RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano V, v.1 2025. | submissão: 29/08/2025 | aceito: 31/08/2025 | publicação: 02/09/2025

A importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão: estudo de caso em uma empresa do ramo de construção civil na cidade de Balneário Camboriú-SC

The importance of management accounting for decision-making: a case study in a construction company in the city of Balneário Camboriú-SC

Ronaldo Duarte Vadesilho[1]

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal demonstrar a importância da utilização das ferramentas da contabilidade gerencial para o processo de tomada de decisão de uma empresa do ramo de engenharia civil. Apresentando os benefícios dos controles gerenciais e a utilização dos relatórios contábeis. Através do método cientifico indutivo, é possível uma conclusão por meio dos fatos relatados, tendo início nas experiencias e buscando uma proposta promissora na obtenção de resultados. Com base nos questionários, onde foi utilizado questões fechadas e com a possibilidade de justificativa em algumas questões, o foco foi na contabilidade gerencial. Os resultados alcançados foram que a contabilidade tem grande importância para empresa nas tomadas de decisões, através de relatórios que facilitam o entendimento da situação financeira da empresa.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Relatórios gerenciais. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to demonstrate the importance of using management accounting tools in the decision-making process of a civil engineering company. It presents the benefits of management controls and the use of accounting reports. Using the inductive scientific method, a conclusion is drawn from the reported facts, beginning with experiences and seeking promising results. Based on the questionnaires, which used closed-ended questions and allowed for justification in some questions, the focus was on management accounting. The results demonstrated that accounting plays a significant role in company decision-making, through reports that facilitate understanding of the company's financial situation.

Keywords: Management accounting. Management reports. Decision-making.

1 INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão é fundamental para que consequências ruins sejam evitadas, tornando assim menos complicada a visualização das medidas a serem tomadas para cada situação, sendo assim, a contabilidade gerencial é uma ferramenta de suma importância para os gestores, pois, através dela é possível obter um melhor resultado nas análises gerenciais, associando as informações geradas pela contabilidade à geração de lucro, ou seja, tornando eficaz o objetivo da constituição de uma empresa (PADOVEZE, 2010).

[1] Estudante do Curso de Ciências Contábeis da Uniavan. E-mail ronaldovadesilho@hotmail.com.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Em uma organização empresarial a contabilidade gerencial será eficiente somente se houver dentro dela pessoas capazes de aplicar os conceitos contábeis em procedimentos de operação prática. Todo e qualquer gerenciamento é uma ação, significando assim o seu uso como instrumento no processo de administração. As informações levantadas por ela, suprirão os segmentos de controle e planejamento da empresa como um conjunto de diretrizes para a tomada de decisão (PADOVEZE, 2010).

Para Atkinson et al. (2000), quaisquer relatórios gerenciais contábeis contem valiosas informações que auxiliam os funcionários e os gerentes a adotar melhores decisões e a aprimorar os processos de suas empresas.

Analisar a importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão em uma empresa do ramo de engenharia civil. Como a contabilidade gerencial beneficia o processo de tomada de decisão em uma empresa do ramo de engenharia civil? Os objetivos: geral e específicos desta pesquisa, que segundo Marconi e Lakatos (2003), tornam possível uma maior absorção do conteúdo, deixando claro o que foi planejado.

A pesquisa bus ca incentivar gestores das empresas em geral, bem como os acadêmicos e profissionais da área contábil a desenvolver e adotar informações que auxiliem a tomada de decisão, demonstrando a importância da contabilidade gerencial e o quanto é essencial às informações fidedignas, desde que fornecidas no momento certo.

Ainda a justificativa desta pesquisa é a realização da análise dos relatórios contábeis para verificar se as tomadas de decisão estão sendo aplicadas com base nos mesmos. Muitas organizações não utilizam esses relatórios por achar que não são necessários ou até mesmo por não ter conhecimento sobre a real importância de seu uso. Outras, no entanto, utilizam-se dessas informações de forma errônea, sendo assim, torna-se difícil obter bons resultados e viabilizar a eficácia da aplicação dos relatórios nas tomadas de decisão.

Esta pesquisa busca incentivar gestores das empresas em geral, bem como os acadêmicos e profissionais da área contábil a desenvolver e adotar informações que auxiliem a tomada de decisão, demonstrando a importância da contabilidade gerencial e o quanto é essencial às informações fidedignas, desde que fornecidas no momento certo.

Decisões erradas ou até mesmo informações utilizadas de maneira errada, podem ocasionar sérios danos financeiros para a organização, contribuindo para seu baixo desempenho e ineficiência no mercado.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes mesmo que a humanidade soubesse escrever e calcular, suas noções qualitativas e de quantidade já existiam. A contabilidade nasceu com as primeiras manifestações de civilização. Algumas provas arqueológicas demonstram registros em grutas, ossos e outros materiais que relatam a inteligência humana, elaborando assim, a conta primitiva. Com o aumento no número de registros, surgiu então a necessidade do aumento de informações e a conta então, tornou-se cada vez mais completa em dados. (LOPES DE SÁ, 2012).

A contabilidade é vinculada a necessidade de controlar e registrar aquilo que o homem pretende deixar como herança a seus descendentes. Não era mais suficiente o ser humano guardar na memória o que possuía, pois com o volume de trocas e de posses era necessário um controle mais aprimorado, em livros, onde pudessem deixar registrados tudo o que acontecia, porém ainda não havia um conceito associado a contabilidade (LUZ,2015).

2.1 SURGIMENTO DA CONTABILIDADE

Por meio do Quadro 1, podemos observar a evolução e alguns marcos da história da contabilidade.

Quadro 1 - História da civilização e marcos da contabilidade

Idade Média	É o período historicamente compreendido pelo tempo que vai desde o século V até o ano de 1453 da era cristã. Em 1202, Leonardo Fibonaci escreve Liberabaci.
Idade Moderna	É o intervalo de tempo que compreende de 1453 até 1789. Em 1458 Benedetto Coertugli lança a obra "*Della mercatura et del mercante perfetto*", um marco na produção acadêmica da história da contabilidade. No mesmo período, surgiu o escrito "*Summa de arithmetica*, geometria, *proportioni et proportionalità"* (1494), cujo autor, Frei Luca Pacioli, inclui um capítulo que trata de um sistema de contabilidade por partidas dobradas. Essa obra deu início à modernização da contabilidade.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Idade Contemporânea	É o período que vai de 1789 até os dias atuais, em que outra obra promoveu uma evolução extraordinária do conhecimento contábil, agora com ênfase na administração da riqueza, não apenas em seu controle: *La contabilità applicataalle amministrazioni private e pubbliche* (1840), de autoria de Francesco Villa, marca definitivamente a contabilidade como um conhecimento útil e necessário ao capitalista e promove essa área à condição de conhecimento científico

Fonte: Luz (2015).

Com a evolução das tecnologias e aumento das necessidades sociais, houve uma ampliação dos usuários da contabilidade, criando assim, a necessidade em evidenciar as realizações das empresas para a sociedade, ao contrário do que era antigamente, quando o único objetivo da contabilidade era informar apenas aos donos qual o lucro e patrimônio em determinado período (MAUSS, et al 2006).

2.2 DIFERENÇA ENTRE CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL

Segundo Padoveze (2010) os princípios da contabilidade financeira e da gerencial foram elaborados para propósitos e usuários diferentes, pois a contabilidade gerencial é destinada a fornecer informações aos administradores, presentes no cotidiano da empresa. A contabilidade financeira é aquela que fornece informações aos acionistas, credores entre outros que estão fora das organizações. O Quadro 2, apresenta as principais diferenças entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial:

Quadro 2 - Contabilidade Financeira x Contabilidade Gerencial

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externo e internos.	Internos.
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Objetivo especial de facilitar o planejamento controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Forma dos relatórios	Balaço Patrimonial, Demonstração dos resultados, demonstração das origens e Aplicações de recursos e Demonstração das mutações do Patrimônio Líquido.	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal.	Quando necessário pela administração.
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados).	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente.	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, medidas físicas, índices etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis Geralmente Aceitos	Nenhuma restrição, exceto os determinados pela administração.
Arcabouço teórico e técnico	Ciência Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatísticas, pesquisa, pesquisa operacional e comportamento organizacional.

Fonte: Padoveze (2010).

Por meio do Quadro 2, foi possível verificar as principais diferenças entre a contabilidade gerencial e financeira. Enquanto a contabilidade financeira é obrigatória na empresa, pois compreende a escrituração dos aspectos tributários, dos aspectos societários atuais e registro em moeda nacional, e a contabilização de valores históricos de acordo com a correção monetária das demonstrações financeiras em seus aspectos legais (PADOVEZE, 2010).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

2.3 CONTROLES GERENCIAIS E SUAS FERRAMENTAS

Controles de gestão foram desenvolvidos para aquelas empresas das quais necessitam um melhor gerenciamento e aperfeiçoamento de suas estratégias de negócios, sendo assim, muito utilizado atualmente por todas as que visam crescimento contínuo de seus sistemas de controle, proporcionando melhor conhecimento de seus processos internos, consecutivamente obtendo vantagem em relação aos seus concorrentes (GOMES, 1995).

Giustina (2017) afirma que organizações com maior tempo de utilização dos controles gerenciais, possuem uma certa vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, pois com base nas ferramentas utilizadas para obtenção de resultados, sejam financeiros, organizacionais ou de mercado, possuem conhecimento de seu próprio funcionamento, identificando fatores importunos para seu crescimento financeiro e para melhoria de sua estratégia organizacional, sendo assim, perfeitamente possível a produção de resultados positivos e de acordo com o que já havia sido planejado.

Segundo Panosso et al. (2017), ferramentas de controles gerenciais são construídas e utilizadas na realização do monitoramento e também na implementação das práticas estratégicas das organizações. Tais ferramentas consistem na busca de resultados financeiros, avaliando as rotinas administrativas e apontando evidencias anormais e de interesse gerencial, auxiliando na construção de respostas para os sistemas de gestão.

As empresas de um modo geral, em sua maioria, são administradas e geridas por seus fundadores ou proprietários, visando retorno financeiro sobre seus investimentos e resultados satisfatórios a seus clientes e fornecedores. A gestão pode ser considerada, como a estratégia utilizada pelos empreendedores para realizar as ações pretendidas pelas empresas e desempenhar um papel competitivo no ambiente da qual as mesmas estão inseridas (GOMES, 2011).

As demonstrações contábeis representam a estrutura da posição patrimonial e financeira da organização em determinado período. Seu objetivo é gerar as informações sobre o resultado e o fluxo financeiro, que são de extrema importância na tomada de decisões. Temos várias demonstrações contábeis, são elas, balanço patrimonial, demonstrações de resultado do exercício, demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, demonstração dos fluxos de caixa, demonstração do valor agregado e demonstração das mutações do patrimônio líquido (LISBOA, 2006).

A demonstração de fluxo de caixa, segundo Marion (2012), é um dos principais relatórios para fins gerenciais, e com a modificação da lei 6.404/76 pela lei 11.638/07, tornou-

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

se obrigatória para as companhias abertas e as de grande porte. A DFC (demonstração de fluxo de caixa) evidencia as modificações dos saldos de caixas e equivalentes de caixa em determinado período da empresa, através de fluxos de recebimentos e pagamentos. Existem duas formas de obter esta demonstração, uma delas é a forma direta, que surge a partir da movimentação do caixa e equivalentes, e a segunda forma é a indireta, baseada no lucro ou prejuízo do exercício.

As demonstrações contábeis surgiram com o intuito de apenas avaliar a variação da riqueza do homem, hoje possui uma vasta lista de interessados em seus relatórios, entre eles estão os administradores, os investidores, os empregados, a sociedade e por fim, o governo. As demonstrações, trazem informações importantes para auxiliar na tomada de decisão, nelas contém dados do ano todo da empresa, o que é fundamental para uma análise e criação de relatórios (MARION, 2012).

Segundo Melo e Barbosa (2018) para ter um padrão de qualidade e com maior transparência em seus relatórios, é necessário que sua divulgação esteja conforme os padrões e as normas contábeis, pois isso é essencial para a gestão e correta avaliação dos resultados ao final de cada período.

A pesquisa de Inô (2014), teve como objetivo analisar a atuação do profissional contábil, de acordo com o perfil da empresa, de forma a contribuir com dados e informações no intuito de que se favoreça um melhor desempenho no desenvolvimento gerencial da entidade estudada. O resultado encontrado através da pesquisa, foi de que 45% dos profissionais da área de contabilidade não falam com seus clientes sobre contabilidade gerencial. Constatou-se também que uma pequena parte dos setores entrevistados tem conhecimento técnico gerencial, pode-se constatar também que a maioria dos empresários estaria disposto a pagar mais por este tipo de informação já que eles percebem que suas empresas caminhariam para a posição que eles almejam.

Já este estudo tem como foco a conscientização e o entendimento por parte dos gestores da importância da contabilidade gerencial. Através de suas ferramentas o gestor consegue visualizar a realidade da sua empresa e o que pode ser feito para mudar o cenário. Entretanto, é necessário envolvimento e vontade dos gestores em aprender ou pelo menos terem algum conhecimento. Pois caso contrário, nada será de grande valia.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o conjunto dos processos a serem executados e empregados para a realização da pesquisa. É o momento que o caminho é definido para alcançar os objetivos. Neste trabalho foi utilizado o método indutivo.

Conforme citam Marconi e Lakatos (2003, p. 86), o método indutivo parte de uma verdade particular para se induzir a uma verdade universal, sendo assim, o propósito da utilização desse método é "[...] levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam".

Neste método o relacionamento dos fatos é essencial para a chegada de uma conclusão. E através dos canais de pesquisa, o cruzamento de dados possibilita mais embasamento ao resultado.

Michel (2009) destaca que as pesquisas exploratórias buscam proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo, levantando informações, buscando documentos, com vistas a torná-lo mais explícito, dispensando a elaboração de hipóteses. O autor também destaca que este tipo de pesquisa visa à resolução de problemas dos quais se procuram respostas.

Uma das vantagens do estudo de caso são as possibilidades de se adentrar afundo na sua realidade, possibilitando maior conhecimento sobre o assunto e expandindo o leque de conclusões que podem tomadas para obtenção de resultados. Uma de suas limitações é a impossibilidade de generalização, pois cada estudo de caso é referenciado puramente em uma determinada situação, nas quais os mesmos elementos de análise não podem ser extraídos para estudos de outra categoria (MICHEL, 2009).

Gil (2002) afirma que documentos são elementos que auxiliam na elaboração de informações, apresentando um conjunto de dados importantes para a conclusão do assunto, sendo eles, substanciais em qualquer estudo, pois isenta o uso de outras ferramentas. Nesta pesquisa foi utilizado um questionário de perguntas abertas e fechadas, adaptado do estudo de Silva (2013) seguindo sua linha de análise, conforme apêndice A.

Na visão Michel (2009) a análise documental faz parte do processo de identificação do problema, sendo esta, de suma importância para se alcançar a eficácia da pesquisa. Documentos jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas e documentos particulares são alguns dos exemplos de documentação que podem ser analisados segundo o autor.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Os documentos a serem analisados na empresa pesquisada, foram todas as demonstrações contábeis, balanço, balancete de verificação, demonstração de resultado entre outras.

A população alvo desta pesquisa foram as empresas do ramo de engenharia civil, definidas conceitualmente como um "[...] conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum" (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 223).

A amostra a ser utilizada delimita-se a uma empresa situada na cidade de Balneário Camboriú/SC. Segundo as autoras Marconi e Lakatos (2003, p. 223) "[...] o conceito de amostra, é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo [...]".

Na visão de Rea e Parker (2002), o pesquisador deve selecionar uma amostra que represente um micro parcela da população, estando está habilitada a produzir um grau de precisão aceitável para o estudo, ou seja, deve ser realizada a ponderação da eficácia da amostra com o resultado do estudo.

A amostra desta pesquisa classifica-se como não probabilística intencional, que para Gil (2008), não demonstra fundamentação estatística, portanto, deve ser definida a partir dos fatores adotados pelo pesquisador.

Foi utilizada a técnica qualitativa para comparar os dados obtidos nos relatórios gerenciais fornecidos pela empresa contábil e relacioná-los com o processo de tomada de decisão, realizando assim, considerações pertinentes ao tema da pesquisa. Segundo Gil (2002, p. 133), "a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação [...]".

Na visão de Gil (2002) as técnicas de análise e interpretação dos dados, determinam as ferramentas a serem utilizadas e a forma de apresentação dos mesmos, levando sempre em consideração seu conteúdo, pois parte dele todas as informações necessárias para a conclusão da pesquisa. Neste estudo, os dados foram apresentados por meio de um quadro síntese, sendo estes analisados descritivamente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico serão realizadas as verificações e comparações do referencial teórico e prático. Com a finalidade de apresentar o resultado dos objetivos específicos descritos neste

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

trabalho, que são a: verificação se as ferramentas de controle gerencial estão tendo uma aplicação significativa na empresa; identificação de como estão sendo usados os relatórios enviados pela contabilidade; apresentação dos benefícios do controle gerencial para a tomada de decisão e por fim, a demonstração das ferramentas gerenciais para uma gestão mais eficiente e eficaz.

Para a coleta destes dados, foi elaborado um questionário estruturado com questões fechadas que foram aplicadas aos diretores geral e financeira, respectivamente. Bem como uma entrevista que foi gravada com os mesmos, juntamente com a documentação da empresa.

Com a junção destas informações foi possível verificar a importância da utilização de relatórios como meio de definição de objetivos, tomada de decisões e posicionamento da empresa. Além de possibilitar uma ampla visão da realidade contábil e financeira da empresa.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS – QUESTIONÁRIO

Para coleta dos dados aplicou-se um questionário com questões fechadas e com a possibilidade de justificativa em algumas questões. Através da definição de uma meta e uma direção a ser alcançada para que o foco, na contabilidade gerencial, fosse respondido através das informações coletadas. Pois o intuito do questionário é identificar como a empresa utiliza das ferramentas contábeis.

No Quadro 9, teremos apresentação das respostas do Diretor Geral da empresa.

Quadro 9–Apresentação das respostas do questionário

PERGUNTAS	RESPOSTA
Qual o tipo de contabilidade utilizada pela empresa?	Contabilidade custo.
As tomadas de decisões na empresa baseiam-se:	Nas experiências e vivências ao longo do tempo.
A empresa utiliza algum tipo de planejamento para tomada de decisões?	Sim, definindo metas e objetivos antes do início das empreitadas. Dessa forma, é feito um acompanhamento da evolução dos projetos e os seus resultados, seja financeiro ou produtivo. Possibilitando a tomada de decisões corretivas ou estratégicas, para alcançar os objetivos e expectativas iniciais.
Em relação às grandes mudanças contábeis a empresa utiliza a contabilidade para:	Buscar melhorias e ter mais conhecimento na tomada de decisões.
A empresa utiliza algum tipo de controle interno?	Sim, fluxo de caixa, análise de custos financeiros, metodologia de compra, fluxo de entrada e saída, relatório de custo de cada projeto, controle de estoque, rigoroso controle de atendimento do planejamento financeiro
Quanto à visão da empresa, ela considera a contabilidade gerencial importante?	Sim. A contabilidade gerencial tem se mostrado uma excelente opção para implantação na empresa. Atualmente, contamos com o profissionalismo da empresa de contabilidade que interpreta e analisa os dados contábeis a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

	partir do nosso faturamento, lucro ou despesa. Portanto os dados contábeis nos ajudam a tomar decisões estratégicas eficazes, sendo assim conclui-se que a partir do crescimento da empresa nos últimos anos a contabilidade tem sido de fundamental importância.
A empresa já teve dificuldades para executar as ferramentas contábeis?	Não, a empresa conta com uma contabilidade terceira, ficando a cargo da empresa de contabilidade utilizar tais ferramentas. A direção utiliza somente informações constantes nos relatórios enviados mensalmente.
Em relação ao seu conhecimento da contabilidade gerencial, quais os benefícios que poderá trazer para empresa?	Vantagem competitiva e lucro. Aplicação das ferramentas adequadas, programas contábeis por exemplo. Hoje, a empresa conta com o profissionalismo de uma empresa terceira, com a contabilidade gerencial seria possível ter a real certeza de que o processo adotado é o mais lucrativo.
Quanto aos relatórios gerenciais contábeis, influenciam na tomada de decisão?	Sim, é com base nesses relatórios que conseguimos tomar a melhor decisão.

Fonte: Diretor Geral (2018).

Ao analisar o Quadro 9, com as respostas do Diretor Geral, é visível que há o entendimento e o conhecimento da contabilidade gerencial como diferencial necessário para a saúde financeira da empresa. É através da contabilidade gerencial, que temos as ferramentas que serão utilizadas para uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Mas, na sua percepção a contabilidade utilizada pela empresa é a de custo.

No Quadro10, teremos a apresentação das respostas do Diretor Financeiro.

Quadro 10 – Apresentação das respostas do questionário

PERGUNTAS	RESPOSTA
Qual o tipo de contabilidade utilizada pela empresa?	Contabilidade financeira.
As tomadas de decisões na empresa baseiam-se:	Nas experiências adquiridas ao longo do tempo.
A empresa utiliza algum tipo de planejamento para tomada de decisões?	Sim, necessidade do mercado, conforme nossos clientes necessitam dos serviços, como trabalhamos com obras, realizamos planejamento a curto e médio prazo.
Em relação às grandes mudanças contábeis a empresa utiliza a contabilidade para:	Buscar melhorias e ter mais conhecimento na tomada de decisão.
A empresa utiliza algum tipo de controle interno?	Sim, planilhas de Excel e um sistema chamado Controlle, onde é realizado os lançamentos financeiros.
Quanto à visão da empresa, ela considera a contabilidade gerencial importante?	Sim, pois é através que teremos a capacidade de liquidez da empresa, os ativos e os passivos. Possibilitando fazer uma comparação, de passivos, liquidez e imobilizados adquiridos, e avalizar a evolução da empresa.
A empresa já teve dificuldades para executar as ferramentas contábeis?	Sim, pois devido à escassez de funcionários o acumulo de lançamento ocorre. Com a modernização dos sistemas

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

	fiscais há uma melhor capacidade.
Em relação ao seu conhecimento da contabilidade gerencial, quais os benefícios que poderá trazer para empresa?	Vantagem competitiva e aumento do lucro. Uma tomada de decisão com uma maior respaldo técnico.
Quanto aos relatórios gerenciais contábeis, influenciam na tomada de decisão?	Sim, é através destes relatórios que conseguimos tomar a melhor decisão.

Fonte: Diretora Financeiro (2018).

Foi utilizada a técnica qualitativa para comparar os dados obtidos nos relatórios gerenciais fornecidos pela empresa contábil e relacioná-los com o processo de tomada de decisão, realizando assim, considerações pertinentes ao tema da pesquisa. Segundo Gil (2002, p. 133), "a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação [...]".

Ainda para Marconi e Lakatos (2008), o questionário é formado por um conjunto de perguntas, sendo elas respondidas por escrito sem que o entrevistador esteja presente. Juntamente com o questionário, deve-se enviar uma carta notificando a importância de obter tais resultados. Na pesquisa serão realizados questionários para duas pessoas, os responsáveis respectivamente pelo processo de tomada de decisão, sendo eles o diretor geral e o diretor financeiro.

Michel (2009) aponta algumas vantagens quanto ao uso do questionário, sendo elas a economia de tempo e viagens, alcançando a obtenção de uma quantia significativa de dados, podendo atingir um número maior de pessoas e adquirindo respostas rápidas, havendo um menor risco de distorção dos dados pelo motivo do entrevistado ter maior tempo hábil de resposta.

A criação de processos e relatórios é uma realidade, afim de acabar com qualquer resquício anterior de problemas de controle financeiro e contábil. E assim resultará numa melhor tomada de decisão.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS – ENTREVISTA

Foi através da análise da entrevista com o Diretor Geral, que foi possível identificar que a empresa tem uma grande preocupação em praticar e utilizar as ferramentas da contabilidade. Pois é de claro entendimento que o planejamento estratégico irá fazer com que a empresa consiga alcançar seus objetivos.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

No Quadro 11 são apresentadas as respostas obtidas na entrevista realizada com o Diretor Geral. Foi realizada uma entrevista informal, para conhecimento mais aprofundado da empresa e sua gestão. As perguntas foram fundamentadas nas respostas obtidas através do questionário enviado anteriormente. E com isso a entrevista foi voltada mais para o das ferramentas contábeis.

Quadro 11 – Apresentação das respostas da entrevista

PERGUNTAS	RESPOSTA
Por que o uso da contabilidade de custos?	É a ferramenta que produz informações para a tomada de decisões. Baseada nos relatórios das operações.
A empresa considera de grande importância a contabilidade gerencial, como isso pode tornar a empresa mais competitiva?	A contabilidade gerencial possibilita o gestor a tomar suas decisões com a menor margem de erro, pois oferece um conjunto de dados para avaliação.
Como a contabilidade terceirizada fornece suporte na tomada de decisões?	A contabilidade terceirizada analisa através das informações obtidas com as notas de compras, gastos, funcionários e demais fatores que compõem as despesas da empresa, e fornece relatórios contábeis. E são estes relatórios que ajudam a traçar as estratégias.
Como as ferramentas contábeis influenciaram no diferencial competitivo para empresa?	São através dos relatórios contábeis, das práticas, que podemos verificar onde há um maior gasto, onde podemos agir mais prontamente. O que é mais vantajoso para empresa.

Fonte: Diretor Geral (2018).

No Quadro 11 é a clara percepção pelo diretor e por todo o nível estratégico da empresa que ao utilizar a contabilidade gerencial, os dados serão melhores analisados e mensurados e com isso as decisões serão mais rápidas e mais fundamentadas.

E possível analisar a importância do fluxo de informações e da geração dos relatórios contábeis fornecidos pela contabilidade terceirizada. São através destes relatórios que a empresa consegue verificar a situação de cada setor, para onde está indo os gastos e onde pode melhorar na sua administração.

Na visão de Gil (2002) as técnicas de análise e interpretação dos dados, determinam as ferramentas a serem utilizadas e a forma de apresentação dos mesmos, levando sempre em consideração seu conteúdo, pois parte dele todas as informações necessárias para a conclusão da pesquisa.

Para as autoras Marconi e Lakatos (2008 p. 88), “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar". Ainda segundo as autoras, uma das vantagens da observação, para com as demais maneiras de coleta de dados, é que os dados se tornam notórios, o que não se obtém nos métodos de questionários ou entrevistas. A observação ocorreu em várias etapas da pesquisa, sendo realizada nas visitas técnicas efetuadas pelo pesquisador, juntamente com a empresa alvo do estudo.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através dos objetivos específicos definidos no início do trabalho foi possível apresentar as respostas pelos meios de coletas utilizados. No Quadro 12, conseguiremos visualizar o resultado.

Quadro 12 – Apresentação das respostas pelos meios de coleta

Respostas / **Objetivos específicos**	**via questionário**	**via entrevista**	**via observação**	**via análise de documentos**
a) Verificar se as ferramentas de controle gerencial têm aplicação significativa na empresa	Sim as ferramentas são utilizadas, mas não aproveitadas efetivamente, é mais baseada em relatórios de custos.	Possuem uma ciência e aplicabilidade dos benefícios internos e externos que são proporcionados.	As ferramentas são conhecidas no nível estratégico e no tático há algumas dificuldades para entendimento.	São relatórios importantes que baseiam a tomada de decisões. Refletem a realidade da empresa.
b) Identificar como estão sendo usados os relatórios enviados pela contabilidade	São utilizados para as tomadas de decisões.	São a bussola que norteia os gestores à tomada de decisão.	Os relatórios fornecidos servem para empresa traçar seu planejamento.	Através dos relatórios os gestores têm o parecer da saúde da empresa.
c) Apresentar os benefícios dos controles gerenciais para a tomada de decisão	Os gestores sabem da importância e creditam esses controles a tomada de decisão.	Vislumbram uma vantagem competitiva e um aumento do lucro.	Com as informações repassadas pela contabilidade e por relatórios internos conseguem analisar a empresa.	Através de documentos enviados e gerados internamente, os gestores conseguem verificar e analisar os resultados da empresa.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

d) Demonstrar as ferramentas gerenciais mais eficientes e eficazes para gestão	Os relatórios têm grande importância para as análises.	Através dos relatórios que são gerados.	Os relatórios contábeis e internos são os mais utilizados e mais eficazes.	Utilizam das ferramentas através dos relatórios.

Fonte: Próprio Autor (2018).

No Quadro 12, temos uma síntese dos canais de coleta de dados. Onde é perceptível a analise de todas as informações. A utilização das ferramentas de controle gerencial são aplicáveis na empresa. São os relatórios que fornecem a base para tomada de decisão e para que os objetivos sejam traçados.

A utilização dos relatórios fornecidos pela contabilidade, são de grande importância para a empresa. São totalmente utilizados para tomada de decisões e para direcionamento de suas ações e objetivos.

Os benefícios obtidos com o controle gerencial são perceptíveis no alcance dos objetivos, nas vantagens competitivas em relação aos demais concorrentes. Haja visto, que os benefícios são obtidos através dos relatórios, onde é possível identificar, corrigir e atender as necessidades de um determinado problema, fato a ser resolvido ou melhorias.

4.4 METODOLOGIA 5W2H

De acordo com Franklin (2006), a ferramenta 5W2H é entendida como um plano de ação, ou seja, resultado de um planejamento como forma de orientação de ações que deverão ser executadas e implementadas, sendo uma forma de acompanhamento do desenvolvimento do estabelecido na etapa de planejamento.

No Quadro 13, é apresentado a utilização da metodologia 5W2H para a empresa citada no trabalho. É uma ferramenta que organiza e dá uma materialidade ao que deverá ser implantado. A metodologia utiliza sete palavras em inglês: What (O que, qual), Where (onde), Who (quem), Why (porque, para que), When (quando), How (como) e How Much (quanto, custo).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Quadro 13 – Apresentação da metodologia 5W2H

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Implantação de um organograma	Gestor da empresa	Empresa	Melhorar o fluxo de informação e a criação de uma estrutura organizacional	Janeiro de 2019	Através de comunicado interno e quadro de avisos	Sem custo
Implantar relatório mensal com a relação de demitidos	Gestor da empresa	Nos complexos de obras	Para verificar a quantidade de recursos gastos com demissões	Janeiro de 2019	Através de comunicado interno e quadro de avisos	Sem custo
Implantar controle de gastos extras	Gestor da empresa	Empresa	Evitar desperdícios e gastos desnecessários	Janeiro de 2019	Planilha de Excel	Sem custo
Inserir controle de máquinas e peças	Gestor da empresa	Nos complexos de obras	Maior controle dos bens materiais da empresa	Janeiro de 2019	Planilha de Excel	Sem custo

Fonte: Próprio Autor (2018).

A implantação de um organograma é necessária para uma organização independente de seu porte. Neste caso a criação de um organograma servirá para que o fluxo de informação seja seguido e que a hierarquia seja obedecida. Desta forma, os processos serão seguidos e respeitados, o ruído na comunicação também.

Os relatórios demissionais irão gerar informações sobre os motivos que levam a dispensa dos funcionários. Através deste, será possível verificar onde os problemas estão ocorrendo, em qual setor o êxodo é maior. E o que os gestores de seus departamentos fazem para a criação de um ambiente mais produtivo.

Já a criação de um relatório de controle de gastos extras é para coibir a falta de planejamento, fazendo que os gestores e responsáveis por determinados setores se antecipem a eventuais problemas. Pois desta forma será possível identificar o porquê deste gasto extra, se foi um erro operacional ou de gestão.

O controle de registro de máquinas e peças através de um inventário é necessário para coibir eventuais desvios, além de ter um maior controle dos bens da empresa, já que máquinas e peças se tornam um ativo imobilizado.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade gerencial disponibiliza as informações que são necessárias para administração de diversas áreas, aumentando a eficácia e eficiência de todas as funções de gestão empresarial. Em oposição, encontra-se a dificuldade, e em muitos casos a falta de entendimento e resistência a processos e a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial.

Paralelamente, a empresa estudada encontra dificuldades de gestão e padronização de processos, pois por mais que existam regras, há capital humano, e esse ativo é algo que não conseguimos prever. Entretanto, é necessário um gestor de pessoas, um indivíduo capaz de gerir relações. Capaz de identificar cada habilidade de um determinado funcionário. Que tenha plenos poderes gerencial.

As empresas de forma ampla, possuem a dificuldade de entendimento desse cargo. Acreditam que não é necessário, mas empresas com grande quadro de funcionários a gestão de pessoas é item de vantagem competitiva.

Quando a utilização da contabilidade gerencial pela organização é visível que os resultados já surjam a curto prazo. Já que as informações podem ser processadas quase que imediatamente, o que auxilia na mudança ou alteração de decisões. Claro que a conscientização dos profissionais envolvidos é de suma importância para a obtenção de resultados positivos. Pois não basta a contabilidade gerencial oferecer diversas ferramentas, se os colaboradores não estão envolvidos. O mesmo acontece com as informações e relatórios gerados pela contabilidade e enviados à empresa, se não seguidos ou aplicados a chance de sucesso será mínima.

Para que o ciclo de implantação da contabilidade gerencial seja eficaz, é necessário que os envolvidos estejam comprometidos com o objetivo. E acredito que próximos estudos sejam focados nos colaboradores.

Já no âmbito empresarial, o estudo demonstra que se uma organização utilizar de tais práticas a tendência e se precaver de eventuais problemas e traçar ações práticas que possam atender o objetivo. É visível que a contabilidade fora da empresa, terceirizada, tem sempre uma vantagem, a de identificar e analisar determinados pontos, sem a preocupação de causar algum constrangimento interpessoal. Se a relação empresa x contabilidade estiverem otimizadas, as ferramentas fornecidas pela contabilidade são de grande diferencial para busca dos objetivos.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Recomenda-se a implantação de um programa que interligue o sistema da contabilidade com o da construtora, dessa forma os relatórios serão mais ágeis, onde o acesso as informações serão imediatas, em qualquer lugar. A capacitação dos gestores para que cada vez mais utilizem de técnicas e faça o uso. Por fim, a utilização destes recursos acabaria com qualquer incerteza e dúvida, pois cada vez mais a tomada de decisões estará baseada em informações técnicas.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A.A. [et al.]. **Contabilidade Gerencial.** Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANKLIN, Y. NUSS, L. F. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

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

_____, _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

GIUSTINA, F, A, D. **Características de gestão, controles gerenciais e de desempenho de empresas MPE's do ramo alimentício.** Trabalho de Conclusão de Curso, UFSC, Florianópolis – SC, 2017.

GOMES, D. H. **Gestão empresarial de micro e pequenos negócios: Um modelo de administração para as MPEs de Palmas-TO.**Goiania, 2011.

GOMES, J, S. **II Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos.** Campinas, SP, Brasil, 16 a 20 de outubro de 1995.

INÔ, F. **Contabilidade gerencial: a importância do profissional contábil e sua contribuição para o desenvolvimento das atividades nas empresas de Monteiro – PB.** Monografia, UEPB – Paraíba, 2014.

LISBOA, C.J. **A Importância da análise das demonstrações contábeis para suporte as decisões gerenciais das organizações.** Curitiba, 2006. Disponível em: file:///C:/Users/J%C3%A9ssica/Downloads/1031-3348-1-PB.pdf. Acesso em: 18 de jun. 2018.

LOPES DE SÀ, A. **Fundamentos da contabilidade geral: introdução ao conhecimento prático e doutrinário da ciência contábil moderna.** 4° ed. revista e atualizada. Curitiba: Jaruá, 2012.

LUZ, E.E. **Teoria da contabilidade**. 1 ed. Curitiba, InterSaberes 2015.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.**5 ed. São Paulo, Atlas 2003.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

_____, **Fundamentos de metodologia científica.**6 ed. São Paulo, Atlas 2008.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial.**7 ed. São Paulo, Atlas, 2012.

MAUSS, V.C et al. **A evolução da contabilidade e seus objetivos.** 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1401_Artigo%20Seget.pdf. Acesso em: 16 de jun, 2018.

MELO, M. M; BARBOSA, S.C. **Demonstrações Contábeis: Da Teoria á Pratica**. Traduzido por Maria Augusta Delgado, revisão técnica Janaina da Cunha Silva. Rio de Janeiro, 2018.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais:** Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**.**2 ed. São Paulo, Atlas 2009.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.** 7 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

PANOSSO, A. et al. **Influência das fermentas de controle gerencial no desempenho: estudo empírico em empresas industriais paranaenses**. UEM, Maringá -PR, 2017.

REA, L. M; PARKER, R. A. **Metodologia de Pesquisa: Do Planejamento à Execução.** Traduzido por Nivaldo Montigelli, revisão técnica Otto Nogami. São Paulo, ABDR, 2002.

SILVA, G.P.S. **A Importância da Contabilidade Gerencial Para as Micros e Pequenas Empresas.** Monografia, FACECAP/CNEC, Capivari - São Paulo, 2013.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.