

## A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE CONTROLADORIA PARA UMA PEQUENA INDÚSTRIA LOCALIZADA EM SÃO JOSÉ/SC

Fabício Constante<sup>1</sup>  
Juliane Vieira Souza<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem o propósito de apresentar a contabilidade como ferramenta gerencial para uma pequena empresa industrial e comercial. Para tanto, foi necessário conceituar a contabilidade gerencial, demonstrar a sua importância para a gestão empresarial. Dessa forma, apresentei o que é contabilidade e a informação contábil para o alcance de objetivos e metas de uma entidade. O presente artigo trouxe como tema a contabilidade como ferramenta de controladoria para uma pequena indústria localizada em São José/SC. Tive como base os estudos de Martins (2009), Barbosa (2006), Nakagawa (2007), Padoveze (2009) e Atkinson (2008). A metodologia adotada foi o estudo de caso, a bibliográfica, a documental, caracterizando o trabalho como um estudo qualitativo. Considerou-se que as informações da contabilidade podem ser mais aproveitadas para o ambiente gerencial, onde irá ajudar na minimização de riscos. Com a mudança no critério da gestão da empresa, houve resultados satisfatórios para a empresa, pois que foi possível aumentar seu resultado líquido, mesmo compreendendo praticamente o mesmo faturamento.

**Palavras-chave:** Contabilidade; Contabilidade Gerencial; Controladoria.

### 1 INTRODUÇÃO

Para manter-se no mercado empresarial positivamente, as empresas devem trabalhar com maior qualidade e desempenho, para, assim, gerar melhores produtos. A contabilidade não pode ser vista como mera atendente das necessidades fiscais, mas sim como ferramenta gerencial para a tomada de decisão. A contabilidade gera as informações de valor agregado para ajudar nas decisões do gestor. Hoje, as empresas que aplicam a controladoria auxiliando na tomada de decisão dos gestores e aperfeiçoando e organizando as informações demonstram melhores resultados.

---

<sup>1</sup> Aluno do ICEP

<sup>2</sup> Doutora – UFSC.

Conforme Benedicto e Leite (2004), a controladoria pode ser relacionada com um sistema de informações que objetiva auxiliar o processo de tomada de decisões dos gestores.

Os gestores encontram dificuldades durante o exercício de suas funções. Terão de gerenciar subordinados e processos de produção, fazer escolha sobre um produto ou outro para ser produzido, bem como reduzir seus custos sem perder receita, e as informações necessárias para estas operações são fornecidas pela contabilidade. Com base nesse princípio, surge o problema de pesquisa: Como reduzir os custos e melhorar o resultado líquido da empresa com o auxílio da contabilidade como ferramenta de controladoria? Para a solução desse problema, trarei como objetivo geral a apresentação da contabilidade como ferramenta gerencial para uma pequena empresa industrial e comercial, já como objetivos específicos conceituarei a contabilidade gerencial e de custos, demonstrarei a importância da contabilidade para a gestão empresarial, assim facilitando o entendimento para os proprietários da empresa e para os leitores. A presente pesquisa é aplicada com abordagem do problema de forma qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de bibliografias em livros, sítios da internet, artigos, revistas e documentos internos da empresa. O artigo está organizado da seguinte forma: (i) introdução, (ii) fundamentação teórica; (iii) análise e tratamentos dos dados, (iv) considerações finais e (v) referências.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta parte origina-se o referencial teórico de pesquisa, para trazer conhecimento, visando a maior clareza e entendimento para a elaboração do estudo de caso.

### **2.1 O que é contabilidade**

A contabilidade pode ser resumida como a escrituração dos atos e fatos ocorridos nas entidades e a informação gerada referente à atual situação

econômico-financeira das entidades para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, bem como para mensurar o real valor dos patrimônios das entidades.

Para Gouveia (1975, p. 1):

Contabilidade é uma arte. É a arte de registrar todas as transações de uma companhia, que possam ser expressas em termos monetários. E, é também a arte de informar os reflexos dessas transações na situação econômico-financeira dessa companhia.

Válido salientar que a contabilidade não é uma ciência exata, mas sim uma ciência social aplicada. A contabilidade estabelece em sua parte teórica os princípios e regras de conduta a serem seguidas pelos profissionais da área contábil, assim padronizando procedimentos por eles adotados.

Segundo Ferreira (2004, p. 1), a contabilidade em perspectiva teórica pode ser definida como “a ciência que estuda o patrimônio do ponto de vista econômico e financeiro, bem como os princípios e as técnicas necessárias ao controle, à exposição e à análise dos elementos patrimoniais e de suas modificações.”

## 2.2 Objetivos e função da contabilidade

A contabilidade objetiva detalhar a situação do patrimônio e analisar a sua evolução. Para Ludícibus, Martins e Gelbcke (1994, p. 58), a contabilidade tem por objetivo “um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.”

A contabilidade tem como função controlar o patrimônio, apurar o lucro ou o prejuízo. Segundo Ludícibus, Martins e Gelbcke (1989, p. 60), “sua função principal é a mensuração do lucro e o reporte da posição patrimonial em determinados momentos”.

A contabilidade registra todos os fatos e atos ocorridos. Ela os controla de forma a organizá-los, posteriormente os analisa por meio dos demonstrativos, com a finalidade de obter a situação econômico-financeira que a organização apresenta em um dado período.

## 2.3 Informação contábil para alcance de objetivos e metas de uma entidade

A contabilidade somente trará informações de qualidade para a tomada de decisão se os documentos forem lançados adequadamente e se o registro dos atos e fatos for feito coerentemente.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 5):

Para realmente saber se uma informação contábil ajuda ou não uma entidade a alcançar seus objetivos e metas é necessário que sejam respondidas três tipos de questões: *Questões de registro*: Estou agindo bem ou insatisfatoriamente? **Scorekeeping (manter um registro)** é a acumulação e classificação dos dados. Esse aspecto da contabilidade permite aos usuários internos e externos avaliar o desempenho organizacional. *Questões de direção de atenção*: Quais problemas devo examinar? **Direção de atenção** significa relatar e interpretar informações que ajudam os gestores a focalizar problemas, imperfeições, ineficiências e oportunidades operacionais. Dirigir a atenção associa-se, geralmente, com planejamento e controle atuais e com análise e investigação de relatórios contábeis internos rotineiros e recorrentes. *Questões de solução de problemas*: Das diversas maneiras de fazer um trabalho, qual é a melhor? O aspecto da **solução de problemas** da contabilidade quantifica os resultados prováveis dos possíveis cursos de ação e, frequentemente, recomenda o melhor curso a seguir.

Assim pode ser percebido que nem toda informação contábil irá auxiliar uma entidade no alcance de suas metas e objetivos, e para isso deve-se (i) analisar se os registros estão sendo classificados corretamente, (ii) compreender quais são as informações contábeis mostradas com relação ao problema que houve, há ou haverá e (iii) perceber de que forma essas informações poderão ajudar na solução dos problemas, ou seja, identificar o melhor caminho a ser seguido.

A contabilidade gera informações e essas são utilizadas para diversas questões, pois diversos são seus usuários. Caso uma empresa necessite pedir empréstimo ao banco, ela fará uso dos relatórios contábeis para mostrar ao banco como está a sua atual situação financeira e econômica, assim como outros usuários da contabilidade, como exemplo: o Governo e as entidades públicas a ele relacionadas, os funcionários da organização, os fornecedores, os clientes.

---

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4), os usuários da informação contábil enquadram-se em três categorias:

1. Gestores internos que usam a informação para o planejamento e controle, a curto prazo, de operações rotineiras.
2. Gestores internos que usam a informação para tomar decisões não rotineiras (por exemplo, investir em equipamentos, determinar o preço de produtos e serviços, decidir a que produtos dar relevo ou não) e formular as políticas gerais e planos de longo prazo.
3. Usuários externos, tais como investidores e autoridades governamentais, que usam a informação para tomar decisões a respeito da empresa.

Independentemente de serem usuários internos ou externos, ambos usam as informações contábeis, porém cada um a sua maneira, aquela que se aplica a sua necessidade.

Horngren, Sundem e Stratton (2004) também dizem que:

Os usuários externos como acionistas, fornecedores, bancos e agências regulatórias do governo utilizam as informações geradas pela contabilidade financeira enquanto que os usuários internos utilizam as informações geradas pela contabilidade gerencial.

Para suporte externo, como no caso de a empresa necessitar de um financiamento, se a sua contabilidade estiver em dia, será mais fácil conseguir o financiamento. E certamente, se a empresa não tiver uma boa contabilidade que traga demonstrativos de como está a sua situação para que ela, a empresa, possa tomar suas decisões, não haverá quem queira investir.

## **2.4 Contabilidade gerencial**

A contabilidade gerencial é tratada como ferramenta voltada para a gestão das empresas, que evidenciam a eficácia de seus processos ao se utilizarem desse mecanismo.

Os gestores necessitam de tomadas de decisões com agilidade para que não acabem deixando passar uma oportunidade que a organização poderia ter. Para isso há a necessidade de informações provindas da contabilidade. Mas não é, em

muitos casos, o que temos encontrado nos escritórios de contabilidade, pois o que vemos são contadores atendendo ao fisco. Isso acaba passando a ideia para os usuários da contabilidade de que o contador seja apenas um atendente do fisco. Mostra uma visão de contabilidade sutil, sem exibir a sua verdadeira importância, que são os auxílios para a tomada de decisão.

Conforme Atkinson et al. (2008, p. 37), “Sistemas de contabilidade gerencial eficazes podem criar valor considerável pela informação a tempo e com precisão sobre as atividades exigidas para o sucesso das organizações de hoje”.

Os gestores almejam chegar ao resultado esperado, mas para isso as atividades devem ser bem controladas. Um sistema de contabilidade gerencial possibilita o controle dessas atividades, para que, assim, os resultados almejados sejam alcançados.

Segundo Ludícibus (1986, p. 15):

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

Sendo assim, a contabilidade gerencial tem como característica colocar os dados das diferentes áreas da contabilidade de forma que sirvam de informação aos gestores para que possam tomar suas decisões com a menor margem de erro possível.

Para Barbosa (2006, p. 17), “Não se pode imaginar o gerenciamento eficaz de uma célula social sem a presença da informação contábil”. A contabilidade gerencial tem função de auxílio na controladoria das organizações, melhorando o controle operacional, bem como analisando os custos e melhorando os níveis estratégicos.

Jiambalvo (2002 p. 4) diz que a contabilidade gerencial “ênfatisa as informações que são úteis aos gerentes internos para o planejamento, o controle e a tomada de decisão”. Ao utilizar dados da contabilidade para criar informações relevantes para tomada de decisão, os gestores geram benesses para as suas

organizações, resultando em ganhos de qualidade que melhoram os processos e conseqüentemente o seu desempenho.

Para o gestor, há grande valia a contabilidade gerencial, pois ela irá auxiliar em tomadas de decisões com maior qualidade, para que, assim, o gestor tenha um retorno desejado, um resultado que foi planejado. Por meio da contabilidade gerencial, há mais chance de chegar ao resultado planejado do que meramente o gestor tomar decisões baseadas em fatos não organizados, gerando informações confusas e tornando essas informações de pouco valor para o alcance do resultado esperado.

A contabilidade gerencial, portanto, organiza os dados, analisa-os, mensura-os a fim de que o gestor tanto tenha o devido entendimento do que está passando sobre o todo, para que assim tome decisões mais concretas, quanto saiba onde investir e, no caso de haver algum problema, identifique-o, trazendo desse modo para a organização uma contabilidade como ferramenta gerencial, fazendo a controladoria de fato da organização.

## **2.5 Sistema de gestão e contabilidade**

Os gestores se beneficiam quando a contabilidade fornece informações que auxiliem suas tomadas de decisões. Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 8) dizem que:

O processo de gestão compreende uma série de atividades em um ciclo de planejamento e controle. Tomada de decisão – a decisão com propósito de selecionar entre um conjunto de cursos alternativos de ação projetados para atingir algum objetivo – é o núcleo do processo de gestão. As decisões variam entre rotineiras (programar a produção diária) e não-rotineiras (lançar uma nova linha de produtos).

Então, pode ser dito que o processo de gestão é dividido em dois tipos, o primeiro em planejamento e o segundo em controle. Cabe ressaltar que, quando se tratar de gestão, é importante a atenção em uma das duas partes, para assim simplificar a análise.

---

Segundo Nakagawa (2007, p. 39), “gestão é a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades”. Gestão é o ato de gerir, método utilizado por um indivíduo para chegar ao resultado desejado dentro de uma organização.

## 2.6 Contabilidade de custos

A contabilidade de custos é uma área da contabilidade que estuda o comportamento dos custos inerentes à produção dos bens e serviços. O resultado de sua aplicação contribui na qualificação dos processos sendo uma ferramenta para o controle do desempenho. Segundo Leone (1985, p. 12), “as técnicas de Contabilização dos Custos constituem um poderoso instrumento nas mãos do administrador para o eficiente desempenho de suas funções”.

Por vezes, a contabilidade gerencial e a contabilidade de custos se confundem. Acredita-se mesmo que tenham funções semelhantes e que a própria contabilidade gerencial seja o que chamamos de contabilidade de custos.

Conforme Atkinson et al. (2000, p. 125),

Sistemas de contabilidade coletam e analisam dados de custo para servir de apoio às tomadas de decisão gerencial. *Custo* é definido como o valor monetário de bens e serviços gastos para se obter benefícios reais ou futuros.

A contabilidade de custos gera diversas informações em níveis gerenciais para uma empresa, pois quando os gestores têm o conhecimento de qual é o custo que ele detém para produzir uma determinada mercadoria ou para prestar um serviço, há como precificar seus produtos a um valor acessível, sem diminuir a sua qualidade.

A contabilidade de custos nos traz informações relacionadas ao custo da mão de obra aplicada na produção de uma determinada mercadoria ou na prestação de serviços, quanto ao número de horas trabalhadas para a produção desses serviços.



Uma das informações geradas pela contabilidade de custos é a combinação de dados monetários e físicos que produzem indicadores gerenciais importantes para o processo de gestão da organização.

### **3 ANÁLISE E TRATAMENTOS DOS DADOS**

Os dados obtidos foram analisados e interpretados na forma qualitativa, no intuito de aplicar os resultados na atual situação em que a empresa se encontra. Ou seja, fazer que o processo de produção da empresa tenha maior qualidade por meio deste estudo.

Os livros, artigos e materiais publicados na internet tiveram sua importância no tocante à teoria, melhorando a avaliação e análise dos dados e relacionando a teoria com a prática da empresa.

#### **3.1 Plano de ação**

A empresa em estudo foi constituída em junho de 2003 na localidade de São José/SC. Seus produtos são mangueiras e conexões para postos de combustíveis. Hoje conta com aproximadamente 300 clientes e seu faturamento varia de R\$140.000,00 a R\$150.000,00. Os proprietários não permitiram citar o nome da empresa neste trabalho.

Os dados emitidos pela contabilidade a empresa não os vinha utilizando, e a gestão da empresa era uma extensão do modelo aplicado à vida de seus sócios.

Quanto às decisões, pode-se afirmar que eram tomadas sem a aplicação dos conceitos e critérios conhecidos, na medida em que se davam tomadas com base nas especulações informais e meios paliativos, que outrora tiveram uma razão relativa, mas que agora não fazem mais sentido, como por exemplo: comprar mercadorias em grande quantidade e/ou valor superior ao giro da empresa,

considerando, o gestor, possíveis aumentos de preço ou a falta desses itens no mercado.

Embora fisicamente existam departamentos, verificou-se a falta da departamentalização contábil sistêmica. Sua estrutura física está compreendida em aproximadamente 180 m<sup>2</sup>, na qual comporta as atividades de compra, recebimento das mercadorias, vendas, execução de montagens e consertos, remessa de mercadorias, emissão de notas fiscais de vendas dos bens e serviços. A organização possui um controle de estoque<sup>3</sup> desordenado e arbitrário. As decisões sobre essas atividades também são arbitrárias, sem uma justificativa científica pertinente.

Diante do que foi contextualizado e de acordo com o embasamento teórico estudado, traçou-se um plano de nível gerencial para que este venha a servir de ferramenta de controladoria, tornando as ações do gestor mais racionais e equilibradas. O termo racional pressupõe que antes da ação seja necessário medir quais são os aspectos relevantes quando da utilização dos recursos da empresa, enquanto o equilíbrio medirá se o que se deseja consumir será suficiente para atingir os objetivos propostos. Segue-se o plano gerencial a ser aplicado no período de 1º de abril de 2014 a 31 de maio de 2014:

1. A empresa passará a utilizar a contabilidade como ferramenta de controladoria;
2. Dividirá a empresa em centros de custos, já identificados como:
  - i. Departamento de compras;
  - ii. Departamento de recebimento de mercadorias;
  - iii. Departamento de fabricação, montagem e manutenção de seus produtos.
  - iv. Departamento de venda/atendimento ao cliente e emissão de notas fiscais; e
  - v. Remessa de mercadorias.

---

<sup>3</sup> Os estoques não possuem controle automatizado sendo feito o controle periódico uma vez a cada término de exercício. Testes efetuados pela contabilidade demonstram falhas nos procedimentos de contagem manual.

3. Trabalhará com estoque controlado;
4. As decisões serão tomadas por meio desses três itens anteriores.

Se os proprietários aplicarem esse plano gerencial, a empresa terá como benefício maior controle e transparência de suas operações, pelo qual poderá reduzir os riscos e custos, melhorando seus resultados. Com resultados melhores, os gestores poderão trazer diferenciais para a empresa, como produtos com maior qualidade e motivação para os funcionários.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, foram apresentados conceitos importantes para a utilização da contabilidade em nível de controladoria. Gerou-se conhecimento acerca da gestão da organização e estudou-se a contabilidade gerencial e de custos como ferramenta que conduz a geração de valor. Valor esse que aumenta a saúde da empresa e, por conseguinte, a longevidade.

Analisou-se ainda, que a tomada de decisão sem aproveitamento das informações geradas pela contabilidade, inevitavelmente conduz a empresa ao fracasso ou ao retardamento em seu crescimento.

Sob o aspecto do aproveitamento das informações da contabilidade, essas, sendo gerenciais, pode-se dizer que reduzirão os riscos, dando um nível de segurança para a empresa, com tomadas de decisões alicerçadas e fundamentadas. Assim, os aspectos de controle evidenciados pela qualidade das informações ficam mais transparentes, facilitando a visualização dos objetivos por parte do gestor.

O período compreendido pela aplicação do plano gerencial foi nos meses de abril a maio de 2014 em que a empresa trabalhou com o controle de seus custos pelo critério de Departamentalização e seus estoques passaram a ser controlados e não mais arbitrados. A divisão da empresa em centros de custos facilitou para o devido controle e organização da empresa, mediante os quais o gestor pode identificar os gastos desnecessários com aquisição de matéria-prima para sua empresa, bem como com a energia elétrica, pois haviam equipamentos ligados sem serem utilizados.

Nesta alteração no comportamento da gestão da empresa, em que passou a ser utilizada a contabilidade como ferramenta de controladoria, o resultado líquido da empresa neste último mês aumentou em 20% (vinte por cento), visto que seu faturamento praticamente não alterou, possibilitando concluir-se que houve decréscimo em seus custos.

Com este plano gerencial foi possível também a empresa conhecer seus aspectos positivos e negativos, tendo a possibilidade de fornecer melhores produtos e serviços, com maior valor agregado.

Este artigo científico não se restringe apenas a esta empresa, pois abre mais possibilidades de pesquisa continuada, podendo contribuir para futuros estudos. Sugiro, no entanto, que sejam aplicados modelos semelhantes na intenção de colher seus resultados, com a finalidade de aperfeiçoá-lo, criando fonte sólida de pesquisa e de aplicação.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BARBOSA, Ângelo Crysthian. **Contabilidade Básica**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2006.
- BENEDICTO, Gideon Carvalho de; LEITE, Joubert da Silva Jerônimo. Administração Financeira, Economia e Contabilidade: uma abordagem da relação existente no processo empresarial de gestão de caixa e lucro. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 33, n. 146, p. 61-81, mar./abr. 2004.
- FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade Básica: Finalmente você vai aprender contabilidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Ferreira, 2004.
- GOUVEIA, Nelson. **Contabilidade**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.
- HORNGREN, Charles T; SUNDEM, Gary L; STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prendice Hall, 2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: Aplicável também às demais sociedades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Um enfoque administrativo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1985.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, sistemas, implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

---

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.