

CONTABILIDADE GERENCIAL: Como Ferramenta Diferenciação

Mercadológica

Ewerton Dias de Araújo¹

Fernando Linhares da Silva²

RESUMO

A presente pesquisa refere-se a um estudo de caso, em uma empresa do ramo de móveis e eletros situado no município de Barreiras – BA. Na pesquisa buscou-se aplicar mecanismos da contabilidade gerencial como planejamento estratégico e gestão de custos, já que é uma tendenciosa ferramenta para a empresa inserida no mercado varejista e que obtenha uma propulsão frente aos concorrentes, para aspirar soluções no melhoramento de seus resultados, foi utilizado o método de coleta de dados quanti-quali, aplicado questionários a clientes sobre temas; atratividade, detalhes da venda, forma de pagamento, diferenciais mercadológicos e qual setor é o mais completo para que fosse definido mix correto e estratégias de diferenciação, análise documental de DRE e Balanço patrimonial e entrevistando pessoas da administração com o intuito de melhorar de maneira geral o sistema organizacional da loja, formação do melhor mix, redução dos custos e para se ter uma diferenciação mercadológica.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Gestão. Mecanismos.

ABSTRACT

The present research refers to a case study, in a company of the furniture and eletros branch located in the municipality of Barreiras - BA. The research sought to apply managerial accounting mechanisms such as strategic planning and cost management, since it is a biased tool for the company inserted in the retail market and that obtains a propulsion before the competitors, to aspire solutions in the improvement of its results, was The method of qualitative data collection was used, questionnaires were applied to clients on topics; Attractiveness, details of the sale, form of payment, market differentials and which sector is the most complete in order to define correct mix and strategies of differentiation, documentary analysis of DRE and balance sheet and interviewing people of the administration with the intention of improving in a general way The organizational system of the store, formation of the best mix, reduction of costs and to have a market differentiation.

Key words: Managerial Accounting. Management. Mechanisms.

¹Bachalerando do 8º semestre do curso de ciências contábeis da Faculdade são Francisco de Barreiras – contadorewerton@gmail.com

²Professor especialista da Faculdade são Francisco de Barreiras – Ferandolinhaires@fasb.com

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso na empresa NM Móveis e Eletros, localizada em Barreiras/BA. Onde utilizamos a contabilidade Gerencial e suas ferramentas imprescindíveis no mercado contemporâneo.

Nesse sentido a contabilidade Gerencial como um todo é mecanismo de geração de informações para o público interno (administração, gestores, sócios e entre outros que tomam decisões) e que servirá para traçar o melhor caminho a ser trilhado para obtenção de lucro. No trabalho aqui apresentado utilizou-se de ferramentas de gestão de custos, que irão mostrar um caminho a ser percorrido onde poder-se-á obter um crescimento na margem de lucro, sem perder a qualidade dos produtos ofertados; A análise nos contextualizará da situação financeira no momento para que possa utilizar lá no planejamento estratégico para viabilizar possíveis correções para obter um maior lucro. Destarte, vale ressaltar que por base desta análise pode se extrair informações para servir como base de avaliação do sistema gerencial; Se está funcionando de maneira correta, se as decisões tomadas estão refletindo de maneira eficaz.

É evidente que a promoção de mecanismos da contabilidade gerencial é uma tendenciosa ferramenta para que a empresa inserida no mercado varejista obtenha uma propulsão frente aos concorrentes. Quando a empresa aspira soluções para o melhoramento de seus resultados, ela busca na ciência contábil indagações como recurso estratégico para sua ascensão empresarial.

Frente a essas considerações utilizou-se o tema de pesquisa: Contabilidade Gerencial. Delimitação do Tema: A gestão estratégica de custos aliada ao planejamento financeiro, como ferramentas gerenciais de diferenciação mercadológica: um estudo de caso na empresa NM Moveis e Eletros em Barreiras - BA. Em face, a essas considerações respondendo o seguinte problema de pesquisa: Em que medida? as ferramentas gerenciais, gestão de custos associada a análise financeira, podem influenciar no ganho de mercado e na superação da elevada concorrência no seguimento de moveis e eletros?

A produção deste trabalho justifica-se pelas seguintes razões: Pela substancial importância, pois trará uma aproximação da teoria e prática, dessa forma possibilitando aos investigadores a imersão de um tema o qual se pretende trabalhar posteriormente. Aos que auferirem proventos de sua execução como: sociedade,

empresa investigada, gestores, professores e alunos, poderão valer-se de uma análise séria, ética e que visa a produção de informações fidedignas.

A contabilidade gerencial é um mecanismo fundamental na tomada de decisões no mercado atual, por ela trazer técnicas de análises das demonstrações contábeis como: Análise de custos, financeira, estratégica para que venha fornecer informações fidedignas aos gestores para a melhor tomada de decisão.

A presente pesquisa justifica-se pela grande contribuição que a contabilidade gerencial tende a oferecer a organizações estratégias que viabilizem as tomadas de decisões. Nesse sentido, a empresa a ser investigada, poderá valer-se dos resultados da investigação para melhor atuar e sobressair-se frente a um mercado tão competitivo como o varejista.

Essa pesquisa trata-se de um estudo de caso na empresa NM Moveis e Eletros, localizada em Barreiras BA, que associaram gerenciais de custos a análise financeira, enquanto estratégias de utilização adequadas de recursos financeiros, que possivelmente possibilitarão uma diferenciação mercadológica sobre seus concorrentes, tendo em vista o ganho de mercado com o aumento de vendas e elevar a sua margem de lucro, sem deixar que mude a qualidade dos produtos ofertados.

Este estudo proporciona informações fidedignas sobre o espaço ocupado no mercado pela empresa investigada, identificando a sua situação financeira, uma melhor estratégia de custos e apontar um bom mix de produtos para a sua diferenciação mercadológica.

O problema de pesquisa tem como objetivo geral: Conhecer a influencia do uso de ferramentas gerenciais de custos, aliadas ao planejamento financeiro na expansão de mercado no segmento de móveis e eletros.

O objetivo geral desenvolveu-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os métodos de custos e análises financeiras da empresa;
- b) Situar o espaço que a empresa investigada ocupa no mercado;
- c) Descrever o potencial da empresa no que se refere ao mix de produtos e probabilidades de crescimento.

A metodologia utilizada para a coleta de dados foi a quanti-quali com aplicação de questionários a 20 clientes com perguntas fechadas sobre os temas: Atratividade, detalhes da venda, setores, diferenciais e forma de pagamento. Foi

realizada uma entrevista com os administradores, elaborada uma análise dos documentos; Balanço patrimonial e DRE.

O trabalho é estruturado da seguinte forma; primeiro capítulo introdução, segundo referencial teórico (custos), terceiro referencial teórico (análise), quarto análise dos dados e quinto considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

PRINCÍPIOS HISTÓRICOS DA CONTABILIDADE

A contabilidade sempre esteve presente na sociedade desde o princípio, surgindo quando o homem teve a necessidade de controle de seu patrimônio e para onde melhor destiná-lo. Como toda ciência esta sempre se atualizando de modo que a produção de informações sobre a mutação de seus receptivos patrimônios, e que estejam sempre mensurados de forma que possam ser extraídas informações fidedignas a gestores ou donos da pessoa jurídica.

A contabilidade teve seu maior avanço no ano de 1494 onde o frade LUCA PACIOLI escreveu sobre o método até hoje utilizado a Partidas Dobradas onde diz que para todo Débito a um crédito do mesmo valor. Com esse feito PACIOLI foi imposto o título denominado o Pai da contabilidade, pela grande contribuição inventando um brilhante método de contabilização e compartilhando o seu conhecimento através do seu livro *Summa de Aritmética, Geometria, Proportioniet Proportionalità*

Melis entende que a obra de Leonardo Fibonacci é demarcatória de um período da História da Contabilidade não só porque é uma literatura mercantil e de cálculos aplicados ao comércio, [...] mas também porque a atmosfera da época já era a do aparecimento da partida dobrada (SÁ, 1997, p. 36).

O método das partidas dobradas até hoje é considerado por alguns autores como SÁ, 1997 foi e ainda são umas das mais importantes evoluções da contabilidade, pois na época possibilitou mais praticidade e melhoramento no controle que já vinha sendo trabalhado pelo livro *Líber Abaci*, de Leonardo Fibonacci, em 1202 além de contribuir para a divulgação dos números arábicos e com ela as noções de álgebra.

O SURGIMENTO DA CONTABILIDADE GERENCIAL DE CUSTOS

A contabilidade gerencial surgiu junto com a necessidade de grandes tomadas de decisões, que afetariam diretamente o resultado, tendo seu ápice na revolução industrial.

A demanda por informações contábeis gerenciais pode estar relacionada os primórdios da revolução industrial nas tecelagens, no artesanato de armas e em outras operações manufatureiras, por exemplo, os registros das tecelagens do início do século XIX onde os gerentes recebiam informações de sobre o horário de converter matéria-prima (algodão) em produtos intermediários (fio e linha de costura) e produtos acabados (tecidos) e custo por quilo de produto por departamento e por operário.(ATKINSON, 2011, p.39)

Pode salientar que é a contabilidade gerencial na medida do passar dos anos vem ganhando novos mercados como diz Atkinson (2011) que no século XIX foram às indústrias de tecelagens, no artesanato de armas e em outras operações nas empresas de ferrovias; já no século XX com as indústrias automobilísticas. Identificamos que a produção de informações tem a necessidade de estar sempre atualizada e em conformidade com as tendências do mercado, uma vez que a contabilidade gerencial vem primeiro que a contabilidade financeira, isto é a contabilização financeira é o reflexo das tomadas de decisões proporcionadas pela gerencial.

TIPOS DE CUSTEIO, DEFINIÇÕES E CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS.

O sistema de custeio é a apropriação de esforços financeiros, isto é, os custos de produção aos produtos, ou seja, importante ferramenta de análise custos na geração de informações para os tomadores de decisão.

Absorção Integral

Esse método de custeio mais conhecido como custeio por absorção, a absorção integral alguns escritores como Nascimento (2001) diz que foi o primeiro método de custeio utilizado pela contabilidade de custos e é o mais simples de se trazer para a prática.

Quadro – 1 DRE sintética absorção integral.

Formula do custeio por absorção:
Receita de vendas
(-) Deduções de vendas
(=) Receita Líquida
(-) Custo dos produtos vendidos
(=) Lucro bruto
(-) Despesas administrativas
(-) Despesas comerciais
(-) Despesas financeiras
(=) Lucro líquido

Fonte: próprio autor (2016)

A apropriação dos custos consiste no rateio dos custos variáveis, fixos, diretos e indiretos restrito apenas aos bens elaborados dentro do ciclo operacional, sendo os esforços financeiros (gastos) distribuídos para os produtos elaborados. O método de absorção dos custos é um dos mais importantes na contabilidade de custos, pois é o único aceito para fins fiscais.

Consiste em imputar ao produto final ou à produção todos os seus custos variáveis diretos mais os custos indiretos e fixos. É o método oficial adotado no Brasil e segue a lei federal nº 6.404/76, aplicada às sociedades anônimas e demais pessoas jurídicas de direito privado. (NASCIMENTO, 2001, PG.58).

Apesar de ser um método muito importante por ser o único aceito pelo físico, ele trás poucas informações gerencias e complexas devido à quantidade de rateio.

Absorção Variável

Esse custeio propriamente dito aloca apenas os custos diretos e variáveis e que não utiliza rateio, pois os custos fixos tem o mesmo tratamento das despesas fixas.

Quadro – 2 DRE sintética variável.

DRE sintética do custeio variável:
Receita de vendas
(-) Custos variáveis dos produtos vendidos
(=) Margem de contribuição bruta
(-) Despesas Variáveis
(=) Margem de contribuição líquida
(-) Custos fixos
(-) Despesas fixas
(=) Lucro líquido

Fonte: próprio autor (2016)

Para autores como FOSTER:

Custeio variável é o método de custeio de estoque em que todos os custos de fabricação variáveis são considerados custos inventariáveis. Todos os custos de fabricação fixos são excluídos dos custos inventariáveis: eles são custos do período em que ocorreram. (FOSTER, 2000, P. 211).

O método é apontado por alguns autores como Nascimento (2001) é um método que não atende a legislação é puramente gerencial, pois eles trazem informações que analisando junto com margem de contribuição, possibilita a administração identificar quais produtos necessita de melhoria na produção, e quais os mais importantes na absorção dos custos.

Absorção Ideal

A absorção ideal retira dos produtos, custos como: desperdício, insuficiência, prejuízos, retrabalho e entre outros custos que poderiam ser melhorados, afim de que a empresa usasse toda a sua capacidade de geração de riqueza. Conforme BORNIA:

No custeio por absorção ideal, os custos fixos também são computados como custos dos produtos. Porém, custos fixos relacionados com a capacidade da empresa não usada (ociosidade) ou mal usada (ineficiência), nas suas diferentes formas, são lançadas como perda do período. Desta forma, as diferentes perdas são isoladas e não creditadas aos produtos. (BORNIA, 1999, P.25)

É de substancial importância informações como essa no cenário econômico em que vivemos, pois o mercado com quedas e a acirrada concorrência é imprescindível à máxima eficiência dos esforços financeiros aplicados. E se atentando ao Máximo os custos fixos como, por exemplo: aluguel, que a utilização do espaço tente a ter consonância com os produtos ofertados assim estará evitando ociosidade do espaço e refugo das mercadorias.

Custeio Padrão

Entende-se que o custo padrão parte de uma concepção gerencial que indica qual uma meta para se chegar, ou seja, um “custo ideal”, assim possibilitara a administração mediar à eficácia da produção e identificar as variações dos custos. Conforme Bruni, (2012, p.113).

O principal objetivo da utilização do sistema de custeio-padrão consiste no controle dos custos, realizado com base em metas prefixadas para condições normais de trabalho. Empregando custo-padrão, é possível apurar os desvios do realizado em relação ao previsto, identificar as causas dos desvios, adotar providências corretivas e preventivas de erros, que permitem a melhoria do desempenho.

Sobre as informações geradas quando confrontamos o custo real com o custo padrão é de substancial importância atentar se ambos estão próximos, pois se o custo real for muito inferior pode ser decorrente da perda de qualidade dos materiais diretos.

CUSTOS COMO SUBSÍDIO NO PROCESSO DECISÓRIO

A contabilidade de custos como uma ferramenta muito utilizada desde a revolução industrial, onde gestores a utilizam nas tomadas de decisão que envolve desde o preço de venda a ser formado e que produtos serão produzidos.

Diz que os gerentes monitoram o custo dos processos operacionais para assegurar que os mesmos estejam sob esse controle e que a empresa use eficientemente os recursos. Além disso, eles analisam cuidadosamente os custos para decisões não rotineiras, como fechamento de fábrica ou acréscimo de novas rotas aéreas. (ATKINSON, 2011, p.125).

As informações são geradas por uma análise de custos, no âmbito de identificar quais custos poderá ser melhorados ou enxugados. Essa análise tende a ser melindrosa, pois terá o desafio de manter a qualidade ou melhorá-la, é um objeto muito difícil, mas que se acertado promove a melhor destinação dos recursos.

Custos Para Decisão

A ferramenta de custos é bastante contemporânea, e no cenário em que atuamos é imprescindível a sua aplicação seja na indústria, comércio ou serviços, já que as informações geradas embasaram as decisões tomadas.

A análise de custos veio como um upgrade para a contabilidade, já que ela tinha um foco principal o registro do patrimônio. A análise de custos veio para fazer com que a contabilidade se tornasse uma importante aliada na gestão empresarial, mostrando de maneira técnica e fidedigna os subsídios necessários para se tomar uma sabia e relevante decisão. Para BRUNI:

Os procedimentos empregados, de modo geral, na análise de custos nascem da aplicação direta das normas e princípios da contabilidade, que possuem o propósito maior do registro do patrimônio. Na gestão empresarial, porém, a ênfase de estar baseada nas decisões tomadas e seus efeitos subsequentes. Nem sempre rotinas e procedimentos contábeis mostram-se adequados ao auxílio dos processos de tomada de decisões. (BRUNI, 2012, p.173).

As informações geradas pelas análises de custos, nós mostra as diferentes composições de custos que são utilizados na formação de produtos e preços. Um ponto relevante no decorrer da formação dos custos é a utilização das informações, que tanto pode ser antes da ocorrência do fato ou após, Bruni (2012) recomenda que deva ser feito um planejamento anterior a sua produção ou aquisição afim de que os procedimentos sejam os mais eficazes.

Ponto de Equilíbrio Contábil

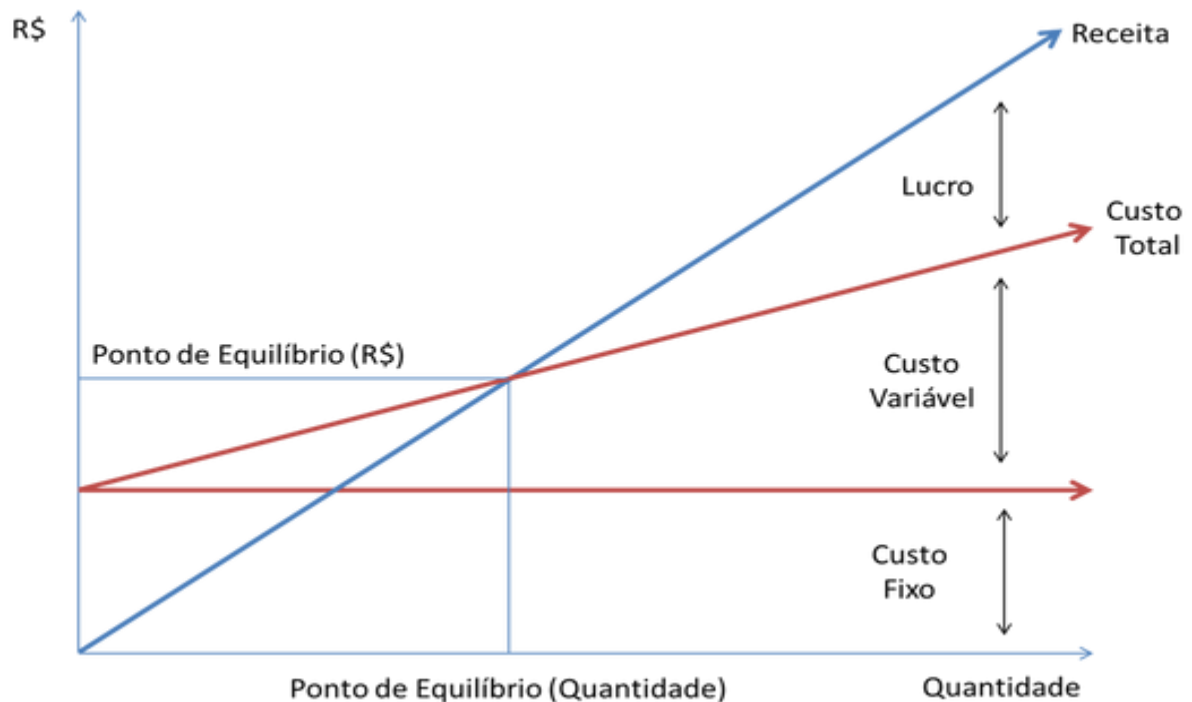
O ponto de equilíbrio é um fator que tente a ser analisado com extrema atenção, pois ele é o fiel da balança entre o lucro e o prejuízo. O ponto de equilíbrio representa lucro zero, ou seja, as minhas receitas totais se iguala com os custos totais.

A análise dos gastos variáveis e fixos torna possível obter o ponto de equilíbrio contábil da empresa: representação do volume (em unidades ou \$) de vendas necessário para cobrir todos os custos e no qual o lucro é nulo. De modo geral. (BRUNI, 2012, p.186).

Apresentação a formula: $\text{Ponto de Equilíbrio Econômico} = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$.

Representação do ponto de equilíbrio através do gráfico.

Gráfico – 1 Análise CVL.



Fonte: O próprio autor (2016)

O ponto na qual a reta dos custos corta o eixo das ordenadas representa o custo fixo total.

O ponto de encontro das duas retas representa o ponto em que os gastos se igualam com receitas totais. Levando esse ponto sobre o eixo das abscissas encontraremos o ponto de equilíbrio por quantidades e levando esse ponto sobre o eixo das ordenadas encontraremos o ponto de equilíbrio em valores financeiros. Como demonstrado no gráfico, quando a reta das receitas corta a reta dos custos a área entre as retas é denominada de zona superavitária (lucro). Em consonância a zona antes da entre as retas antes da reta das receitas corta as retas dos custos é denominada zona deficitária (prejuízo).

Lembrando que a empresa operando próximo ao ponto de equilíbrio pode não ser ruim, mas é uma área muito ariscada e as chances de ter prejuízos são maiores.

Margem de Segurança

A margem de segurança consiste na quantia monetária ou unitária que ultrapasse o ponto de equilíbrio, essa informação é bastante relevante tanto quanto o ponto de equilíbrio por ambos demonstrarem o fiel da balança entre o lucro e prejuízo.

A margem de segurança consiste na quantia ou índice das vendas que excedem o ponto de equilíbrio da empresa. Representa o quanto as vendas podem cair sem que a empresa incorra em prejuízo, podendo ser expressa em quantidade, valor ou percentual. (BRUNI, 2012, p. 194).

Essa informação pode ser compreendida como subsidio fundamental na análise de custo, pois no mercado contemporâneo com a acirrada concorrência a margem de lucro é cada vez menor fazendo com que essa margem fique ainda mais próxima do ponto de equilíbrio, onde de maneira alguma deve ser ignorada.

ÍNDICES COMO FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial são muitas. Podem-se salientar aqui algumas que são primordiais e importantes tanto quanto a análise de custos, das quais, destacam-se:

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Indicador muito importante para avaliar a capacidade de liquidação das obrigações da empresa

Liquidez corrente

Fórmula de cálculo do índice segundo Atkinson (2011):

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O índice de liquidez corrente é um índice que mede a capacidade de pagamento em curto prazo, diferentemente da liquidez imediata que leva em consideração todas as contas do ativo circulante dividindo as pelas dívidas em curto prazo (passivo circulante) onde o indicador for maior que 1 representa ótima capacidade de pagamento.

Qualquer indicador acima de 1,00 é considerado bom, pois indica capacidade de pagamento de todas as dívidas de curto prazo. Um indicador na ordem de 1,50 pode ser considerado bom; acima excelente, porém pode ser até considerado excessivo por indicar imobilização exagerada de capital de giro. A liquidez corrente revela se a empresa tem boa situação financeira, ou seja, operando com segurança no curto prazo ou dentro do seu ciclo financeiro. (MELLO, 2006, p. 37).

Esse conforto de contas circulantes é um índice muito utilizado quando a empresa busca recursos externos, onde será avaliado se a empresa tem capacidade de pagar as suas dívidas em curto prazo que é imprescindível, pois o não pagamento dessas dívidas geram despesas financeiras que afeta o seu resultado.

Liquidez seca

Fórmula de cálculo do índice:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}}{\text{Passivo circulante}}$$

É um indicador que elimina contas com maior risco de incerteza, ou seja, que ainda será realizada e mais vulnerável a mudança ao longo do exercício, assim sabendo de fato qual o real peso do estoque no ativo circulante e na capacidade de pagamento.

Esta é uma variante muito adequada para se avaliar conservadoramente a situação de liquidez da empresa. Eliminando-se os estoques e as despesas antecipadas do numerador, estamos eliminando uma fonte de incerteza. Por outro lado, estamos eliminando as influências e distorções que a adoção deste ou daquele critério de avaliação de estoques poderia acarretar, principalmente se os critérios foram mudados ao longo dos períodos (Mello, 2006, p.37).

Esse indicador deve ser analisado com muita pericia, pois dependerá qual o mercado que a empresa atua exemplo: Uma distribuidora de bebidas é notória que o estoque tenha um grande peso no seu ativo o que é relevante nesse tipo de análise, em controversa seria uma empresa de prestação de serviços.

Liquidez geral

Fórmula de cálculo do índice:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo-Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo-Prazo}}$$

Este indicador representa como todos citados a cima a capacidade de pagamento da empresa levando em consideração contas do Ativo em curto prazo e realizável a longo que por sua vez será realizada no exercício subsequente. O índice de liquidez geral é um dos mais completos, por trazer uma análise mais real da saúde financeira da empresa.

ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Indicador que tem como objetivo evidenciar o quanto de participação de terceiro existe no capital da empresa e de que forma ele esta distribuído.

Participação do capital de terceiro

Fórmula de cálculo do índice:

$$\text{P. C. T} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo ã Circulante}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

Este indicador nos mostra o percentual do capital de terceiros sob o patrimônio líquido. Alguns autores como Atkinson (2011) dizem que não existe um percentual bom ou ruim e que isso é relativo de segmento para seguimento.

Composição do endividamento

Fórmula de cálculo do índice:

$$\frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Passivo circulante} + \text{passivo \u00e3o circulante}}$$

Este indicador tem a necessidade de ser analisado com mais precis\u00e3o, pois mostra o quanto da d\u00edvida esta em curto prazo. Nem sempre a d\u00edvida em curto prazo \u00e9 preocupante, devemos analisar se o que a comp\u00f5e s\u00e3o fornecedores, d\u00edvidas fiscais que geralmente s\u00e3o de curto prazo e devemos atentar aos empr\u00e9stimos e financiamentos.

A TOMADA DE DECIS\u00d5ES COM BASE NAS INFORMA\u00c7\u00d5ES RELEVANTES

Entende-se que para se tomar uma decis\u00e3o \u00e9 preciso um planejamento anteriormente, pois devemos lembrar que no momento que tomamos uma decis\u00e3o para realizar determinada tarefa deixamos de executar outra. Sabe-se que para uma tomada de decis\u00e3o \u00e9 necess\u00e1rio informa\u00e7\u00f5es precisas, fidedignas, no momento certo e para a pessoa correta, \u00e9 assim tanto na vida pessoal como na profissional, onde temos que decidir onde queremos chegar tendo que decidir para onde iremos levar a empresa ou nossas vidas.

No \u00e2mbito empresarial decis\u00f5es s\u00e3o mais complexas, pois dependem de mais conhecimento sobre o assunto, evidenciando informa\u00e7\u00f5es relevantes para sustentar a melhor decis\u00e3o a ser tomada, geralmente \u00e9 utilizado um modelo para a an\u00e1lise dessas informa\u00e7\u00f5es que s\u00e3o quantitativas e qualitativas uma vez que a decis\u00e3o \u00e9 tomada errada pode acarretar situa\u00e7\u00f5es irrevers\u00edveis para a empresa.

Expressa que dividimos os resultados das alternativas em duas categorias amplas: qualitativa e quantitativa. Fatores quantitativos s\u00e3o resultados medidos em termos num\u00e9ricos. Alguns fatores quantitativos s\u00e3o financeiros e podem ser expressos em termos monet\u00e1rios. Exemplos incluem os custos dos materiais diretos, a m\u00e3o-de-obra direta e marketing. Outros fatores quantitativos s\u00e3o n\u00e3o financeiros e podem ser medidos numericamente, mas n\u00e3o expressos em termos monet\u00e1rios. Exemplos de fatores n\u00e3o financeiros s\u00e3o, para de produ\u00e7\u00e3o, a redu\u00e7\u00e3o tempo de desenvolvimento de um novo produto e, para uma empresa \u00e1erea, a porcentagem de v\u00f4os que chegam no hor\u00e1rio. Fatores qualitativos s\u00e3o resultados dif\u00edceis de medir com precis\u00e3o em termos num\u00e9ricos. O estado de esp\u00edrito de dos funcion\u00e1rios \u00e9 um exemplo. (FOSTER, 2007, p.349).

Essas informa\u00e7\u00f5es na maioria das situa\u00e7\u00f5es s\u00e3o produzidas pela administra\u00e7\u00e3o em conjunto com a contabilidade onde apresentam an\u00e1lise como:

horizontal, vertical e etc., onde fazem um estudo dos dados formulando um relatório que viabilizará informações para orientar a melhor decisão a ser tomada.

ANÁLISE DOS DADOS

A Novo Mundo foi fundada no ano de 1956 por Luziano Martins Ribeiro, o qual abriu a primeira loja situada na avenida Anhanguera, centro de Goiânia, com o nome de Mobiliadora Novo Mundo, e que logo mais no ano de 1959 foi realizada a fusão a Mobiliadora com a Milano e a Dular empresas também montadas com a dedicação de Luziano. Nasceu a Novo Mundo Móveis e Refrigeração.

Hoje a NM domina o estado de Goiás com 73 lojas onde tem uma das maiores lojas de piso da América Latina com mais de 3 mil metros quadrados. Atualmente a loja tem mais de 200 lojas espalhadas no Distrito Federal e em 10 estados: Goiás, Mato Grosso, Tocantins, Minas Gerais, Bahia, Maranhão, Pará, Amazonas, Roraima e Amapá e empregando mais de 6,5 mil colaboradores diretos.

A empresa foco desse trabalho é uma das filiais, esta localizada na Avenida Clériston Andrade, número 507, Bairro Vila Brasil - Barreiras – BA, conta com 780 metros quadrados, 15 funcionários registrados e 2 prestadores de serviço. Tem capacidade para faturar mais de 5 milhões ao ano, mas atualmente, mesmo no cenário econômico que vivemos acaba faturando mais de 3 milhões anuais tendo como seu regime de tributação pelo lucro real.

QUESTIONÁRIO

O questionário foi aplicado no dia 29/09/2016 de 08h30min. com término às 12h15min. no salão de vendas da loja aplicado apenas a clientes, onde foram escolhidos aleatoriamente a medida quem entravam na loja, somente com uma distinção ter efetuado compra na loja, aplicamos o questionário a 20 clientes com nível de confiança das respostas de 99%. Onde extraímos importantíssimas informações na produção deste trabalho.

➤ Quando perguntados sobre o que mais chamou à atenção, para que voltasse a comprar na loja, chega-se aos seguintes dados:

Gráfico – 2 atividades.

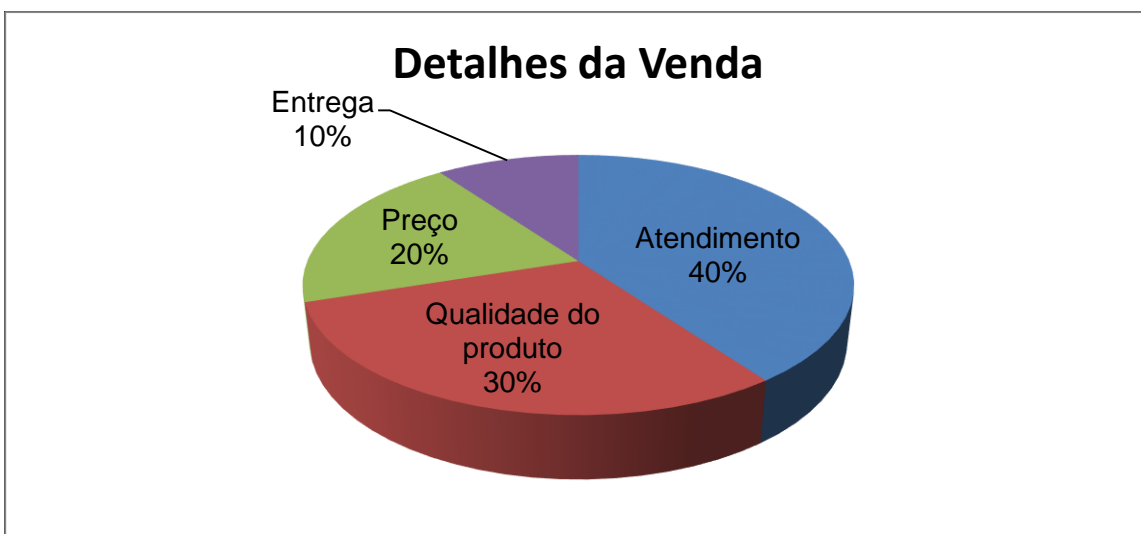


Fonte: O próprio autor (2016)

Para analisarmos as respostas utilizamos o gráfico em forma de pizza, à variedade é o fator que chama mais à atenção dos clientes com 45%, seguida pelo preço 25%, prazo de entrega 20% e o frete 10%. Aprofundando a análise dos dados Os clientes disseram que procuram lojas com o Máximo de variedade, pois querem encontrar todos os produtos em um único lugar, assim se sentem mais seguros quanto à entrega, montagem e no momento da negociata é mais vantajoso.

- Quando perguntado sobre as concorrentes diretas como Casas Bahia e Magazine onde já comprou, e que detalhe fez com que comprasse na concorrente, chega-se aos seguintes resultados:

Gráfico – 3 Detalhes da venda.

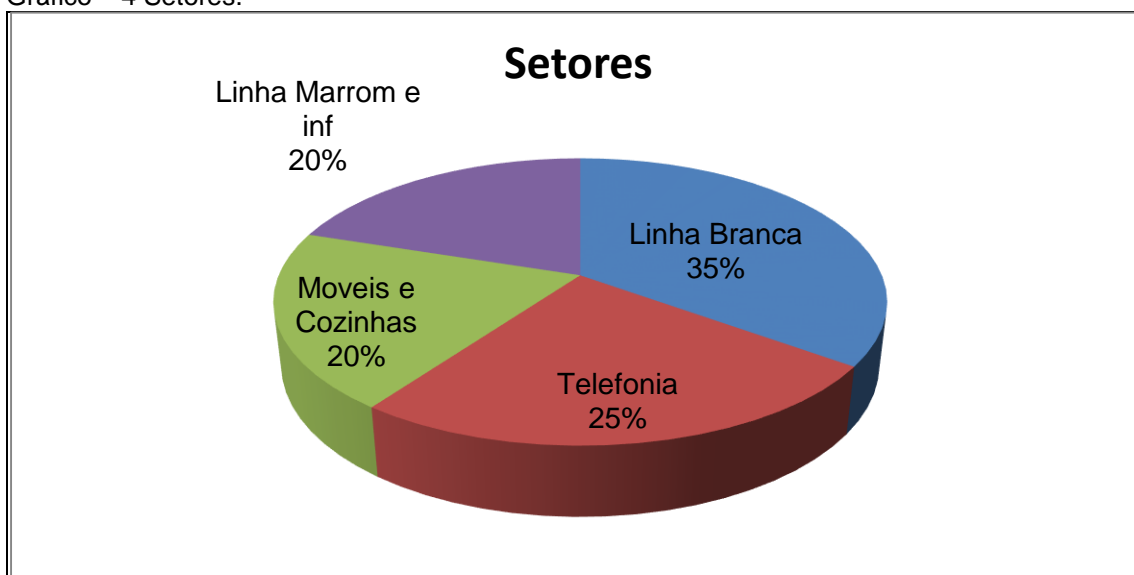


Fonte: O próprio autor (2016)

➤ Com base nas respostas percebemos através no gráfico que o atendimento é o principal responsável pela migração de clientes para a concorrência com 40%, seguida de perto pela qualidade do produto com 30%, preço com 20% e entrega com 10%. Ao nos depararmos com esses dados fica ainda mais evidente que os clientes valorizam um ótimo atendimento e aprofundando os depoimentos dos clientes, relataram que onde o atendimento mais peca, é no sistema do operacional: caixa e entrega e que o atendimento no salão de vendas todos os clientes disseram que não tem defeitos.

➤ Quando questionados sobre os setores da loja, qual o que mais atende suas necessidades em atendimento, qualidade, variedade, preço e prazo de entrega, chega-se aos seguintes dados:

Gráfico – 4 Setores.

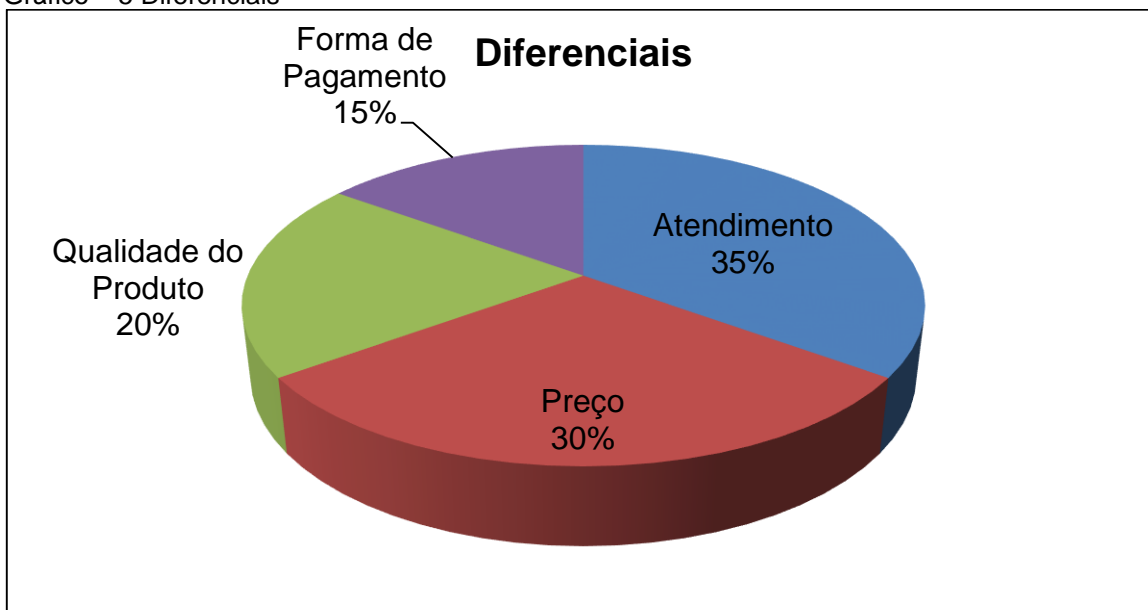


Fonte: O próprio autor (2016)

Analisando o gráfico que representa em percentual a opinião dos clientes sobre os setores, percebemos que a linha branca (eletrodomésticos; geladeira, fogões e etc.) parcialmente é a que mais se destaca pelo fato de conter produtos de maior qualidade e um equilíbrio entre os setores de telefonia com 25%, e as demais móveis e linha marrom ambas com 20% das opiniões.

➤ Quando perguntados sobre os principais diferenciais que fazem com que indiquem a loja para outras pessoas, Chega-se aos seguintes dados:

Gráfico – 5 Diferenciais

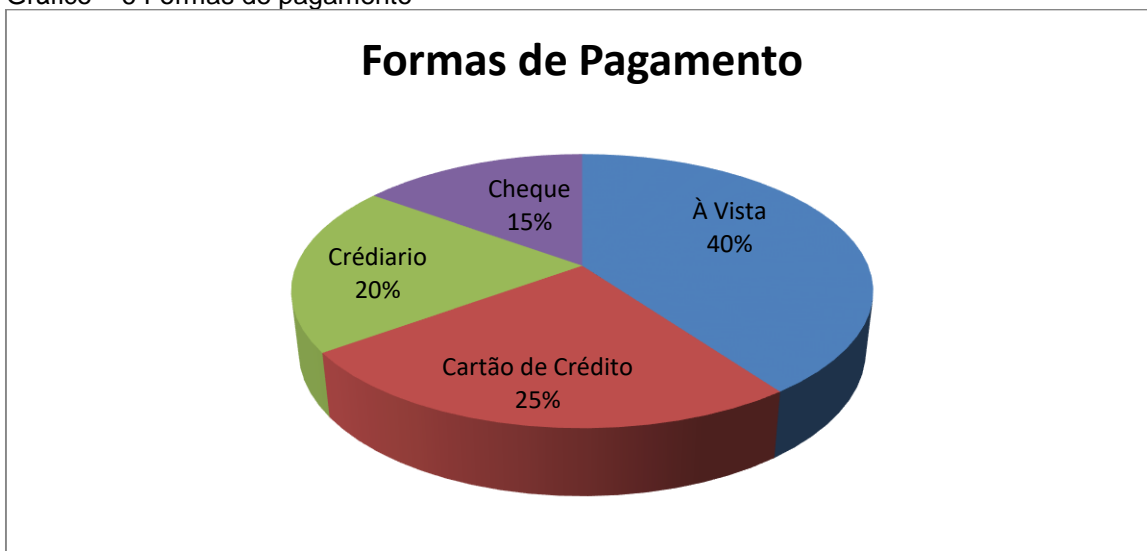


Fonte: O próprio autor (2016)

Sobre os diferenciais que faz os clientes indicarem a marca NM, o atendimento com 35% é o principal fator que faz a NM se destacar frente aos concorrentes como casas Bahia, magazine Luiza e etc., seguido de perto pelo excelente preço com 30% das opiniões, qualidade dos produtos com 20% e forma pagamento 15% com o que menos diferencia a NM das concorrentes fruto de uma opção de pagamento que o consumidor impõe no mercado.

- Quando perguntados sobre a forma de pagamento mais utilizada nas compras na loja, chegamos aos seguintes dados:

Gráfico – 6 Formas de pagamento



Fonte: O próprio autor (2016)

Questionados sobre a forma de pagamento 40% dos clientes compram à vista por entenderem que é mais vantajoso, 25% no cartão de crédito por entender que a taxa de juros é menor, 20% no crediário e 15% no cheque pelo aspecto de muitos não terem essa forma de crédito.

ENTREVISTA

Pergunta direcionada a gerente operacional, a entrevista foi realizada no escritório dentro da loja NM no dia 26/09/2016 às 10h15min horário de Brasília.

Pergunta direcionada a redução das despesas operacionais

➤ Quando questionada sobre às medidas tomadas para a redução das despesas operacionais em relação o ano de 2014 para o de 2015, a gerente respondeu que ouve uma diminuição no quadro de funcionários de 25 em 2014 para 15 em 2015, lembrando que tudo dentro da legalidade junto ao sindicato da categoria. Treinamento com todos os funcionários para manuseio correto de materiais e equipamentos como: Computadores, Impressoras, Ar condicionado, Materiais de limpeza e matérias de escritório.

As demais perguntas foram direcionadas ao gerente geral da NM que assumiu a loja no inicio de 2015 na loja Novo Mundo no dia 29/09/2016 às 14h30min horário de Brasília. As perguntas foram sobre os temas: Estoque, Contas a receber, Vendas, Diferenciação mercadológica e resultado.

➤ Quando perguntado em relação as medidas tomadas para que os extravios de mercadorias e acidentes com as mesmas reduzissem a quase zero, respondeu que é realizado de uma contagem com loja fechada para se ter um estoque real. Fazer com que o conferente não participasse do descarrego de mercadorias. Apenas gerente e conferente tivesse acesso ao estoque. Contagem uma vez por semana de todos os produtos.

➤ Quando perguntado como funciona o sistema de compra de mercadorias, para se ter um estoque enxuto, e não falem produtos na loja, respondeu que é utilização se um sistema moderno de compras EZARF interligado a uma central especializada em compra de mercadorias, onde o sistema informa a central quais

produtos com mais saídas e aumentando as compras à medida que mais produtos são vendidos, fazendo com que nunca compre mercadorias acima da capacidade de venda da loja.

➤ Questionado sobre como funciona o sistema de crédito, para haver uma baixa inadimplência, respondeu que o crediário é feito por uma central em Goiânia especializada em crediário, onde o cadastro é preenchido na loja e enviado para a análise. A NM trabalha com três financeiras uma própria onde os melhores clientes são remanejados, e outras duas para clientes de risco. E utilizado um moderno sistema o CRIVO sistema que analisa o CPF que vai desde a compra em outras lojas, restrição e capacidade de pagamento.

➤ Com base nos documentos, Balanço patrimonial e DRE foi questionado sobre a estratégia para conseguir crescimento em um ano, que para muitos foram de queda nas vendas, respondeu que ajuste no quadro de funcionários, redução das despesas fixas: energia, aluguel, água e etc. análise da classe dos clientes que mais compra nas lojas e que produtos eles mais consomem, treinamento dos vendedores, loja melhor ambientada.

➤ Perguntado como funciona o sistema de desconto e de que maneira isso implica na margem, respondeu que todas as propostas são analisadas pelo sistema, onde nunca produtos são vendidos com margem negativa. Em casos para superar preços da concorrência essa análise é feita pela central de compras onde o cliente não leva o produto na hora, pois a central de compras negocia esse produto com o fabricante.

➤ Quando perguntado sobre as dificuldades encontradas para se manter no mercado de maneira diferenciada, respondeu que investiu-se em uma classe nova de cliente. Maior conversão dos atendimentos em vendas. Passou a vender produtos de maior qualidade.

BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço Patrimonial é umas das principais demonstrações que uma empresa detém, nela pode se identificar parcialmente a saúde financeira, bens,

direitos, obrigações e etc. É estruturado conforme as regras gerais de contabilidade e varia conforme a natureza da pessoa jurídica.

Nesses Balanços fornecidos pela administração estão contidas as informações reais da empresa dos anos 2013, 2014 e 2015, os dados abaixo estão em milhares.

Quadro – 3 Balanço patrimonial

Balanço Patrimonial

Ativo	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Ativo Total	5107,9	5564	4315,6
Ativo Circulante	3165,4	3941,8	3001,3
Caixa e Equivalentes de Caixa	737,5	834,3	801,6
Clientes	1512,4	2423,7	1621,1
Estoques	822,5	612,3	507
Tributos a Recuperar	87,6	68,1	68,4
Despesas Antecipadas	5,3	3,4	3,2
Ativo Não Circulante	1942,5	1622,2	1314,3
Ativo Realizável a Longo Prazo	174,7	175,4	128,6
Investimentos	0,1	0,1	0,1
Imobilizado	1545,7	1304,1	1063,3
Intangível	220,3	168,1	122,2
Passivo e Patrimônio Líquido	5107,9	5564,1	4315,6
Passivo Total	2997,0	3908,8	3022,3
Passivo Circulante	1763,4	2513,3	1932,6
Obrigações Sociais e Trabalhistas	174,7	142	101,9
Fornecedores	553,5	804	471,4
Obrigações Fiscais	343	320,6	254,9
Empréstimos e Financiamentos	450,8	759,5	735,6
Outras Obrigações	211,5	429,8	351,3
Provisões	29,9	24	17,5
Passivo Não Circulante	1233,6	1428,9	1089,7
Empréstimos e Financiamentos	1196,4	1395,5	1046,8
Outras Obrigações	2,4	7,2	10,6
Provisões	34,8	26,3	32,3

Patrimônio Líquido Consolidado	2110,9	1655,3	1293,3
--------------------------------	--------	--------	--------

Fonte: O próprio autor (2016) (Adaptado do Balanço Patrimonial da empresa NM)

A discorrer sobre as contas de maior peso no grupo e as que mais oscilaram nos períodos. O estoque manteve-se parcialmente instável do ano de 2014 em relação a 2013, mas de 2014 em relação a 2015 a um aumento significativo 25,56%, segundo a administração foi devido o aumento de produtos da curva A de maior qualidade e o aumento de produtos de na área de telefonia e eletrônicos.

Os Clientes analisando de 2013 para 2014 a um significativo aumento de 33,11% preocupante já que essa conta tem um grande peso no ativo circulante, que se deu pelo aumento da inadimplência, que foi controlado no ano seguinte pela análise de crédito mais criteriosa e preços à vista mais atrativos.

O Imobilizado com crescente aumento de 18,46% de 2013 para 2014 e 15,63% de 2014 para 2015, aumento derivado de troca antigos equipamentos por novos e aumento de computadores no salão de vendas.

Sobre o passivo houve uma positiva variação dos anos 2013 e 2014 para 2015 com a redução da dívida em curto prazo, sobre as contas que contribuíram foi: fornecedores que aumentaram em 2014 e controlada em 2015, empréstimos que vinham constantes nos anos de 2013 e 2014 reduziu significativamente em 2015 e passivo não circulante manteve-se em nos dois anos anteriores e com queda em 2015.

O patrimônio líquido teve um aumento relevante fruto do lucro que ficou na empresa e integralização dos sócios.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

A demonstração de resultados é uma das melhores ferramentas para identificar a construção do resultado de um exercício, que se dá com o confronto de custos e despesas com a receita.

Quadro – 4 Demonstrações do resultado.

Demonstração de Resultados	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	3.291.555,56	2.416.324,54	4.870.243,87

Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-2.370.079,86	-1.470.676,92	-3.267.681,34
Resultado Bruto	921.475,70	945.647,62	1.602.562,53
Despesas/Receitas Operacionais	-648.603,53	-862.464,87	-1.245.004,39
Despesas com Vendas	-189.657,54	-167.214,23	-492.586,94
Despesas Gerais e Administrativas	-302.423,98	-522.158,87	-530.345,65
Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	-59.345,87	-57.112,31	-52.534,93
Outras Receitas Operacionais	48.687,53	89.732,89	112.441,33
Outras Despesas Operacionais	-145.863,67	-205.712,35	-281.978,20
Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	272.872,17	83.182,75	357.558,14
IRPJ e CSLL sobre o Lucro	- 57.303,16	- 17.468,38	- 75.087,21
Lucro ou prejuízo líquido do exercício	215.569,01	65.714,37	282.470,93

Fonte: O próprio autor (2016)

A discorrer sobre essas DRE'S percebemos a oscilação das receitas em todos os anos é importante destacar o ano de 2014, pois foi onde mais oscilou e de forma negativa em relação em relação a 2013 com queda de quase 50%, seguida de despesas operacionais que não acompanharam essa queda, refletindo no lucro líquido de 2,72% da receita. A demonstração do ano de 2015 levando em consideração a eficiência foi a melhor, pois o seu lucro líquido foi de 6,55%, a maior porcentagem sobre a receita, ate mais do que 2013 que foi de 5,8% e ainda conseguiu controlar as despesas operacionais para que não cresceram junto com a receita.

ÍNDICES

$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
--

Resultados:

2013 = 1,55

2014 = 1,59

2015 = 1,79

Ao analisarmos esse indicador, conclui-se que a empresa tem capacidade de pagamento de suas contas em curto prazo em todos os anos, e o que é bom, a capacidade esta aumentando.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}}{\text{Passivo circulante}}$$

Resultados:

2013 = 1,29

2014 = 1,34

2015 = 1,33

O índice de liquidez seca nos mostra que mesmo sem o estoque a empresa tem capacidade de liquidar suas contas com uma pequena folga em todos os anos, tendo crescimento de 2013 para 2014 e mantendo em 2015.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo-Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo-Prazo}}$$

Resultados:

2013 = 0,83

2014 = 1,04

2015 = 1,11

A liquidez geral é um dos índices que mais demonstra a capacidade de pagamento e a empresa ele nos mostra a evolução de um saldo negativo em 2013 mais que em 2014 passou a ser positivo e que esta crescendo fazendo com que a empresa tem capacidade de liquidação de suas dividas.

$$\text{P. C. T} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo ã Circulante}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

Resultados:

2013 = 2,17

2014 = 2,36

2015 = 1,42

O índice deixa claro que a empresa necessita de capital de terceiros para trabalhar, e não esta pagando juros sobre esse capital, pois não tem despesas

financeiras. A participação esteve alta em 2014, mas em 2015 teve uma boa e significativa queda assim tornando a empresa mais independente de capital externo.

Composição da Div. $\frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Passivo circulante} + \text{passivo n\~{o} circulante}}$

Resultados:

2013 = 0,64

2014 = 0,64

2015 = 0,59

Esse índice mostra que a dívida em curto prazo representa pouco mais de 60% da dívida total nos anos de 2013 e 2014 e que em 2015 houve uma pequena queda, mais não é preocupante ainda, pois a conta de fornecedores tem um peso no passivo circulante de 24% em 2013 e 32% em 2014 e 2015.

Margem = $\frac{\text{lucro líquido}}{\text{Vendas}} = \times 100$
--

Resultados:

2013 = 5,81

2014 = 2,72

2015 = 6,55

E esse é apresentado como confirmação da eficiência do ano de 2015 sobre 2014 e 2013, alguns autores dizem que a meta s ser perseguida é de 10% outros dizem que depende da atividade é magnitude no negocio, aqui se concluí que a margem esteve muita baixa no ano de 2014 levando a crer que a empresa não estava sendo lucrativa, estava apenas se sustentado, mas no ano de 2015 já passou a dar lucros atrativos já que 6,55%, o que é muito difícil encontrar no cenário de econômico em que vivi o Brasil.

Giro do Ativo = $\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Médio}}$
--

Resultados:

2014 = 0,48

2015 = 0,62

Esse índice como dito no referencial é muito relativo, pois varia de segmento para segmento, no caso de uma loja de moveis e eletros não é ruim, e ainda vem aumentando, fazendo com que o ativo aumente a capacidade de geração de riqueza.

2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em análise geral conclui-se que, assim como muitas empresas no Brasil a NM necessita de modernização em seus custos operacionais, sistema de vendas, crédito e uma aproximação com seus clientes, assim como conhecer quais os pontos fortes e fracos da empresa.

A administração foi submetida a quatro perguntas sobre os pontos fortes e fracos da empresa e confrontamos com as respostas dos clientes. Vejamos a seguir as perguntas e respostas da administração:

Para a formação do melhor mix de produtos foi questionado sobre qual o setor que mais atende os anseios dos clientes. Eles chegaram a uma conclusão que seria o setor de moveis e cozinhas por entender que detém a maior variedade e por ocupar cerca de 40% do espaço da loja. Em uma pesquisa realizada com 20 clientes 35% deles concluíram que o setor de linha branca (eletrodoméstico: geladeira, fogões etc.) é o mais completo, acompanhado por 25% de telefonia e 20% linha marrom (televisores) e 20 % para móveis e cozinhas. Assim chega-se à conclusão, por o setor de moveis e cozinhas demanda mais espaço, a administração precisa investir em produtos de curva A (maior qualidade) no setor de moveis, assim como os da linha branca e telefonia que são produtos de maior qualidade. Para se atingir maior satisfação dos clientes e maior retorno já que o setor de telefonia além demandar os menos custos operacionais, atualmente é o mais rentável baseado na participação do setor nas vendas totais. Foi identificado que para se chegar ao melhor mix será necessário aumentar a qualidade do setor de móveis e cozinhas diminuir o espaço seu físico ocupado, aumentar o espaço da linha branca (eletros: fogões, geladeiras etc.), suprir o estoque de telefonia que esta insuficiente, e manter a alta qualidade dos produtos de linha marrom (televisores) e informática.

Embasados pelos questionários concluí-se que, a loja não conhece bem os seus clientes e que a pesquisa é ainda superficial mais que contribui como um ponto muito positivo na busca de conhecer melhor os clientes. Buscou-se e alternativas para tornar essa proximidade mais fácil, através da criação de pós-vendas, onde o vendedor terá obrigação de acompanhar o ciclo da venda e ligar para todos os seus clientes após 48 horas da data da compra para saber sua satisfação.

O estoque se mostra bem estruturado na variedade, mas precisa de controle, apontamos algumas sugestões como: Contagem todos os dias de produtos de alto

risco, como telefonia e linha marrom, na entrega dos produtos, utilizar uma ferramenta que esta disponível no sistema de automação para que todas as entregas sejam baixadas por código de barras. Maior estoque na linha de telefonia.

Ao analisar o sistema de crédito para cliente, optou-se em associar junto com os produtos ofertados, conclui-se que é necessário a análise do perfil de clientes que estão com restrição do crédito, para se traçar um planejamento quais de são os produtos serão ofertados a prazo ou avista. Assim conseguindo uma melhor eficiência do espaço com produtos maior chance de vendas, e evitando constrangimentos do cliente vir na loja e não comprar e produtos sem saída ocupando espaço de produtos que poderiam a vir ser vendidos.

Há uma melhora nas despesas operacionais no ano de 2015 em relação aos anos anteriores, mas é preciso melhorar alguns pontos, para isso foi realizada uma análise em grande parte dos centros de custos onde foram apontadas algumas sugestões para melhorar o resultado das despesas operacionais. Em conformidade com o conforto dos clientes e funcionários da loja foi proposto que durante os horários de 08h00min horas às 10h00min manter todos os ar condicionados desligados, trocar monitores antigos por novos monitores de led's de 15 polegadas, que foi orçado na própria loja no valor de 180,00 cada, que pode ser trocado um por mês. Manter apenas um mini system ligado e verificar junto a Coelba se há desvio de energia, medidas que ajudarão a reduzir a despesa com energia. Sobre o consumo de água foi apontado pequenos investimentos, com a substituição de torneiras comuns por torneiras automáticas dos banheiros, as quais podem ser trocadas uma por mês, foi orçado na cidade de Barreiras com preço médio de 103,00 cada, concluí-se que com pequenos investimentos poderão reduzir o consumo de água e ajudar o meio ambiente. Elaboração de uma campanha no qual a loja reduzindo 30% das despesas operacionais como meta os funcionários receberia o 14º salário.

Ao analisar o endividamento da empresa foi constatado que a participação do capital de terceiros manteve-se duas vezes superior ao capital próprio nos anos de 2013 e 2014 e que teve uma redução significativa em 2015 e chegando a 140% superior ao capital próprio, para se chegar uma conclusão mais concreta sobre se a empresa esta sabendo trabalhar com esse capital de terceiros, elaboramos o cálculo do grau de alavancagem financeira GAF sendo extraídas as informações necessárias resultados:

Quadro – 5 gaf.

GAF 2014	2
GRF 2015	1,83

Fonte: O próprio autor

Dessa forma concluí-se que a empresa precisa continuar mantendo o bom desempenho, que demonstrado no quadro acima, apresentou 1 representando que a empresa esta sabendo trabalhar com o capital de terceiros, assim tendo uma ótima alavancagem financeira.

Ainda sobre índices de capital ao extrair as informações sobre os índices de liquidez concluí-se que a NM tem uma ótima capacidade de pagamento positiva em praticamente todas as formas de liquidez com exceção da seca, que não leva em consideração ao estoque que nesse caso por se tratar de uma empresa do comercio depende interinamente do estoque.

Diante de todas as informações geradas conclui-se que a loja NM de Barreiras – BA não necessita de expansão física, mas de aumento da qualidade de alguns produtos do setor de móveis e cozinhas. Sobre a capacidade do estoque da loja de Barreiras – BA precisa ser estudado com extremo cuidado, pois tem produtos que o cliente quer levar no ato da compra e produtos que podem esperar, foi proposto as seguintes sugestões: Diminuir a quantidade de móveis no estoque para dar espaço para produtos da linha branca, já que móveis tem um grande risco de molhar, empenar e refugo e o cliente pode esperar até 7 dias para entrega que vem do centro de distribuição e produtos da linha branca como geladeira, fogão, maquina de lavar e outros geralmente os cliente querem pra entrega imediata.

Ainda sobre as conclusões referentes ao estoque, foi constatado por meio de relatos de vendedores que há insuficiência no setor de telefonia, tanto na quantidade de produtos em estoque, quanto à variedade de produtos no que se refere a produtos de maior qualidade a exemplo de produto da Apple que algumas lojas na rede NM comercializam e nas lojas concorrentes do mercado Barreirense vendem.

A empresa ocupa um espaço diferenciado no mercado de Barreiras – BA, pela sua estrutura de ambiente, forma de atendimento, vestimenta dos vendedores, cultura organizacional, serviços e seguros confiáveis e sendo exclusivo da NM e produtos com maior qualidade comparada ao mercado local, assim tendo um

diferencial e uma grande e restrita clientela. Na análise nota-se que a loja precisa se adequar a forma de pagamento sem juros em até 10 vezes no cartão de crédito, praticada por seus principais concorrentes, casas Bahia, magazine Luisa e insinuante com base em uma pesquisa no mercado.

Pode-se concluir que a nossa pesquisa atingiu seu objetivo, pois se trata de uma empresa moderna, bem controlada e munida de todos os documentos necessários para a produção de informações com extrema fidedignidade.

Por fim, concluí-se que a contabilidade gerencial é fundamental para subsidiar as tomadas de decisões nessa empresa, pois ficou claro que a empresa necessita dessas informações que só com a contabilidade gerencial pode ofertar. Sobre a NM todas as informações indicam que é ótima empresa, precisa de melhorias e tem capacidade de executar todas as informações.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony, A: BANKER, Rajiv, D.:KAPLAN, Robert,S.:YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olimpio Mosselman du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, Daniel. Apostila: **Análise das demonstrações contábeis**. Barreiras: Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB, 2006 (Apostila da disciplina Análise das demonstrações contábeis).

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. LEHFELD, Neide Aparecida de Jesus. **Fundamentos de Metodologia Científica**: 2.ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**. São Paulo: Bookman, 2002.

_____.**Custos Industriais**. Apostila da UFSC. Curso de Mestrado, 1999.

BRUNI, Adriano Leal. Gestão de Custos e Formação de preços: com aplicação na calculadora HP 12c e excel / Adriano Leal Bruni, Rubens Famá. – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012. – (Série Finanças na Prática).

HORNGREN, Charles T.: FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Tradução de Robert Brian Taylor. Revisão técnica Arthur Ridolfo Neto. 11. ed. São Paulo Pearson Prentice Hall, 2007.

NASCIMENTO, Jonilton Mendes do. Custos: Planejamento, controle e gestão na economia globalizada / Jonilton Mendes do Nascimento. - - 2. Ed. - - São Paulo: Atlas, 2001.

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
_____. História geral e das doutrinas da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1997.