obra 02	05/04/2019	R\$	Rodrigues
Obra 03	05/05/2019	R\$	Souza

FONTE: Dados da pesquisa (2019)

Conforme publicado pelo SEBRAE (2018), o controle das contas a receber fornece informações para tomada de decisões sobre um dos ativos mais importantes em que a empresa dispõe os créditos a receber originários de vendas a prazo. Por sua vez, estudo realizado por Assis *et al.*, (2017) identificou que dentre as ferramentas gerenciais mais empregadas pelas micro e pequenas empresas de agroturismo, estão os controles de contas a receber e o controle de caixa, estes estão diretamente ligados ao âmbito financeiro da empresa.

Em conformidade com a entrevista realizada pelo gestor, a empresa não apresenta inadimplência, já que as negociações (recebimentos) são realizadas por contrato, de acordo com a evolução da obra. O que ocorre esporadicamente é atraso de alguns dias ou semanas, por algum cliente, mas não a ponto de comprometer os compromissos da empresa com fornecedores.

A Tabela 3 apresenta a ferramenta de controle de contas a pagar:

TABELA 3 – CONTROLE DE CONTAS A PAGAR DA OBRA (1)

CONTAS A PAGAR				Mês	
Data	Histórico	Documento	Valor	Vencimento	Saldo R\$
10/07/2019	Fornecedor A	101		10/08/2019	
10/08/2019	Fornecedor B	102		10/09/2019	
10/09/2019	Fornecedor C	103		10/10/2019	
10/10/2019	Fornecedor D	104		10/11/2019	

FONTE: Dados da pesquisa (2019)

Os autores, Assis, Nunes e Sales (2019), buscaram demonstrar e analisar através de um estudo de caso os controles de contas a pagar e a receber utilizados por um microempreendedor individual para administrar sua empresa. Os resultados evidenciam que mesmo com o pouco tempo de experiência do administrador, foi constatado que o negócio vem mantendo um controle adequado das suas contas a pagar e a receber, porém existem pontos de melhoria que podem auxiliar no processo de estruturação da empresa, como por exemplo a estruturação do controle de fluxo de caixa.

Apresenta-se na Tabela 5 a ferramenta de Demonstração do Resultado do Exercício – DRE, para cada obra:

TABELA 4 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) DA OBRA (1)

DRE			
Obra 01	1º mês	2º mês	3º mês
Vendas			
(-) impostos			
(-) CMV			
(=) Receita Bruta			
(-) Despesas Operacionais			
Despesas com vendas			
Despesas Administrativas			
Outras Despesas Operacionais			
+/- Resultado Financeiro			
(=) Lucro Líquido			

FONTE: Hoss *et al.* (2008), adaptado.

De acordo com Henrique (2008), ao trabalhar seus recursos produtivos a organização produz resultados novos, e nesta etapa seu ciclo se renova. Nessa perspectiva a empresa apresenta-se como uma organização mutável, em movimento contínuo, gerando e produzindo riquezas constantemente. Faz-se necessário que estes recursos que surgem a todo instante sejam expostos de uma forma organizada, dessa forma, surge então, a Demonstração do Resultado.

Aufere-se que controles gerenciais apresentam inúmeras vantagens para a empresa como demonstrado acima. Desvantagens em si, não existem, entretanto erros de atualização de dados podem gerar relatórios equivocados e acabar em planejamentos sem confirmação nos números apresentados. Assim sendo, um esforço manual é indispensável para atualização e interpretação correta das informações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o objetivo da pesquisa que consistiu em propor a adoção de ferramentas da contabilidade gerencial para auxiliar uma microempresa na área da Construção Civil na otimização de seu processo de gestão foi atingido. Os principais resultados apontam que a implantação das ferramentas de contabilidade gerencial pode trazer vantagens significativas ao processo de gestão da empresa em relação ao que é praticado atualmente.

Dentre as principais vantagens pode-se destacar:

- a) fluxo de caixa: possibilita avaliar as situações presentes e futuras do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue à situação de falta de liquidez;
- b) contas a receber: amplia visão sobre os valores a receber da empresa;
- c) contas a pagar: permite amplo conhecimento dos compromissos da empresa;
- d) DRE: possibilita um resumo dos resultados da empresa em determinado período.

Contudo, também podem haver desvantagens como o custo inicial de implantação das ferramentas, treinamento de funcionários para correta operacionalização do sistema e a resistência do gestor às mudanças.

Observou-se que os **controles gerenciais são imprescindíveis para a manutenção e o crescimento da empresa**, por isso, é necessário considerar a possibilidade de investir em ferramentas que ajudem no processo de criação de cada um dos controles mencionados na proposta de ferramentas de controle gerenciais.

REFERÊNCIAS

ASSIS *et al.* **Como são utilizadas as ferramentas gerenciais em micro e pequenas empresas de agroturismo no município de venda nova do imigrante-ES.** II jornada de iniciação Científica (2017). Disponível em: <file:///d:/2019/utfpr%20gestão%20financeira/artigo/assis%20et%20al.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

ASSIS, D. M.; NUNES, R. V.; SALES, G. A. W. Controle das contas a pagar e receber de um pequeno negócio: estudo de caso de uma escola de idiomas. **Revista Cafè**, v. 2, n. 1, 2019.

CNAE. Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 De Dezembro de 2006.** Republicação em atendimento ao disposto no art. 5º da Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 15 ago. 2019.

CERETTA, A. C. **A contabilidade como instrumento de controle no processo de gestão para um:** micro empreendedor individual – MEI. 59 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Curso de Ciências Contábeis. UNIJU, 2018.

DE CARVALHO, J. R. M.; DAS DORES LIMA, M. Práticas Gerenciais em MPE's do comércio de confecções da cidade de Sousa–PB. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC)**, v. 5, n. 3, 2011.

FENACON. Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas. **Microempresas geram 84% dos empregos em março** (2018). Disponível em: <<http://www.fenacon.org.br/noticias/microempresas-geram-84-dos-empregos-em-marco-3249/>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

FERREIRA, A. R.; THEÓPHILO, C. R. **Contabilidade da construção civil: estudo sobre as formas de mensuração e reconhecimento de resultados.** XIII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte, MG, Brasil, 30 de outubro a 01 de novembro de 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GODOY, J. A. de. **Controle interno nas empresas.** 10º Conselho regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo: Atlas, 1998.

HENRIQUE, M. A. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa.** Monografia (Especialização) - Gestão Contábil, Auditoria e

Controladoria do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté. Taubaté (SP) 2008.

HONORIO, F. M. M.; BONEMBERGER, S. Z. Aplicação de ferramentas de apoio gerencial contábil em uma microempresa de confecções. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.8, n.1, jan/abr. 2019, p. 201-218.

HOSS, O. *et al.* **Contabilidade: ensino e decisão**. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, S. de. **Introdução à teoria da contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. 1986.

LAURENTINO, A. J. *et al.* **A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil**. Trabalho de graduação (Monografia) – do Curso de Ciências Contábeis da FAE Centro Universitário. Curitiba, 2008.

MORAIS, R. A. C.; BARRETO JÚNIOR, A. C. A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.13, n. 43, 2019, p. 903-921, 2019.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. Petrópolis (RJ), 2010.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PERAZZOLI, G. S. Controle interno para auxílio de tomada de decisão gerencial: **um estudo de caso em uma pequena empresa**. f. 39- Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Pato Branco, 2008.

RECEITA FEDERAL. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE**. Disponível em: <http://receita.economia.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/cadastro-nacional-de-pessoas-juridicas-cnpj/classificacao-nacional-de-atividades-economicas-2013-cnae>. Acesso em: 15 jul. 2019.

RIBEIRO, M. L. **O fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira**: um estudo de caso em uma microempresa de customização têxtil. Monografia (trabalho de Conclusão de Curso) - Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de empresa da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2018.

ROSA FILHO, C. **Avaliação de instrumentos de controle gerencial**: pesquisa empírica aplicada em IES privadas de Curitiba – PR. 123 fl. Dissertação (Mestrado) - Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade, 2005.

SCHEREN, G.; KEMPFER, A.; SIMON, J. F.; DITTADI, J. R. Práticas gerenciais em micro e pequenas empresas do Oeste Catarinense. **Revista Conhecimento Contábil**, v. 8, n. 1, 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2018). **Controle de contas a receber**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e,v.20,2014>>. Acesso em: 14 set. 2018.

SINDUSCON-SP. Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://sindusconsp.com.br/>>. Acesso 10 jul. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Rio de Janeiro: Bookman, 2001.