



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LORENA BARRETO GARCIA DOS SANTOS

**A INTEGRALIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL E A
CONTABILIDADE DE CUSTOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Salvador- Ba
2016

LORENA BARRETO GARCIA DOS SANTOS

**A INTEGRALIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL E A
CONTABILIDADE DE CUSTOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada a Universidade Católica do Salvador, Faculdade de Ciências Contábeis, como requisito final para conclusão do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof Franklin Regis

**Salvador-Ba
2016**

AGRADECIMENTO

A Deus, por ser o grande responsável por esta vitória, pelo infinito amor, por ter me dado força, iluminando sempre o meu caminho para que pudesse construir esta grande etapa de minha vida.

A toda a minha família, em especial meus pais, irmã, marido e filha.

A universidade Católica do Salvador – UCSAL, pela oportunidade do Curso.

Ao meu orientador, Franklin Regis pela atenção, dedicação e apoio incondicional, compartilhando de forma tão generosa seus conhecimentos e contribuindo com sua orientação segura e precisa para a construção desse trabalho.

Aos professores do Curso, pela interação, pela troca de conhecimentos, amizade, carinho e dedicação.

Aos colegas, pela semente da amizade, pelo convívio e sobretudo pela cumplicidade e carinho que me acolheram depois de anos longe da Universidade.

A todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho deixo toda a minha gratidão.

Resumo

A expansão do setor da construção civil e sua competitividade faz com que as empresas busquem melhorias com o objetivo de atender às expectativas do mercado. A contabilidade gerencial atrelada a contabilidade de custos entra como aliada na gestão dessas empresas com instrumentos que visam auxiliar a tomada de decisão, com o intuito de obter melhores resultados. Assim, este trabalho tem por objetivo propor instrumentos para o planejamento e controle das obras de uma empresa prestadora de serviços do setor de construção civil. É realizado um estudo de caso em uma empresa da construção civil, a fim de propor instrumentos de planejamento e controle na gestão de suas obras. Por meio de entrevistas realizadas com os proprietários da empresa e de observações do ambiente empresarial, evidenciaram-se alguns instrumentos de planejamento e controle das obras utilizados atualmente pela empresa. A partir da definição de conceitos, diferenças controle e planejamento verificamos a necessidades na empresa, elaborou-se como proposta uma sequencia de instrumentos para o planejamento e controle das obras. Os principais resultados desse estudo foram: a elaboração de uma proposta de instrumentos de planejamento e controle para as obras da empresa, como melhoria na elaboração do orçamento das obras, utilização de instrumentos de planejamento operacional durante a execução dos serviços e instrumentos de controle para as obras, como a comparação do orçado com o realizado

Palavras-chave: Serviços; Construção Civil; Planejamento; Controle; Obras e Instrumentos gerenciais.

ABSTRACT

The expansion of the construction sector and its competitiveness makes companies seek improvements in order to meet the expectations of the market. Managerial accounting coupled with cost accounting enters as an ally in the management of these companies with instruments that aim to assist the decision-making process, in order to obtain better results. Thus, this paper aims to propose instruments for planning and control of a company providing services in the civil construction sector. A case study in a construction company, in order to propose planning and control instruments in the management of their works. Through interviews with the owners of the company and of the observations of the business environment showed some instruments of planning and control of the works used currently by the company. From the definition of concepts, planning and control differences we see the needs in the company, as was a sequel of instruments for planning and control of the works. The main results of this study were: the preparation of a proposal for planning and control instruments for the works of the company, such as improvement in the preparation of the budget of works, use of operational planning tools during the execution of the services and control instruments for the works, such as the comparison of budgeted with the accomplished.

Keywords: Services; construction; planning; control; and Management Instruments.

LISTA DE SIGLAS

BDI - Benefícios e Despesas Indiretas

MOD - Mão de Obra Direta

MSO - Margem de Segurança Operacional

PG - Prestação de Gastos

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 ESTUDO DA CONTABILIDADE GERENCIAL	12
2.1.1 Características da contabilidade gerencial.....	14
2.1.2 Contabilidade gerencial, planejamento e controle.....	16
2.1.3 Contabilidade gerencial na empresa	17
2.2.1 Terminologias usadas na Contabilidade de custos	21
2.2.2 Objetivos da Contabilidade de custos.....	22
2.2.3 Classificação dos custos.....	23
2.2.4 Componentes dos custos.....	25
2.2.5 Classificação das despesas	26
2.2.6 Ponto de equilíbrio	27
2.2.7 Margem de segurança operacional.....	28
2.2.8 Contabilidade gerencial x contabilidade de custos	29
2.3 A EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL	31
2.3.1 Desenvolvimento de obras	33
2.3.2 Planejamento operacional e execução da obra	35
2.3.3 Controle das Obras	36
2.3.4 Proposta de controle e gerencial de financeiro.....	38

3 METODOLOGIA	40
3.1 TIPOS DE PESQUISA	40
3.2 OBJETIVO GERAL	41
3.2.1 Objetivos Específicos	41
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA.....	41
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA.....	42
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISES.....	42
3.6 MODELO DE ANÁLISE.....	43
4 ANÁLISE DO CASO	44
4.1 A CONTABILIDADE GERENCIAL E A CONTABILIDADE DE CUSTOS, PARA MELHOR ENTENDIMENTO NA INTEGRALIZAÇÃO DAS MESMAS.	44
4.2 OS PRINCIPAIS MÉTODOS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL UTILIZADOS NAS OBRAS DA EMPRESA.	46
4.3 MELHORIAS NO CONTROLE E PLANEJAMENTO DAS OBRAS E GESTÃO DA EMPRESARIAL.....	47
4.4 OBJETIVO GERAL	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	52
APENDICE A	54

1 INTRODUÇÃO

Conforme o portal só contabilidade a Contabilidade Gerencial é um sistema de informação necessário para a boa administração de qualquer organização e tem como objetivo principal fornecer informações para que os empreendedores e gestores possam decidir qual o melhor caminho para as tomadas de decisões na empresa. O tema a ser tratado é a Integralização da Contabilidade Gerencial e a Contabilidade de Custos na Construção Civil.

Contabilidade Gerencial tem sido uma ferramenta muito importante no auxílio à continuidade e expansão das empresas, visto o suporte por ela prestado nas questões mercadológicas da atualidade, assim como a influência na busca pela constante evolução e expansão empresarial, atrelada ao suporte da Contabilidade de Custos. Contudo, na Construção Civil essa influência ainda parece ser limitada, tendo em vista a sua realidade organizacional, o que as vezes reduz a capacidade de crescimento por não levar em consideração aspectos de gestão e custos, ou mesmo por não obter o devido acompanhamento para tal finalidade. Diante desse contexto; como fazer a junção e aplicar a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade de Custos para ajudar na gestão e tomada de decisões na empresa?

Para elucidar esse fato vamos abordar a existência de contribuições significativas da gestão contábil na administração das empresas e como aplica-las de forma eficaz, facilitando o planejamento dos controles de custos e equilíbrio nos índices de liquidez da empresa, auxiliando nas mudanças constantes.

Tendo em vista essa pesquisa, na qual pretende responder à pergunta acima e comprovar benefícios na boa aplicação contábil, tem como objetivo geral investigar como a Contabilidade Gerencial e de Custos podem auxiliar a empresa e identificar quais instrumentos de planejamento e controle de obras da construção civil, sendo os seguintes seus objetivos específicos:

- a) Estudar e diferenciar a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade de Custos, para melhor entendimento na integralização das mesmas.

- b) Identificar os principais métodos de planejamento e controle empresarial utilizados nas obras da empresa.
- c) Propor melhorias no controle e planejamento das obras e gestão da empresarial.

Sendo assim a realização do presente trabalho justifica-se pela necessidade de aproximação do tema à realidade atual vivida pela construção civil no nosso país, sendo de grande importância a Contabilidade Gerencial junto com a Contabilidade de Custos em adequação aos moldes das empresas, com foco nas que atuam com obras públicas e privadas, que se perfazem como algo basilar para o desenvolvimento e expansão da indústria da construção civil.

Também se busca investigar a percepção da utilização das informações contábeis no auxílio à tomada de decisão e ao gerenciamento da entidade, assim como a melhoria no cenário mercadológico através da utilização da Contabilidade de Custos. Desta forma, torna-se necessária e ampara-se a realização desta pesquisa pela possibilidade de contribuição à Contabilidade Gerencial com o intuito de galgar degraus do conhecimento, ou mesmo, ao que foi pouco explorado e que sempre é enriquecido com informações que se façam pertinentes ao estudo, visto que é um tema de interesse global, podendo ainda ser aplicado a outros ramos da Contabilidade, seja para outros tipos de empresas ou mesmo para outros países. Outro fator preponderante para a realização desta pesquisa se dá pelo fato de as pesquisas nesta área serem escassas no ramo analisado, ainda mais na questão gerencial, pois constam poucos registros e grande busca para melhor aplicar a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade de Custos nessas grandes empresas.

Esse TCC está dividido em 5 capítulos inclusive esse, sendo 3 dos capítulos seguintes, o Referencial Teórico que é a etapa do TCC que dá suporte à coleta e análise dos dados, e apresenta os conceitos, teorias e modelos que irão sustentar a argumentação apresentada, desenvolvendo e respondendo a pergunta em questão. O capítulo 4 será a Metodologia que é a apresentação dos métodos ou dos instrumentos necessários para a elaboração desse trabalho científico, onde será

usado um conjunto de técnicas qualitativas, exploratórias e descritivas empregadas na pesquisa para melhor conclusão, detalhando seus objetivos e análise de caso.

E por fim, o capítulo 5 que vai trazer as considerações finais, mostrando os resultados positivos e negativos dessa pesquisa científica baseada nas opiniões dos gestores de setores onde a mesma foi aplicada e evidenciando como a contabilidade pode trazer informações completas e seguras para uma tomada de decisão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Vamos apresentar uma breve e objetiva visão da Contabilidade, abordando seus aspectos histórico e conceitual, que vão possibilitar o melhor entendimento e desenvolvimento do trabalho dentro do sistema organizacional de uma empresa de Construção Civil.

A construção civil é um dos setores mais relevantes da economia brasileira, com cerca de 172.703 empresas atuantes no mercado segundo a revista exame de novembro de 2015, sendo que devido a retração econômica do nosso país essas empresas hoje passam por uma fase crítica no recuo da venda dos seus produtos, levando a buscar por meios de controle na gestão e custos, tentando estimar o ritmo de recuperação.

Sendo uma das principais questões citadas que nesta pesquisa faremos um estudo da contabilidade gerencial e contabilidade de custos como um diferencial na elaboração da estratégia complementar, para o controle nos custos e liquidez da empresa, sendo mais um suporte de ajuda na recuperação do seu mercado.

A modernidade trouxe várias alterações, no que concernem as decisões inerentes a Contabilidade Gerencial atrelada a Contabilidade de Custos, pois o dever de garantir a competitividade parece estar cada vez mais próximo destas duas áreas. O que parecia sem valor, hoje está dentre os mais importantes pressupostos como atividades mantenedoras dos mecanismos de continuidade no mercado e principalmente na construção civil que sente grande necessidade de aplicar as mesmas como segurança para sobreviver à crise atual. De acordo com Martins (2003, p.15) [...] "a Contabilidade de Custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais".

Já segundo a Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos,(apud PADOVEZE,2000,P.27), através de seu relatório número 1º:

Contabilidade gerencial é o processo de identificação, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para o planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

2.1 ESTUDO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial pode ser considerada como um sistema de informação destinado a auxiliar seus usuários no processo de tomada de decisões. Desde a antiguidade com as transações ocorridas em organizações remotas, com demanda de produtos de troca, já eram conhecidos controles gerenciais simples, que atendiam as necessidades das informações daquela época. Com a Revolução industrial, houve um desenvolvimento na prática da Contabilidade Gerencial, devido à necessidade das organizações buscarem um aperfeiçoamento em suas informações para obter uma melhor administração e um eficiente controle em seus negócios (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

A Contabilidade Gerencial é definida por Crepaldi (2004, p.20) :

O ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que o auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

A Contabilidade Gerencial passou a ter uma atenção especial perante os profissionais contábeis quando da necessidade de tratar os custos de diferentes formas para tomada de diferentes decisões, pois as empresas buscam redução dos custos, com o aumento da lucratividade.

Assim, esse ramo da contabilidade está voltado para fins internos, estando direcionado ao planejamento, controle, avaliação e tomada de decisões. Segundo Ludícibus (1998), a Contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada para a Administração da empresa procurando suprir as informações que se encaixem de uma maneira efetiva no modelo decisório do administrador.

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

O controller precisa ser um profissional altamente qualificado, que definirá todo fluxo de informações da empresa, garantindo que as informações corretas cheguem aos interessados dentro de prazos adequados e que a alta administração somente receba informações úteis à tomada de decisões. (CREPALDI, 1998).

Compreende-se assim que a contabilidade gerencial é imprescindível para a gestão de negócios. O cenário econômico é um constante desafio à gestão, pois as empresas, independente do porte e do segmento, necessitam continuamente de meios para se adequarem às mudanças geradas por esses.

Em decorrência das variáveis existentes no mercado, as organizações enfrentam situações incertas e de risco, que influenciam na escolha das estratégias que conduzem às decisões a serem tomadas.

A contabilidade gerencial vem fornecer subsídios para a tomada de decisões, levando em conta parâmetros de caráter econômico-financeiro, na gestão das empresas e principalmente na construção civil que entrou em uma crise econômica muito forte.

A contabilidade gerencial é aplicada em todos os setores da empresa, é uma fonte de informações para todos os níveis hierárquicos que nela se compete.

Conforme Crepaldi (1998, p.18)

Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Desta maneira os relatórios gerenciais tornam-se instrumentos de grande importância, trazendo alternativas objetivas e eficientes, para que a empresa possa continuar crescendo e se fortalecendo, tornando-se competitiva. Ao administrador interessa saber quais os reflexos que a empresa pode ter após as tomadas de decisões.

Conforme Oliveira (2002, p.36)

O planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presente em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

2.1.1 Características da contabilidade gerencial

Conforme o portal só contabilidade para se colocar em prática a Contabilidade Gerencial é necessária à união de diversos conhecimentos específicos que visem colaborar com as necessidades do empreendimento, objetivando atender desde a falta de conhecimento por parte do gestor até o aumento da lucratividade do empreendimento, por isso podemos caracterizar a mesma por:

- a) Utilização de técnicas e procedimentos da contabilidade financeira e de custos nas análises financeiras e de balanços;
- b) Serem voltadas para o modelo decisório do administrador; 2.2 Características da Informação Contábil Gerencial.
- c) Consideração de ações futuras com bases em situações passadas e presentes;
- d) Utilização de técnicas de outras áreas de conhecimentos;
- e) Relatórios “sob medida” para tomada de decisões e avaliação de desempenho.

Iudicibus (1998, p. 21) acredita que:

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferindo 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.

A Contabilidade Gerencial utiliza-se de diversos campos do conhecimento, como a própria contabilidade geral, de custos, como também a administração, planejamento estratégico, estrutura organizacional, microeconomia, entre outros. O campo gerencial está passando por grandes inovações e oportunidades de crescimento, devido aos avanços tecnológicos e à necessidade de um profissional apto a competir diante da globalização. O desenvolvimento da função gerencial depende fundamentalmente do desempenho do contador em interagir-se com os diversos níveis da empresa, para estabelecer metas e objetivos a serem alcançados, podendo assim haver um crescimento e um aumento na lucratividade da empresa (SÁ, 1999).

2.1.2 Contabilidade gerencial, planejamento e controle.

Segundo o Professor Paulo Nunes da FUNDAUL (2014), o planejamento é formado por um conjunto de orçamentos e sub-orçamentos com base em decisões que irão refletir em resultados futuros. Conclui-se esse processo elaborando-se as demonstrações financeiras projetadas suas análises econômicas e financeiras, sendo que para uma empresa crescer e permanecer no mercado, ela precisa ter o controle de todas as suas operações sempre visando às possibilidades ou dificuldades futura, oferecer produtos e serviços de qualidade, priorizando pelo uso eficiente de seus recursos, se planejando para as tomadas de decisões nos diversos setores que delas necessitem.

São três os tipos de planejamento:

- a) Planejamento Estratégico: são definidos as metas e os objetivos da empresa.
- b) Planejamento Tático: são definidos os recursos e a capacidade a serem utilizados para atingir as metas e os objetivos da empresa.
- c) Planejamento Operacional: são definidos os orçamentos e sub-orçamentos operacionais necessários para o cumprimento da meta e dos objetivos estabelecidos pela empresa
- d) Sem um bom planejamento e um bom controle, dificilmente o gestor conduzirá bem a empresa, e a Contabilidade Gerencial é fundamental no sucesso desse processo. Para se atingirem os resultados planejados, é necessário estabelecer controles, que, durante a execução dos planos, certificam que os mesmos vêm sendo cumpridos. Os controles identificam áreas problemáticas da empresa e a capacidade de seus gestores de resolvê-las. A consciência da existência de um bom sistema de controle poderá estimular os gestores a aprimorar seus desempenhos, especialmente se os esforços forem reconhecidos.

Controle é o processo pelo qual a administração se assegura de que as operações estão sendo desenvolvidas em conformidade com os planos e as expectativas. Por meio do controle orçamentário, medem-se os valores realizados, comparando-os com os valores orçados e apurando-se as variações, que, a partir de certas faixas de tolerância, deverão ser analisadas e corrigidas.

Diante dessa definição, observa-se que só há controle em uma organização quando os objetivos são bem definidos e as metas são fixadas para consecução desses objetivos. Ademais, haverá a fase de comparação entre o efetivamente executado e o previamente fixado.

A Contabilidade Gerencial é essencial para exercer o controle nesses moldes e proporcionar meios à administração para corrigir os desvios verificados. Para atender às necessidades do gestor em suas funções de controle e decisão, o orçamento empresarial poderá utilizar-se do banco de dados da Contabilidade Gerencial e obter informações precisas que permitam comparações dos valores orçados e valores reais e análises de suas variações.

Dessa forma, pode-se concluir que a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta útil e importante no planejamento e controle.

2.1.3 Contabilidade gerencial na empresa

A utilização da Contabilidade Gerencial dentro da empresa proporciona diversas informações que ajudam os gestores a tomarem decisões relativas à produção, vendas, orçamentos, planejamento, etc. Os gerentes de empresas industriais e das empresas de serviços como a construção Civil, que tem um ambiente muito

competitivo necessitam de informações gerenciais e relevantes sobre os seus custos efetivos, para ajudarem seus engenheiros a projetarem orçamentos e produtos que podem ser fabricados eficientemente, avisar onde são necessárias as melhorias em qualidade, eficiência e rapidez nas operações de produção, orientar as decisões sobre mix de produto, escolher entre fornecedores alternativos, negociar com clientes sobre preços alternativos, especificações do produto, qualidade, entrega e serviços, e competir em Licitações.

Com essa acirrada competição o conhecimento é a base fundamental para que as organizações consigam realizar uma boa gestão e se manter no mercado, principalmente com as dificuldades que a construção civil vem enfrentado com a crise econômica no nosso país. Uma boa qualidade na gestão empresarial é o fato mais significativo para o desempenho e sucesso da empresa. Mas mesmo com que a empresa tenha diversos tipos de informação sobre o seu negócio, é necessário que a empresa saiba como gerir todo esse conhecimento a seu favor.

Terra (2005, p. 1-2), diz que:

A Gestão do Conhecimento vai, no entanto, muito além, do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação. A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

Cada empresa tem seu estilo de gestão, o que acaba determinando a sua natureza organizacional. Quando se fala de gestão é importante ser discutido o papel da alta administração, quais os funcionários a empresa devem focar seus esforços, delegação de competências, deve ser definido as metas e a criação de estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho.

Toda empresa tem a intenção de atender determinados objetivos pré-estabelecido; e uma boa gestão empresarial só vem para contribuir com isso, visto que as empresas que não vêm se preparando e se adequando a essas exigências administrativas gerenciais tendem a serem extintas do mercado.

Diante disso, podemos afirmar que o processo de gestão empresarial é o ato de dar suporte ao processo de tomada de decisão, por meio de um planejamento estratégico, operacional e controle.

Diariamente os gestores de uma empresa de grande porte da construção civil lidam com diversos tipos de situações que requerem a escolha entre a melhor alternativa para a sua empresa. Tomar uma decisão eficiente e em tempo hábil é considerado um grande diferencial competitivo no mundo dos negócios nessa área, poder competir com preço principalmente, por isso, toda essas informações precisam ser atualizadas diariamente.

Como já foi dito, a informação é uma ferramenta que se tornou indispensável pelas empresas, e o Sistema de Informação Gerencial aliado com as técnicas e procedimentos contábeis podem contribuir bastante com esse processo informacional, já que os sistemas são geradores de informações desejadas que servem de suporte para os gestores no processo de tomada de decisão. O processo da tomada de decisões na empresa termina com a escolha da melhor ação a ser implantada.

Segundo Pereira Filho, Santos e Lopes (2010, p. 36):

É através das tomadas de decisões que as organizações procuram alcançar os seus objetivos a curto e longo prazo. De modo geral as organizações têm como objetivo atender às expectativas dos clientes, continuidade, maximização dos lucros e bem-estar social, pois há diversos problemas de ordem gerencial que, somente a tomada de decisão tem como função eliminá-los. Todavia, o gestor necessita ter em mãos informações sobre a real situação da empresa, para decidir com precisão e de forma mais sensata possível.

2.2 ESTUDO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custo nada mais é do que uma subdivisão da Contabilidade Geral de uma empresa. É a parte da Contabilidade que se dedica ao estudo racional dos gastos feitos, para que se consiga um bem de vendas ou de consumo, quer seja um produto, uma mercadoria ou um serviço.

Outro conceito simples e ao mesmo tempo bem objetivo é considerar a Contabilidade de Custo como qualquer sistema de contas que mostra os elementos de custo que incidem na produção.

Leone (1997, p.19-20) define que:

A Contabilidade de Custos é o ramo da Contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de avaliação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões.

Dentre as informações contábeis gerenciais necessárias para administrar uma organização, as informações de custo também têm papel relevante, pois a Contabilidade de Custos atende a diversas funções dentro do sistema empresa, desde fornecer informações para o custo do produto onde terá a formação de estoques até a determinação de lucros e também ajuda na tomada de decisões financeiras.

A combinação de dados monetários e físicos resulta em indicadores gerenciais de grande poder informativo. A contabilidade gerencial e a contabilidade de custos são vitais para o planejamento a longo e curto prazo de qualquer tipo de organização, inclusive às empresas construtoras e empreiteiras de mão de obra, pois fatores como a atual condição mercadológica das mesmas, exigem um gerenciamento cada vez mais cuidadoso e um controle financeiro rigoroso. Utilizando-se das vantagens de uma boa orientação contábil e com o auxílio dos relatórios informativos, essas empresas estarão garantindo sua saúde financeira por mais tempo.

Para Leone (2008, p 45):

Ramo da função financeira que acumula, organiza, analisa e interpreta os custos dos produtos, dos estoques, dos serviços, dos componentes de organização, dos planos operacionais e das atividades de distribuição, para determinar o lucro, para controlar as operações e para auxiliar o administrador no processo de tomada de decisões e de planejamento.

2.2.1 Terminologias usadas na Contabilidade de custos

Segundo o portal só contabilidade algumas confusões não podem ser feitas com terminologias, tais como: gastos, investimentos, despesas, desembolso, perdas, custos etc.

- a) Gastos: são os sacrifícios econômicos e financeiros que a empresa faz para produzir bens ou serviços, sacrifícios esses representados por promessas e/ou entregas de ativos ou serviços.
- b) Investimentos: são gastos ativados em função de sua vida útil e/ou para posterior consumo e que gerarão receitas futuras, classificados como custos ou despesas.
- c) Custos: são os gastos em bens e/ou serviços consumidos no processo produtivo.
- d) Despesas: são gastos consumidos para gerar receitas.

- e) Desembolso: são gastos em bens ou serviços representados por saídas de caixa.
- f) Perdas: são gastos involuntários.

Todo processo produtivo pode gerar restos decorrentes da atividade desenvolvida, de forma previsível. Estes são considerados normais à atividade, portanto devem englobar o custo do produto fabricado ou serviço oferecido. Por isso, tais perdas são custos. Exemplo: Perdas de material por evaporação ou consumo no processo produtivo.

2.2.2 Objetivos da Contabilidade de custos

São vários os objetivos da Contabilidade de Custos, inexistindo uma quantidade determinada. Essas características tornam amplo o universo ou campo de atuação dessa especialidade. Segundo Leoni (2000, p. 21) destaca: "Os objetivos mais conhecidos são os seguintes: à entidade, como um todo, seus componentes organizacionais (administrativos e operacionais), os produtos e bens que fabrica para si próprio e para a venda e os serviços, faturáveis ou não, que realiza".

A contabilidade de custos é empregada para concretizar os objetivos de custeio, alimentando com seus dados e informações tanto a contabilidade geral ou financeira como a Contabilidade Gerencial. A diferença é que, ao fornecer dados para a Contabilidade Geral, estes devem obedecer rigorosamente aos princípios da Contabilidade. As informações geradas para a Contabilidade Gerencial não obedecem necessariamente aos princípios, existindo liberdade nas definições de critérios.

A contabilidade Gerencial engloba dados da Contabilidade de Custos exclusivamente para atender as demandas informativas da administração da

entidade, produzindo relatórios customizados, ou seja, sob medida para os usuários. Assim a Contabilidade Geral ou financeira lida com o preparo e comunicação dos relatórios oficiais para o público externo, formado por investidores, órgãos governamentais, bancos e toda a sociedade. Segundo Hassen;(2001, p. 28) “ As necessidades de informações desse grupo de usuários externos são muitas, e já que as informações precisam ser altamente confiáveis, o sistema de contabilidade financeira é projetado de acordo com regras e formato contábeis claramente definidos”.

Mais uma vez de acordo com o portal só contabilidade os principais objetivos da Contabilidade de Custos poderiam assim ser resumidos em:

- a) Permitir a avaliação dos estoques, para atendimento das legislações comercial e fiscal;
- b) Apurar o custo dos produtos/serviços vendidos (no caso das empresas comerciais, o custo das mercadorias vendidas);
- c) Dar suporte á tomada de decisões gerenciais no tocante a fixação do preço de venda;
- d) Atender á necessidade de controles e informações específicas (como para o atendimento à legislação fiscal).
- e) Embasar orçamentos e projeções financeiras.

2.2.3 Classificação dos custos

Os custos por objetivos são classificados em Diretos e Indiretos.

O controle contábil de uma empresa e seu planejamento podem ser melhorados sensivelmente se os custos forem classificados de maneira correta. A fixação dos

preços gastos em uma obra de forma geral, pode ser definida de uma forma mais equilibrada quando são levados em conta apenas os custos efetuados especificamente com os produtos e mão de obra, também tendo base mais precisa de gastos futuros e eventuais remanejamentos. Os custos indiretos, são os que não podem ser alocados em um produto específico ou mão de obra definida, por isso são rateados entre os centros de custo. Conforme Eliseu Martins (2003), os mesmos definem-se como:

Custos Diretos: são aqueles que podem ser medidos (mensurados) e apropriados diretamente ao objetivo que está sendo estudado (produto/serviço), sem a necessidade da utilização de alguma base de rateio. São exemplos de custos diretos os materiais diretos e a mão de obra direta.

Custos indiretos: são aqueles que não podem ser medidos (mensurados) ou apropriados diretamente ao objetivo que está sendo estudado (produto/serviço), necessitando para isso de alguma base de rateio. São custos indiretos os materiais indiretos, a mão de obra indireta, energia elétrica etc.

Quanto a sua dependência com o Volume de Produção ou de Venda

a) **Custos variáveis** - São aqueles que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou venda. Ex.: Matéria prima, MOD.

Características: - Em termos de custos totais, quanto maior for o volume de produção, maiores serão os custos totais. - Em termos unitários, os custos permanecem constantes.

b) **Custos fixos** - São aqueles que independem do volume de produção ou venda. Representam a capacidade instalada que a empresa possui para produzir e vender bens ou serviços. Ex.: depreciação, aluguel.

Características: - Em termos de custos unitários, quanto maior for o volume de produção ou venda, menores serão os custos por unidade. - Em termos de custos totais, independem das quantidades produzidas ou vendidas.

2.2.4 Componentes dos custos

Segundo o livro de Eliseu Martins (2003):

Material Direto: são os custos dos materiais aplicados diretamente aos produtos e/ou serviços que, de alguma forma, podem ser medidos (mensurados).

Matéria-Prima Direta: é o material que sofre transformação no processo produtivo.

Mão de obra Direta: é o custo referente ao pessoal envolvido diretamente no processo de produção e, como tal, pode ser computada ao produto.

Material Indireto: é o material aplicado no processo produtivo que não se consegue identificar no produto. Ex.: lubrificantes, ferramentas de desgastes etc.

Mão de Obra Indireta: é o custo referente ao pessoal envolvido indiretamente no processo de produção e, como tal, somente pode ser computada ao produto por meio de rateio. Ex.: supervisão, inspeção, almoxarifado, controle de qualidade etc.

Outros Custos Indiretos: são gastos necessários no processo produtivo e, como tal, somente podem ser computados ao produto por rateio: força e luz, depreciação de aluguéis, seguro etc.

Abaixo temos um exemplo de como são feitos o planejamento de custeio-Meta na fase de projeto na construção civil.



Figura 6 - Oportunidades de aplicação do Custeio-Meta na fase Projeto-Avaliação do PAR

Fonte: Projeto Par. (2008).

2.2.5 Classificação das despesas

Despesas estão bastante associadas à contabilidade. São consideradas gastos em bens e/ou serviços consumidos para gerar receitas, podendo, esses gastos, terem sido efetuados no passado e/ou que serão realizados no futuro, mas que devem ser reconhecidos no seu período de competência. Com isso, as despesas classificam-se em:

Despesas Administrativas: são gastos em bens e serviços destinados à administração geral da empresa, decorrentes das funções de Planejamento, Organização e Controle. Ex.: salários e encargos sociais do pessoal administrativo, materiais de escritório, aluguéis, depreciações, despesas gerais.

Segundo Bertó e Beulke (2005, p.46), "As despesas administrativas compreendem todas as despesas relativas à atividade de administrar a organização comercial no seu mais amplo sentido. Essas despesas, em sua maioria, costumam ter uma natureza fixa em qualquer setor da economia". Com os mesmos segue:

Despesas Comerciais: são gastos em bens e/ou serviços consumidos com objetivo de colocar as mercadorias ao alcance dos consumidores. Ex.: salários, comissões, prêmios e despesas de viagem de vendedores, de escritório de vendas, de transportes, fretes sobre vendas e mercadorias devolvidas, despesas do departamento de expedição, despesas de propaganda e promoção de vendas, despesas de armazenagem, despesas de crédito e cobrança etc.

Despesas Financeiras: são gastos destinados à remuneração de capital de terceiros utilizados no financiamento de serviços, bens duráveis e/ou no capital de giro próprio. Ex.: financiamento de projetos, sistemas, descontos concedidos sobre vendas, despesas com desconto de títulos, impostos sobre operação financeira, taxas de cobranças, taxas de descontos, juros sobre empréstimos etc

2.2.6 Ponto de equilíbrio

O Ponto de equilíbrio calcula a quantidade mínima que a empresa deve operar para não ter prejuízo.

Segundo Padoveze (1994, p.243),

Evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar\ vender o produto. No ponto de equilíbrio, não há lucro ou prejuízo. A partir de volumes adicionais de produção ou venda, a empresa passa a ter lucros.

Ainda de acordo com Padoveze (2014), a informação do ponto de equilíbrio é importante, através dele que se identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa ou cada atividade em que a empresa ou cada divisão deve operar.

Conforme Vieira, Rossi e Poci (2003, p.45):

Dentre as vantagens proporcionadas pela utilização do cálculo de ponto de equilíbrio, está o fato de que a partir dele o gestor poderá ter uma noção de quantas unidades deverão ser vendidas para se obter determinado montante de lucro, bem como os reflexos que terá no resultado da empresa se aumentar os custos fixos, além de poder analisar qual seria a consequência de um determinado desconto no preço de venda, e ainda, com um aumento ou diminuição no preço de venda, saber como ficar o resultado.

O ponto de equilíbrio proporciona à empresa as informações sobre a quantidade mínima que é necessária vender, assim a empresa consegue verificar qual é a sua situação atual.

2.2.7 Margem de segurança operacional

Através da margem de segurança operacional a empresa consegue verificar em que condições ela pode operar.

Segundo Warren, Reeve e Fess (2008, p.112) "a diferença entre a receita de vendas atuais e as vendas no ponto de equilíbrio é chamada de margem de segurança, que indica o decréscimo nas vendas, o qual pode ocorrer antes de atingir um prejuízo operacional".

De acordo com Padoveze (1994, p.260) "margem de segurança pode ser definida como o volume de vendas que excede às vendas calculadas no ponto de equilíbrio".

$MSO = \text{Quantidade Vendida} - \text{Quantidade no Ponto de Equilíbrio}$

Através da margem de segurança percebe-se a quantidade de unidades que a empresa tem de vender além do ponto de equilíbrio, ou seja, após cobrir todas as despesas fixas e o custo de aquisição da mercadoria.

2.2.8 Contabilidade gerencial x contabilidade de custos

A preocupação primeira dos Contadores, Auditores e Fiscais foi a de fazer da Contabilidade de Custos uma forma de resolver seus problemas de mensuração monetária dos estoques e do resultado, não a de fazer dela um instrumento de administração. Por essa não utilização de todo o seu potencial no campo gerencial, deixou a Contabilidade de Custos de ter uma evolução mais acentuada por um longo tempo.

Devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre administrador e ativos e pessoas administradas, passou a Contabilidade de Custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial.

É importante ser lembrado que essa nova visão por parte dos usuários de Custos não data de mais que algumas décadas, e, por essa razão, ainda há muito a ser desenvolvido. É também importante ser constatado que as regras e os princípios

geralmente aceitos na Contabilidade de Custos foram criados e mantidos com a finalidade básica de avaliação de estoques e não para fornecimento de dados à administração. Por essa razão, são necessárias certas adaptações quando se deseja desenvolver bem esse seu outro potencial; potencial esse que, na grande maioria das empresas, é mais importante do que aquele motivo que fez aparecer a própria Contabilidade de Custos.

O estágio atual da Tecnologia de Informação possibilita soluções bastante satisfatórias, processando simultaneamente as duas contabilidades e conciliando as diferenças. Nesse seu novo campo, a Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

No que tange à Decisão, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção etc.

Resumindo, a Contabilidade de Custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais.

Com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto ocorre, pois, devido à alta competição existente, as empresas já não podem mais definir

seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam.

O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzi-los

Assim, a Contabilidade mais moderna vem criando sistemas de informações que permitam melhor gerenciamento de Custos, com base nesse enfoque. Obviamente, estas suas novas missões não compreendem o todo da Contabilidade Gerencial; esta é mais ampla, porém suas bases são esse aspecto comentado da Contabilidade de Custos.

Segundo Cobertt (1997, p.22)

Deve fazer a conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar. Medindo corretamente o impacto de ações locais no desempenho global, a contabilidade gerencial também serve como o agente motivador, pois premia as pessoas que contribuem significativamente ao objetivo da empresa. A contabilidade gerencial tem como objetivo principal fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa.

2.3 A EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

A estrutura da empresa de construção civil envolve desde o setor de materiais de construção, a construção propriamente de edificações e a construção pesada como, são conhecidas até a parte de Gestão administrativa e financeira da empresa que é uma das mais importantes áreas para o desenvolvimento econômico e estabilidade patrimonial da mesma.

A construção Civil é um ramo da atividade industrial que gera uma grande quantidade de empregos e absorve um expressivo contingente de mão de obra dos mais diversos tipos. Segundo a revista exame de novembro de 2015, o contingente de mão de obra direta empregada no setor corresponde a 3,92 milhões de empregos. Cerca de 70% de todos os investimentos feitos no país passa pela cadeia da indústria da construção civil.

Essa empresa específica que é a base do nosso estudo de caso tem uma administração que encontra-se centralizada nos proprietários, quando se trata de tomadas de decisões, sejam elas operacionais ou estratégicas, logo, em uma empresa bastante centralizada conforme conceitos de Hansen e Mowen (2003) as decisões de planejamento e operações são tomadas pela alta administração e quando descentralizadas a empresa é organizada em divisões ou unidades operacionais, administradas por gerentes ou supervisores que possuem responsabilidades de planejar e controlar as operações de suas unidades.

A empresa tem por objeto social a exploração do ramo da construção civil, como a prestação de serviços de construção de prédios, shoppings, aeroportos, lojas, entre outros. São realizadas obras de curta (até um mês), média (até um ano) e longa (mais de um ano) duração, realizando-as através de contratos em diversos pontos do país.

Os serviços executados apresentam algumas particularidades: são normalmente elaborados por encomenda, e o tempo de execução, as atividades desenvolvidas, a necessidade de mão de obra e de material diferem de uma obra para outra.

A empresa presta serviços só para empresas privadas e geralmente fecham contratos com toda a rede do cliente. Para prestar serviços às empresas particulares é necessário passar por um processo de licitação, que é um processo administrativo adotado por empresas públicas e privadas para adquirir bens ou serviços a preços mais vantajosos exigindo da empresa uma série de documentos.

O quadro de funcionários é composto atualmente de aproximadamente 5.800 funcionários, sendo que este número varia de acordo com a quantidade de serviços desenvolvidos.

A empresa não possui plano de cargos e salários e plano de carreira. Apesar da inexistência dessa formalização a empresa procura manter seu quadro de funcionários sempre qualificado e informalmente repassa aos empregados a importância do trabalho em equipe e a necessidade das informações geradas por estes para o bom andamento da empresa e das obras em específico.

Para exercer suas atividades, a empresa emprega mão de obra própria no caso do escritório central e utiliza uma mão de obra local terceirizada nas obras, bem como utiliza máquinas e equipamentos próprios.

2.3.1 Desenvolvimento de obras

A partir da análise da estrutura da empresa verifica-se que é utilizado um sistema de planejamento e controle simples e aleatório, uma vez que não se adota técnicas de gestão. A empresa não possui uma elaboração formal para o planejamento, realiza estes planos informalmente pela decisão dos sócios e diretores administrativos, que por exemplo, chegam a uma conclusão da viabilidade de executar um serviço ou de fazer novos investimentos por oportunidades de mercado e experiência no ramo. O planejamento elaborado pela empresa é insuficiente, possibilitando que ela enfrente inúmeros problemas futuros, como assinar um contrato e não conseguir cumpri-lo ou não atingir o resultado esperado e ter grande prejuízo financeiro.

O planejamento atualmente é realizado com dois fundamentos: financeiro e operacional, elaborados por orçamentistas, engenheiros, supervisores financeiros e administrativos.

Primeiro é feito um planejamento financeiro para cada obra no momento em que a empresa elabora o orçamento para a realização dos serviços. Os gestores da empresa analisam os custos e despesas que devem fazer parte da apuração do custo final do serviço prestado, pois em sua visão todo o desembolso é destinado à prestação de serviço, porém não utilizam rateios para os gastos indiretos. Há o entendimento da empresa de que os gastos são custos diretos, quando é possível alocar diretamente ao serviço, e os que não podem ser alocados diretamente são tratados dentro da composição do BDI (Benefícios e Despesas Indiretas).

Esse termo é utilizado por empresas da área da construção civil, para formar o preço de venda dos serviços prestados, sendo usualmente praticado em percentual. A empresa não apresenta um cálculo para apurar o percentual do BDI que utiliza, simplesmente utiliza o percentual de mercado, confiando no conhecimento dos proprietários e diretores administrativos.

São feitas planilhas com custos imediatos que são máquinas e equipamentos, compra de materiais de construção, mão de obra, alojamentos e alimentação, tudo baseado em uma pesquisa local feito por administradores de obras com fornecedores e prestadores de serviços.

Depois de aprovados pelos seus gestores O orçamento das obras segue a sequência de elaboração, observando as particularidades de cada serviço. As etapas do orçamento serão apresentadas a partir de uma base estrutural e financeira de uma das obras da empresa de grau semelhante.

A obra geralmente é dividida em 3 lotes (partes/pedaços), sendo executadas as atividades específicas em cada um dos lotes que seria limpeza, almoxarifado, canteiro e alojamento.

Na sequência são apresentadas as etapas da elaboração do orçamento da obra estudada, sendo que os dados demonstrados fazem parte do orçamento das atividades de uma obra semelhante. Na segunda etapa da elaboração do orçamento a empresa aplica o percentual estipulado do BDI sobre o total dos gastos diretos apurados, que seriam os custos imediatos.

Lembrando que na composição do BDI encontram-se os tributos que por sua vez deveriam ser aplicados sobre o faturamento, uma vez que é a base de sua incidência, no entanto é aplicado sobre os custos dos serviços.

A terceira etapa do orçamento é o momento em que são apurados os valores totais de cada grupo de gastos para cada atividade estimada, multiplicando-se os totais pelo número de meses de execução da obra. Nesta mesma etapa são alocados para cada grupo de gastos (mão de obra, máquinas e equipamentos e materiais) os valores, que apresentam os percentuais de BDI.

Na quarta e última etapa os valores são repassados para a planilha de apresentação de preços para a contratante, denominada de Lista de Preços, contendo a descrição de cada sequencia de gastos com número da parcela do lote (nomenclatura utilizada pela contratante conforme especificação técnica) a ser executada, nas colunas expressa a porcentagem da parcela em relação ao total de cada lote, e demonstra as despesas com “mão de obra”, “máquinas e equipamentos” e “materiais” contendo a soma dos valores orçados de cada um para análise final e aprovação dos gestores.

2.3.2 Planejamento operacional e execução da obra

O planejamento operacional das obras é realizado simultaneamente com o planejamento financeiro, no momento em que são estimados os custos imediatos (máquinas e equipamentos necessários, mão de obra, materiais, alojamento e alimentação). Sua realização dá-se na Etapa 1 do planejamento financeiro, a estimativa das quantidades é feita de acordo com as especificações das atividades que serão desenvolvidas e com o local da prestação dos serviços.

Nas obras geralmente o planejamento operacional foi realizado de acordo com as particularidades dos serviços realizados, seguindo a divisão padrão, ou seja, foram

estimadas as quantidades de mão de obra, máquinas e equipamentos e materiais para cada atividade de cada lote da obra.

O planejamento operacional, quando já iniciados os serviços, é realizado através de Planos Mensais que é prevista a quantidade e quais colaboradores e máquinas serão necessários em determinada área, bem como a descrição de como serão desenvolvidas as atividades, dos Planos Semanais que seguem a mesma sequência de elaboração dos planos mensais e dos Planos Diários que são realizados através dos encarregados da obra (responsáveis por cada equipe de execução), quando informalmente repassam aos demais funcionários as atividades que deverão ser desenvolvidas por cada um naquele dia.

Os planos mensais e semanais são elaborados através de um relatório descritivo da programação de execução dos serviços para o período. A empresa não utiliza esses instrumentos de planejamento para comparar com o realizado, simplesmente elabora para atender exigências das contratantes, como uma prestação de contas dos serviços desenvolvidos, logo, não há preocupação efetiva com o planejamento da obra para a gestão da empresa.

Por fim a cada execução de obra é feito quinzenalmente uma conferência denominada de PG (Prestação de Gastos), onde verifica se os gastos estão no controle previsto e o que precisa ser ajustado, para a mesma não tomar prejuízo.

2.3.3 Controle das Obras

A maior dificuldade encontrada na empresa é em relação ao controle das obras executadas. A empresa não tem a informação do real custo da obra que executou e se o orçamento está de acordo com o realizado. O custo apurado de máquinas e equipamentos é estimado de acordo com o valor de um aluguel que seria pago a um terceiro ou baseado em pesquisa de sondagem local feita pela mesma, não sendo

realizado um levantamento dos custos com cada máquina, como por exemplo, o cálculo da depreciação.

Portanto, para fins de controle a empresa não tem a informação se os valores estimados com máquinas e equipamentos está de acordo com o custo que a empresa tem com cada máquina. Essa falta de apropriação dos custos faz com que a empresa não consiga controlar o desempenho de cada equipamento, nem saber se o valor cobrado de seus clientes cobre o custo estimado, não permitindo que a empresa tenha a informação da rentabilidade de cada serviço prestado.

A empresa não utiliza o orçamento elaborado para fins de controle e não há o confronto da receita gerada com os custos incorridos. Normalmente, quando a obra é executada em um prazo maior, o pagamento é realizado por parcela efetivamente pronta, no entanto essa receita gerada a cada parcela não é confrontada com os custos incorridos para desenvolvê-la.

Os controles utilizados pela empresa para o acompanhamento das obras são controles financeiros, uma planilha gerada pelo controle do PG e extratos do fluxo de caixa detalhando a entrada e saída de Dinheiro.

Observa-se que a empresa não utiliza os demonstrativos financeiros elaborados por um profissional de contabilidade e nem uma planilha de custos de despesas, como ferramenta para tomada de decisão, bem como para captação de recursos, compra de novos equipamentos e até mesmo para iniciar a execução de novas obras. A empresa utiliza-se da contabilidade terceirizada somente para suas atribuições fiscais e de folha de pagamento, assim tomando decisões arriscadas e sem base de equilíbrio.

2.3.4 Proposta de controle e gerencial de financeiro

No decorrer da análise da situação atual do planejamento e controle gerencial e financeiro das obras da empresa foram identificados alguns pontos de risco, como: Elaboração de orçamento das obras sem apuração do custo realizado, não apropriação dos gastos incorridos com máquinas e equipamentos, não utilização dos instrumentos de planejamento operacional, falta de instrumentos de controle das obras, falta de controle de estoque, tomada de decisões sem uma base sólida.

Considerando os pontos de risco identificados, são apresentados como proposta alguns instrumentos para o planejamento e controle gerencial e financeiro das obras na empresa.

A empresa, ao decidir que irá executar os serviços, realizará o planejamento da obra, dividindo-o em planejamento operacional e financeiro, fase onde é efetuada toda a programação física e financeira dos serviços que irão ser desenvolvidos, toda essa fase terá que contar com planilhas de custos e relatórios contábeis para tomada de decisões com base em fatos reais e dentro de uma técnica comprovadamente eficaz.

Já a fase de controle da obra se estenderá pelo período de execução e está diretamente relacionado com a fase anterior (planejamento). Os resultados da aplicação desta proposta surgirão a partir da comparação e avaliação das previsões e estudos do planejamento com as informações obtidas no controle da obra e de relatórios contábeis incluindo informações detalhadas de recursos financeiros disponíveis, a recente geração de receitas de vendas e o estado atual das contas da organização a pagar e receber. O PG será feito através da distribuição por itens. Esses resultados devem ser obtidos durante a execução da obra quanto após o seu término e toda a sobra das obras irão para o almoxarifado para reaproveitamento.

Os resultados dos controles gerencial e financeiro realizados em uma obra devem servir como informações para as próximas obras, de forma a proporcionar uma retroalimentação do sistema empresarial e contábil, oferecendo total controle da empresa, proporcionando a mesma a ampliação dos seus recursos próprios, garantindo a estabilidade patrimonial concretizando todas as partes do sistema empresarial (Liquidez, resultabilidade, economicidade, produtividade, invulnerabilidade e elasticidade) e garantindo informações que ajudam a orientar a gestão do futuro da empresa e tomada de decisões.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza com um estudo de caso, descritivo de caráter exploratório. Em um primeiro momento será feito uma pesquisa bibliográfica para melhor entendimento sobre as técnicas aplicadas da contabilidade gerencial e de custos, através de levantamento bibliográfico em livros, revistas e internet.

Em seguida foi feito um estudo descritiva da empresa e de como são planejadas as suas obras, através da observação, análise e correlação dos fatos. Aplicamos sugestões das técnicas de gestão contábil e analisamos os fatos através de entrevistas com gestores e planilhas de resultados onde não foi autorizada a divulgação.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

A metodologia apresentada nesse trabalho foi exploratória e descritiva, com busca de informações em jornais, revistas, artigos em internet e pesquisa de campo, com abordagens quantitativas e qualitativas, contendo apresentação de dados coletados para melhor comprovação dos fatos estudados.

Utilizamos a pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Vergara (2004, p.48) [...] “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”

Para a conclusão do mesmo, também foi feito um estudo de caso, através de entrevista com Gestores, onde apresentou um resultado positivo, confirmando a problemática abordada nesse trabalho.

3.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo Geral desse TCC é investigar como a Contabilidade Gerencial e de Custos podem auxiliar uma empresa e identificar quais instrumentos de planejamento e controle de obras na gestão da construção civil.

3.2.1 Objetivos Específicos

- a) Estudar e diferenciar a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade de Custos, para melhor entendimento na integralização das mesmas.
- b) Identificar os principais métodos de planejamento e controle empresarial utilizados nas obras da empresa.
- c) Propor melhorias no controle e planejamento das obras e gestão da empresarial.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

Foi usada um instrumento de coleta de dados que constitui em observação e entrevista com Gestores e Líderes de setores onde foram inseridas as ferramentas de pesquisa da contabilidade gerencial atrelada a de custos.

Esses instrumentos de pesquisa foram direcionados á supervisores financeiros e administrativos, que coletaram dados para análises futuros da empresa.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA

Os dados coletados foram amostrais, sendo a pesquisa bibliográfica realizada em livros, revistas, publicações na internet de dados relacionados ao assunto em estudo, a pesquisa documental foi realizada principalmente nos arquivos de uma construtora e por meio da troca de informações de Gestores e líderes de setores já a pesquisa de campo foi por meio de entrevistas com Gestores da empresa.

Segundo Martins (2008, p. 27) define como:

Uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

Explicou-se aos entrevistados a finalidade, objetivo da pesquisa, a importância da colaboração pessoal dentro do grupo pesquisado, bem como se esclareceu que a entrevista tem caráter estritamente confidencial e que as informações prestadas permanecerão no anonimato. Nas entrevistas, foram feitas perguntas abertas, buscando captar a real opinião dos Gestores em relação as técnicas aplicadas na empresa. A pesquisa durou em torno de 1 ano e foram realizadas nos setores financeiro e administrativo de uma construtora.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISES

Utilizamos uma análise através das entrevistas, indicadores e participação pessoal, comparativos dos setores, que qualificaram os dados que foram estudados, tabulados e transformados em informações, que responderam os objetivos

estudados e para complementar a análise desses dados, utilizou-se de material bibliográfico de diferentes autores, que fortaleceram o posicionamento dos entrevistados, finalizando com a conclusão e referências.

Conforme Martins (2008, p. 86-87) compreende melhor:

De modo geral a análise de dados consiste em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas, ou seja, a partir das proposições, teoria preliminar e resultados encontrados, construir uma teoria que ajude a explicar o fenômeno sob estudo. O uso de técnicas quantitativas – estatísticas – é menos frequente. Não se deve também esquecer o uso do material bibliográfico e de outras naturezas que compõem a plataforma teórica do estudo, para sustentar análises, comentários, classificações, categorizações, teorizações e conclusões.

A análise de um Estudo de Caso deve deixar claro que todas as evidências relevantes foram abordadas e deram sustentação às proposições que parametrizaram toda a investigação. A qualidade das análises será notada pelo tratamento e discussão das principais interpretações, linhas de argumentação concorrentes, bem como pela exposição dos aspectos mais significativos do caso sob estudo e de possíveis laços com outras pesquisas assemelhadas.

3.6 MODELO DE ANÁLISE

O quadro abaixo refere-se as perguntas feitas nas entrevista com gestores, onde foram baseadas nos objetivos específicos desse estudo de caso.

Quadro 1 - Modelo de Análise

Objetivo específico	Variáveis Teóricas	Itens
Objetivo específico 1	Contabilidade Geral	Q1
	Contabilidade gerencial e de Custos	Q2
	Gestão Contábil	Q3
	Contabilidade de Custos	Q4
Objetivo específico 2	Planejamento Contábil	Q5
	Riscos empresarial	Q6
Objetivo específico 3	Melhoria no controle e Planejamento	Q7
	Resultado de Melhorias	Q8

4 ANÁLISE DO CASO

Foi Preciso 1 ano de observação e análise dos setores Administrativo e financeiro , fazendo planejamentos e planilhas comparativas para ver o percentual de desempenho dos mesmos ,depois de aplicar a gestão contábil baseada nos objetivos específico desse caso de estudo, também contando com relatórios de tudo que foi feito na empresa nesse período e ouvindo opiniões dos gestores e líderes de setores para ter uma dimensão dos resultados obtidos, porém a empresa não autorizou a divulgação dos documentos.

4.1 A CONTABILIDADE GERENCIAL E A CONTABILIDADE DE CUSTOS, PARA MELHOR ENTENDIMENTO NA INTEGRALIZAÇÃO DAS MESMAS.

Foi feita uma entrevista com os gestores da empresa onde os conteúdos abordados nas questões 1,2,3 e 4 foram correspondentes objetivo específico. As perguntas foram baseadas na importância da contabilidade na empresa e os benefícios da implantação de técnicas da contabilidade Gerencial e a Contabilidade de Custos na mesma.

Diante das respostas dos Gestores entendi que eles não tinham um conhecimento mais detalhado da importância da contribuição de um contador para as tomadas de decisões. Segundo a resposta da 1º pergunta do Diretor Administrativo:

Acho importante, apesar de que a nossa empresa só se direcionava ao contador para a cobrança dos impostos e se precisasse de algum balanço ou algo parecido, não tinha conhecimento que a contabilidade poderia ajudar a empresa nas tomadas de decisões, o que achei muito benéfico e nos passa uma margem de segurança maior.

Também observei que ficaram satisfeitos com as técnicas aplicadas da Contabilidade Gerencial atrelada a de Custos, foi uma forma simples e prática que fizeram diferença no operacional.

Sobre esta segunda pergunta, a diretora financeira respondeu que: "Achei Interessante, de uma forma simples e correta conseguimos organizar mais nossas contas, temos relatórios mais completos e achei que os setores ficaram mais dinâmicos".

Assim foi concluído que também houve pontos positivos para os setores de ambos entrevistados, quando foi perguntado o que mudou nos setores financeiro e administrativo com as técnicas de estudo aplicadas.

Sobre custos, a resposta do Diretor Administrativo para a 3º questão foi " O controle de custos e materiais internos, melhor controle dos custos das obras, planejamento mais seguro e relatórios completos"

Quanto ao setor financeiro observei que foi o maior beneficiado, o nível de satisfação foi maior, segundo a resposta da Diretora Financeira para a 4ª questão "

No setor financeiro eu estou super satisfeita, a forma do controle do fluxo de caixa foi maravilhoso, facilitou o processo de pagamento da folha, conseguimos controlar melhor o saldo bancário".

4.2 OS PRINCIPAIS MÉTODOS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL UTILIZADOS NAS OBRAS DA EMPRESA.

Os assuntos abordados nas questões 5 e 6 foram baseadas no objetivo específico 2 onde foram abordados a forma de planejamento das obras na empresa da Construção Civil e suas possíveis falhas de gestão na tomada de decisões.

Pude observar que ficaram surpresos com a padronização do planejamento das obras, puderam seguir uma linha mais sólida, tendo relatórios mais completos a cada término e começo das mesmas, conforme respostas do Diretor Administrativo a questão 5.

"Eu como diretor administrativo fiquei surpreso, resolvemos ajudar a nossa colega e implantamos técnicas simples que de fato nos beneficiou, o meu setor em especial teve uma melhora organizacional importante, e relatórios mais completos, e conseguimos manter um planejamento padrão para as nossas obras."

Foram apontados riscos na forma de planejamento e gestão da empresa quando direcionados as obras, notei que os gestores tinham conhecimento superficial do problema mas por questões de detalhes do assunto e falta de tempo eles ignoravam por não ter notado perdas relevantes, segundo a resposta do diretor administrativo a questão 6.

"Sim, tínhamos até consciência disso, mais nada comprovado e pouca disponibilidade de pessoal com conhecimento para nos ajudar, mais graças a Deus isso foi resolvido", lógico que ainda existe um risco mais a margem que isso aconteça ficou menor.

E a resposta breve da Diretora financeira, para a mesma questão 6 " Sim, muito bem pontuados e corrigidos".

4.3 MELHORIAS NO CONTROLE E PLANEJAMENTO DAS OBRAS E GESTÃO DA EMPRESARIAL.

Esse objetivo específico foi o mais interessante, as questões 7 e 8 foram baseadas no objetivo específico 3 onde sugerimos e aplicamos as técnicas de Contabilidade Gerencial e Contabilidade de Custos, observei diante das respostas dos entrevistados muita satisfação e confiança no que foi proposto a empresa para esse estudo de caso, conforme a resposta do Diretor Administrativo a questão 7

"Sim, atendeu tão bem que vamos manter, os planejamentos das obras ficaram bem mais completo, antes fazíamos de acordo com a necessidade da mesma, hoje estamos fazendo de forma padrão e adaptando as necessidades, o diferencia no controle geral, até tivemos mais lucros"

De acordo com as respostas dos entrevistados para a conclusão do nosso estudo de caso, notei resistência a admitir algumas falhas e mostrar satisfação no final, pois entenderam a necessidade da importância de uma boa contabilidade para empresa, conforme pontuou a Diretor Administrativo na questão 8.

"Como já havia dito, fiquei surpreso, não tinha dimensão da importância da contabilidade na empresa e como a contabilidade gerencial e de custos nos deu um excelente controle interno, conseguimos uma economia importante com materiais de construção, máquinas e equipamentos agora são depreciados de forma correta o que não estava sendo feito, e os relatórios estão mais fáceis e completos, o nosso PG (prestação de gastos) dividido em itens foi fundamental para aumentar o lucro das obras. Trabalho muito bem feito, estamos satisfeitos"

Ao final, os entrevistados mostraram-se satisfeitos com as discussões advindas de nossa entrevista, conforme resposta da Diretora Financeira a mesma questão 8.

"Achei super interessante, nunca havia permitido esse tipo de estudo na empresa, mais diante de tantos benefícios que tivemos com simples orientações contábeis, pretendo manter e aprimorar mais, trazendo em um futuro próximos a nossa própria contabilidade interna, foi um excelente trabalho operacional e financeiro".

4.4 OBJETIVO GERAL

Após a conclusão das entrevistas, observa-se que o objetivo geral proposto que era investigar como a Contabilidade Gerencial e de Custos podiam auxiliar a empresa em identificar os instrumentos de planejamento e controle das obras na gestão da construção civil teve um resultado positivo, pois conseguimos identificar riscos que o sistema da empresa apresentava com as formas utilizadas para a execução das obras.

De forma paciente e simples as técnicas contábeis foram sugeridas e adotadas, valorizando o profissional contador e mostrando a sua importância para uma empresa da construção civil na sua gestão, controle e tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento das organizações, da tecnologia e da crise atual, aumentam as necessidades das empresas de construção civil em planejar e controlar suas atividades, possibilitando a geração de informações a fim de obterem melhores resultados.

Diante desses aspectos, nota-se que a contabilidade está deixando de ser apenas um instrumento para calcular impostos e cumprir as exigências legais, cada vez mais está ocupando um papel fundamental para auxiliar às empresas no que se refere à tomada de decisões.

O estudo foi realizado em uma empresa da construção civil nos setores operacional e financeiro.

A empresa utilizada como estudo de caso, executa obras que em geral são produtos únicos ou com pouca repetição, exigindo-se um novo projeto, planejamento e controle a cada novo serviço. A partir das características e do andamento das obras realizadas pela empresa foi realizado o estudo de como poderia ser empregados instrumentos de planejamento e controle para o gerenciamento das obras da empresa.

Os objetivos propostos foram atingidos na medida em que foram apresentados conceitos e instrumentos de planejamento e controle.

Verificou-se que os instrumentos de planejamento e controle utilizados pela empresa para as obras executadas são insuficientes. Alguns instrumentos são utilizados somente para atender às contratantes e através dos controles realizados a empresa não obtinha informações do lucro de cada obra e nem o desempenho financeiro.

O orçamento elaborado para cada obra, destacado na fase de planejamento, tinha a finalidade de apresentar uma proposta de preços à contratante, não sendo utilizado para planejar os gastos com os serviços e nem como instrumento de controle do orçado com o realizado posteriormente.

Os gastos alocados aos serviços na etapa do orçamento não compunham os mesmos grupos quando eram controlados.

Para compor os preços dos serviços a empresa utilizava-se de valores de mercado e do conhecimento empírico dos proprietários. O planejamento dos serviços não era seguido e não se realizava controle do cronograma estipulado da execução dos serviços e dos gastos incorridos.

A partir dos pontos fracos verificados no sistema de planejamento e controle adotados pela empresa, foi proposta uma sequência de instrumentos para o planejamento e controle das obras da empresa a fim de aprimorar as informações geradas possibilitando melhores tomadas de decisões.

A implantação de novos instrumentos e alterações de alguns já utilizados pela empresa, envolve não só aspectos técnicos, mas também mudanças de caráter comportamental. Tais mudanças são necessárias para que haja um efetivo envolvimento dos agentes no processo de implantação.

São destacadas duas principais barreiras para este envolvimento. A primeira delas refere-se à falta de percepção por parte dos proprietários quanto aos benefícios do planejamento. Observou-se na empresa a cultura de que é importante haver um “tocador de obras”, ou seja, uma postura de tomar decisões rapidamente, apenas com base na sua experiência e intuição, sem o devido planejamento, uma vez que esta tarefa é considerada muitas vezes como perda de tempo. Outra barreira é pelo fato de as decisões encontrarem-se centralizadas nos sócios-proprietários.

Os instrumentos propostos reúnem uma grande quantidade de informações para a gestão de uma obra, e utiliza essas informações de forma a demonstrar uma visão geral de situação física e financeira da execução da obra.

Com isso, o objetivo do trabalho, que era apresentar instrumentos de planejamento e controle de obras na gestão de uma empresa prestadora de serviços do setor da construção civil foi alcançado. Foram propostos alguns instrumentos para o planejamento e controle das obras a partir da necessidade da empresa estudada.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. Traduzido por André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro, revisão técnica Rubens Famá. 2. ed. São Paulo: Atlas 2008.
- BERTÓ, Dalvio José; BEULKE Rolando. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo:Atlas, 1998.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática/** Silvio Aparecido Crepaldi. – 7. Ed. – São Paulo: Atlas. 2004.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução nº 750, de 29 de dezembro de 1993. Dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. **Legislação**, Brasília, DF, 1993. Disponível em: < <http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/> >. Acesso em: 17 Abr 2016.
- FIPECAFI. **Manual de Contabilidade da sociedade por ações: Aplicável às demais sociedades/**FIPECAFI; diretor responsável Sérgio de Iudícibus; coordenador técnico Eliseu Martin, Supervisor de equipe de trabalho Ernesto Rubens Gelbcke. – 7 ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.
- FUNDASUL. **Conceitos iniciais de contabilidade gerencial**. www.fundasul.br/download.php?id=808. Acesso em 17 abr 2016.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração financeira**. São Paulo: Adisson Wesley, 2003.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. Trad. Robert Brian Taylor. Revisão Técnica: Elias Pereira. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2001.
- IUDÍCIBUS, **Sérgio de. Contabilidade Gerencial**. 3.ed. São Paulo: Atlas , 1998.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Planejamento, Implantação e controle**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, G. (2008). **Manual para elaboração de monografias e dissertações** (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos. O Uso da Contabilidade de Custos como Instrumento Gerencial de Planejamento e Controle**. 9 ed. São Paulo: Atlas 2003
- PORTAL SÓ CONTABILIDADE. <http://www.socontabilidade.com.br>. Acesso em 19 abr 2016.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de informações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994

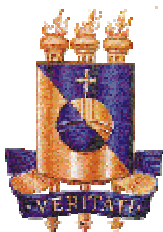
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO NOBEL, **A importância do Controle Interno dentro das organizações Nº 03, p. 33-44, jan./jun.2004**. Disponível em: <<http://www.paulodantas.com.br/importancia%20dos%20controles%20internos.pdf>>. Acesso em: 17 Abr 2016.

SÁ, Antonio Lopes de. **História geral e das doutrinas da contabilidade**/ Antonio Lopes de Sá. – São Paulo: Atlas, 1999.

SAVINO, Edna Maria Pereira **A Contabilidade Gerencial e sua importância na atualidade** [2015] p.55-56 disponível em: <http://www.revistaopapel.org.br/noticiaanexos/1439821484_f5a97fc445645e4f7b7bab1a77827b07_150503139.pdf>. Acesso em :23 abr 2016.

APENDICE A

Entrevistas com Gestores



Srº (a) : Não Divulgar

Empresa: Não Divulgar

Cargo: Diretor administrativo

Data: 05/08/2015

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis da UCSAL e suas respostas são muito importantes para que a fase exploratória deste estudo seja concluída com exato. Por favor, responda as questões abaixo e reenvie-me por e-mail (lorygarcia@superig.com.br). Não é obrigado a identificação pessoal ou da empresa. Desde já, agradeço por sua colaboração.

1. O que você acha da importância do contador para a administração da empresa?

Acho importante, apesar que a nossa empresa só se direcionava ao contador para a cobrança dos impostos e se precisasse de algum balanço ou algo parecido, não tinha conhecimento que a contabilidade poderia ajudar a empresa nas tomadas de decisões, o que achei muito benéfico e nos passa uma margem de segurança maior.

O que achou da implantação das técnicas da contabilidade Gerencial e da contabilidade de custo na empresa de construção civil?

Excelente, conseguimos nos organizar mais e ter uma dimensão dos nossos custos, fizemos uma análise e tivemos algumas perdas por não ter esse controle de custo e mercadorias.

2. Na sua opinião o que mudou na empresa com as novas técnicas aplicadas de gestão?

O controle de custos e materiais internos, melhor controle dos custos das obras, planejamento mais seguro e relatórios completos.

3. Qual a diferença observada no setor financeiro com as orientações de custos aplicadas?

O controle das contas bancárias. O fluxo de caixa (entrada e saída) das sete contas estão sempre equilibrados nunca mais ficamos no vermelho e estamos pagando menos juros para nossos fornecedores, o que diminuiu muito os protestos, ficou bem organizado.

4. Que benefícios o planejamento das obras trouxe para a empresa e para seu setor de trabalho?

Eu como diretor administrativo fiquei surpreso, resolvemos ajudar a nossa colega e implantamos técnicas simples que de fato nos beneficiou, o meu setor em especial teve uma melhora organizacional importante, e relatórios mais completos, e conseguimos manter um planejamento padrão para as nossas obras.

5. Como um diretor ou supervisor da empresa, vocês esta de acordo com os riscos apontados na pesquisa?

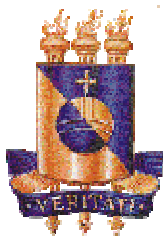
Sim, tínhamos até consciência disso, mais nada comprovado e pouca disponibilidade de pessoal com conhecimento para nos ajudar, mais graças a Deus isso foi resolvido, lógico que ainda existe um risco mais a margem que isso aconteça ficou menor.

6. Esse novo sistema adotado para pesquisa você acha que atende as necessidades da empresa?

Sim, atendeu tão bem que vamos manter, os planejamentos das obras ficaram bem mais completo, antes fazíamos de acordo com a necessidade da mesma, hoje estamos fazendo de forma padrão e adaptando as necessidades, o diferencia no controle geral, até tivemos mais lucros.

7. Com base em todo o estudo feito durante o ano de 2015 qual a sua conclusão?

Como já havia dito, fiquei surpreso, não tinha dimensão da importância da contabilidade na empresa e como a contabilidade gerencial e de custos nos deu um excelente controle interno, conseguimos uma economia importante com materiais de construção, máquinas e equipamentos agora são depreciados de forma correta o que não estava sendo feito, e os relatórios estão mais fáceis e completos, o nosso PG dividido em itens foi fundamental para aumentar o lucro das obras. Trabalho muito bem feito, estamos satisfeitos.



Srº (a) Não Divulgar

Empresa: Não Divulgar

Cargo: Diretora financeira

Data: 04/08/2015

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis da UCSAL e suas respostas são muito importantes para que a fase exploratória deste estudo seja concluída com exato. Por favor, responda as questões abaixo e reenvie-me por e-mail (lorygarcia@superig.com.br). Não é obrigado a identificação pessoal ou da empresa. Desde já, agradeço por sua colaboração.

1. O que você acha da importância do contador para a administração da empresa?

Acho fundamental, confesso que não tinha conhecimento da existência de uma contabilidade Gerencial e financeira, uma orientação contábil correta faz muita diferença para as tomadas de decisões de uma empresa.

2. O que achou da implantação das técnicas da contabilidade Gerencial e da contabilidade de custo na empresa de construção civil?

Achei Interessante, de uma forma simples e correta conseguimos organizar mais nossas contas, temos relatórios mais completos e achei que os setores ficaram mais dinâmicos.

3. Na sua opinião o que mudou na empresa com as novas técnicas aplicadas de gestão?

Para mim a principal mudança foi os nossos relatórios de resultados, conseguimos tomar decisões mais seguras.

4. Qual a diferença observada no setor financeiro com as orientações de custos aplicadas?

No setor financeiro eu estou super satisfeita, a forma do controle do fluxo de caixa foi maravilhoso, facilitou o processo de pagamento da folha, conseguimos controlar melhor o saldo bancário.

5. Que benefícios o planejamento das obras trouxe para a empresa e para seu setor de trabalho?

O principal benefício foi a linha de padronização que foi seguida, como foi feito controle de mercadorias das obras e a distribuição do nosso PG, evitamos muitos desperdícios.

6. Como um diretor ou supervisor da empresa, vocês esta de acordo com os riscos apontados na pesquisa?

Sim, muito bem pontuados e corrigidos.

7. Esse novo sistema adotado para pesquisa você acha que atende as necessidades da empresa?

Sim, pretendo manter, esta nos ajudando muito, principalmente no setor financeiro que só houve melhoras com o mesmo.

8. Com base em todo o estudo feito durante o ano de 2015 qual a sua conclusão?

Achei super interessante, nunca havia permitido esse tipo de estudo na empresa, mais diante de tantos benefícios que tivemos com simples orientações contábeis, pretendo manter e aprimorar mais, trazendo em um futuro próximos a nossa própria contabilidade interna, foi um excelente trabalho operacional e financeiro.