

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO PARA ALAVANCAGEM EMPRESARIAL

Alexandre Souza Chaves ¹

Fernando Linhares da Silva ²

Rosa Maia Furtado ³

RESUMO

Em busca de um diferencial em um mercado competitivo como o da atualidade, a contabilidade gerencial se torna uma ferramenta imprescindível para uma administração empresarial brilhante. Nesse contexto, trazemos a seguinte problematização: Como a contabilidade gerencial pode contribuir para o ganho de eficiência na utilização de recursos financeiros de uma pequena empresa no município de Cotegipe – BA? Os objetivos do trabalho são: Identificar as principais ferramentas da contabilidade gerencial e sua aplicabilidade na gestão da empresa pesquisada; Diagnosticar as reais necessidades da empresa estudada, quanto à geração e utilização da informação contábil; Propor adequações ao processo de gestão da empresa, com vistas a alavancagem financeira, econômica e patrimonial. O presente trabalho justificou-se pela importância do tema para a vida acadêmica e pela disponibilidade do conhecimento obtido que pode ser aplicado na vida profissional. A classificação da pesquisa é descritiva, pois é um estudo de caso. O método é o indutivo, pois foi por meio das amostragens financeiras / econômicas que se gerou informações para a empresa estudada. Foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, monografias e dissertações de mestrado, que serviram para compreender e interpretar os dados coletados.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Alavancagem financeira. Informação contábil.

¹ Acadêmico do 8º Semestre do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB – E-mail: alexandre10souza@hotmail.com

² Orientador – Bacharel em Ciências Contábeis, professor da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. E-mail nando-linhares@hotmail.com

³ Co-orientadora – Graduada em Pedagogia, Mestre em Educação e Contemporaneidade pela UNEB, professora e pesquisadora da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. E-mail: rosa@fasb.edu.br

1 CAPITULO I

1.1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial está focada para uma melhor administração empresarial, notificando o empresário sobre as melhores formas de realização do trabalho, proporcionando ao mesmo uma maior segurança para futuras tomadas de decisões dentro da organização. Segundo ATKINSON (2011): “Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização”

Com a finalidade de facilitar o planejamento empresarial, a contabilidade gerencial utiliza formas de relatórios que tem uma leitura detalhada dos eventos econômicos de uma empresa, como; orçamentos, relatórios de desempenho, relatório de custos que facilitam o administrador nas tomadas de decisões.

A contabilidade gerencial passou a ter um maior valor para os profissionais de contábeis quando eles perceberam a necessidade das empresas de analisar os custos e despesas de diversas formas para tomada de diferentes decisões, pois as empresas buscam redução dos custos, com aumento da produtividade.

Com um grande poder de orientar administradores, os sistemas de informações contábeis auxiliam nas decisões operacionais e estratégicas de uma empresa, atingindo metas que foram traçadas no planejamento estratégico. Dessa maneira, os sistemas de informações contábeis devem beneficiar com uma sucessão de operações exercendo o controle institucional ao estimar o desempenho de uma sequência de valores, acrescentando valor ao produto em função das necessidades de sua clientela.

Os objetivos do trabalho são: Identificar as principais ferramentas da contabilidade gerencial e sua aplicabilidade na gestão da empresa pesquisada; Diagnosticar as reais necessidades da empresa estudada, quanto à geração e utilização da informação contábil; Propor adequações ao processo de gestão da empresa, com vistas a alavancagem financeira, econômica e patrimonial.

O trabalho justificou-se pela importância do tema para a vida acadêmica e pela disponibilidade do conhecimento obtido que pode ser aplicado na vida profissional, visto que, a contabilidade gerencial é uma grande aliada para que

a empresas consigam executar seu trabalho com mais eficiência, pois ela é uma poderosa ferramenta na geração de informações para as tomadas de decisões.

A classificação da pesquisa é descritiva, pois é um estudo de caso. O método é o indutivo, pois foi por meio das amostragens financeiras / econômicas que se gerou informações para a empresa estudada. Foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, monografias e dissertações de mestrado, que serviram para compreender e interpretar os dados coletados.

Para adquirir sucesso nos negócios, os administradores buscam na informação o caminho para solucionar problemas nas empresas, e a contabilidade gerencial pode fornecer a informação necessária para resolver os contratempos que pode haver nas empresas. Nesse contexto, traz a seguinte problematização: Como a contabilidade gerencial pode contribuir para o ganho de eficiência na utilização de recursos financeiros do Supermercado Badêca situado no município de Cotegipe – Bahia?

O trabalho está dividido em dois capítulos, incluindo a introdução. No segundo capítulo, consta a história da Contabilidade; Contabilidade financeira e gerencial; Demonstrações contábeis; sistema de informação; gestão estratégica de custos.

No terceiro capítulo, discorre a história da empresa estudada (Supermercado Badêca) e análise dos dados. Na conclusão tem-se a resposta para o problema e a verificação do cumprimento dos objetivos do trabalho.

2 CAPITULO II

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

“Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização” (ATKINSON, 2011, p. 36).

A contabilidade gerencial está focada para uma melhor administração empresarial, notificando o empresário sobre as melhores formas de realização do trabalho, proporcionando ao mesmo uma maior segurança para futuras tomadas de decisões dentro da organização.

Com a finalidade de facilitar o planejamento empresarial, a contabilidade gerencial utiliza formas de relatórios que tem uma leitura detalhada dos eventos econômicos de uma empresa, como; orçamentos, relatórios de desempenho, relatório de custos que facilitam o administrador nas tomadas de decisões.

A contabilidade gerencial é um dos instrumentos com maior poder para auxiliar a administração de uma organização. Seus exames abrangem os diversos níveis hierárquicos e funcionam como ferramentas necessárias nas tomadas de decisões, causando grande influência no processo de analisar um processo estratégico empresarial e no orçamento (JOHNSON, 1993).

A contabilidade gerencial passou a ter um maior valor para os profissionais de contábeis, quando eles perceberam a necessidade das empresas de analisar os custos e despesas de diversas formas para tomada de diferentes decisões, pois as empresas buscam redução dos custos, com aumento da produtividade.

A informação que cria valor, introduz a natureza da informação gerencial contábil e descreve como ela deve ser voltada às diferentes necessidades de seus usuários, os operadores de linha de frente, os gerentes intermediários e os executivos experientes. A demanda por informação gerencial contábil é derivada da necessidade administrativa explícitas, como: tomada de decisões sobre produtos, serviços e clientes; melhorias das atividades e processos existentes; e alinhamento das atividades organizacionais em orno dos objetos estratégicos de longo prazo (ATKINSON, 2000).

Para adquirir sucesso nos negócios, os administradores buscam na informação o caminho para solucionar problemas nas empresas, e a contabilidade gerencial pode fornecer a informação necessária para resolver os contratemplos que pode haver nas empresas.

As informações fornecidas pela contabilidade gerencial são de grande importância, pois elas evidenciam cada falha administrativa tomada pelos gestores da empresa. Direcionadas unicamente para administração das organizações, a contabilidade gerencial está ganhando cada vez mais espaço dentro das empresas, inclusive as de pequeno porte, suprindo os gestores com informações relevantes nas tomadas de decisões.

Um fator importante que é de características das empresas de pequeno porte, é que a estratégia frequentemente é formulada pelo seu principal dirigente, que pode ser também o proprietário. Por isso, na grande maioria dos casos, estas são empresas familiares, onde trabalha pessoas de uma mesma família de que na maioria das vezes não tem conhecimento sobre as técnicas de administração e planejamento financeiro. O capital dessa empresa é formado por um indivíduo ou por um pequeno grupo de pessoas, e geralmente sua área de operações é local (GOMES, 2004).

Geralmente as empresas de pequeno porte não possui um planejamento adequado, muitas vezes, os proprietários acham que não é necessário, ou não faz, por ter que arcar com despesas com profissionais, e acaba ele mesmo fazendo um trabalho cujo próprio geralmente não possui o conhecimento necessários para fazer o planejamento, o que é um erro, uma empresa por menor que seja tem que fazer planejamento, pois com ele é possível aumentar a lucratividade. Ai onde entra a contabilidade gerencial, fornecendo informações cirúrgicas para alavancagem financeira, econômica e patrimonial da empresa, reduzindo custos e despesas.

2.2 DIFERENÇAS ENTRE CONTABILIDADE GERENCIAL E FINANCEIRA

A contabilidade gerencial está relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, aqueles que estão do lado interno da entidade e que são responsáveis pela organização e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que se relaciona com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão do lado externo da organização (PADOVEZE, 2000).

Padoveze (2000, P. 31) “dispõe o quadro a seguir mostrando as diferenças entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.”

Tabela 1 – Diferenças da contabilidade gerencial e financeira

Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
--------------------------	-------------------------

Usuários	Externos e internos.	Internos.
Formas de relatório	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Orçamentos, contabilidade por obrigação, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios exclusivos não rotineiros para simplificar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e eventualmente mensal.	Sempre que a administração pedir
Custos ou valores utilizados	Principalmente históricos.	Históricos e provável.
Bases de comparação utilizadas para quantificar os dados	Moeda corrente.	Diversas bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices etc.).
Restrições no fornecimento de informações	Princípios Contábeis geralmente aceitos.	Nenhuma restrição, a não ser as estipuladas pela administração.
Arcabouço teórico e técnico	Ciência contábil.	Aplicação pesada de outras disciplinas, como economia, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional.
Características da informação fornecida	Deve ser prática, verificável, relevante e a tempo.	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica.	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato, acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais.

Fonte: Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil / Clóvis Luís Padoveze. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

Ao contrário da contabilidade financeira que segue seus padrões definidos por órgãos reguladores, a contabilidade gerencial está preocupada unicamente em fornecer informações úteis e práticas para tomada de decisões.

Para que o empresário possa traçar seus objetivos e suas metas, a contabilidade gerencial surge como uma ferramenta indispensável e insubstituível para realizar seu planejamento. Com um bom planejamento servindo de suporte nas decisões das empresas, os gestores ampliam as possibilidades de sucesso em suas definições.

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como uma perspectiva especial conferido a várias práticas e recursos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., posicionados num ponto de vista diferente, num grau de detalhe mais crítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de forma a auxiliar os gerentes das organizações em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 1986, p. 15).

É utilizando essas ferramentas contábeis, que a contabilidade gerencial auxilia gestores de empresas em melhores tomadas de decisões, fazendo com que a organização alcance suas metas e seus objetivos de maneira mais eficaz e eficiente. O gestor que constitui um gerenciamento contábil em sua empresa pode elevar o valor dela consideravelmente, pelo fato da contabilidade gerencial ser capaz de fornecer informações valiosas e fundamentais sobre o funcionamento empresarial, a fim de se destacar entre seus concorrentes.

A contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizada 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. 4).

Dessa forma, a contabilidade gerencial envolve um conjunto de ferramentas procedimentos e métodos técnicos de trabalho que tem a função de auxiliar detalhadamente o administrador da empresa a controlar as operações, resultados, os bens e o patrimônio da empresa, fornecendo apoio e segurança nas tomadas de decisões.

2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Sistema pode ser estabelecido como um agrupamento de elementos em relação. Os sistemas agrupam-se em sistemas abertos e fechados. Os sistemas abertos caracterizam-se pela interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis, enquanto os sistemas fechados não interagem com o ambiente externo, existem sistemas físicos e sistemas informacionais. A empresa é um sistema aberto, bem como os sistemas de informações, pois há um procedimento de interação com o ambiente (PADOVEZE, 2000).

“Principal ponto da contabilidade gerencial é a utilização da informação contábil como ferramenta para administração” (PADOVEZE, 2000).

Com um grande poder de orientar administradores, os sistemas de informações contábeis auxiliam nas decisões operacionais e estratégicas de uma empresa, atingindo metas que foram traçadas no planejamento estratégico. Dessa maneira, os sistemas de informações contábeis devem beneficiar com uma sucessão de operações exercendo o controle institucional ao estimar o desempenho de uma sequência de valores, acrescentando valor ao produto em função das necessidades de sua clientela.

Campos filho (1994) compreendem por sistema de informação um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios que permite tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e mínimo de custos, dar condições para, por meio da utilização de informações primária constantes do arquivo básico, juntamente com técnicas derivativas da própria contabilidade e ou outras disciplinas, fornece relatórios para finalidades específicas, em oportunidades definidas ou não a seus usuários.

Para que a informação contábil seja usada na técnica de administração, é indispensável que essa informação seja desejável e aproveitável para as pessoas que tomam conta da administração da organização. Para os administradores que buscam a primazia empresarial, uma informação, mesmo que proveitosa, só é desejável se conseguida a um custo conveniente e proveitoso para a organização. A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a administração da entidade (PADOVEZE, 2000).

É notória a importância da contabilidade gerencial para a administração, fornecendo informações de grande relevância para a tomada de decisões. Contabilidade é informação, porém, o que podemos observar é que a contabilidade é usada com mais frequência para escrituração registros, contábeis e contabilidade financeira.

2.4 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é uma dos maiores instrumentos na área de contabilidade quando o assunto se trata de geração de informações. Para geração dessas informações, a contabilidade gerencial utiliza várias ferramentas da contabilidade como balanços, índices e custos.

A análise financeira e de balanços tem a obrigação de ser entendida dentro de suas possibilidades e limitações. Por um lado, convenientemente manuseada pode transformar-se num poderoso “painel de controle”, já por outro lado, ela pode apontar mais problemas do que soluções (IUDÍCIBUS, 1998).

As informações obtidas por balanços não podem ter muita confiança depositada, por conter limitações de natureza própria, fundamentalmente por análise financeira e de suas investigações e aplicações. Por outro lado, ela pode auxiliar as informações se for tratada, trabalhando e produzindo sobre demonstrativos financeiros reunidos, absolvendo e aumentando todas as casuais imperfeições dos relatórios financeiros.

Outra forma de análise financeira é as de índices que retratam as condições de pagamento da empresa, são eles; liquidez imediata, liquidez corrente, liquidez geral e liquidez seca.

- Liquidez imediata: compara o disponível em tempo com o passivo corrente, basicamente, representa o quanto de dinheiro podemos dispor para quitar as obrigações de curto prazo.
- Liquidez corrente: verifica a capacidade de quitação das dívidas da empresa a curto prazo.
- Liquidez geral: verifica a capacidade de pagamento da empresa de um modo geral, tanto a curto quanto a longo prazo.

- **Liquidez seca:** este índice tem o mesmo objetivo do índice anterior, tirando a conta de estoques do cálculo, considerando apenas os valores recebíveis e os que já tem em caixa.

As análises de balanço e dos índices são de muita importância para geração de informações, pois elas retratam, cada um com sua característica e limitação, o poder financeiro da empresa, possibilitando o contador gerencial a fazer planejamentos a longo prazo.

Outra ferramenta utilizada é a análise de custos, ele mede os custos de operação do negócio. Segundo Bruni e Famá (2012), as informações apanhadas das vendas e das operações, a administração pode aproveitar os fatos contábeis e financeiros para determinar os custos de produção e divisão, unitários ou totais, para um ou para todas as atividades prestadas.

A análise de custos é uma grande ferramenta de geração de informações, para isso são utilizados alguns termos técnicos como: investimentos, gastos ou desperdícios, custos, despesas, desembolsos e perdas, cada um com seus meios específicos. Custos está diretamente ligada no processo de produção de bens ou serviços, e este focado apenas na conta estoques que fica no balanço patrimonial.

É utilizando essas ferramentas que a contabilidade gerencial se torna uma poderosa aliada em uma administração de uma empresa, fazendo com que os gestores tomem as melhores decisões para alavancagem econômica e patrimonial da organização. Uma empresa da qual os administradores utilizam esta ferramenta pode se desenvolver com mais rapidez, tendo maiores chances de se destacar no mercado.

2.5 ANALISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Segundo Franco (1992, p. 93):

As principais demonstrações contábeis são exposições sintéticas dos componentes patrimoniais e de suas variações, a elas recorreremos quando desejamos conhecer os diferentes aspectos da situação patrimonial e suas variações.

As demonstrações contábeis são compostas da seguinte forma: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) e Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC).

Segundo Ludícibus (1998) caracteriza a análise de balanços como extração de relações úteis dos relatórios contábeis tradicionais para o objetivo econômico que tivermos em mente, e para ele, não existe forma científica ou metodologicamente comprovada de relacionar os índices de maneira a obter um diagnóstico preciso, embora existam alguns cálculos já formalizados.

Tabela 2 - Principais Análises de Balanços

TIPO	FINALIDADE
Análise Horizontal	Aponta o crescimento de itens dos Balanços e das Demonstrações de Resultados através dos períodos, a fim de caracterizar tendências.
Análise Vertical	Para avaliar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo.
Análise de Liquidez e do Endividamento	Relacionam contas do balanço através de quocientes que indicam se a empresa utiliza mais recursos de terceiros (fornecedores, bancos) ou mais recursos dos proprietários; se os recursos de terceiros têm seu vencimento em maior parte a Curto Prazo (até final do ano seguinte) ou a Longo Prazo (após o final do ano SEGUINTE)
Análise da Rotatividade (do Giro)	Representam a velocidade com que elementos patrimoniais de relevo se renovam durante determinado período de tempo.
Análise de Rentabilidade	Quocientes que comparam o lucro com as vendas líquidas, o retorno sobre o investimento, retorno sobre o Patrimônio Líquido.
Retorno Sobre o Investimento	Representa quanto de lucro obtido pela empresa em relação à toda aplicação realizada pela empresa com esse objetivo.

Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Expressa os resultados globais auferidos pela gerência na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas.
Análise do Fluxo de Caixa	Avaliar se a empresa conseguirá cobrir todos os outros compromissos ou, caso contrário, como está buscando recursos para incrementar sua insuficiência de caixa.

Fonte: Iudícibus Análise de Balanços. 7 Edição. SP: Editora Atlas, 1998

O balanço patrimonial divide-se em grupos de contas de mesmas características facilitando, dessa forma, a leitura interpretação e análise por parte até de quem não estudou ou que não tem conhecimento em contabilidade.

As Demonstrações do Resultado do Exercício deverão ser apresentadas na formato dedutivo, com os detalhes essenciais das receitas, despesa, ganhos e perdas e determinando claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício.

A Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados evidencia a mutação do patrimônio líquido em nível global e em nível de mutações internas.

A Demonstrações de Fluxo de Caixa mostra quais foram as saídas e entradas de dinheiro no caixa no decorrer do período e o resultado desse fluxo.

2.6 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

O atual cenário econômico apresenta consumidores cada vez mais exigentes. O ambiente concorrente em que as organizações estão inseridas, as mutações no sistema de produção e as novas tecnologias, conduzem às organizações a se adaptarem as necessidades do ambiente externo, procurando o aumento de produtividade e a redução de custos na gestão de seus negócios.

A utilização de custos dentro da circunstância estratégica na gestão dos negócios, se torna uma das melhores decisões no contexto das utilidades competitivas de uma empresa. Com isso, a gestão estratégica de custos acarreta na apresentação de uma nova visão da contabilidade gerencial, sendo esta, ligada a estratégias organizacionais.

Segundo Bruni e Famá (2004, p.367) “a estratégia refere-se às relações entre a empresa e seu ambiente, e o processo de construção de seu futuro”. Associada ao procedimento de gestão empresarial, a estratégia busca proporcionar a construção do futuro corporativo, estabelecendo metas e planos de longo prazo.

A gestão estratégica de custos se torna uma ferramenta de contínuo aprendizado, onde o que se busca, é a melhoria contínua do desempenho das empresas. Serve também como uma orientadora/base para a tomada de decisão.

No que diz respeito à gestão de custos, Bruni e Famá (2004, p.367) defendem que:

No processo de gestão de custos e formação de preços, conceitos extraídos da literatura de administração estratégica e/ou planejamento estratégico possuem grande relevância. Rentabilidade, custos e preços planejados para o futuro somente podem ser pensados mediante a análise estratégica da empresa e de seu ambiente.

Com isso, pode-se dizer que, a gestão estratégica de custos é identificada como uma importante ferramenta para a obtenção da vantagem competitiva dentro das empresas. Isto se deve por ela estar mais adaptada, adequada ao novo cenário onde a agregação de valor é de vital importância.

2.6.1 Métodos de custeio direto ou variável e absorção

Métodos de custeio é o método utilizado para apropriação de custos. Sendo, que existem dois métodos básicos de custeio, Custeio Variável ou Direto e Custeio por Absorção.

2.6.2 Custeio direto ou variável

De acordo com Bomfim e Passarelli (2008, p.59) “o custeio variável ou direto toma um valor, para custeamento dos produtos da entidade, somente os gastos (custos e despesas) variáveis. Com isso, exclui-se a obrigação de rateios e, de modo consequente, as distorções deles decorrentes”.

Por não atender aos princípios essenciais da contabilidade e não ser aprovado pelas autoridades fiscais, o método de custeio variável ou direto é exercido para fins gerenciais, fornecendo instrumentos para controles internos da organização.

2.6.3 Custeio por absorção

O custeio por absorção é a técnica proveniente da utilização dos Princípios de Contabilidade. Consiste na adequação de todos os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, por rateio.

Conforme Horngren, et al (2000, p.211) custeio por absorção é a técnica de custeio do estoque no qual todos os custos de fabricação, variáveis e fixos, são apontados como custos inventariáveis. Isto é, o estoque “absorve” todos os custos de fabricação.

Segundo os autores Bomfim e Passarelli (2008, p.58), relatam que:

Esta atribuição de custos fixos, entretanto implica, naturalmente, o emprego de rateios. E nisso, localiza a principal falha do custeio por absorção como ferramenta de domínio. Por mais objetivos que pretendam se os fundamentos de rateio, sempre apresentarão um forte elemento arbitrário, que distorce os resultados apurados por produto e complica (quando não desorienta) as decisões da administração com relação a assuntos de vital importância para a empresa, como, por exemplo, a deliberação de preços de venda ou o cancelamento da fabricação de produtos deficitários.

2.6.4 Método do custo padrão

O método do custo padrão tem como principal atribuição fornecer auxílio para o controle de custos da organização, possibilitando um padrão de comportamento para os custos. Crepaldi (1998, p. 170) caracteriza custo padrão como “um custo estabelecido pela entidade como meta para os produtos de sua linha de fabricação, levando-se em consideração as características tecnológicas do processo produtivo de cada um, a quantidade e os preços dos materiais necessários para a produção e o correspondente volume desta”

O custo real é o custo efetivo incorrido pela empresa num determinado período. Se o custo real for superior ao custo padrão, a variação ocorrida será considerada desfavorável, uma vez que o custo incorrido foi maior que o planejado como meta, caso contrário, se o custo real for inferior ao custo padrão, a variação será favorável, uma vez que a empresa teve custo inferior ao que havia planejado.

2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ambiente empresarial torna-se frequentemente mais agitado em virtude de aspectos tais como: legislação, concorrência, exigências por padrões superiores de qualidade dos produtos e serviços, atendimento aos clientes, entre outros. Neste contexto, torna-se imperativo compreender tais fatores. Inicialmente far-se-á indispensável entender o termo Planejamento Estratégico e que benefícios podem-se auferir a partir de suas aplicações direcionadas ao contexto das pequenas empresas, valendo destacar que os gestores-alvo, em geral, possuem toda sorte de limitações possíveis em seus modelos de negócio.

Na visão de Oliveira (1998), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para este processo de adequação.

Em linhas gerais, Planejamento diz respeito à capacidade de organizar e prever os efeitos de uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis consequências indesejáveis, resultante dos mesmos.

3 CAPITULO III - HISTORIA DA EMPRESA E ANALISE DE DADOS

3.1 História da Empresa

A empresa objeto de estudo denomina-se SUPERMERCADO BADÊCA registrada no CNPJ 02.518.008/0001-70, e localizada na Rua Francisco Mariane Passos nº 26, Cotegipe – BA foi fundada em março de 1991, quando na época ainda se tratava de um bar, seu fundador é Waldez Rodrigues Chaves conhecido como Dêca.

Na época de sua fundação, a cidade de Cotegipe, tinha como uma de suas principais fontes de renda a agricultura e pecuária, onde os pecuaristas e agricultores vendiam suas produções na feira local, que ficava situada na Rua Senador Wanderley, endereço onde foi fundado o BADÊCA.

Com o passar dos anos, a cidade de Cotegipe foi crescendo e a feira local mudou de endereço, enfraquecendo o comercio daquele bairro. Waldez assim que percebeu a queda nas vendas tratou logo de mudar seu bar de endereço, isso aconteceu em meados de 1996, comprou um galpão próximo à feira e montou um armazém mantendo o nome que já era conhecido entre seus clientes, uma manobra acertada, pois ele conseguiu manter grande parte de sua clientela e adquiriu ainda mais clientes com a ampliação de seu negócio.

Hoje, bem mais estruturada, a empresa conta com uma loja de confecções, açougue, copiadora e ainda faz prestação de serviço à Coelba recebendo contas de convenio como OI, EMBASA e ENERGIA.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Foi feita uma análise gerencial do objeto de estudo com base nos balanços patrimoniais de três períodos. A partir destes balanços foi possível gerar informações para o gestor afim de auxiliar sua administração.

Tabela 3 - Balanço 2013.

	2013		2013
ATIVO	R\$ 290.800,00	PASSIVO	R\$ 290.800,00
ATIVO CIRCULANTE	R\$ 134.000,00	PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 56.250,00
Caixa	R\$ 3.000,00	Fornecedores	R\$ 56.250,00
Banco	R\$ 29.000,00	Salários a pagar	R\$ 3.300,00
Clientes	R\$ 27.000,00		
Estoque	R\$ 75.000,00	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 15.000,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 156.800,00	Financiamento	R\$ 15.000,00
Investimento	R\$ 80.000,00		
Imobilizado	R\$ 80.000,00	PATRIMONIO LIQUIDO	R\$ 219.550,00
Depreciação acumulada	-R\$ 3.200,00		
		Cap. Social	R\$ 181.800,00
		Reservas de lucro	R\$ 37.750,00

Fonte: Próprio autor (Adaptada do balanço patrimonial da empresa Merceria Badêca)

Tabela 4 - D.R.E 2013

D.R.E	2013
(=) Receita	R\$ 161.500,00
(-) C.M.V	-R\$ 123.750,00
(=) R.Bruto	R\$ 37.750,00
(-) Desp. ADM	-R\$ 6.500,00
(-) Desp. VENDAS	-R\$ 4.565,00
(+) Outras receitas	R\$ 10.560,00
(=) L. Liquido	R\$ 37.245,00

Fonte: Próprio autor (Adaptada do D.R.E da empresa Merceria Badêca)

As tabelas acima mostra uma empresa que passou por um período seguro, onde conseguiu apresentar, dentro de suas limitações, um lucro considerável, por passar por um momento de crise e também devido à concorrência local. Ponto que pode ficar destacado é o tamanho do estoque, mas por se tratar de comercio varejista este número se torna normal.

Tabela 5 - Balanço 2014.

	2014		2014
ATIVO	R\$ 299.628,00	PASSIVO	R\$ 299.628,00
ATIVO CIRCULANTE	R\$ 145.900,00	PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 64.600,00
Caixa	R\$ 2.900,00	Fornecedores	R\$ 64.600,00
Banco	R\$ 33.000,00	Salários a pagar	R\$ 3.300,00
Clientes	R\$ 30.000,00		
Estoque	R\$ 80.000,00	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 6.000,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 153.728,00	Financiamento	R\$ 6.000,00
Investimento	R\$ 80.000,00		
Imobilizado	R\$ 76.800,00	PATRIMONIO LIQUIDO	R\$ 229.028,00
Depreciação acumulada	-R\$ 3.072,00		
		Cap. Social	R\$ 181.800,00
		Reservas de lucro	R\$ 47.228,00

Fonte: Próprio autor (Adaptada do balanço patrimonial da empresa Mercearia Badêca)

Tabela 6 - D.R.E 2014.

D.R.E	2014
(=) Receita	R\$ 167.400,00
(-) C.M.V	-R\$ 125.550,00
(=) R.Bruto	R\$ 41.850,00
(-) Desp. ADM	-R\$ 6.372,00
(-) Desp. VENDAS	-R\$ 4.790,00
(+) Outras receitas	R\$ 11.040,00
(=) L. Líquido	R\$ 41.728,00

Fonte: Próprio autor (Adaptada do D.R.E da empresa Mercearia Badêca)

O período de 2014 não foi muito diferente do de 2013, a empresa conseguiu por mais um ano, equilibrar seus ganhos e suas perdas, mesmo com a crise que só vinha aumentando com o passar o tempo. Podemos observar também que houve um pequeno aumento no lucro, o que gera mais um ponto positivo para a empresa.

Tabela 7 - Balanço 2015.

	2015		2015
	R\$		R\$
ATIVO	297.078,88	PASSIVO	297.078,88
ATIVO CIRCULANTE	R\$ 146.300,00	PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 65.700,00
Caixa	R\$ 3.800,00	Fornecedores	R\$ 62.400,00
Banco	R\$ 32.500,00	Salários a pagar	R\$ 3.300,00
Clientes	R\$ 31.000,00		
Estoque	R\$ 79.000,00	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 2.000,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 150.778,88	Financiamento	R\$ 2.000,00
Investimento	R\$ 80.000,00		
Imobilizado	R\$ 73.728,00	PATRIMONIO LIQUIDO	R\$ 229.378,88
Depreciação acumulada	-R\$ 2.949,12		
		Cap. Social	R\$ 181.800,00
		Reservas de lucro	R\$ 47.578,88

Fonte: Próprio autor (Adaptada do balanço patrimonial da empresa Mercearia Badêca)

Tabela 8 - D.R.E 2015.

D.R.E	2015
(=) Receita	R\$ 158.800,00
(-) C.M.V	-R\$ 127.040,00

(=) R.Bruto	R\$ 31.760,00
(-) Desp. ADM	-R\$ 6.249,12
(-) Desp. VENDAS	-R\$ 4.985,00
(+) Outras receitas	R\$ 11.880,00
(=) L. Líquido	R\$ 32.405,88

Fonte: Próprio autor (Adaptada do D.R.E da empresa Mercearia Badêca)

No período de 2015, a empresa continuou operando normalmente, porém, apresentou, de acordo com o quadro seis, uma queda no lucro líquido devido pela queda nas vendas afetando diretamente o desempenho da empresa na temporada.

Tabela 9 - Índices de liquidez.

Índice De liquidez	2013	2014	2015
Liquidez corrente	2,38%	2,25%	2,23%
Liquidez seca	1,05%	1,02%	1,02%
Liquidez eimediata	0,57%	0,56%	0,55%

Fonte: Próprio autor

A tabela 9, mostra a capacidade de liquidação de dívidas da empresa. O índice de liquidez corrente mostra que a empresa tem folga para a quitação de dívida, o índice de liquidez seca deixa mais clara a capacidade da empresa de liquidação, pois ela realça que a empresa tem condições de quitar suas dívidas com folga, mas não de imediato, visto que uma boa parte do seu dinheiro está nas mãos de seus clientes.

Tabela 10 - Índices de endividamento.

Ind. Endividamento	2013	2014	2015
Comp. Endividamento	79,00%	92,00%	97,00%
Participação de capital Terceiros	0,32%	0,31%	0,30%
Grau de endividamento	0,25%	0,24%	0,23%

Fonte: Próprio autor

Os índices de endividamento ou estrutura de capital mostra como está o endividamento da empresa, se é a longo ou curto prazo, e também mostra o

tamanho da participação de terceiros na composição da empresa. Na composição do endividamento fica claro que a empresa utiliza bastante o curto prazo, mas por se tratar de um ramo onde se tem um rápido giro de estoque essa grande porcentagem do índice não é tão preocupante, mas não pode se descuidar sobre ele. A participação do capital de terceiros junto com o grau de endividamento mostra que a empresa utiliza muito capital próprio em sua estrutura.

Tabela 11 - Índices de rentabilidade.

Ind. Rentabilidade	2013	2014	2015
Giro do ativo	0,13%	0,14%	0,11%
Margem líquida	0,23%	0,25%	0,20%
Rentabilidade do pat. Líquido	0,17%	0,18%	0,14%

Fonte: Próprio autor

A tabela 11, têm os índices de rentabilidade, onde é evidenciado o grau de rentabilidade financeira da empresa, o giro do ativo mostra a quanto de R\$ do ativo a empresa transforma em receita, no caso de nossa empresa os números preocupam.

A margem líquida é o índice que exhibe o desempenho do lucro sobre a receita de vendas, no caso do Supermercado Badêca, ele apresenta uma margem de lucro de média de 23%, caindo no último ano, se for levar em conta a crise nacional, essa margem n foi tão ruim,

A rentabilidade do patrimônio líquido é algo que preocupa no Supermercado Badêca, pois ele evidencia o quanto do patrimônio líquido retorna para a empresa, segundo estudos, o ideal seria de 21%.

Tabela 12 – Grau de alavancagem financeira

	2013	2014	2015
GAF	1,42	1,29	1,27

Fonte: Próprio autor

A tabela 12, mostra o grau de alavancagem financeira da empresa, que é um importante indicador, de grau de risco que a empresa está submetida, se existe capital de terceiros de longo prazo na empresa estará "alavancada", ou seja, corre risco financeiro, o ideal é que esteja acima de 1.

Uma empresa possui algumas poucas possibilidades para se alavancar financeiramente e economicamente, uma delas é a utilização de capital de terceiros, seja financiamento ou empréstimo, e utilizar este dinheiro de um modo coerente a fim de aumenta sua rentabilidade.

No caso da empresa estudada, os indicadores estão acima de 1 em todos os anos, isso aponta que a empresa está sendo alavancada, que o gestor está utilizando capital de terceiros de forma racional para aumentar a rentabilidade da empresa, ainda assim o gestor pode se atentar a procurar novos investimentos para uma futura alavancagem de sua empresa.

Usando a contabilidade gerencial, esse empresa poderá ter uma alavancagem, pois ela é um dos instrumentos com maior poder para auxiliar a administração de uma organização. Seus exames abrangem os diversos níveis hierárquicos e funcionam como ferramentas necessárias nas tomadas de decisões, causando grande influência no processo de analisar um processo estratégico empresarial e no orçamento (JOHNSON, 1993)

3.3 RELATÓRIO FINAL

Supermercado Badêca apresenta lucro em todos os períodos, mas como toda empresa possui falhas, o sistema de gerenciamento é antiquado, onde o gestor acompanha apenas o lucro da empresa, não se preocupando com informações relevantes para uma alavancagem financeira e econômica. Segundo PADOVEZA(2000) “Principal ponto da contabilidade gerencial é a utilização da informação contábil como ferramenta para administração”. Assim, com um grande poder de orientar administradores, os sistemas de informações contábeis auxiliam nas decisões operacionais e estratégicas de uma empresa, atingindo metas que foram traçadas no planejamento estratégico. Dessa maneira, os sistemas de informações contábeis devem beneficiar com uma sucessão de operações exercendo o controle institucional ao estimar o desempenho de uma sequência de valores, acrescentando valor ao produto em função das necessidades de sua clientela.

A sugestão que foi dada ao gestor foi da empresa adquirir um software para facilitar o gerenciamento da empresa, coletando informações importantes como controle de estoque, cotação de preço entre outros.

Outra ideia foi de fazer promoção com algumas mercadorias que estão obsoletas no estoque, iria ajudar no giro do ativo aumentando a rentabilidade da empresa.

Ao final, foi feita uma entrevista como administrador, para saber o que ele achava da atual situação da empresa, a opinião sobre as sugestões dadas para o desenvolvimento da empresa, e se ele passará a aderir à contabilidade gerencial em seu negócio.

O gestor aprovou a experiência que teve com a contabilidade gerencial, vendo que era possível ampliar seu negócio com mais produtividade e segurança, obtendo informações que auxiliarão nas tomadas de decisões.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Realização dessa pesquisa permitiu compreender como a Contabilidade Gerencial pode ser usada como ferramenta de alavancagem econômica, financeira e patrimonial de uma empresa.

Diante dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se afirmar que, a contabilidade gerencial é um instrumento de grande relevância no auxílio da administração de uma organização.

A questão norteadora desse trabalho, buscou Identificar as principais ferramentas da contabilidade gerencial e sua aplicabilidade na gestão de uma empresa. Assim, foi percebido que, o gestor da empresa estudada, pode lançar mão da Contabilidade Gerencial, para ampliar seu negócio com mais produtividade e segurança, obtendo informações que auxiliarão nas tomadas de decisões. Vale ressaltar que, a pesquisa serviu de reflexão para o gestor, propondo adequações ao processo de gestão da empresa, com vistas a alavancagem financeira, econômica e patrimonial.

A Contabilidade Gerencial pode conduzir várias melhorias à empresa. Foi diagnosticado a necessidade de adesão de informações contábeis por parte empresa estudada, que mesmo possuindo ganhos, poderá melhorar ainda mais seu desempenho financeiro e patrimonial, visto que o administrador possuía poucas informações.

Utilizando a Contabilidade Gerencial, foi possível gerar informações através de dados que foram adquiridos nas análises de balanços e índices nas quais o gestor não tinha acesso, como o percentual de capital de terceiros em

seu empreendimento, capacidade de pagamento, essas são informações que auxiliam o gestor em uma tomada de decisão.

Assim, foi recomendado que, o gestor crie um histórico de informações, como, receita e despesas mensais, quais produtos tem mais saídas, qual o tipo de cliente, isso poderá facilitar as decisões do gestor em planejamentos futuros para sua empresa. Essas informações junto com a análise de mercado poderá possibilitar ao gestor antecipar ações necessárias para administrar sua empresa.

Portanto, correlacionando a teoria da Contabilidade Gerencial com os dados coletados e analisados, pode-se afirmar que, a contabilidade gerencial pode contribuir bastante para o ganho de eficiência na utilização de recursos financeiros da empresa estudada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony, A. **Contabilidade gerencial**: 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, Anthony, A... [et al]. **Contabilidade Gerencial**: 3. ed. São Paulo: Atlas 2011.

BOMFIM, Eunir de Amorim; PASSARELLI, João. **Custos e Formação de Preços**. São Paulo: IOB, 2008. 524 p.

BRUNI, Adriano Leal, FAMÁ, Rubens, **Gestão de custos e formação de preços**. São Paulo: Atlas, 2004. 551 p.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HC 12C e Excel. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CAMPOS FILHO, M. P. de. **Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios**: Revista de Administração de Empresas, v.34, n.6, p.33-45, nov./dez. 1994.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

GOMES, Fausto Rafael Gmach. **Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas**: um estudo regional. 2004. 98f. Dissertação de Mestrado – Universidade de Taubaté, 2004.

GUSDORF, Georges. **Da historia das ciências à historia do pensamento**. Lisboa: Pensamento, 1988.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 715 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 7 Edição. SP: Editora Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**: 4.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

JOHNSON, H.T. KAPLAN, R.S. **Contabilidade gerencial**: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 5. ed. – São Paulo: Atlas 2003.

OLIVEIRA, Juarez de. **Lei de Sociedades Anônimas**: Lei nº 6.404 de 15/12/1976. 12. ed. ampliada. São Paulo: Saraiva, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil / Clóvis Luís Padoveze. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

SÁ, Antônio Lopes de. **História geral e das doutrinas de contabilidade**: São Paulo: Atlas, 1997.