

A CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA FUNÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA ÓTICA: Um estudo de caso de uma microempresa situada na cidade de Barreiras.

Juliana Oliveira dos Santos*

Daniela dos Santos de Carvalho**

RESUMO

O presente estudo tem por objeto estabelecer as primeiras linhas de uma contabilidade gerencial na em uma microempresa do ramo de óticas, da cidade de Barreiras, no oeste baiano. O setor ótico apresenta algumas peculiaridades, como problemas de garantia de produtos e desperdício de matérias-primas no momento de fazer óculos de grau. Dessa forma, as informações da contabilidade, em especial, sobre os custos de produção, podem ser mais bem trabalhadas em relatórios direcionados aos gestores do segmento. Um planejamento estratégico também é outra necessidade, no que tange a melhoria do atendimento e na atualização dos aparelhos necessários a confecção de lentes de grau. A empresa em questão não tem vontade de expansão, tendo em vista ter acomodado ao mercado regional que tem certa regularidade de demanda e ainda não enfrenta uma saturação de oferta de produtos ao ponto de inviabilizar a empresa em questão. Todavia, por meio da conjugação entre contabilidade gerencial e planejamento estratégico pode-se chegar a previsão de cenários que mudem o perfil de um setor ainda conservador e pouco dado a inovações abruptas.

Palavras-chaves: Contabilidade gerencial, planejamento estratégico, setor ótico, mercado regional.

*Juliana Oliveira dos Santos – Bacharelado em Ciências Contábeis – Faculdade São Francisco de Barreiras. julia-ruivinha@hotmail.com

**Daniela dos Santos de Carvalho – Bacharel em Ciência Contábeis - Faculdade São Francisco de Barreiras. danielacarvalho@fasb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso pretende operacionalizar conceitos e métodos da contabilidade gerencial, do planejamento estratégico e da sua aplicabilidade ao marketing dentro do setor ótico, num cenário regional.

Muito embora se viva a globalização da economia, alguns setores ainda são mantidos numa tradição de comodismo, dentre os quais, o setor ótico, ainda satisfeito com a demanda visível, mas incapaz de criar novas demandas.

O presente trabalho tem como tema: A contabilidade gerencial e sua função no planejamento estratégico de uma ótica: um estudo de uma microempresa da cidade de barreiras, que tem como objetivo destacar os instrumentos da contabilidade gerencial e analisar o planejamento estratégico de uma microempresa, para alavancar os lucros da empresa. A problemática da pesquisa se baseia em como utilizar as informações vindas da contabilidade, junto com o planejamento estratégico para a empresa em momentos de instabilidade financeira, assim determinar como um planejamento será útil para que a empresa encontre alternativas para ir além da faixa de lucros.

O Objetivo geral deste trabalho busca, apontar como o planejamento estratégico aliado aos instrumentos de Contabilidade Gerencial na gestão empresarial do setor ótico fará com que a empresa se torne mais competitiva no mercado. Já os objetivos específicos, tem-se: Realizar a revisão bibliográfica sobre contabilidade gerencial e planejamento; Inserir um planejamento estratégico na empresa estudada; Avaliar como os instrumentos da Contabilidade gerencial auxiliará no resultado obtido da análise do planejamento estratégico para alavancar os lucros da empresa

A empresa é aqui considerada como um órgão vivo. Ela precisa ser diagnosticada e ter longevidade no seu empreendimento. Percebe-se que os proprietários precisam de uma assessoria mais profissionalizada, para perceber os movimentos da concorrência e as inovações tecnológicas do setor de fabricação de lentes.

No segundo capítulo, foi realizada uma conceituação mais atenta à contabilidade gerencial. Os manuais de contabilidade são consensuais em afirmarem que ainda não há uma padronização dos relatórios internos que informem

aos gestores alterações patrimoniais. Por isso, reconhecemos certa dificuldade do nosso trabalho em formar números que pudessem ser vistos com maior rigor em documentos de análise de desempenho da gestão.

Ainda no segundo capítulo, procura-se um diálogo com o marketing, compreendido muito além da venda, mas sim da agregação de valores a marca da empresa. Para tanto, precisa-se de um profundo conhecimento dos consumidores de serviços e produtos de ótica, talvez até da alteração, caso haja, dos mesmos, ao longo dos 20 anos de atuação da empresa no setor. Para tanto, um banco cadastral precisa ser levantado e construído relatórios sobre o perfil deles.

O estudo de caso da ótica, no município de Barreiras/BA é pertinente, pois as estatísticas do SEBRAE apontam que metade das micro e pequenas empresas fecham em cinco anos, por conta de vários fatores, sendo os mais corriqueiros: a- escolha errada de ponto comercial; b- desconhecimento do comportamento do consumidor; c - falta de planejamento estratégico no setor de marketing; d - ausência de conhecimentos de técnicas de gestão empresarial.

As tomadas de decisões de marketing, como estratégias de divulgação de promoções de preços de produtos e serviços, por exemplo, dependem do patrimônio líquido do ente contábil, o que permite: decidir se terá sede própria num local central ou periférico; se alugará um ponto comercial por conta da proximidade com vias de fluxo de pedestres; se realizará uma encomenda de pesquisa de perfil de consumidor a uma consultoria especializada; qual o perfil segmentado das mercadorias e serviços conforme o público A, B, C ou D.

Dessa maneira, pretende-se contribuir analisando o planejamento estratégico da empresa e apurando as ferramentas contábeis e sua transposição para relatórios minuciosos destinados aos gestores, como o proprietário ou seus prepostos, ainda mais num momento em que a inflação está a influenciar no comportamento dos preços do atacado para o varejo.

A Gestão Empresarial também se aplica às microempresas e empresas de pequeno porte, as quais delimitam seus capitais sociais num patamar que afeta sua capacidade de expansão, que somente pode acontecer por uma plena eficiência de gestão dos fatores de produção. Na maioria dos casos, este perfil de empresa não tem uma profissionalização da sua gestão, com profissionais formados em Administração de Empresa, nem mesmo contratam consultorias, sendo o SEBRAE uma das instituições que tenta suprir esta lacuna.

Assim com o presente trabalho pretende-se inserir um planejamento estratégico, não em grandes proporções, mais o possível para se ver mudanças, contanto com o auxílio de ferramentas gerenciais para que alavanque os lucros da empresa e ajude o gestor na tomara de decisões.

Segundo Aron (2002), o método científico nasceu na Grécia Antiga, no momento que a explicação mitológica não satisfazia mais a razão e, por esse motivo, precisou-se de uma metodologia de investigação que extraísse do dado empírico suas regularidades e causalidades.

O trabalho a seguir teve seu início com pesquisas bibliográficas, para se entender as diferentes colocações dos autores, para assim se formar o referencial teórico, tendo como tema: A Contabilidade Gerencial e sua função no planejamento estratégico de uma ótica: um estudo de caso de uma microempresa da cidade de Barreiras.

Nosso objeto de pesquisa é empírico, ou seja, depende da observação de uma realidade previamente recortada para que dela sejam extraídos os dados que permitam que possamos corroborar nossas hipóteses.

Será uma pesquisa de estudo de caso, onde será analisado a situação atual da empresa através de análise documental e será realizado um questionário com o gestor da empresa, para um entendimento mais amplo de cada setor da empresa envolvida.

Trata-se de uma abordagem qualitativa e quantitativa, na qual serão aplicadas as ferramentas de Contabilidade Gerencial na confecção de um Planejamento Estratégico, juntando dois saberes: A Teoria da Administração de Empresa com Princípios de Ciências Contábeis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordado os conceitos do temas em questão, a contabilidade gerencial e o planejamento estratégico.

2.1 CONTABILIDADE

Conforme Ludícibus (1998) noticia, a Contabilidade vem desde a Pré-História, acompanhando a atividade econômica em todos os sistemas produtivos.

De acordo com Aron (2002), Marx afirma que houve os seguintes Modos de Produção, ao longo da História Econômica, que se marcam por tipos específicos de geração de riqueza, que, por este motivo, influenciam na forma de sua representação.

Conforme Jambalvo (2001), a partir do capitalismo financeiro, a Contabilidade cresceu, agora por meio das universidades, devido ao aumento das pesquisas indutivas, ou seja, daquelas que partem de um caso concreto para construção de modelos que explicam todos os demais casos, dentro da epistemologia desenvolvida por Aristóteles, no século III a.C. Isto criou um sistema estadunidense de regulamentação dos demonstrativos contábeis por meio do: 1) o Financial Accounting Standards Board e; 2) a Securities and Exchange Commission.

Conforme Ludícibus (1998), as Ciências Contábeis nasceram com Luca Pacioli no livro "Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioniet Proportionalità", no fim do século XV, como forma de controlar o patrimônio diante da difusão do sistema monetário de representação do excedente econômico, por causa de uma economia de trocas mercantis que substituiria a economia com base no escambo do sistema feudal medieval.

Como Leite (1997,P.17) salienta:

A base do sistema contábil é o método das partilhas dobradas. Através desta metodologia, as transações realizadas por uma empresa são decompostas em dois elementos básicos: 1 – a origem dos recursos; e 2 – a destinação desses recursos. Na realidade, toda transação é, essencialmente, uma movimentação de recursos e o perfeito registro da transação. Em função do duplo registro, a metodologia adotada pela contabilidade é denominada partilha dobrada.

Conforme Chiavenato (2000), a Administração de Empresas nasceu como ciência, no sentido de um paradigma com força de teoria aplicada, em 1911. Nasceu com a obra "*Princípios de Administração Científica*" de F. Taylor, que procurou diminuir porosidades na jornada de trabalho dos torneiros mecânicos, dando ênfase a produtividade, num primeiro momento da formação da teoria da administração (que viria a ser acrescido de novos problemas, dali em diante, como no fordismo que acopla esteiras a linha da indústria automobilística, ensejando o filme *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin).

Diante da dificuldade de automação das indústrias metal-mecânicas, o taylorismo concentra sua preocupação na gestão de recursos humanos com ênfase na ergonomia, por exemplo, como primeiro tema das ciências gerenciais, aprimorado pelo fordismo, nos anos 20 do século passado.

2.2 ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Sendo assim, conforme Chiavenato (2000), a administração nasceu com ciência autônoma no momento de consolidação do capitalismo industrial, no qual a fábrica estava dando todo o ritmo das relações sociais de produção, com formação de grandes cidades e mercados mundiais massificados.

Já a contabilidade, conforme Ludicibus (1998), nasceu bem antes, no momento de consolidação do mercantilismo (quase quatrocentos anos, praticamente), onde ainda a produção material ou era na forma de cooperação simples artesanal (guildas ou corporações de ofício comandadas por um artesão) ou na manufatura um pouco mais desenvolvida, como Adam Smith descreveu, no século XVIII, na obra “A Riqueza das Nações”, as quais ampliam a produtividade do trabalho por meio do fracionamento de tarefas.

Administração e Contabilidade são duas ciências, que além de momentos históricos distantes de surgimento, ainda têm objetos distintos: a primeira visa a gestão de negócios com vistas ao aumento da eficiência, conforme Chiavenato (2015), enquanto a última visa o controle do patrimônio, conforme Ludicibus (1998).

Porém, urge a necessidade de integração das duas por causa da complexidade entre produção e finanças fomentada pelo capitalismo financeiro que se formou no século XX, cada vez mais forte no século atual também.

Pode-se falar que a administração surgiu juntamente com a ideia de empresa e de grupos empresariais, quando são formadas as *holdings*, no fim do século XIX, enquanto a contabilidade nasceu na fase das corporações de ofício, na qual ainda não há uma cisão entre patrimônio pessoal e patrimônio do empreendimento, sem ainda ser consolidado o princípio do ente contábil: ou seja, de um lado os bens pessoais e de outro os bens empresariais, separando pessoa natural de pessoa artificial.

Logo, ambas, contabilidade e administração, ainda não se complementaram no caso da obtenção de informações patrimoniais necessárias a tomada de decisões, principalmente no caso de Micro e Pequenas empresas, as quais ainda não possuem o hábito de consumir documentos contábeis para gestão por parte de proprietários de empresas e seus prepostos, o que vem sendo objeto de estudo por parte de administradores e de contadores.

Como leciona Ludícibus (1998,P.21):

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

Conforme Ludícibus (1998), o lançamento e a escrituração contábil, as quais são parte de um sistema de informações patrimoniais, geram documentos internos que auxiliam na tomada de decisões, a saber: corte de despesas com pessoal, planejamento de preços de varejo e estratégias de marketing, por exemplo. Usuários externos não usam os documentos contábeis necessários a este tipo de informações mais pormenorizadas, que tecem considerações que não podem cair nas mãos de concorrentes, por exemplo.

As informações produzidas pela contabilidade gerencial são qualitativas, onde há comentários sobre os dados, o que não acontece em balanços que informam a posição patrimonial aos usuários externos, como os que são publicados sobre as sociedades anônimas, por exemplo, nos jornais de grande circulação.

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Conforme Ludícibus (1998), a Contabilidade Gerencial baseia-se no sistema de informação gerencial. Ele está direcionado para que os recursos econômicos tenham mais utilidade de modo a recolher, organizar e comunicar os dados sobre o desempenho das atividades na organização. Conforme o autor, mesmo nas economias mais simples, é necessário sustentar os relatórios dos ativos, das dívidas

e das transações com terceiros. A falta de planejamento de micros empresas leva ao fechamento, conforme o SEBRAE.

Segundo Ludicibus(1998), a Contabilidade Gerencial ainda não goza de um conjunto de princípios como os que constam na Resolução CFC nº750/93, valendo-se de considerações não padronizadas, na forma de pareceres. Conforme o autor, a Contabilidade apresenta mudanças constantes, passando a ser um instrumento de exercício futuro favorecendo aos seus diversos usuários informações sobre o patrimônio da organização e no processo de gestão da empresa. Dessa forma, o planejamento estratégico é a principal contribuição da contabilidade gerencial para o administrador.

Assim sendo, Ludicibus (1998, p.21) menciona:

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Sendo assim, a contabilidade moderna desenvolveu-se no norte da Itália, entre os séculos XII e XIV, já que as feiras de Gênova e Veneza circulavam as mercadorias vindas das Índias e da Ásia Menor (tecidos e temperos exóticos, na sua maioria), como expressão do mercantilismo da fase capitalista comercial. Os então, moradores das cidades, chamadas burgos, deram origem aos burgueses, que começaram a se enriquecer com o comércio, demandando serviços contábeis que representassem o excedente na forma de moeda.

O Frei Luca Pacioli criou o primeiro método contábil com base nesta realidade descrita acima, ou seja, a representação do excedente na forma de moeda e do controle dos bens tendo em vista a depreciação dos mesmos, que denotavam a hora de repô-los. Era das partidas dobradas, o qual servia para que a Igreja controlasse seu espólio, adquirido pelas indulgências, mas acabou caindo no gosto dos burgueses comerciais genoveses e florentinos.

Segundo Horngren (1991), o planejamento estratégico, o qual não tem uma forma, é construído em cima de resumos de transações financeiras passadas. Estes resumos podem ter utilidade no planejamento.

De acordo Jiambalvo (2001) em alguns segmentos de nossa economia, principalmente nas pequenas empresas, a função do contador foi desviada, sendo

apenas um mero fazedor de burocracia fazendária da empresa, o que não deveria ser assim.

Diante do processo de formação do rizoma entre Contabilidade e Administração de Empresa, o artefato mais importante é planejamento de gestão estratégica de uma empresa que depende da contabilidade gerencial, de acordo com Wareen *et all* (2002).

2.3.1 Aplicação da Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas

Atualmente com cenário político e econômico em constante variância e em estado de crise, empresários buscam meios de inverter a situação de suas empresas, no entanto, muitos não se atentam a pontos importantes que devem ser observados, como por exemplo, informações vindas da contabilidade que podem ser muitos importantes para a tomada de decisões.

Conforme destaca Chér (1991, p.36), “a contabilidade tem sido encarada como um instrumento tão somente para se atender a uma série de exigências legais e burocráticas, e não encarada como um instrumento de apoio à administração”.

Segundo Longenecker (1997, p.515)

[...] os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões. Isso é particularmente verdadeiro quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa. A experiência sugere que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas.

Para Chér (1991, p.35), “[...], a contabilidade desenvolve e fornece dados para o setor financeiro da empresa, usando princípios legais e padronizados, prepara principalmente, demonstrações financeiras”.

Chér (1991, p.47), complementa, “[...] os insumos básicos para a utilização dos índices são a Demonstração de Resultado e o Balanço Patrimonial, ambos preparados pela contabilidade”.

Chér (1991, p.55) continua:

Para se ter uma ideia da importância da análise a partir dos índices financeiros, basta mencionar a quem tal análise interessa. Primeira e obviamente interessa ao administrador, na medida em que fornece os

instrumentos necessários para verificar o funcionamento da empresa, aplicando-se, quando necessário, medidas corretivas para sanar eventuais problemas detectados. Interessa ainda aos credores da empresa, preocupados com a capacidade da mesma em honrar obrigações nas datas de vencimento. Por último, é de interesse de todos aqueles que investem na empresa, preocupados em identificar o grau de risco desses seus investimentos.

Com índices altíssimos de recomendações, utilizar-se das informações contábeis se torna uma arma para a empresa, tanto para avançar nas suas vendas ou serviços como na redução de custos por exemplo, com relatórios precisos e um suporte especializado, o administrador terá outra visão da contabilidade e conseqüentemente da sua empresa. Muitos fatores determinam para que empresários ainda não utilizem desses recursos, seja por falta de recursos financeiros, seja por falta do próprio entendimento em se adquirir o conhecimento atual do mercado ou até mesmo não se tenha o suporte pretendido pela empresa.

Padoveze (2000, p.34) situa que:

Contabilidade gerencial deve suprir, através do sistema de informação contábil gerencial, todas as áreas da companhia. Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma específica para cada segmento hierárquico da companhia.

Diante de opiniões de diferentes autores é notório que a contabilidade gerencial é uma ferramenta indispensável para qualquer empresa seja ela grande ou pequena.

2.4 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial utiliza-se de meios para ajudar os empresários e contadores na hora de tomada de decisões, e para isso, tem suas ferramentas próprias para isso, que são os relatórios mensais, balanços e índices de controle e avaliação.

Para Padoveze (2009), a contabilidade apenas poderá ser considerada gerencial quando fornecer ferramentas administrativas.

Assim a contabilidade gerencial é uma ferramenta de informação para a administração da empresa, que medirá com os relatórios e demonstrativos aonde a empresa precisa melhorar ou se ajustar.

2.4.1 Demonstrações Contábeis

Nas demonstrações contábeis são elencadas todos os dados relevantes da empresa, e partir dele, o contador saberá a real situação da empresa no momento.

Segundo Costa (2010, p.2), as demonstrações contábeis fornecem uma série de dados sobre a empresa e a análise de demonstrativos é responsável por converter esses dados em informações.

Para Assaf Neto (1981, p.28)

De posse dos demonstrativos contábeis, tomaremos conhecimento dos resultados obtidos e de vários outros dados da empresa. Por fim, através de uma análise econômico-financeira das informações chegaremos as conclusões mais consistentes sobre o real desempenho da empresa.

Dessa forma, não basta apenas ter a demonstração contábil, o gestor tem que saber analisar para aproveitar as informações por completo, que segundo o autor, as demonstrações contábeis auferem um grau de informação muito maior, não só se limitando a ativo, passivo e patrimônio, como também mostra as informações econômico-financeira, que se bem aproveitadas, se tornara de grande influência na tomada de decisões.

2.4.2 Balanço Patrimonial

É no balanço patrimonial que a empresa tem o parecer de seu patrimônio, seu capital de giro e se poderá honrar com suas dívidas, as contas são separadas no balanço para melhor entendimento, facilitando assim a análise do mesmo.

Segundo Schier (2008, p.46) o balanço é representado da seguinte forma:

- Ativo é o conjunto de bens e direitos da empresa, e compreende as aplicações de recursos (aquisição de ativo imobilizado; duplicatas a receber, etc);
- Passivo compreende as exigibilidades e as obrigações da empresa, tais como: contas a pagar; salários a pagar etc.
- Patrimônio Líquido reflete o resultado das operações da empresa, ou seja, é a diferença líquida entre o ativo e passivo da empresa

Podendo ser analisada de diferentes pontos, o balanço patrimonial traz ao gestor como a empresa se encontra em determinado período, podendo analisar seu grau de liquidez, grau de endividamento e o capital próprio da empresa.

Lopes de Sá (2005, p.15), destaca: “Como uma fotografia mostra uma pessoa, um lugar, uma coisa, tal como no momento ela é, assim, também, o balanço evidencia a realidade patrimonial.”

De fato esta ferramenta, se torna indispensável para o gestor que pretender utiliza-se de análise gerenciais para alavancar seus negócios.

2.4.3 Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

A demonstração do resultado do exercício, mostrara as receitas e despesas e o resultado operacional de um certo período. A DRE se torna importante pois trará a variância de receitas, custo e despesas de um período base.

Já segundo Neto (2002), o DRE visa fornecer de maneira equalizada, os resultados auferidos pela entidade em determinado exercício.

A DRE é uma importante ferramenta de contabilidade gerencial, pois ajudara o gestor a separar suas despesas por cada setor da empresa, e analisar o custo de seus produtos por exemplo.

2.5 PLANEJAMENTO E A CONTABILIDADE GERENCIAL

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante na maximização dos lucros e no aumento da produtividade e da qualidade empresarial. No âmbito das empresas privadas, os estudos são contínuos sobre o aperfeiçoamento desta ferramenta (Chiavenato, 2000). Os planejamentos estratégicos são projeções que expressam os valores e as finalidades do empreendimento econômico, como uma espécie de carta de navegação de uma embarcação, para traçar um paralelo com navegação. Ali encontramos os possíveis acidentes geográficos e tempestades que

podem aparecer durante o trajeto, para fins de não cometer imprevistos financeiros. Todo empreendimento empresarial tem um, nem que seja na mente do empreendedor, já que ele pensou os rumos do negócio e tomou a decisão de imobilizar ativos monetários ou bens particulares em uma pessoa jurídica com fins de lucrar.

Um planejamento é uma operação lógica, na qual os fatos são observados de maneira fria, sem nenhuma paixão. Eles podem medir a escala de tempo de pequeno, médio e longo prazo, por assim dizer, procurando antever:

a) cenários internos, ou seja, aqueles dentro da empresa, como depreciação dos bens móveis e imóveis que atuam como fatores de produção, assim como outros fatores, a saber: medicina e segurança do trabalho, prevenção de fadiga e de improdutividade dos empregados, e outra gama de determinantes internas que podem afetar o âmbito do microsistema. Um microsistema tem funcionamento não totalmente autônomo do microsistema. Por exemplo: as taxas de juro de financiamento bancário podem aumentar, do ponto de vista do microsistema, o que não afetaria o microsistema se o mesmo não necessitasse de aportes financeiros. Um elemento estritamente de microsistema é o comportamento de um empregado, levando-se em conta aspectos de personalidade, idade e gênero, do prisma de ser dado um aumento de remuneração ou uma demissão, por exemplo;

b) cenários externos, ou seja, aqueles fora da empresa, como decisões macroeconômicas tomadas pelas autoridades governamentais. Fatores extremamente relevantes são os aumentos de tributos, de energia, de água, do salário mínimo, do preço de combustíveis e todos os demais que fogem do âmbito da tomada de decisão dos gestores do empreendimento. Todos os fatores externos, somados, podem acabar com o empreendimento.

No planejamento estratégico é que apareceria a necessidade de fortalecer uma marca aos olhos da sociedade, que a cada dia mais está na era da informação. Sociólogos como David HARVEY (1999) e Manuel CASTELLS (2009) estão alertando que o capitalismo a cada dia mais passa pela superação da produção de bens materiais por bens imateriais. Uma marca de empresa precisa hoje agregar a cultura informacional, que é aquela marcada pelo uso dos softwares como páginas de internet e de aplicativos de celulares, os quais acabam com a ideia do ponto comercial. A cada dia mais as grandes empresas que usa o E-COMÉRCIO não estão mais dando importância a pontos comerciais suntuosos, mas sim um conjunto

de servidores de informática que aumentem sua capacidade de armazenamento e velocidade de transmissão de dados. Todo planejamento estratégico deve passar por este foco: como criar marcas com valor agregado na era do capitalismo informacional.

3. ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO DE ÓTICAS

Neste capítulo será exposto os dados do estudo de caso de uma microempresa do ramo de óticas da cidade de Barreiras – BA, região Oeste da Bahia.

3.1 DADOS DA EMPRESA

A sociedade empresária, que é regulada pelo Direito Empresarial previsto no Código Civil de 2002, a qual será o objeto do estudo de caso é uma microempresa (denominação que garante algumas vantagens contábeis e legais pelas regras brasileiras). Ela é do ramo de ótica e serviços óticos, como venda de armações de óculos de grau, de óculos solar, de lentes de contato, de fabricação de lentes de grau, de sol e consertos de óculos, em geral. Trata-se de um setor que presta serviços e depende de especialidade médicas, como a oftalmologia, num dado momento, quando não é apenas por ornamentação.

A microempresa é formada da seguinte forma: por dois sócios, um sendo o sócio administrador e mais 4 funcionários; o primeiro sócio fica na parte da administração geral, já o sócio administrador fica na parte por supervisionar cada setor da empresa e gerente financeiro; um responsável pela parte contábil das empresas: um responsável pela parte fiscal, onde é feita a escrituração; um responsável pelo setor de recursos humanos (RH), onde abrange as folhas de pagamentos e todas suas partes acessórias como FGTS e INSS; e um responsável pela entrega de documentos, o *office-boy*, além de realizar as entregas e coletas realiza os serviços bancários de pagamentos e depósitos.

A referida microempresa, optante pelo SIMPLES instituído pela Lei Complementar 123/2006, a qual estipula teto de faturamento de R\$ 3,6 milhões, tem seu faturamento de 2015 em R\$ 370 mil reais, saindo um pouco da faixa de micro, o qual será aqui devidamente tratado com filtro de aumentar este fator com a utilização da contabilidade gerencial como ferramenta para o planejamento do negócio.

Os clientes da empresa estão divididos tanto na cidade de Barreiras, quanto nas cidades vizinhas. Trata-se de grupos de pessoas que necessitam de óculos de grau com receituário médico como de pessoas que querem apenas óculos de sol como ornamento ou como conforto óptico. A maioria não aciona a empresa por meio de portal na rede mundial de computadores, o que precisa ser sanada, observando a contabilidade de gestão a serviço do planejamento estratégico.

3.2 ANÁLISE INICIAL DA EMPRESA EM ESTUDO

A Contabilidade Gerencial não é devidamente utilizada na empresa que se está sendo estudada: devido a uma cultura empresarial ainda tradicional, e não utilizam serviços de consultoria especializada. Sabe-se que proprietários de pequenas e médias empresas seguem mais sua intuição do que os ensinamentos das teorias da administração de empresa, sendo, numa pequena quantidade de vezes, salvos pela excessiva demanda por um produto ou serviço que paulatinamente pode ser abocanhado por empresas mais profissionalizadas. Muitas vezes olham com desconfiança ou mesmo desdém pelos aconselhamentos, a não ser que contratem uma consultoria no setor, explicando assim o motivo de mais da metade falir em um quinquênio.

3.3 PLANEJAMENTO E A CONTABILIDADE GERENCIAL

3.3.1 Clientes – 1º Passo

A empresa atende para todos os públicos, ou seja, as exigências vem de todas as formas e gêneros. Segue abaixo as subdivisões dos seus clientes:

Crianças – 10%

Adolescentes – 15%

Adulto – 50%

Idosos – 25%

As insatisfações dos clientes da ótica em relação ao atendimento e a prestação de serviços seriam aferidas por meio de questionários de avaliação oferecidos dentro da loja, num sistema de atendimento. Estes questionários seguiriam todos os passos da satisfação do comprador. Logo, seria montado um sistema de dados de como a marca estava ou não agregando valor. Seriam também reportadas aos fornecedores quais as principais queixas em relação aos seus produtos.

Abaixo segue os pontos mais abordados pelos clientes durante o período pesquisado:

O Que está bom ?	O Que precisa melhorar?	Sugestões
Atendimento	Rapidez nas entregas para terceiros	Contratação de mais 1 funcionário
Produtos de Qualidade	Apesar dos bons produtos, abaixar o preço	Oferecer programas de descontos para clientes mais antigos

Figura 1: Sugestão do Cliente

Fonte: O próprio autor

Diante da opinião do cliente, a empresa poderá ver diretamente aonde melhorar, para assim atender melhor seu cliente.

3.3.2 Fornecedores – 2º Passo

Com uma relação de muitos anos com os fornecedores, e como o próprio sócio proprietário aborda no questionário o excelente relacionamento com os fornecedores, pode se dizer, que com os fornecedores dificilmente se encontrará pontos negativos.

Há um grupo de fornecedores e um segmento de consumidores que precisam ser constantemente analisados, já que por conta da tecnologia ligada à oftalmologia e à fotóptica, nascem novos produtos que ou são úteis ou são voluptuários. Abaixo segue quadro com lista dos principais fornecedores que foi atribuído uma nota no quesito entrega e custo sendo 0 muito ruim e 5 ótimos

Fornecedores	Entrega	Custo
Luxotica	4	4
Lougge	5	4
Master Glasses	5	4

Figura 2: Fornecedores

Fonte: O próprio autor

Diante de relatórios gerenciais que a contabilidade pode oferecer, utilizar – se deles para o auxílio de diminuição de custos seria muito viável, além do fato de se comprar a muito tempo dos mesmo fornecedores e ser cliente fiel.

3.3.3 Produtos – 3º Etapa

A empresa dispõe de 4 tipos de produtos do mesmo segmento, tendo alguns mais requisitados do que outros. Segue abaixo lista de produtos:

Produtos	% de Vendas	% Futura
Armações	15,00%	8,00%
Óculos de Grau	33,00%	30,00%
Óculos de Sol	20,00%	35,00%
Lentes	32,00%	27,00%

Figura 3: Produtos

Fonte: O próprio autor

Devida a baixa margem de ganho de armações, a empresa projeta vender mais óculos de sol devido ao grande número de vendas deste produto além da sua alta margem de lucratividade.

3.3.4 Estratégia – 4º Passo

Como dito já no questionário do gestor a missão da empresa é a seguinte:

“Proporcionar aos nossos clientes a melhor adaptação possível aos seus óculos de grau e para os de sol o melhor conforto e proteção aos raios solares que são de incidência muito intensa em nossa região”.

A demanda por produtos e serviços óticos é grande, tendo em vista que a oftalmologia e suas patologias afetam mais de 80% da população, a exemplo da miopia e do astigmatismo, duas deficiências oculares mais comuns. Daí a questão elementar: a maioria das pessoas não possuem várias vezes, renda para consumirem produtos óticos como óculos e lentes de contato, dependendo, em muitos dos casos, dos programas governamentais.

Com dados de faturamento expostos, traçar as estratégias e metas se torna mais fácil.

Faturamento da Ótica	
1º Semestre	
Janeiro	R\$ 35.065,30
Fevereiro	R\$ 36.762,42
Março	R\$ 31.112,00
Abril	R\$ 29.048,00
Maiο	R\$ 40.212,24
Junho	R\$ 33.822,34

Figura 4: Faturamento da Ótica 1

Fonte: Empresa X

Com números muito bons, para o dado momento em que se encontra a economia, os principais meios para alavancagem dos lucros são

- Marketing;
- Elaboração de relatórios gerenciais mensais;
- Qualificação técnica dos funcionários;

No caso de Barreiras e região, há uma população que vive ainda na área rural e que vem no perímetro urbano para comprar os produtos e serviços de primeira necessidade, precisando, primeiramente, vender os produtos seus que são da agricultura familiar. O público em apreço é um contingente expressivo que consome produtos como óculos de grau, por exemplo. Caso caia a renda dessas pessoas, por causa da inflação, por exemplo, o impacto é notório dentro do setor.

A análise é um dos primeiros momentos do marketing. Os mercados possuem comportamentos específicos que precisam ser captados por parte de quem quer nele atuar. O setor de ótica funciona com um perfil de consumidor fiel, que caso seja satisfeito, nunca mais compra em outro estabelecimento, diferentemente de farmácia, por exemplo.

Como a empresa não possui um planejamento de marketing, a proposta de estratégia deste segmento foi a investida em:

- Estampar a marca da empresa nos ônibus coletivos da cidade;
- Outdoors;
- Uso das redes sócias;

Com esses 4 itens, pretende-se atingir todos os públicos da cidade e de cidades vizinhas, desde o A ao D, em vista, que óculos é uma necessidade em comum a todos.

Já a segunda estratégia que são os relatórios de gerenciais mensais, ajudara a empresa no quesito alocação de recursos nos setores certos e a redução de custos desnecessários.

Toda contabilidade gerencial pode dar informações de custos, por exemplo, que possam determinar um planejamento que determine quais produtos da ótica devem ser mais valorizados e os que devem ser menos. Ou seja: ou se compra mais matéria-prima para fazer óculos de grau ou se compra mais óculos de sol. Outro fator importante está nos laboratórios de ortóptica, que são aqueles que artesanalmente fazem as lentes de grau e que podem reduzir o custo com desperdício de material. Uma ótica que tenha laboratório precisa monitorar, por meio de uma contabilidade gerencial, o desperdício com as lentes, que precisam de polimento e outros tratamentos para que atendam às exigências dos receituários médicos oftalmológicos.

Uma boa contabilidade gerencial pode ser uma alternativa para que a empresa encontre estratégias para ir além da faixa de lucros, como investimentos na produtividade de seus laboratórios.

Outro departamento importante numa ótica é uma fiel contagem do estoque dos produtos, a partir do momento da entrega, após o lançamento do pedido pelos representantes. Uma boa relação com os representantes e funcionários de confiança é fundamental, pois o controle é feito por meio de programas que precisam estar com informações fieis.

O custo de compra dos produtos vindo dos fornecedores (como também as condições de pagamento junto a eles), do perfil segmentado dos produtos (que influencia diretamente na taxa de lucro), daí por diante, podem estar bem discriminados na contabilidade gerencial.

Como a contabilidade gerencial ainda não é presente na empresa e a inserção da mesma necessita-se de um aprofundamento maior, tanto por parte da contabilidade quanto da empresa envolvida, foram elencadas pontos determinantes para se aproveitar com uma contabilidade gerencial dentro da empresa:

- Como seriam realizadas melhorias nos desenhos dos produtos de acordo com ergonomia e estilo, o que também depende das informações passadas pelo laboratório;

- Os segmentos de produtos que mais saíram e quais os que menos saíram (o que reorganiza toda política de preços), ponto comercial, comércio pela Internet, se fazer ou não fazer publicidade e qual o tipo de mídia para isso;

- Os custos com vitrines e com a comunicação visual da loja em relação ao ponto comercial, que servem para atrair novos clientes e podem ser trabalhados dentro do aumento da lucratividade do setor;

- Os custos com funcionários e se cabe treinamento dos mesmos por alguma empresa especializada, especialmente os técnico de laboratório que fazem lentes;

- Quais os vendedores com maior índice de comissão e termos de vendas mensais, que a contabilidade gerencial pode enfatizar no que toca ao aumento da porcentagem de comissão;

Na última estratégia, para a qualificação técnica do corpo de funcionários a empresa investirá em cursos de capacitação que se encontra na própria cidade sede da empresa, não havendo a necessidade de um deslocamento maior por parte do funcionário. Com funcionários adequadamente qualificados na área própria, a

empresa conseguirá um rendimento maior e aumentara conseqüentemente sua produção com maior agilidade por parte dos funcionários.

4. CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou como um planejamento associada a contabilidade gerencial em uma microempresa do ramo de óticas pode ser indispensável para a tomada de decisões dos gestores, além de torna-las altamente competitivas no mercado atual.

Também foi realizado a pesquisa bibliográfica, com os mais diferentes autores, para discutir opiniões sobre os principais temas da monografia afim de se estabelecer conceitos e construir pareceres concretos no trabalho.

Para uma primeira análise é valido ressaltar que os pequenos e médios empresários não conseguem vislumbrar os benefícios ao acompanharem de forma mais customizada as informações contábeis, por meio de relatórios direcionados aos gestores, no marketing e no planejamento estratégico, por exemplo. Isso se daria por meio da condensação de informações contábeis vitais a saúde do empreendimento, que são totalmente de diferentes da forma que são realizados balanços e outros documentos contábeis externos (dirigidos ao Fisco, por exemplo). Tal conscientização atinge nem mesmo grandes empresas, salvo holdings, trustes e cartéis, que precisam constantemente controlar custos e projetar metas. Isso mesmo dentro de uma economia de mercado que preza a concorrência para atingir e fidelizar o maior número de clientes.

Vivemos numa economia informacional onde os consumidores estão cada vez mais exigentes e mais informados sobre as vantagens oferecidas por concorrentes. A internet, os aplicativos de celulares e uma série de meios informacionais criam uma sociedade consumidora em rede e virtual, na qual, num átimo, são repassadas as informações sobre a qualidade de produtos e de serviços. Este cenário atinge principalmente microempresas que precisam estar cada vez mais inovando e tendo que fazer a diferença no meio de tantas mudanças no cenário econômico, político e social. A contabilidade gerencial precisa indicar formas de otimizar este segmento, como investimentos em conforto da loja, como forma de criar boa imagem do estabelecimento.

Analisando o planejamento como um todo, ele trouxe mais organização para empresa, começando pelos clientes, com uma preocupação maior, procurando saber qual as principais recomendações e pontos a serem mudados pela administração da empresa, seja no atendimento ou nos serviços prestados, tendo um alto índice de aceitação por parte dos clientes. Já a análise dos fornecedores, ocorreu sem complicações devido ao bom relacionamento entre as partes e o tempo de parceria, apenas alguns ajustes no preço seria o ideal. No próximo passo foi feita a análise de produtos, onde se apurou a porcentagem de vendas de cada um e o que se espera para vendas futuras, trazendo uma análise personalizada de cada produto. Já no último passo do planejamento, foi abordado a parte principal, que foram as estratégias estabelecidas pela empresa, tendo ponto chave o investimento em marketing, para atingir todos os públicos e assim fidelizar ainda mais o cliente, a criação de relatórios gerenciais para ajudar os administradores na tomada de decisões, onde discriminará os pontos financeiros mais importantes, como a redução de custos dos setores e a alocação de recursos em outras áreas levando a empresa a outro patamar de competitividade, em comparação com outras empresas que muitas vezes não utilizam dessa ferramenta. E por último a qualificação técnica do quadro de funcionários, onde o aperfeiçoamento gera resultados rápidos e lucrativos para a empresa, em vista, que com um conhecimento mais elevado em sua a área o funcionário saberá realizar sua tarefa com maior praticidade e eficiência.

Com a estratégia de marketing implantada, e o aperfeiçoamento do quadro de funcionários é notório o aumento de faturamento por parte da empresa, como mostra o quadro abaixo:

Faturamento da Ótica	
2º Semestre	
Julho	R\$ 41.445,65
Agosto	R\$ 40.341,22
Setembro	R\$ 49.242,00
Outubro	R\$ 39.890,15

Figura 5: Faturamento da Ótica 2

Fonte: Empresa X

Assim para uma análise final é viável que se mantenha o planejamento e seja feito melhorias ao longo do tempo, além da inserção da contabilidade gerencial na empresa, pois diante dos fatos expostos neste trabalho, o aproveitamento do

planejamento foi em mais de 50%, sendo assim altamente recomendável em se manter, para tornar a empresa competitiva diante da concorrência imposta pelo mercado.

ABSTRACT

The present study is to establish the first lines of a managerial accounting in a microenterprise in the field of optics, the city of Barreiras, in Bahia's west. The optical industry has some peculiarities, such as product warranty issues and waste of raw materials at the time of making eyeglasses. Thus, accounting information, in particular on production costs can be further elaborated in reports targeted to segment managers. Strategic planning is another necessity when it comes to improving service and upgrading of equipment necessary to manufacture grade lenses. The company in question has no expansion will, in order to have accommodated the regional market has a certain regularity of demand and not yet facing a product offering to the saturation point to derail the company in question. However, through the combination of management accounting and strategic planning can be reached forecast scenarios that change the profile of a still conservative sector and little given to abrupt innovations.

Keywords: Management accounting. Strategic planning. Optical industry. Regional market

REFERÊNCIAS

ARON, RAYMOND. **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**. 1 d. São Paulo: Atlas, 1981.

ATKINSON, Anthony A; BANKER, Rajiv D; KAPLAN, Robert S; YOUNG S. Mark. **Contabilidade gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHÉR, Rogério. **A gerencia das pequenas e médias empresas**: o que saber para administrá-las, 2ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro, Ed. Campus: 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____, Marcos. **Consultoria em Marketing**. 1ª Edição São Paulo: Cobra editora e marketing, 2003.

COSTA, Adriano. **Análises de balanços—estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: akron, 2010.

HARVEY, D. **A Condição Pós-Moderna**. São Paulo, Loyola: 1999.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice/ Hall do Brasil, 1991.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora. 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEITE, Hélio de Paula. **Contabilidade para administradores**. São Paulo, Atlas:1997.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J.Willian. **Administração de pequenas empresas**, São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES DE SÁ, Antonio. **Moderna Análise de Balanços ao alcance de todos**. Juruá, 2005.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Editora Sulina: 2015.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços, um enfoque econômico-financeiro**.2.ed.Sao Paulo: Atlas, 2002.

OZORIO, Surama. **O que todo profissional de vendas deve saber**. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/O,,DMS0-03,00.html>>Acessado em 28 de Agosto de 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**.5.ed.São Paulo: Atlas, 2009

SEBRA-SP. **Índice de mortalidade das micro e pequenas empresa no Brasil**. Disponível em:https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque>Acessado em 01 de Agosto de 2016.