

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE CONFECÇÕES SUPER ECONÔMICA DA
CIDADE DE JUÍNA-MT**

Autor: Heberton José de Araújo

Orientador: Wilson Antunes de Amorim

JUÍNA-MT/2014

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE CONFECÇÕES SUPER ECONÔMICA DA
CIDADE DE JUÍNA-MT**

Autor: Heberton José de Araújo

Orientador: Wilson Antunes de Amorim

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena - AJES como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do professor Me. Wilson Antunes de Amorim.

JUÍNA-MT/2014

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Ricardo Zamperetti

Prof. Esp. Nataniel Tomasini

ORIENTADOR

Prof. Me. Wilson Antunes de Amorim

AGRADECIMENTOS

Agradecer é sempre difícil, pois foram muitos os amigos, colegas e familiares que contribuíram no decorrer do trabalho. Desta forma, agradeço profundamente a todas as pessoas que direta ou indiretamente ajudaram nessa caminhada, aqueles que fizeram e ainda fazem parte da minha vida.

Agradeço a minha família que sempre acreditou, apoiou e incentivou-me a finalizar o curso, em especial à minha prima Graziela que ajudou a superar os contratempos finais da faculdade.

Não posso deixar de agradecer à Emanoele pela cumplicidade no dia-a-dia na faculdade, autenticidade, companheirismo, carinho e amizade, tanto nos momentos engraçados, alegres, quanto nos dias de terror (últimos dias de estágio), tristes, obrigado por tudo.

Agradeço aos meus colegas de classe, com certeza futuros excelentes profissionais. Agradeço também aos professores que ministraram as aulas com desempenho e dedicação.

Agradeço ao meu orientador, professor Wilson Antunes de Amorim, por ser um excelente profissional, provido de paciência e dedicação, que me ajudou a superar os percalços e vencer esta etapa. Muito obrigado!

E, por fim, agradeço a Deus, por conceder a vida e a possibilidade de viver com pessoas que, com certeza, lembrarei com muito carinho por toda a vida. Por isso lutar, conquistar, vencer, até mesmo cair e perder são essenciais para viver e agradecer.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus avós paternos (Olinda e José) e meu avô materno (Francisco) que acreditaram em mim quando nem eu acreditava, espero que estejam orgulhosos da minha conquista.

Dedico a minha avó materna (Margarida), a qual posso desfrutar da presença, que sempre me colocou em suas orações, não só nos momentos de dificuldade e angústia, mas durante todo o período de faculdade.

Dedico, em especial, aos meus pais, Aparecida e Nivaldo, que são meu orgulho e exemplo de vida, pois com muito sacrifício e trabalho lutaram para que pudesse ter uma formação, um futuro.

Dedico este trabalho a todos que se preocuparam com o meu crescimento e me incentivaram a persistir no meu objetivo.

*“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei. Não fosse por elas, eu não teria saído do lugar...
As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito.”*

Chico Xavier.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura de Organização	19
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estrutura Comparativa Balanço Patrimonial	28
Tabela 2: Estrutura da DRE	29
Tabela 3: Resumo dos Indicadores de Rentabilidade	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANC	Ativo Não Circulante
ATM	Ativo Total Médio
CMV	Custo das Mercadorias Vendidas
CS	Contribuição Social
CT	Capitais de Terceiros
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
IR	Imposto De Renda
IRP	Imobilização de Recursos Permanentes
LL	Lucro Líquido
Op.	Operacional
PC	Passivo Circulante
PL	Patrimônio Líquido
PNC	Passivo Não circulante
PT	Passivo Total
ROL	Receita Operacional Líquida

RESUMO

As tomadas de decisões, pautadas em informações que tenham credibilidade e permitam que as decisões sejam tomadas com racionalidade e objetividade, dependem das informações contábeis e gerenciais, fornecidas pela contabilidade pura e simples, assim como das informações prestadas pela contabilidade gerencial. Diante disto, este trabalho de conclusão de curso (TCC) foi elaborado objetivando a realização de um estudo de caso na empresa de confecções, Super Econômica, NP de Araújo-EPP, da cidade de Juína-MT, buscando verificar como os seus gestores utilizam a Contabilidade Gerencial na formulação de suas estratégias e nas tomadas de decisões. Para a realização deste trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica, descritiva e estudo de caso. Conclui-se que os gestores não utilizam as informações contábeis na tomada de decisão, ficando estas com a característica empírica. A partir dos resultados obtidos, algumas considerações pertinentes foram repassadas aos gestores, como exigir do profissional contábil, que presta serviço à empresa, a utilização das demonstrações contábeis, de forma a subsidiar suas decisões.

Palavras-Chave: Contabilidade gerencial; tomadas de decisões; planejamento estratégico.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. OBJETIVO	14
1.1 OBJETIVO GERAL	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ORGANIZAÇÕES: RETROSPECTIVA HISTÓRICA	16
2.1.1 Conceitualização de Organizações	16
2.1.1.1 Conceito social	16
2.1.2 Conceito de organização formal e informal	17
2.1.2.1 Organização informal	17
2.1.2.2 Organização formal	18
2.1.3 Tipologia das organizações	18
2.1.3.1 Organizações comerciais	19
2.1.3.2 Organizações industriais	20
2.1.3.3 Organizações prestadoras e serviços	20
2.2 CONCEITUALIZAÇÃO DE CONTABILIDADE	21
2.3 CONCEITUALIZAÇÃO DE CONTABILIDADE GERENCIAL.....	22
2.3.1 Relatórios gerenciais: conceito e objetivo	23
2.4 BALANÇO PATRIMONIAL: OBJETIVO E ESTRUTURA.....	24
2.4.1 Objetivo balanço patrimonial	24
2.4.1.1 Estrutura do balanço patrimonial.....	25
2.4.1.1.1 Ativo.....	25
2.4.1.1.2 Ativo circulante	25
2.4.1.1.3 Ativo não-circulante	25
2.4.1.1.4 Passivo.....	26
2.4.1.1.5 Estrutura comparativa da Lei 6.404/76 e Lei 11. 638/07	28
2.5 DRE: OBJETIVO E ESTRUTURA.....	28
2.5.1 Objetivo	28

2.5.1.1 Estrutura.....	29
2.6 ANÁLISES ATRAVÉS DOS ÍNDICES.....	30
2.6.1 Índices de liquidez: conceito e objetivo.....	30
2.6.2 Índice de liquidez geral.....	30
2.6.3 Índice de liquidez corrente (circulante).....	30
2.6.4 Índice de liquidez seca.....	31
2.6.5 Índice de liquidez imediata.....	31
2.6.6 Índices de rentabilidade: conceito e objetivo.....	31
2.6.7 Índices de endividamento: conceito e objetivo.....	32
2.7 ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	33
2.7.1 Análise vertical: conceito e objetivo.....	33
2.7.2 Análise horizontal: conceito e objetivo.....	34
2.7.3 Análise de custo: volume e lucro.....	34
2.8 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	35
2.8.1 Ponto de equilíbrio.....	35
2.8.2 Margem de segurança.....	36
2.8.3 Mark-up - Conceito e objetivo.....	37
2.8.3.1 Conceito.....	37
2.9 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: CONCEITO E OBJETIVO.....	37
2.10 A contabilidade gerencial e a estratégia empresarial.....	38
3. METODOLOGIA.....	41
3.1 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA.....	41
3.1.1 Ponto de vista de sua natureza.....	41
3.1.1.1 DO PONTO DE VISTA DE SEUS OBJETIVOS.....	41
3.1.1.2 Abordagem do problema.....	42
3.1.1.3 Coleta de dados.....	42
3.1.2 Limitações da pesquisa.....	43
4. PESQUISA.....	44
4.1 HISTÓRICOS DA EMPRESA.....	44
4.2. O PROCESSO DECISÓRIO DA EMPRESA.....	45
4.2.1 Missão.....	45
4.2.2. Visão.....	45
4.2.3. Valores.....	46
4.3. POLÍTICAS ESTRATÉGICAS.....	47
4.4. A EMPRESA E AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS.....	47

CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS.....	51

INTRODUÇÃO

O atual contexto econômico, ditado pela total abertura de mercados internacionais, tem obrigado os gestores das organizações a buscar diariamente solução para os problemas de cunho financeiro, tecnológico e humano das instituições. As mudanças que vêm ocorrendo no ambiente econômico e tecnológico apresentam um novo cenário na gestão dos negócios, neste sentido, faz-se necessário a obtenção de informações que venham a auxiliar os administradores na tomada de decisão.

Os avanços tecnológicos, humanos e financeiros trazem para as organizações a necessidade de mudança em todos os níveis tanto na qualidade dos produtos, na filosofia adotada pelas organizações (comerciais, industriais ou de serviços) como nos ajustes da contabilidade gerencial, que é de suma importância na geração de informações para avaliação e tomada de decisão que auxiliam no controle interno dos processos.

Diante do contexto econômico que vivemos, o sucesso de uma organização está intimamente ligado à vantagem competitiva que possui em relação aos seus concorrentes. No entanto, o sucesso de hoje não garante êxito amanhã, pois as mudanças ocorrem diariamente e as empresas precisam estar preparadas para todas as situações.

A adaptação das organizações, em relação às modificações que surgem, pode ser mais suave quando há informações confiáveis que possam ser utilizadas nas tomadas de decisões. No que diz respeito a tomada de decisão, a contabilidade gerencial fornece dados que evidenciam aos gestores a situação econômica e financeira das empresas.

A evolução da contabilidade gerencial acontece de acordo com o crescimento, tanto quantitativo como qualitativo, dos procedimentos e técnicas contábeis registrados e utilizados na contabilidade financeira e de custos. O que possibilita uma perspectiva diferenciada e mais analítica resultando em uma ferramenta de extrema importância nas decisões gerenciais. Isso contribui significativamente para a eficiência operacional da organização, pois o processo de coletar, processar e relatar as informações permite uma variedade de iniciativas

sobre o controle patrimonial existente na empresa, apresentando assim resultados econômicos e financeiros.

Diante do que foi exposto, insere-se o principal objetivo deste trabalho de conclusão de curso, realizar um estudo de caso na empresa de confecções, Super Econômica, NP de Araújo-EPP, da cidade de Juína – MT, buscando verificar como o gestor utiliza a contabilidade gerencial na elaboração e execução de suas estratégias visando à tomada de decisão.

1. OBJETIVO

1.1 OBJETIVO GERAL

Estudo da utilização da Contabilidade Gerencial nas políticas estratégicas e no procedimento da tomada de decisão na empresa N.P de Araújo- EPP.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Discorrer sobre o desenvolvimento histórico das organizações;
- Pesquisar, descrever, conceituar a Contabilidade Gerencial e entender qual a sua importância na tomada de decisão;
- Descrever os relatórios gerenciais utilizados pela contabilidade gerencial, discorrendo sobre seus objetivos e aplicabilidade;
- Conceituar as estratégias empresariais;
- Realizar um estudo de caso, junto à empresa NP de Araújo-EPP, da cidade de Juína-MT, buscando entender como os gestores utilizam a Contabilidade Gerencial nas políticas estratégicas e tomadas de decisões.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

É de conhecimento de todos que a utilização de relatórios gerenciais contábeis oferece aos gestores suporte para que estes venham a tomar suas decisões com base em dados reais e confiáveis.

No entanto, embora ratificado pelas teorias, é de conhecimento geral que em um grande número de empresas, as decisões são tomadas de forma empírica e, sem a utilização dos informes gerenciais.

Diante disto, surge o problema investigado neste trabalho de conclusão de curso: Os gestores da empresa NP de Araújo-EPP utilizam a Contabilidade Gerencial em suas políticas estratégicas e tomada de decisão?

1.4 JUSTIFICATIVA

Durante muito tempo, a contabilidade foi vista como uma ferramenta utilizada simplesmente para a tributação e demonstração de resultado, sendo vista por muitos como “um mal necessário”.

A partir das disciplinas do curso de Ciências Contábeis foi possível obter uma visão totalmente diferente daquela que os colaboradores geralmente têm sob a ótica das atividades profissionais na empresa em questão. Assim, os estudos despertaram interesse em conhecer a contabilidade gerencial, tendo em vista que tem conotações diferentes daquelas apresentadas na contabilidade tradicional. Diante do exposto, é possível afirmar que este trabalho terá relevância tendo em vista o desenvolvimento profissional que será de fundamental importância, pois trará a oportunidade de aprofundar os conhecimentos sobre a contabilidade, o que permitirá desempenhar as atividades com maior eficiência.

Este trabalho também poderá servir de base teórica para acadêmicos que se interessarem pelo mesmo tema, pois retratar-se-á teorias modernas e sua importância para o gerenciamento das empresas. Outro fator que retrata a relevância deste trabalho está na possibilidade de servir de apoio teórico e prático para os empresários que, por ventura, necessitem dos dados aqui apurados, no intuito de modernizarem suas respectivas empresas em relação ao controle gerencial ou, para novos empresários que desejarem investir em empresas do mesmo ramo comercial que a empresa foco desta pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÕES: RETROSPECTIVA HISTÓRICA

Conforme Etzione (1964, p. 39), “A descrição, feita por Adam Smith, da fabricação moderna de alfinetes, em sua A Riqueza das Nações, tornou-se um exemplo clássico da significância da divisão de trabalho”. O surgimento da divisão do trabalho ocorreu de acordo com a observação realizada pelo filósofo Adam Smith que afirmava a seguinte situação: um só operário lhe rendia na média de 20 alfinetes por dia, sendo assim, devido a tal fato, se dividisse esse trabalho em várias outras funções o processo de fabricação desses alfinetes seria dobrado.

O autor chegou à simples conclusão que, havendo dez operários em uma produção de 48.000 alfinetes por dia, sendo que cada operário conseguira produzir uma média de 4.800, ou seja 240 vezes mais do que produziria sozinho. Através da visão de Adam Smith, séculos depois surge a teoria da competência nas organizações.

2.1.1 Conceitualização de Organizações

2.1.1.1 Conceito social

Com a história que envolve a civilização ao longo do tempo, a humanidade foi se desenvolvendo, buscando formas de atender às suas necessidades. Conforme D’Ascensão (2001, p. 37), “a história da civilização revela-nos que a humanidade, na busca constante de atender suas necessidades, sempre procurou formar grupos de pessoas, com interesses semelhantes, para atingir um ou mais objetivos”.

Deste modo, surgiu o anseio de formar grupos de pessoas com os mesmos interesses, possibilitando atingir seus objetivos. Por este motivo o homem passou a notar que estar sozinho era mais difícil, chegando à conclusão que se estivesse em grupo seus objetivos seriam facilmente alcançados. De acordo com D’Ascensão

Temos então a formação de agrupamentos humanos que uniam esforços e recursos para atender às suas necessidades. [...] levou os grupos à busca

constante de melhores condições que tivessem menores esforços [...] O nome que se deu à busca do atendimento das necessidades humanas foi trabalho. (D'ASCENCAO, 2001, p. 37).

Assim surgiu o agrupamento de pessoas de forma que passaram a unir forças para suprir suas necessidades. Esse agrupamento, ao longo do período, passou por vários processos evolutivos, considerados significantes, que por sua vez proporcionaram a esses grupos a procura de melhores condições, mas de maneira que tivessem menos esforços, menos uso de recursos e que tivessem mais objetivos alcançados.

Destarte, perceberam que distribuindo o trabalho entre os membros de uma equipe teriam mais chance para conclusão de seus objetivos, permitindo a eles menos esforços. Portanto, os recursos que possuíam eram mais expressivos e tinham que ser utilizados da melhor maneira possível, evitado assim os desperdícios que poderiam ocorrer.

É possível dizer que a organização denominava-se junção, devido à forma de agrupamento, distribuição dos trabalhos entre equipes, avaliando como os recursos seriam utilizados e de maneira a atender as necessidades do grupo.

2.1.2 Conceito de organização formal e informal

2.1.2.1 Organização informal

Dentro da organização informal, a autoridade existe, mas é vista como uma permissão e não como um direito. No entendimento de D'Ascensão (2001, p. 39), “A autoridade na organização informal, é mais uma concessão do grupo do que um direito [...], como exemplo de uma organização informal, dentro de uma empresa, há casos de grupos que provem [...]”.

A Organização informal caracterizou-se pela maneira que os colaboradores de uma empresa se encontram fora do trabalho, sendo que esses encontros tinham como objetivo principal colaborar com o crescimento da organização, ou seja, um almoço ou jantar com o propósito específico de atender as suas próprias necessidades.

2.1.2.2 Organização formal

A organização formal é uma das mais utilizadas por determinados grupos, pela forma de interagir entre si, ou seja, esse método conforme D'Ascensão (2001, p. 39) afirma que é “também conhecida como Estrutura Organizacional, esse tipo de organização difere da anterior, porque estabelecem formalmente as áreas de decisão como definição das respectivas responsabilidades e autoridades [...]”

A estrutura organizacional é utilizada para o planejamento de uma organização, ou seja, especificando o papel de cada pessoa dentro do grupo de trabalho, definido, assim, as responsabilidades e autoridades.

2.1.3 Tipologia das organizações

Pesquisas feitas por alguns estudiosos comprovam que a tipologia das organizações baseia-se em seus beneficiários. Em outras palavras, a tipologia tem como foco concentrado nas pessoas que são beneficiadas com prestação de serviços ou que realizam os próprios serviços. Conforme estudo realizado por Paixão¹:

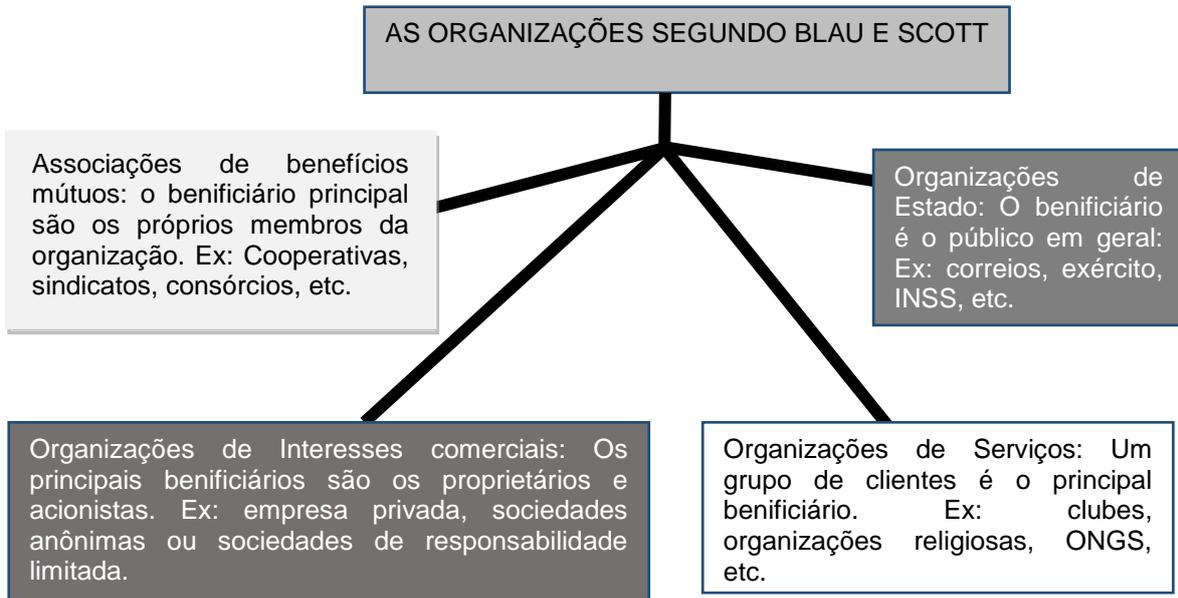
Para Blau e Scott, há quatro categorias de participantes que podem se beneficiar com uma organização formal:

- os próprios membros da organização;
- os proprietários ou dirigentes da organização;
- os clientes da organização;
- o público em geral. (PAIXÃO, 2008)

A tipologia defendida por Blau e Scott (1962) apud Paixão (2008) ressalta, de certa forma, como será utilizado o poder de influência que a pessoa beneficiária tem sobre a organização, chegando até determinar a sua estrutura e, segundo os autores, existem quatro tipos básicos de organizações e, dentro destes tipos, inserem-se todas as formas organizacionais, conforme mostra a figura seguinte:

¹ Disponível em: <http://estruturalismo.blogspot.com.br/2008/05/tipologia-das-organizaes.html>, Acesso em: 10 Jul. 2014.

Figura 1: Estrutura de Organização



Fonte: Blau e Scott (1962) apud Paixão (2008)

2.1.3.1 Organizações comerciais

As organizações comerciais podem ser utilizadas em vários outros tipos de organizações, pois a mesma pode abranger múltiplas formas de introdução em diversos tipos de grupos, que tem entre si o objetivo alcançarem fins lucrativos.

Wallace², no artigo Definição de Organização Comercial, define “O termo organização comercial é genérico e se aplica a qualquer grupo com um conjunto de habilidades, prioridades, estratégias, e recursos que se organizam para alcançar coletivamente o "alvo específico" que é gerar lucro”.

Para ter uma ideia de como funciona uma organização comercial é necessário estar ciente do que ocorre durante a execução das atividades dessas organizações, ou seja, é necessário saber quais atividades com fins lucrativos a organização está operando.

No artigo, Wallace também afirma que, “A primeira preocupação das organizações comerciais é gerar lucro para o proprietário, acionistas, ou ambos, provendo produtos e serviços”.

² Disponível em: http://www.ehow.com.br/definicao-organizacao-comercial-sobre_32291/. Acesso em: 10 Jul. 2014.

Essas organizações têm como beneficiário, das atividades lucrativas, os próprios proprietários ou acionistas dessas organizações, sendo que a maior parte dessas organizações são empresas privadas, tanto de responsabilidade limitada ou sociedade anônima.

2.1.3.2 Organizações industriais

A organização industrial pode ser classificada de duas maneiras: descritivas, que tem por finalidade fornecer dados importantes de maneira geral da organização industrial e, teoria de preço, que utiliza-se de meios microeconômicos que para explicar como está o comportamento da estrutura de mercado da firma.

De acordo com informações, no site Cultura Mix⁴, artigo Organização Industrial, a “Organização industrial é um campo da economia que estuda a estrutura e os limites entre as empresas e os mercados e as interações estratégicas das empresas”. Ou seja, estudos realizados acrescentam que as organizações industriais são um modelo de concorrência considerada perfeita. Sendo assim, estão respectivamente ligados aos atritos reais, com, por exemplo, ajustes de preços, custo de transação e a introdução de novas empresas em um mercado que pode ser considerado, de certa forma, uma concorrência imperfeita.

2.1.3.3 Organizações prestadoras e serviços

As organizações prestadoras de serviços como o próprio nome já diz, tem por objetivo a prestação de serviços realizados diretamente a terceiros. Sendo assim, a organização tem como prioridade seus clientes considerando-os beneficiários principais.

Blau e Scott (1962) apud Paixão (2008)⁵, escrevendo sobre organizações industriais, declaram que são um grupo de clientes beneficiários como, por exemplo, hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais.

⁴ Disponível em: <http://www.culturamix.com/dinheiro/negocios/organizacao-industrial>. Acesso em: 10 Jul. 2014.

⁵ Disponível em: <http://estruturalismo.blogspot.com.br/2008/05/tipologia-das-organizaes.html>. Acesso em: 10 Jul. 2014.

2.2 CONCEITUALIZAÇÃO DE CONTABILIDADE

A contabilidade procura focar seus estudos no patrimônio das entidades que necessitam dos recursos disponibilizados por ela, possibilitando que seus utilizadores obtenham dados necessários para o controle de gastos e investimentos, tendo como meio de observação os aspectos monetários e físicos. Através de Basso,

Entendemos que contabilidade, como um conjunto ordenado de conhecimentos, leis, princípios e método de evidenciação própria, é a ciência que estuda, controlam e observa o patrimônio das entidades nos seus aspectos quantitativo (monetário) e qualitativo (físico) e que, como conjunto de normas, preceitos e regras gerais, se constitui na técnica de coletar, catalogar e registrar os fatos que nele ocorrem, bem como de acumular resumir e revelar informações de suas variações e situação, especialmente de natureza econômico-financeira. (BASSO, 2005, p.22)

Já na concepção de Franco, a contabilidade

É a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. (FRANCO, 1996, p 21)

Contudo, a contabilidade tornou-se o meio em que os empresários buscaram para adquirir dados importantes de seus investimentos, uma forma mais simplificada de adquirir conhecimento. A contabilidade em si é um meio de transição de informações para seus utilizadores. A versão pesquisada por Ribeiro diz que a “Contabilidade é a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, de controle e de registro relativas à administração econômica”, (RIBEIRO, 2009, p.20), conceito oficial formulado no Primeiro Congresso Brasileiro de Contabilidade, realizado no Rio de Janeiro, de 17 a 27 de agosto de 1924.

Ou seja, a contabilidade de maneira geral é considerada como ferramenta de apoio aos contadores e gestores para avaliar a situação em que a empresa e a sua estrutura econômica se encontram, possibilitando ter um controle geral do patrimônio da entidade.

A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, relação à entidade objeto de contabilização.” – Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade – estudo elaborado pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa Contábil, Atuarias e Financeiras (Ipecafi). (RIBEIRO, 2009, p. 03)

A contabilidade de maneira mais simplificada é considerada, de certa forma, uma maneira viável de transmitir informações, possibilitando ao usuário avaliar através de demonstrações e análise das situações como a empresa se encontra no momento da contabilização.

2.3 CONCEITUALIZAÇÃO DE CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial, sendo uma das muitas áreas existentes na contabilidade, se faz necessária no auxílio dos administradores, através dela pode-se obter várias informações que são extremamente úteis para gestão. No passar das décadas, a contabilidade gerencial tornou-se notavelmente mais eficaz nos assuntos relacionados à gestão, sendo também eficaz na manutenção e continuidade das organizações.

De acordo com Crepaldi,

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. (CREPALDI, 2004, p. 20)

Já Francia *et al* afirma que a,

Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos. (FRANCIA *et.al.* 1992, p. 04)

De acordo com as afirmações de Ludícibus, ele completa que,

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas de procedimentos

contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., [...] (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21)

Concluindo, a contabilidade gerencial é um instrumento que foi desenvolvido com o propósito de auxiliar seus gestores em suas tarefas cotidianas, ou seja, desenvolvida no intuito de conduzir os administradores em suas funções gerenciais, em que as informações que por ela fornecidas atenderão as exigências de cada setor da entidade, sendo assim a contabilidade gerencial estará parcialmente focada em transmitir informações de suma importância na tomada de decisão mais eficiente.

2.3.1 Relatórios gerenciais: conceito e objetivo

Conforme Padoveze (2004), no relatório deverá conter registros de forma que exponha a sua operacionalidade, de forma que sejam objetivo e prático, levando em consideração os dados levantados, tendo veracidade em relação aos fatos ocorridos dentro da empresa. De acordo com Ludícibus,

[...] uma das premissas mais simples e frequentemente mais esquecidas pelo contador, mesmo de boa qualidade técnica, é que os relatórios contábeis, via de regra, não são feitos para contadores, mas para gerentes dos mais variados níveis. Os níveis de gerencia podem ser identificados a partir de seu interesse em informações de caráter global e estratégico ou setorial analítico. Existem, por outro lado, categorias intermediárias que gostam de analisar relatórios amplos quanto à área abrangida e, ainda assim, detalhados. (IUDÍCIBUS, 1998, p. 283)

Padoveze (2004) também relata que os relatórios gerenciais deverão ser elaborados de forma adequada, o jeito de elaboração organizacional dos dados apurados influenciará no resultado final do relatório. Devendo conter clareza e objetividade, de maneira que seus utilizadores tenham fácil acesso, levando em consideração o grau de conhecimento da pessoa que utiliza esse meio, tal verificação deverá ser clara, rápida e específica, para que possa ser utilizada com mais segurança. Conforme Ludícibus et.al.:

[...] além das informações diárias ou semanais, com a posição do caixa, de faturamento, de produção, fluxo semanal de caixa e outras que a administração da empresa considere importantes quanto ao conteúdo e a

periodicidade, é importante que a Contabilidade forneça mensalmente e com rapidez a posição patrimonial e financeira e os resultados das operações. (IUDÍCIBUS et.al 2000, p. 33)

A elaboração dos relatórios tem por finalidade estar constantemente informado, fazendo com que as condições de mudanças permaneçam a continuidade da organização. No conteúdo do relatório devem conter seguimentos realizados dentro da empresa, revisado a cada mês, permitindo assim as análises. Segundo Vieira,

As demonstrações financeiras, que representam um tipo de relatório contábil, têm como objetivo básico fornecer informações que apresentam elementos que possibilitam aos usuários das informações contábeis o planejamento e controle do patrimônio da empresa e das atividades. (VIEIRA, 2002, p. 24)

Um relatório bem estruturado priorizando a necessidade do seu solicitante evidencia a saúde financeira e econômica da empresa. Devido a isso, o utilizador que realiza este trabalho deve observar cautelosamente os mínimos detalhes, para que estejam no relatório final, evitando erros na tomada de decisão a respeito das atividades.

2.4 BALANÇO PATRIMONIAL: OBJETIVO E ESTRUTURA

2.4.1 Objetivo balanço patrimonial

O Balanço Patrimonial (BP) é considerado um demonstrativo contábil, que tem por objetivo demonstrar de forma clara e objetiva o que a empresa possui em seu patrimônio, de forma organizada para que possa facilitar a comparação dos grupos de contas, analisando de forma quantitativa e qualitativa em determinados períodos, a situação financeira em que a empresa se encontra.

Balanço Patrimonial é a demonstração financeira (contábil) destinada a evidenciar, quantitativa, numa determinada data, a posição patrimonial e financeiro da empresa. O Balanço Patrimonial deve compreender todos os bens e direitos, tanto tangíveis (materiais) como intangíveis (imateriais), as obrigações e o Patrimônio Líquido da empresa [...] (RIBEIRO, 2009, p. 392)

No balanço patrimonial deve se obter em seus registros contábeis os bem e direitos que a empresa possui, sendo eles tangíveis ou intangíveis, devendo também contar com suas obrigações e o seu patrimônio líquido.

2.4.1.1 Estrutura do balanço patrimonial

Com base nos artigos 178 a 184, da Lei nº 6.404/1976⁶, o Balanço Patrimonial deverá ser estruturado conforme as disciplinas lá descritas. Podendo assim, ter uma visão facilitada, sendo que no lado direito encontra-se demonstrado a origem do capital total da empresa, que está em sua total disposição aplicado em seu patrimônio. As obrigações são representadas pelo capital de terceiros, o Patrimônio Líquido evidencia o capital próprio. Já o ativo demonstra os recursos totais, ou seja, ele evidencia onde a empresa está investindo os capitais que estão a sua disposição.

2.4.1.1.1 Ativo

No Ativo, deverão ser registradas as contas de bens e direitos, que serão escrituradas em forma decrescente pelo seu grau de liquidez e estão dispostas em dois grupos: Ativo Circulante e Não-Circulante. (RIBEIRO, 2009, p. 393)

2.4.1.1.2 Ativo circulante

Segundo Silva (2007), no Ativo Circulante são registrados os bens que futuramente serão transformados em dinheiro após o término do exercício social futuro, ou seja, são aqueles bens de curto prazo que poderão ser aplicados nos recursos do próximo exercício. Sendo assim, esses podem ser considerados bens que estão em constante circulação no patrimônio da empresa, caracterizando-se como capital de giro.

2.4.1.1.3 Ativo não-circulante

Conforme Silva (2007), no Ativo Não-Circulante deverão ser registrados as contas de longo prazo, ou seja, as contas que possuem giro lento e que são caracterizados como contas de investimento e imobilizado da empresa. Um exemplo prático dessas contas é o registro de ações em outras empresas, equipamentos, obras de arte, e veículos.

⁶ Disponível em:

http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/dest/eventos/sociedade_por_acoes.pdf, Acesso em: 12 Jul. 2014.

Os Intangíveis são o grupo de contas totalmente oposto ao ativo circulante, pois enquanto no ativo circulante são registrados os bens e direitos que tem um prazo no mínimo de 12 meses, no Ativo Realizável a longo prazo são contabilizados os bens e direitos que estarão constantemente em circulação dentro da empresa no final do exercício social seguinte.

É necessário ter o pleno conhecimento que nesse grupo também podem ser registrados, com exceção das disponibilidades, todas as contas que representam aplicações dos bens e direitos, incluindo as despesas que foram pagas antes do vencimento, que estão registradas no Ativo Circulante, mas que tenham o prazo superior a um ano.

Nesse subgrupo são registradas as contas de participações de capitais que a empresa faz em outras sociedades, sendo que essas participações passam a gerar rendimento para a empresa, geralmente registrado em forma de dividendos. Um exemplo prático deste tipo investimento se dá quando uma empresa investe em ações de outra empresa e, este investimento passa a gerar receita para a empresa, independente da sua atividade operacional.

Conforme citado por Ribeiro, extraído do artigo 178 da Lei nº 6.404/1976:

Art. 178. No balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupados de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia.

§ 1º No ativo, as contas serão dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nelas registrados, nos seguintes grupos:

- Ativo circulante; e
- Ativo não circulante, composto por ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível. [...] (RIBEIRO, 2010, p. 340)

2.4.1.1.4 Passivo

De acordo com Ribeiro (2009), são contabilizadas as contas de obrigações e o patrimônio líquido. As contas representam as obrigações, ou seja, o passivo exigível deverá ser classificado em ordem de exigibilidade variando conforme o grau de exigibilidade que nele é registrado. O grau de exigibilidade representa os maiores ou menores prazos que as obrigações deveram ser pagas.

No passivo circulante são registradas as contas que representam as obrigações cujos vencimentos estarão sendo efetivados durante o exercício seguinte. Neste grupo pode haver subdivisões, de acordo com a natureza das obrigações. Alguns exemplos a serem citados: obrigações a fornecedores,

empréstimos e financiamentos, obrigações tributárias, obrigações trabalhistas, outras obrigações, participações e destinações do lucro líquido. Ribeiro cita também que,

§ 2º No passivo, as contas serão classificadas nos seguintes grupos:

- Passivo circulante;
- Passivo não circulante; e
- Patrimônio líquido, dividido em capital social, reservas de capital ajuste de avaliação patrimonial, reservas de lucros, ações em tesouraria e prejuízos acumulados. (RIBEIRO, 2010, p. 340)

No passivo não circulante podem ser registradas as mesmas contas do passivo circulante e seus respectivos subgrupos, mas há um diferencial. Como no passivo circulante as contas têm o vencimento ocorrendo durante o exercício seguinte, no passivo não circulante essas contas vencerão somente no final do exercício seguinte.

O Patrimônio Líquido representa no Balanço o capital próprio, ou seja, é tudo que a empresa gera durante as atividades comerciais. No Patrimônio Líquido, as contas do capital próprio são representadas da seguinte maneira:

- a) Capital Social
- b) Reservas de Capitais
- c) Ajustes de Avaliação Patrimonial
- d) Reservas de Lucros
- e) Ações em Tesouraria
- f) Prejuízos Acumulados

2.4.1.1.5 Estrutura comparativa da Lei 6.404/76 e Lei 11. 638/07

Tabela 1: Estrutura Comparativa Balanço Patrimonial

ANTES	DEPOIS
Ativo Circulante Realizável a Longo Prazo Ativo Permanente · Investimento · Imobilizado · Diferido	Ativo Circulante Ativo Não Circulante · Realizável a Longo Prazo · Investimento · Imobilizado · Intangível · Diferido
Passivo Circulante Passivo Exigível A Longo Prazo Reserva De Exercícios Futuros Patrimônio Líquido · Capital Social · Reserva De Capital · Reserva De Reavaliação · Reservas De Lucros · Lucros Ou Prejuízos Acumulados	Passivo Circulante Passivo Não Circulante · Exigível A Longo Prazo · Resultado De Exercícios Futuros Patrimônio Líquido · Capital Social · Reserva De Capital · Ajuste De Avaliação Patrimonial · Reservas De Lucros · Ações Em Tesouraria · Prejuízos Acumulados

Fonte: <http://www.contabeis.com.br/artigos/790/a-nova-visao-contabil-apos-a-lei-116382007/>. Acesso em: 09 Jun. 2014.

2.5 DRE: OBJETIVO E ESTRUTURA

2.5.1 Objetivo

Conforme o artigo 187 da Lei nº 6.404/1976 (Lei das Sociedades por Ações)⁷, “A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses”.

A Demonstração Resultado de Exercício (DRE) é uma ferramenta utilizada para demonstrar os resultados econômicos da empresa, ou seja, o lucro e o prejuízo

⁷ Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm> Acesso em: 09 Jun. 2014.

que são levantados no decorrer das atividades empresariais, sendo assim a DRE é uma forma mais simplificada e resumida de evidenciar sua importância.

2.5.1.1 Estrutura

Segundo a Lei nº 11.638/07, 27 de dezembro de 2007⁸, a estrutura da DRE seguirá as seguintes normas:

Tabela 2: Estrutura da DRE

RECEITA OPERACIONAL BRUTA
(-) Dedução da receita bruta
= RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA
(-) CMV
= LUCRO OPERACIONAL BRUTO
(-) Despesas Operacionais
= LUCRO OU PREJ. OPERACIONAL
+ Receita não operacional
(-) Despesa Não Operacional
= RESULTADO DO EXERCICIO ANTES DA PROVISAO P/ O IR E CS
(-) Provisão P/ Imposto De Renda
= RESULTADO DE EXERCICIO APÓS A PROVISAO P/ IR E CS
(-) Participações
=LUCRO / PREJUÍZO LIQUIDO DO EXERCICIO

Fonte: <http://contaazul.com/blog/2013/01/modelo-de-dre/>. Acesso em: 09 Jun2014.

Conforme as palavras de Ribeiro (2009, p.407), “O citado dispositivo legal não fixa um modelo a ser observado por todas as empresas; porém, estabelece as informações mínimas que devem conter na DRE, ficando, portanto, cada empresa livre para elaborar”. Esse modelo de DRE não é necessariamente um modelo padrão para todas as empresas. Através deste modelo é possível obter informações necessárias que devem conter em uma Demonstração de Resultado e, desta forma, fica a critério das empresas criarem sua própria DRE.

⁸ Disponível em: <http://contaazul.com/blog/2013/01/modelo-de-dre/>. Acesso em: 09 Jun. 2014.

2.6 ANÁLISES ATRAVÉS DOS ÍNDICES

2.6.1 Índices de liquidez: conceito e objetivo

O índice de liquidez é utilizado na avaliação do grau de solvência de uma empresa em determinado período, de forma a deliberar sobre a capacidade que a empresa tem em quitar suas obrigações antes do vencimento previsto, com isso possibilitando a execução de seus direitos.

Tendo em mente que a liquidez não é a mesma coisa que solvência, e sim a capacidade da empresa pagar suas obrigações no período exato do vencimento, o que pode-se traduzir na capacidade que a empresa possui de gerar caixa, buscando a eliminação ou minimização de suas dívidas.

Conclui-se que o índice de liquidez tem por objetivo evidenciar se a empresa tem a capacidade de liquidar os compromissos nas datas previstas de vencimento. Para Bruni (2011, p.122), “Indicadores de liquidez estudam a solvência ou a capacidade de honrar as obrigações assumidas pela entidade [...], a gestão da liquidez nas empresas é um dos maiores desafios da gestão financeira”.

2.6.2 Índice de liquidez geral

Bruni (2011) define que a liquidez geral tem como objetivo analisar a saúde a empresa, indicando o estado financeiro a longo prazo, ou seja, compara a possibilidade de poder se realizar no ativo da empresa, não incluindo o que é apropriado para a restauração da entidade, com as obrigações existentes na empresa.

Sendo assim, entende-se por índice a liquidez geral como um meio de indicar se a empresa poderá encerrar suas atividades naquele exato momento, ou se poderia saldar suas dívidas sem precisar mexer em seu ativo permanente.

2.6.3 Índice de liquidez corrente (circulante)

A liquidez corrente é o cálculo que permite analisar se a empresa tem disponibilidade para liquidar suas dívidas a curto prazo, ou seja, ele coloca em evidência o que está disponível e realizável na empresa durante um ano. Para Bruni, liquidez corrente é

Uma forma mais rotineira de se analisar a liquidez de uma empresa costuma enfatizar a solvência de curto prazo e análise de contas dos ativos e passivos circulantes. Geralmente, a forma mais comum para se analisar a relação entre os ativos e os passivos de curto prazo pode envolver o cálculo simples do capital de giro. (BRUNI, 2011, p.127)

2.6.4 Índice de liquidez seca

Semelhante ao índice de liquidez corrente, a liquidez seca tem como objetivo evidenciar se a empresa tem a capacidade de quitar suas dívidas, entretanto, na liquidez seca são isentados os estoques do seu ativo circulante. Reis define que:

O quociente de liquidez seca é importante na hipótese de não termos elementos para calcular a rotação dos estoques e também nos seguintes casos, quando os estoques passam a constituir valores de difícil conversão em moeda: em épocas de retração do mercado consumidor, quando a rotação dos estoques for muito lenta, ou para empresas que tem suas vendas concentradas em determinadas épocas do ano. (REIS, 2003, p. 177)

2.6.5 Índice de liquidez imediata

O índice de liquidez imediata é considerado o indicador mais eficaz, pois nele terá somente os ativos que estão inteiramente disponíveis para o pagamento de dívidas em curto prazo. Bruni (2011, p.132) acrescenta que

O índice de liquidez imediata representa o valor que dispõe imediatamente para saldar dívidas de curto prazo. As disponibilidades representam os recursos que já estão convertidos em dinheiro com caixa e bancos ou que poderiam ser convertidos em dinheiro com grande liquidez, como as aplicações financeiras de liquidez imediata. (BRUNI, 2011, p.132)

2.6.6 Índices de rentabilidade: conceito e objetivo

O índice de rentabilidade possibilita informar o quanto a empresa está obtendo de retorno lucrativo ou avaliar se não está havendo retorno, baseando-se no capital investido, no qual o resultado de seus investimentos é o resultado econômico da empresa, assim quanto maior, melhor.

Conforme Zdanawicz (1998, p. 101), “a rentabilidade pode ser estudada conjuntamente com a taxa de retorno dos investimentos, rentabilidade é comumente utilizada no meio empresarial, para referir-se ao desempenho econômico da organização”. O índice de rentabilidade tem como objetivo verificar a rentabilidade do capital investido, ou seja, fornecer informações das operações realizadas

anualmente na empresa, devido a isso existe certa preocupação com a situação financeira da empresa.

A lucratividade da empresa calculada em valores absolutos resulta em dados extremamente sigilosos sobre o lucro da empresa. É necessário uma junção desse lucro com outro valor para obter uma dimensão relativa.

Tabela 3: Resumo dos Indicadores de Rentabilidade

Índice	Formula	Significado	Avaliação
Margem de Lucro	$\frac{\text{Lucro Op.}}{\text{ROL}} \times 100$	Lucro por R\$ de ROL.	Quanto maior, melhor
Margem Operacional Líquida	$\frac{\text{LL (+/-) Result. N Op}}{\text{ROL}} \times 100$	Lucro por R\$ de receita, somente Operacional.	Quanto maior, melhor
Retorno sobre Investimento Total	$\frac{\text{LL}}{\text{ATM}} \times 100$	Lucro por R\$ investido.	Quanto maior, melhor.
Retorno sobre o PL	$\frac{\text{LL}}{(\text{PL}-\text{LL})} \times 100$	Lucro por R\$ de Capital próprio.	Quanto maior, melhor.

Fonte: Adaptado de Silva (2007)

2.6.7 Índices de endividamento: conceito e objetivo

Como o índice de rentabilidade, o índice de endividamento tem a mesma finalidade, verificar o desempenho financeiro da empresa. No entanto, esta verificação deverá ser analisada utilizando-se médias comparativas de outras empresas que pertençam ao mesmo seguimento do parâmetro de ação, e também deverá ter mais que um exercício social, podendo ser de três ou mais. Segundo Bruni,

O índice de endividamento ou a relação expressa pela participação dos capitais de terceiros sobre os recursos totais também é conhecido como debt ratio (taxa de endividamento em inglês). Este índice expressa a porcentagem que o endividamento representa sobre os fundos totais. Ou, em outras palavras, a porcentagem do ativo total financiada com recursos de terceiros. (BRUNI, 2011, p.152):

Para ocorrer a análise de endividamento, é importante conhecermos as características da organização, para que possamos utilizar seus recursos. Ou seja, o endividamento que as organizações têm servirão como complemento das dívidas do capital próprio e, poderá ser considerado bom, mesmo sendo de alto grau.

Sendo assim, devemos observar se os recursos gerados serão capazes de quitar os compromissos que foram assumidos pela empresa. Entretanto, os

endividamentos que são gerados somente para saldar as dívidas poderão se tornar viciosos, por essas dívidas não gerarem recursos, provocando assim a falência da empresa, de acordo com a explicação de Marion (2002, p. 105).

Quadro 3: Indicadores de Endividamento

INDICADORES	FÓRMULA	FINALIDADE
Relação de Capital de Terceiros/Capital Próprio (CT/CP)	$\frac{PL}{PC+PNC}$	Indica o risco e a dependência de capital de terceiros, ou seja, quanto de capital próprio entidade dispõe para cada capital de terceiros.
Relação de Capital de Terceiros/Passivo Total (CT/PT)	$\frac{PC}{PC + PNC}$	Indica o percentual de recursos totais da empresa que são financiados por terceiros, ou seja, mede quanto dos recursos obtidos pela empresa provém de terceiros.
Imobilização de Recursos Permanentes (IRP)	$\frac{ANC - PNC}{PL}$	Indica quanto a empresa aplicou do capital próprio no ativo não circulante excetuando o realizável a longo prazo.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2007).

2.7 ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Pode-se entender que a Análise das Demonstrações Contábeis é um instrumento que possibilita a interpretação de dados, através da análise da situação econômica financeira da empresa. Conforme Iudícibus (1998), a análise de demonstrações contábeis é a habilidade de conseguir dados que serão úteis de acordo com o planejamento econômico, a fim de ser alcançado.

Franco (1992, p. 93) complementa que “as principais demonstrações contábeis são exposições sintéticas dos componentes patrimoniais e de suas variações, a elas recorreremos quanto desejamos conhecer os diferentes aspectos da situação patrimonial e suas variações”. Os usuários dessa ferramenta conseguirão ter em mãos os relatórios do passado, analisar o que ocorre no presente de maneira eficaz, e planejar as oportunidades do futuro de seus clientes.

2.7.1 Análise vertical: conceito e objetivo

A análise vertical é a forma de demonstrar em porcentagem a participação de um valor em relação ao grupo total, ou seja, ela pode demonstrar como a empresa está economicamente.

Ribeiro (1997, p. 173) complementa que

a Análise Vertical, também denominada por alguns analistas Análise por Coeficientes, é aquela através da qual se compara cada um dos elementos do conjunto em relação ao total do conjunto. Ela evidencia a percentagem de participação de cada elemento no conjunto.

Ou seja, o objetivo da análise vertical é colocar em vidência a importância de cada valor na demonstração que pertence, utilizando-se do método de comparação entre o ramo padrão ou as porcentagens da própria entidade nos períodos anteriores.

2.7.2 Análise horizontal: conceito e objetivo

Para Blatt (2001), análise horizontal evidencia a evolução ou o declínio em determinadas contas que compõem a demonstração contábil e balanço, além de outros demonstrativos, e como base os períodos anteriormente calculados. A comparação é realizada de forma horizontal, tendo em vista os indicadores e as demonstrações financeiras. Matarazzo (2003, p. 249) complementa que,

[...] mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais.

2.7.3 Análise de custo: volume e lucro

A análise de custo, em uma visão geral, é de grande importância no que diz respeito à tomada de decisão de uma empresa, pois ela auxilia como ferramenta no processo de tomada de decisão, no momento do lançamento dos preços, podendo evitar o aumento de custo e melhorar seus lucros.

De acordo com Vieira, Kelm e Clebsch (2006, p. 21),

A análise do custo, volume e do lucro proporciona respostas a questões relacionadas ao que acontecerá com o lucro da empresa se ocorrer: a) aumento ou diminuição do custo (variável ou fixo); b) diminuição ou aumento do volume de vendas; ou c) redução ou majoração dos preços de venda.

Bomfim e Passarelli (2008, p. 273) complementam que,

A análise de custo-volume-lucro é relativa à forma pela qual os lucros e gastos se alteram com a mudança do volume. Ela examina o impacto nos lucros de alterações nos custos variáveis, custos e despesas fixas, preço de venda, volume e diversidade de produtos, e dessa forma, ajuda no processo de planejamento.

2.8 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição surge através do aparecimento de uma receita em contraposição dos custos fixos e custos variáveis que são encontrados em cada produto, ou seja, é tudo aquilo que sobra das vendas. A margem de contribuição é o valor que cada produto contribui no resultado da empresa, sendo que este resultado deve ser bom o suficiente para quitar seus custos e despesas e, ainda remunerar o capital investido.

De acordo com Leone (2008, p. 380), “a margem de contribuição é a diferença entre as receitas, os custos diretos e os variáveis identificados a um produto, linha de produtos, serviços, processos, segmentos, enfim, a cada um dos objetos em que pode dividir a atividade de uma empresa”. Complementa Padoveze (2004, p. 269).

Representa o lucro variável. É a diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade de produto. Significa que em cada unidade vendida a empresa lucrará determinado valor. Multiplicado pelo total vendido, teremos a contribuição marginal total do produto para a empresa.

2.8.1 Ponto de equilíbrio

Para Warren, Reeve e Fess (2008, p. 98) “O ponto de equilíbrio é o nível de operações no qual a receitas e os custos de uma empresa são exatamente iguais”.

Já para Vieira, Kelm e Clebsch (2006, p. 26), “é o ponto em que o lucro operacional é igual a zero, ou seja, no qual o total das receitas operacionais e o total dos custos e despesas operacionais se igualam”.

Segundo Padoveze, o ponto de equilíbrio,

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. (PADOVEZE, 2004, p. 269)

De acordo com Wernke (2001, p. 49), “o ponto de equilíbrio representa o nível de vendas em que a empresa opera sem lucro ou prejuízo. Ou seja, número de unidades vendidas no ponto de equilíbrio é o suficiente para a empresa pagar seus custos fixos e variáveis, sem gerar lucro”.

2.8.2 Margem de segurança

Segundo Wernke (2001, p. 62), “a margem de segurança é o volume de vendas que supera as vendas calculadas no ponto de equilíbrio. Ou seja, representa o quanto as vendas podem cair sem que haja prejuízo para a empresa”. E para Warren, Reeve e Fess (2001, p. 109), “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 que pode ocorrer antes de atingir um prejuízo operacional”.

Corroborando, Vieira, Kelm e Clebsch (2006, p. 27) afirmam que “a margem de segurança é a relação entre o volume de vendas previsto (ou volume de vendas orçado) e o volume de vendas no ponto de equilíbrio”. Da mesma forma, salienta Padoveze,

Margem de segurança pode ser definida como o volume de vendas que excede às vendas calculadas no ponto de equilíbrio. O volume de vendas excedente para analisar a margem de segurança pode ser tanto o valor das vendas orçadas como o valor real das vendas. (PADOVEZE, 2004, p. 287)

2.8.3 Mark-up - Conceito e objetivo

2.8.3.1 Conceito

Mark-up é a variável que se aplica ao preço de um produto, para que possa dar origem ao preço de venda, sendo assim, essa variável é somada ao preço unitário do produto juntamente com a margem de lucro para obter o valor de venda. Conforme Bernardi (2007, p. 164):

À definição de Mark-up, que no dicionário técnico contábil português-inglês significa “remarcar para cima” e segundo o dicionário Accounting: the language of business, de Sidney Davidson et al., mark-up é um valor original adicionado ao custo. Usualmente expresso como um percentual do preço de venda. Refere-se também a um aumento sobre um preço de varejo originalmente estabelecido. (BERNARDI, 2007, p. 164)

Já na visão de Padoveze (2004, p 423),

o conceito de Mark-up, amplamente utilizado pelas empresas, de grande porte como as microempresas, parte do pressuposto de que a base para diferenciação de preços de venda dos diversos produtos produzidos pela empresa é o custo por absorção. (PADOVEZE, 2004, p. 423)

2.9 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: CONCEITO E OBJETIVO

Quando uma empresa é idealizada e criada pelo empreendedor, também é preciso que este idealize seus objetivos e que preveja qual a melhor maneira de conseguir atingir seus objetivos. Isto irá permitir que a empresa utilize de maneira mais correta possível os recursos que tem à sua disposição para alcançar os objetivos, bem como permite que os todos os envolvidos com a organização desenvolvam suas tarefas de acordo com os objetivos traçados e, isto irá permitir que a empresa crie medidas corretivas para cada desvio do caminho traçado, ou seja, permite a criação de estratégias em busca do sucesso.

Estratégia, de acordo com as teorias, são as ações que adotadas pelas organizações, visando atingir os objetivos que foram previamente traçados levando-se em conta a missão, visão e valores da organização, assim como, a orientação consciente e racional para a melhor utilização dos recursos humanos, tecnológicos, financeiros e materiais disponíveis de maneira, que permita ainda, a adoção de ações frente à situações que exijam tomadas de decisões rápidas e eficientes.

Estratégia empresarial é a conjugação produto – mercado, ou seja, é a decisão imediata sobre quais produtos a empresa pretende atingir os objetivos traçados e como ela pretende colocar e vender seus produtos, ou seja, é a junção dos objetivos, metas e diretrizes que a empresa possui, visando a definição de qual é a atividade da empresa e que tipo de empresa pretende ser.

2.10 A contabilidade gerencial e a estratégia empresarial

Diante do atual contexto econômico social, o ambiente empresarial vem mostrando características voláteis e imprevisíveis e esta situação fez com que as organizações experimentassem mudanças, levando a gestão empresarial a uma complexidade muito grande, conseqüentemente a busca por políticas estratégicas que lhes permitam competitividade de maneira a minimizar ameaças à sua sobrevivência.

Frente a esta situação, o planejamento estratégico surge como ferramenta para que as empresas tenham condições de enfrentarem os problemas que surgem no dia a dia, relacionadas à concorrência e competitividade. Welsch, Hilton e Gordon (1981, p. 11) caracterizam planejamento estratégico como:

Aquele realizado pela cúpula da entidade, com horizonte delongoz prazo, cujo enfoque reside “[...] nos objetivos e estratégias globais da empresa; afeta todas as funções gerenciais; envolve conseqüências abrangentes e de longo prazo.” Por sua vez, o planejamento tático, caracterizado pelo orçamento, só existe para implementar o primeiro.

O planejamento estratégico é uma ferramenta voltada para as tomadas de decisões que visa controlar os fatores externos que influenciam o ambiente interno e sua implementação e controle possui uma dependência muito grande da contabilidade gerencial, a partir do momento em que a contabilidade fornece informações sobre sistema financeiro e orçamentário da empresa.

Frezatti et al. (2007, p. 34), no artigo Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras, escrevem que

Ainda que o planejamento estratégico esteja voltado essencialmente para o lado externo da entidade, a sua implementação e controle dependem da contabilidade gerencial, que proporciona condições da utilização do orçamento e do controle orçamentário nas entidades. Significa dizer que a materialização do planejamento estratégico ocorre por meio dos instrumentos táticos, sem os quais as decisões de longo prazo não se transformam em algo concreto; dessa maneira, a contabilidade gerencial se apresenta como recurso válido e importante no sentido de apoio ao processo decisório e do controle por meio do fornecimento de informações úteis aos gestores. Assim, em situação em que a contabilidade gerencial esteja estruturada, permitindo que o planejamento estratégico seja disponibilizado e refletido através do orçamento, ela será um elemento significativo para que o processo de planejamento seja implementado e mantido; por outro lado, seria possível identificar uma situação em que o planejamento estratégico poderia ser desenvolvido sem chances de implementação pelo fato de que a entidade não teria o orçamento e o controle orçamentário relativamente Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento estruturados a partir da contabilidade gerencial. (FREZATTI et al., 2007, p. 34)

A contabilidade gerencial possui quatro estágios de desenvolvimento, que de acordo com a Federação Internacional de Contadores (International Federation of Accountants – IFA), por meio do pronunciamento da International Management Accounting Practice 1 (IMAP 1998) e a cada mudança de estágio, novas condições enfrentadas pelas empresas são absorvidas e adicionadas às tecnologias existentes e ao foco anterior. Ainda de acordo com este pronunciamento, a contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações (financeiras e operacionais) utilizadas pela administração para planejar, avaliar e controlar internamente uma organização e avaliar o uso de seus recursos, assim como contabilizá-los.

Em consonância com a abordagem da contabilidade gerencial oferecida pela IFA e pela IMAP, Shank e Govindarajan (1997, p. 5) declaram que:

[...] a contabilidade existe na administração principalmente para facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial”. Destacam que a informação contábil é base da análise financeira; ao permitir a identificação das estratégias financeiramente exequíveis, os relatórios contábeis representam importante ferramenta de comunicação da estratégia em seus pontos fundamentais, permitindo a identificação de qual programa tático poderá ser mais eficaz, no sentido de atingir as metas empresariais; por fim, a contabilidade tem importante papel de monitoramento do desempenho, seja dos gerentes, seja das unidades de negócio, ressaltando-se a relevância dos custos padrões, orçamentos de despesas e planos de lucros anuais, ferramentas que devem ser adaptadas ao contexto estratégico em que se insere a empresa. (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 05)

Um sistema de informação contábil é dividido em dois subsistemas principais: financeiro e gerencial, e estes devem ser integrados e possuem base de dados interligados, onde as saídas de cada sistema devem ser utilizadas como entrada para o outro sistema.

Muitos autores criticam o planejamento estratégico e, entre eles Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004), ao reconhecerem a importância deste, referem-se à necessidade de informações que forneçam subsídios, tanto para formação das estratégias como para a viabilidade e programação destas.

No entanto, os dados ofertados pela contabilidade são muito criticados como fonte de informações, seja para analisar o desempenho das empresas como para subsidiar o processo de formação das estratégias. A este respeito, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004, p. 60) declaram que as informações da contabilidade:

[...] são frequentemente limitadas em escopo, carente de riqueza e muitas vezes deixam de abranger importantes fatores não econômicos e não quantitativos; [...] são demasiado agregadas para seu uso eficaz na formulação de estratégias; [...] chegam tarde demais para serem usadas na formulação de estratégia; e [...] um volume surpreendente de informações factuais é indigno de confiança. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2004, p. 60)

Diante desta situação, a contabilidade gerencial surge como um elemento de extrema importância no processo de planejamento estratégico, tendo em vista ser uma fonte da maior parte das informações necessárias para a formulação das políticas empresariais.

Para Horngren, Foster e Datar (2000, p. 03-04) a contabilidade gerencial facilita o planejamento e controle, fornecendo informações sobre: 1) representação financeira de planos – orçamento; 2) registro e classificação contábil das transações – sistema contábil; e 3) comparação entre o que foi orçado e o real – relatórios de desempenho. Esses autores são de opinião que um sistema de controle gerencial somente poderá ser efetivo quando for consistente com as metas e as estratégias da organização.

3. METODOLOGIA

A metodologia tem por objetivo definir de que maneira a pesquisa será realizada, em outras palavras, a metodologia mostra o que será pesquisado e quais instrumentos serão utilizados na obtenção de dados no decorrer da pesquisa. Com isso, para o desenvolvimento desse trabalho utilizou-se estudo de caso, assuntos específicos de contabilidade gerencial, envolvendo também rentabilidade, análise de custos, endividamento entre outros.

3.1 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

Esse tópico tem por objetivo especificar a maneira será abordada a pesquisa, tanto do ponto de vista de sua natureza, abordagem, procedimentos técnicos, a forma e seus objetivos.

3.1.1 Ponto de vista de sua natureza

Esse item define a pesquisa como pesquisa aplicada, que, de acordo com Vergara (2004, p. 47), “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto finalidade prática”. Portanto, a pesquisa é classificada como aplicada, porque será avaliado um caso real, sendo executando na prática os conceitos expostos anteriormente, na tentativa de solucionar o problema do estudo.

3.1.1.1 DO PONTO DE VISTA DE SEUS OBJETIVOS

A presente pesquisa sob o ponto de vista dos objetivos pode ser classificada como descritiva. Conforme Gil (2002, p. 42), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Conforme dito, o que se deve ressaltar são as técnicas standardizadas na coleta de dados.

3.1.1.2 Abordagem do problema

A abordagem do problema da pesquisa pode ser classificada com qualitativa. Conforme Gil (2002, p. 133), a

análise qualitativa é a sequência de atividades, que engloba a redução dos dados, a categorização dos mesmos, sua interpretação e a elaboração do relatório. E esta depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, instrumentos de pesquisa e o referencial teórico que embasaram a pesquisa.

Sendo assim, a pesquisa será de forma qualitativa dada através do referencial teórico da contabilidade gerencial juntamente com a coleta de dados e na análise dos dados baseados no objetivo de propor a aplicação da contabilidade gerencial na empresa em estudo.

3.1.1.3 Coleta de dados

Na concepção de Roesch (2006, p. 128), a coleta de dados se dá com,

Um estudo pode combinar técnicas desenvolvidas em um ou outro paradigma. Refere-se a coleta de dados primários, por meio de entrevistas, questionários, observação ou testes, é importante especificar a fonte dos dados (a população a ser entrevistada e os documentos que serão analisados), quando estes serão levantados por meio de qual instrumentos (anexar os instrumentos, como roteiro de entrevistas ou questionário).

Diante do exposto, para a realização da pesquisa na empresa foco deste trabalho, devem ser coletados dados extraídos da contabilidade para a verificação das informações e das tomadas de decisões.

No entanto, a empresa possui apenas a contabilidade fiscal que muito pouca informação útil traz ao empresário. Diante da impossibilidade de desenvolver um estudo com base em dados econômicos financeiros fornecidos pela contabilidade, que permitisse a verificação das decisões dos gestores no que tange a lucro, lucratividade, custos, preços de vendas e da análise de índices de liquidez, endividamento e de estrutura patrimonial, assim restou a alternativa da entrevista com os gestores, para entender como as decisões são tomadas a nível gerencial.

3.1.2 Limitações da pesquisa

Mediante ao exposto acima, com referência à falta de dados contábeis, financeiros e patrimoniais, que dariam suporte ao estudo proposto, este fica muito prejudicado e possui uma limitação muito grande. No entanto, com base nas declarações dos gestores, procurou-se elaborar o estudo na empresa, buscando a melhor forma de expressar a situação da empresa.

4. PESQUISA

4.1 HISTÓRICOS DA EMPRESA

A empresa foi constituída em 03 de fevereiro do ano de 1994, por meio da compra de outra empresa, cujo nome na época era Super Barateira, o proprietário atual da empresa em questão trabalhava como gerente e o seu primeiro ponto de atendimento localizado na Avenida Nove de Maio, número 326, com aproximadamente 220 metros quadrados de extensão.

Esse ponto foi escolhido estrategicamente por que ali localizava-se a antiga Super Barateira no intuito de manter a mesma carteira de cliente e ainda pra um melhor posicionamento da mercadoria, que foi definido com o crescimento econômico da cidade, bem como bom atendimento e produtos de qualidade. A loja passou a necessitar de um maior número de funcionários, ao todo foram registrados 138 funcionários, e atualmente conta com vinte e dois (22) colaboradores em atividade.

No ano de 2000, o proprietário adquiriu um novo terreno localizado na Avenida Nove de Maio, número 690, com a intenção de construir um novo ponto de atendimento. A construção iniciou no ano de 2001, o primeiro prédio levou aproximadamente um ano para ficar pronto, a construção original tinha 1030 metros quadrados, a área de atendimento da loja 345 metros quadrados. Com o passar dos anos, foram feitas ampliações, e atualmente uma dispõe de uma área de atendimento de 715 metros quadrados.

A empresa organiza-se da seguinte forma: o proprietário responsável pela parte financeira da empresa, o gerente de compras, o gerente de vendas, o gerente de caixa, os vendedores, as zeladoras e o cobrador.

Desde o início, a empresa teve como atividade econômica o comércio varejista de confecções, cama, mesa e banho, mas com o crescimento da cidade e o aumento da população, o proprietário observou que existia também mercado para calçados, artigos e complementos, como bolsas, malas de viagem, artigos esportivos, moda íntima, passando também a oferecer estes produtos para a população de Juína-MT.

4.2. O PROCESSO DECISÓRIO DA EMPRESA

A partir da entrevista feita com os gestores da organização, ocasião em que além de contar a história da empresa, obteve-se informações relevantes que subsidiaram a análise de gestão da empresa.

4.2.1 Missão

As teorias pesquisadas que fundamentam este trabalho nos indicam que há a necessidade da empresa possuir a descrição da missão, para que todos os envolvidos direta e indiretamente com a organização, saibam de forma clara e objetiva o que a empresa quer ser no futuro.

A missão corresponde à razão de existência de uma organização e a delimitação das atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócios. Nesta há a definição do propósito fundamental e único que a organização tenta seguir para identificar seus produtos e/ou serviços, assim como seus clientes. Também define de uma forma geral onde a organização vai atuar e qual será o seu foco principal, conforme o que descreve Sousa (2013)

A exposição é uma forma de mostrar a razão da existência da empresa, e existe em função de seus produtos e dos propósitos organizacionais, de forma que é importante que a organização estabeleça a sua missão, de maneira direta, que está ligada à ideia principal que deu origem a empresa e que, com o passar dos tempos, continue fiel à ideia inicial, ou seja, a missão se torna a identidade da empresa.

Em relação a isto, pelas informações do gestor, a empresa, embora de forma muito superficial, tem uma ideia sobre o futuro da empresa, mas isto não está descrito em nenhum lugar e muito menos fala-se nisto com os colaboradores.

4.2.2. Visão

A visão, pelas pesquisas efetuadas em bibliografias, permite-nos afirmar que esta se caracteriza como o propósito da empresa, ou seja, aonde ela quer chegar. Visualiza a situação futura desejada e, para todos os envolvidos com a organização, torna-se uma espécie de bússola norteadora.

É através da visão que é possível identificar as possibilidades e as realidades desejadas, ou seja, é necessário que a visão tenha um conceito claro e

que crie uma imagem da empresa que seja compartilhada por todos, isto se torna a estrutura que a empresa deseja e um norteador das escolhas, compromissos e ações da empresa.

No entanto, no que tange a Missão da empresa, as informações prestadas pelos gestores não é expressa de forma clara, objetiva e bem definida e, sendo assim, dificulta-se o entendimento sobre o destino e a real identidade como empresa.

4.2.3. Valores

Estes são as ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. São as convicções, as crenças e os ideais inseridos na organização, ou seja, é tudo aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. Estes são elementos que motivam e direcionam as ações das pessoas na organização e que tornam-se padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.

Os valores organizacionais têm funções importantes. A primeira delas é criar entre empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas. A segunda função destacada é a contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações (TAMAYO, 1998, p. 66).

Na empresa, o objeto de pesquisa deste trabalho, os valores organizacionais existem, mas da mesma forma relatada sobre a visão e a missão, existem apenas na forma de atuação de seus gestores e que são seguidos pelos demais colaboradores, mas não existe nada definido e descrito de forma que todos tenham o mesmo conhecimento a respeito disto para que se busquem de forma ordenada um padrão de comportamento.

4.3. POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

A empresa foco desta pesquisa é uma empresa familiar, gerida pelos proprietários e, como acontece na maioria das empresas familiares, de acordo com pesquisas realizadas por órgãos como SEBRAE, BNDS e o IBGE, nestas organizações não existem uma política estratégica definida.

Segundo o estudo "Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil", elaborado pelo SEBRAE em outubro de 2011, vinte e sete de cada 100 micro e pequenas empresas abertas no Brasil, 02 não chegam a completar nem se quer dois anos. Ainda de acordo com este estudo, existem vários fatores que provocam a falência dessas empresas: planejamento mal estruturado e estudos de mercado, estratégias erradas, público-alvo equivocado, falta de capital de giro, entre outros.

A pesquisa revela ainda que taxa de mortalidade das empresas até o terceiro ano de atividade é de 53%. Um dos principais fatores dessa mortalidade é o estudo, a dificuldade na gestão empresarial, causadora de 11% dos fechamentos, com destaque para problemas de planejamento e gestão estratégica.

De acordo com informações prestadas pelos gestores da empresa pesquisada, esta não possui uma estratégia financeira, de custos, de produção e nem comercial. A empresa é gerida de forma empírica e, de acordo com os acontecimentos tomam as decisões, algumas vezes acertadas, mas muitas vezes erradas e, desta forma, não criam padrões que sirvam de parâmetros para decisões futuras.

Embora, diante desta situação, as decisões tomadas de forma empírica, estão permitindo que a empresa continue exercendo suas atividades ao longo dos tempos e de certa forma com sucesso, a falta de uma estratégia devidamente formalizada, leva a empresa em muitos momentos a obter um resultado econômico financeiro menor do que o esperado, o que ocasiona em diversas situações dificuldades econômicas e financeiras.

4.4. A EMPRESA E AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS

Quando questionamos os gestores sobre a utilização das informações contábeis como suporte para as tomadas de decisões, a resposta foi que não

utilizam as informações da contabilidade para este fim, somente como um meio de atender a uma exigência da legislação comercial e tributária.

Responderam ainda que as informações que utilizam para as tomadas de decisões são baseadas em suas experiências pessoais sobre comércio, concorrência e sobre a economia, ou seja, é a situação do “vamos deixar acontecer e veremos o que pode ser feito”.

Outra informação em relação ao questionamento é a de que nunca foram informados dos benefícios da utilização das informações contábeis nas tomadas de decisões e, desta forma, contabilidade é necessária para efeitos legais e para algumas ocasiões em que torna-se necessário a solicitação de financiamentos bancários.

Assim, esta pesquisa, que buscava saber como os gestores da empresa utilizavam as informações contábeis nas tomadas de decisões, não obteve a análise esperada, pois como foi descrito, na empresa em questão não existem relatórios contábeis e, portanto, as decisões são tomadas ao acaso.

Porém nota-se a oportunidade de demonstrar aos gestores os benefícios da utilização da Contabilidade Gerencial e de suas ferramentas: margem de contribuição, ponto de equilíbrio, análise de custo versus volume e lucro, lucratividade, índices de liquidez, rentabilidade, endividamento e, os demais demonstrados pelas teorias descritas neste trabalho de conclusão também se tornaram inviáveis, face a inexistência de informações econômicas, financeiras e patrimoniais.

CONCLUSÃO

Diante da nova realidade empresarial em meio ao livre comércio promovido pela globalização, utilizar-se de informações torna-se um dos elementos prioritários na gestão da empresa e no processo de tomada de decisão, e isto vem provocando mudanças na natureza e na qualidade das informações prestadas pela contabilidade propriamente dita, como na contabilidade gerencial ao longo dos últimos anos.

Assim, a contabilidade gerencial é vista como elemento de extrema importância no processo de tomada de decisão, visto ser ela a fonte de grande parte das informações necessárias para a realização de cada uma das etapas do processo de elaboração do planejamento estratégico.

Para Ward (1993, p. 9), “[...] o exercício do planejamento estratégico é elaborado para criar planos que permitiriam alcançar os objetivos da empresa. Esses planos, normalmente, requerem dados significativos da contabilidade gerencial [...]”.

E para Horngren, Foster e Datar (2000, pp. 3-4), a contabilidade gerencial facilita o planejamento e controle, fornecendo informações sobre: 1) representação financeira de planos – orçamento; 2) registro e classificação contábil das transações – sistema contábil; e 3) comparação entre o que foi orçado e o real relatório de desempenho. Esses autores afirmam que um sistema de controle gerencial somente poderá ser efetivo quando for consistente com as metas e as estratégias da organização.

O grande problema para as organizações e, em especial para a empresa pesquisada neste trabalho de conclusão de curso, é a falta das informações necessárias para que sejam possíveis as tomadas de decisões corretas, no intuito de buscar uma maior lucratividade e ganho de mercado.

A empresa em questão não possui uma política estratégica definida e sendo assim, sobra aos gestores administrar a empresa ao sabor dos acontecimentos e de forma totalmente empírica.

Como sugestão, deixamos algumas propostas aos gestores, para que a administração da empresa torne-se melhor:

- a) Criação de políticas estratégicas voltadas às tomadas de decisões empresariais, sejam elas de cunho financeiro ou econômico;
- b) Criação de métodos de custeios que permitam aos gestores verificarem realmente qual da lucratividade da empresa, produto por produto;
- c) Definir de forma clara e objetiva, a missão, visão e os valores que irão nortear a empresa no futuro, permitindo que todos os colaboradores tenham a visão dos objetivos da empresa, suas metas e aonde a empresa quer chegar no futuro;
- d) Exigir de seu contador que a contabilidade seja elaborada de forma que possa lhe trazer informações sobre lucratividade, liquidez, rentabilidade, endividamento e, de retorno financeiro face aos seus investimentos, ou seja, que a contabilidade seja uma ferramenta gerencial.

Diante do exposto, podemos afirmar que neste trabalho de conclusão de curso atingimos parcialmente nosso objetivo principal que era de verificar como os gestores, da empresa NP de Araújo-EPP, utilizam a contabilidade gerencial na formulação de suas estratégias e nas tomadas de decisão.

Como já exposto acima, a empresa em questão não se utiliza da contabilidade gerencial para formular suas estratégias e para tomar suas decisões, sendo estas tomadas ao acaso. Diante disto, abre-se a oportunidade para uma pesquisa mais aprofundada na empresa e na possibilidade de um novo trabalho para a implantação de um planejamento estratégico, auxiliando aos gestores da empresa nas tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade Geral Básica**. Ijuí: Ed. Unijuí. 2005.

BLATT, Adriano. **Análises de balanços – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron, 2001.

BOMFIM, Eunir de Amorim, PASSARELLI, João. **Custos e Formação de Preços**. 5 ed. São Paulo; IOB, 2008.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de formação de preços: política, estratégia e fundamentos**. 3. ed. 2.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007

BRUNI, Adriano Leal. **A Análise Contábil e Financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas: 2004

CULTURAMIX. Disponível: <<http://www.culturamix.com/dinheiro/negocios/organizacao-industrial>>. Acesso em: 10 Jul. 2014.

D'ASCENCAO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

ETZONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 2.ed. São Paulo: Livraria Pioneira editora, 1964.

FREZATTI, Fábio et al. **Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras**. RAC, 2a. Ed. Especial, 2007

FRANCIA, Arthur J. et al. **Managerial accounting**. 9ª ed. Houston: Dame, 1992.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____, **Contabilidade Geral**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

Hornigren, Charles. T., Foster, G., Datar, S. M. **A contabilidade de custos: ênfase na gestão**. 10ª ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

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

MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2008.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAIXÃO, Jamile. **Tipologia das organizações**. Disponível em: <<http://estruturalismo.blogspot.com.br/2008/05/tipologia-das-organizaes.html>> Acesso em: 10 Jul. 2014.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações Contábeis, Estrutura e Análise**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanços fácil**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

_____. **Contabilidade Geral Fácil**. 5.ed. am.pl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Contabilidade Básica Fácil**. 27.ed. am.pl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Alexandre A. da. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUSA, Kelly Mayana Pacheco de. **Missão e Visão: Conceitos Norteadores para as Organizações**. Disponível em: <https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/missao-e-visao-conceitos-norteadores-para-as-organizacoes>. Acesso: 10 de Set. 2014.

TAMAYO, Álvaro. **Valores organizacionais**: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. Revista de Administração, São Paulo: v. 33, n. 3, 1998. Disponível em: www.rausp.usp.br. Acesso: em 19 de Set. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Eusélia Pavaglio, KELM, Martinho Luís, CLEBSCH, Teodoro. **Custos e Formação de Preços no Comércio**. Ijuí. 2006.

VIEIRA, Samira Augusta. **Relatórios Contábeis Legais e Gerenciais Fornecidos pela Controladoria para o Controle de Gestão em uma Empresa de Construção Civil: um estudo de caso da Empresa Farias Construções Ltda.** 2002. 48f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

WALLACE, Joshua. **Definição de organização comercial**. Disponível: <http://www.ehow.com.br/definicao-organizacao-comercial-sobre_32291/> Acesso em: 10 Jul. 2014.

WARD, K. **Contabilidade e Gestão Estratégica**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993,

WARREN, Carl S; REEVE, James M; e FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WELSCH, G. A., HILTON, R.W., GORDON, P.N. **Orçamento: planejamento de lucros e controle**. 5ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. São Paulo. Atlas. 2001.

ZDANAWICZ, José Eduardo. **Estrutura e análise das demonstrações contábeis**. 1ª ed. Porto Alegre: Zagra, 1998.

