

GESTÃO EMPRESARIAL APLICADA EM UM ATACAREJO

Danieli Bamberg¹
Diego Leonardo Wiethölter²

RESUMO

A alta competitividade existente no mercado exige das empresas muito controle e gestão de seus recursos em todos os departamentos e o presente artigo tem por finalidade abordar e mostrar a importância da Contabilidade na gestão interna das empresas, por ser um instrumento norteador pelo qual o administrador utiliza para a tomada de decisões baseadas nos relatórios contábeis, os quais demonstram a real situação da empresa em determinado período. O trabalho delimita-se na gestão empresarial aplicada no Atacado Dosul, localizada na cidade de Santo Cristo/ RS, no período de agosto à novembro de 2018. O objetivo do presente trabalho é mostrar o quanto a contabilidade por muito tempo veio a ser voltada apenas para as questões tributárias, mas atualmente devido a era da globalização e alta competitividade, ela é vista como um instrumento de gerência interna a qual permite que os gestores filtrem e determinem os melhores processos de planejamento, gestão, execução e controle dos processos internos da organização. A metodologia utilizada foi realizada através de pesquisas bibliográficas, baseadas em autores que abordam sobre a Contabilidade Gerencial e possíveis estratégias para o ambiente interno e externo da empresa.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial – Relatórios Contábeis – Tomada de decisão – Gestão Interna.

Zusammenfassung

Die hohe Wettbewerbsfähigkeit des Marktes erfordert von den Unternehmen eine hohe Kontrolle und Verwaltung ihrer Ressourcen in allen Abteilungen. Dieser Artikel zielt darauf ab, die Bedeutung des Rechnungswesens im internen Management von Unternehmen zu thematisieren und zu zeigen, da es ein Leitinstrument ist, für das der Administrator verwendet Entscheidungen basierend auf den Abrechnungsberichten zu treffen, die die tatsächliche Situation des Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum belegen. Die Arbeit ist in der Geschäftsführung von Atacado Dosul in der Stadt Santo Cristo / RS in der Zeit von August bis November 2018 abgegrenzt. Das Ziel dieser Arbeit ist es, zu zeigen, wie sehr die Buchhaltung lange Zeit nur fokussiert wurde In Steuerfragen wird sie heute jedoch aufgrund der Zeit der Globalisierung und der hohen Wettbewerbsfähigkeit als internes Managementinstrument betrachtet, mit dem Manager die besten Prozesse für die Planung, Verwaltung, Ausführung und Kontrolle der internen Prozesse der

¹Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. b.danieli.uri@gmail.com

²Contador e especialista em Gestão Estratégica de Custos. Orientador. Professor do curso de Ciências Contábeis e Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. diego@escritoriocontecrs.com.br

Organisation filtern und bestimmen können . Die angewandte Methodik basierte auf bibliographischen Untersuchungen, basierend auf Autoren, die sich mit dem Management Accounting und möglichen Strategien für das interne und externe Umfeld des Unternehmens befassten.

Schlüsselwörter: Management Accounting - Accounting Reports - Entscheidungsfindung - Internes Management.

INTRODUÇÃO

A contabilidade tomou um papel de destaque dentro das instituições privadas, pois consegue reunir toda e qualquer informação de âmbito econômico-gerencial o qual auxilia aos gestores internos nas tomadas de decisões, o que motivou na escolha do tema do artigo aqui proposto. Segundo Marion:

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. (MARION, 2009, p.25)

Atualmente a batalha por mercados devido a globalização e a alta competitividade entre empresas dos mais variados segmentos, faz com que a estratégia competitiva seja o coração dos negócios. No Brasil, os executivos iniciam com uma análise do setor baseada na familiarização entre fornecedores e clientes, nas intenções dos concorrentes, levando assim a um posicionamento estratégico e de postura competitiva. Segundo James Craig e Robert Grant:

A estratégia empresarial refere-se aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva em cada um de seus negócios mais importantes; [...] são articuladas em detalhes e implementadas por meio de estratégias em nível funcional. (CRAIG; GRANT, 1999, p.11)

Na economia atual, independente do porte da empresa é necessário que ela tenha os relatórios de ativos, das dívidas e relações com terceiros. Onde a falta de planejamento estratégico, leva ao fechamento da mesma, pois se não for desenvolvida as competências correlacionadas entre os setores, a chance de que as decisões tomadas não sejam repassadas ou cumpridas de forma correta. Sendo

assim, a Contabilidade Gerencial contribui com dados que permitam o controle das atividades, mas que também forneçam elementos que deem suporte à tomada de decisões no atacarejo estudado?

Esta pesquisa apresenta como tema principal a gestão empresarial e a natureza será aplicada; quanto a análise de dados será quantitativa e qualitativa, permitindo ao empresário verificar a real situação de sua organização em relação ao problema, possibilitando futuras soluções. A pesquisa terá desenvolvimento com base bibliográfica e documental, pois se embasará em livros, artigos relacionados ao assunto publicados online, a fim de verificar a gestão atual.

O presente trabalho, focado no Atacarejo localizado em Santo Cristo/ RS, encontra-se estruturado em quatro partes. Na primeira parte estão expostas as primeiras considerações sobre o tema, metodologia e objetivos. Já na segunda parte está estruturado todo o embasamento teórico, onde será abordado o conceito de contabilidade gerencial, a análise das demonstrações contábeis, principais ferramentas contábeis, gestão estratégica - como a contabilidade pode ser utilizada como instrumento na tomada de decisões. Na terceira parte, apresentam-se os procedimentos metodológicos, e por fim na quarta parte, contemplam-se as conclusões e referências bibliográficas deste estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente artigo em um primeiro momento consiste em definir uma discussão sobre o assunto relacionado a pesquisa sobre o olhar de vários autores, a fim de que o tema abordado seja relevante e traga informações verdadeiras para a pesquisa, com o intuito de tirar conclusões mais relevantes e sendo benéfica para os leitores aprofundarem seus conhecimentos sobre o assunto.

Este tópico também aborda conceitos de contabilidade gerencial, análise das demonstrações contábeis, principais ferramentas contábeis, Balanço patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Valor Adicionado e Demonstração do Fluxo de Caixa.

1.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Contabilidade é a ciência que estuda, registra, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades com ou sem fins lucrativos. Tem por finalidade assegurar o controle do patrimônio administrado e fornecer informações sobre a composição e as variações patrimoniais, bem como o resultado das atividades econômicas desenvolvidas pela entidade para alcançar seus fins, que podem ser lucrativos ou meramente ideais.

A contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização. Para Crepaldi, “a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização.” (CREPALDI, 2008, p.5)

Possui um papel muito importante para as empresas quanto a análise de dados, os quais auxiliam os administradores na tomada de decisão, resultando em processos eficientes de gestão empresarial. Desta maneira torna-se visível que uma empresa bem gerida pode se tornar uma forte concorrente para as demais empresas situadas no mercado. Para Silva, Godoy, Cunha e Neto:

O empresário necessita de informações para a tomada de decisões. A contabilidade oferece dados formais, científicos e universais, que permitem atender a essa necessidade. [...] A decisão de investir, de reduzir custos, de modificar uma linha de produtos, ou de praticar outros atos gerenciais deve se basear em dados técnicos extraídos dos registros contábeis, sob pena de se pôr em risco o patrimônio da empresa. (SILVA; GODOY; CUNHA; NETO, 2002, p.24)

De maneira geral, todo o procedimento, técnica e/ou informação realizados no decorrer de todo o processo são utilizadas pela administração nas tomadas de decisões entre as opções de conflito, recaindo sob a contabilidade gerencial. Para Garrison, “a contabilidade gerencial preocupa-se mais com o futuro, dá menos ênfase à precisão, enfatiza segmentos de uma organização, e não é governada por princípios contábeis aceitos, além de não ser obrigatórios.” (GARRISON, 2007, p.21)

1.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise das demonstrações contábeis é uma técnica que acomete na interpretação dos demonstrativos econômicos e financeiros da empresa, visando extrair informações para obter-se um diagnóstico sobre a real situação da

organização em determinado tempo, para daí efetuar uma comparação com os demais concorrentes do mercado.

Conforme Assaf Neto:

Somente pelo entendimento da estrutura contábil das demonstrações é que se pode desenvolver avaliações mais acuradas das empresas. Mais especificamente, todo processo de análise requer conhecimentos sólidos da forma de contabilização e apuração das demonstrações contábeis, sem os quais ficam seriamente limitadas as conclusões extraídas sobre o desempenho da empresa. (ASSAF NETO, 2008, p.65)

Ou seja, para uma análise mais completa sobre a empresa todas as demonstrações financeiras devem ser analisadas separadamente, devido a sua particularidade e suas informações distintas sobre cada operação, contribuindo desta forma, para análises mais específicas de acordo com o interesse dos sócios. O escritor Marion acrescenta, “que todas as movimentações possíveis de mensuração monetária são registradas pela contabilidade, que, em seguida, resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação da empresa.” (MARION, 2009, p.28)

Conforme Padoveze, “a avaliação sobre a empresa tem por finalidade detectar os pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa.” (PADOVEZE, 2010, p.197-198)

As análises destas demonstrações envolvem uma checagem de desempenho interno e setorial da empresa, além de fornecer uma avaliação das tendências da posição organizacional ao longo do tempo. Isto ajuda a administração na identificação de deficiências, para assim tomar medidas para melhorar o desempenho. São alguns modos de análise das demonstrações contábeis: a) Análise horizontal e vertical (enquanto que o objetivo da vertical é medir percentualmente cada componente em relação ao todo do qual faz parte, permitindo que sejam feitas comparações caso existam dois ou mais períodos; a horizontal, analisa se os valores das demonstrações cresceram ou diminuíram em comparação com as informações de períodos anteriores); b) indicadores econômico-financeiros (cálculos matemáticos auferidos para acompanhar as atividades, rentabilidade e situação patrimonial da empresa, os quais evidenciam a posição atual da empresa).

1.3 PRINCIPAIS FERRAMENTAS CONTÁBEIS

A contabilidade gera informações para a tomada de decisões, e é fundamental a existência de ferramentas que possibilitem conhecer a real situação e atender esta missão. Compete a ela registrar os atos e fatos administrativos e produzir informações que possibilitem ao administrador planejar e controlar suas ações, para traçar os objetivos da entidade. Conforme Bächtold:

Um dos objetivos da Contabilidade é gerar informações para a tomada de decisões, conhecida como Contabilidade Gerencial. Por isso, é fundamental a existência de ferramentas que possibilitem conhecer a real situação e atender a esta missão. Compete à Contabilidade registrar os atos e fatos administrativos e produzir informações que possibilitem ao administrador planejar e controlar suas ações, para traçar os objetivos da entidade. (BÄCHTOLD, 2011, p.162)

Assim são algumas das principais ferramentas utilizadas pelas organizações no seu gerenciamento: a) orçamento (representa os dados quantitativos dos planos feitos pelos sócios, através do projeto e da aplicação dos recursos por eles investidos); b) fluxo de caixa (ferramenta que possibilita o diagnóstico de pagamentos, compras, vendas e possíveis investimentos futuros – através de um conjunto de desembolsos oriundos do caixa da empresa, em determinado período já estipulado); c) gestão de estoques (prever através do estudo de mercado, como serão as vendas de produtos/ serviços e como deverão projetar as compras conforme o seu orçamento organizacional); d) controle de contas a pagar (possibilita a empresa o controle dos desembolsos sobre o montante dos pagamentos a vencer); e) controle de contas a receber (possibilita a empresa o monitoramento do montante de contas a receber); f) controle dos bens do ativo imobilizado (permite a identificação, mensuração e demais procedimentos sob os bens da empresa).

Segundo Bächtold, balanço patrimonial “é uma demonstração estática, sintética e ordenada do patrimônio da empresa, refletindo a posição financeira da empresa de forma quantitativa e qualitativa em determinado momento. Neste documento, os bens, direitos, obrigações e a participação dos sócios são explícitos a todos que tenham acesso a este documento.” (BÄCHTOLD, 2011, p.189)

Iudícibus e Marion (2008, p. 19), explicam que o termo balanço decorre do sentido de equilíbrio e igualdade entre as contas do Ativo, Passivo e do Patrimônio Líquido, onde o termo patrimonial origina-se do conjunto de bens, direitos e obrigações da empresa.

Já para Sá, “o balanço é uma evidência de equilíbrio de elementos patrimoniais através de: causas, efeitos, tempo, espaço, qualidade e quantidade; ou seja, é uma demonstração gráfica dimensional de fatos patrimoniais.” (SÁ, 2004, p.10)

Ou seja, o balanço é a principal demonstração financeira obrigatória por lei, e mostra como está a real situação da empresa em determinado período de tempo. Nesta demonstração mantem-se em equilíbrio os bens/ direitos em relação as obrigações e ao patrimônio social dos acionistas.

Demonstração do resultado do exercício nada mais é do que um relatório contábil que evidencia de maneira resumida as operações de lucro ou prejuízo em determinado período pré-estipulado. Detalha especificamente os valores das receitas, despesas, custos, lucros e imposto conforme a legislação vigente.

Bächtold seguindo o pensamento do grande escritor Ludícibus, escreveu em sua obra que: “a demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses). É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se às despesas e, em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo).” (BÄCHTOLD, 2011, p.203)

A lei das sociedades por ações cita:

Art. 187. A demonstração do resultado do exercício discriminará:

I – A receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;

II – A receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;

III – as despesas com vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;

IV – O lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais; V – o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;

VI – As participações de debêntures, de empregados e administradores, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;

VII – O lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social. Parágrafo 1º - Na determinação do resultado do exercício serão computados: a) As receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos. (Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, disponível site jusbrasil)

Já Iudícibus e Marion definem que, “[...] A DRE completa, exigida por Lei, fornece maiores minúcias para a tomada de decisão: grupos de despesas, vários tipos de lucro, destaque dos impostos etc.” (IUDÍCIBUS; MARION, 2008, p.50)

A demonstração do valor adicionado visa mensurar o valor da riqueza gerada e distribuída pela empresa, evidenciando os elementos que acarretaram na geração deste bem dentre eles os funcionários, acionistas, governos e agentes financeiros. A DVA tornou-se obrigatória desde a criação da Lei 11.638/07 para todas as companhias abertas. Conforme Cunha:

A Demonstração do Valor Adicionado representa um novo rumo em comparação com as Demonstrações Contábeis tradicionais, pois enquanto estas têm como foco principal de preocupação a evidenciação das informações sobre o lucro e sua forma de apuração, para os investidores, aquela mostra, além do lucro dos investidores, a quem pertence a outra parte da riqueza gerada pela empresa, refletindo, ainda, uma preocupação empresarial que é nova, e baseada na responsabilidade social, a remuneração dos fatores de produção que ajudaram a formar a riqueza da organização. (CUNHA, 2002, p.44)

Para De Luca, “a DVA é um conjunto de informações de natureza econômica, que visa demonstrar o valor da riqueza gerada pela empresa e a distribuição para os elementos que contribuíram para sua geração.” (DE LUCA, 1998, p.28)

Segundo Santos, “a DVA é um componente importante do balanço e deve ser entendida como a forma mais competente criada pela contabilidade para auxiliar na medição e demonstração da capacidade de geração, bem como de distribuição, da riqueza de uma entidade.” (SANTOS, 1999, p.98)

Esta demonstração é importante quanto a tomada de decisões, pois ela demonstra um grau de informação mais simbólico a respeito da origem do dinheiro do caixa, pois permite avaliar a capacidade de a empresa honrar com os seus compromissos junto aos fornecedores. Segundo Iudícibus e Marion, “este relatório demonstra a origem e aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa, evidenciando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações.” (IUDÍCIBUS; MARION, 1999, p.218)

De acordo com a CVM n.º 547, de 13 de agosto de 2008:

A demonstração dos fluxos de caixa, quando usada em conjunto com as demais demonstrações contábeis, proporciona informações que habilitam os usuários a avaliar as mudanças nos ativos líquidos de uma entidade, sua estrutura financeira e sua capacidade para alterar os valores e prazos dos

fluxos de caixa, a fim de adaptá-los às mudanças nas circunstâncias e oportunidades. A demonstração dos fluxos de caixa também melhora a comparabilidade dos relatórios de desempenho operacional para diferentes entidades porque reduz os efeitos decorrentes do uso de diferentes tratamentos contábeis para as mesmas transações e eventos. (COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS, 2008, p.3)

Conforme afirma Marion, “a DFC é um dos principais relatórios contábeis para fins gerenciais e devido a Lei nº 11.638/07 tornou-se obrigatória para empresas de companhia aberta e de grande porte (LTDA).” (MARION, 2009, p.52)

A gestão estratégica é um conjunto de práticas e técnicas de gestão e avaliação definidas pelos administradores da empresa, e leva em consideração o ambiente externo e interno da organização. É um processo de monitoramento, pois auxilia sistematicamente em determinar os objetivos que serão alcançados em determinado tempo, alocando recursos para que as metas se concretizem. Segundo a resolução CFC nº 77494, de 16 de dezembro de 1994:

O objetivo científico da Contabilidade manifesta-se na correta apresentação do Patrimônio e na apreensão e análise das causas das suas mutações. Já sob ótica pragmática, a aplicação da Contabilidade a uma Entidade particularizada, busca prover os usuários com informações sobre aspectos de natureza econômica, financeira e física do Patrimônio da Entidade e suas mutações, o que compreende registros, demonstrações, análises, diagnósticos e prognósticos, expressos sob a forma de relatos, pareceres, tabelas, planilhas, e outros meios. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 1994, p.8)

Ou seja, com as informações prestadas pela contabilidade o gestor tem melhores formas para analisar o seu negócio, considerando toda e qualquer situação futura. Tudo requer de um bom processo de decisão, e conforme Oliveira “trabalho gerencial é um processo administrativo que envolve planejamento, organização, direção e controle voltados para resultados.” (OLIVEIRA, 1992 p.39 apud SANTOS, 1993, p.18)

Figueiredo e Caggiano, definem o processo de tomada de decisão como “uma sequência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa” enquanto que Cher apud Silva afirma que “a contabilidade tem sido encarada como um instrumento de apoio ao administrador para a tomada de decisões.” (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p.17)

2 METODOLOGIA

A metodologia essencial a pesquisa científica, apresenta um conjunto de regras que devem ser adotadas no trabalho objetivando melhorias adequadas para se alcançar um determinado fim. Ou seja, explica detalhadamente todos os procedimentos que foram utilizados para a realização da pesquisa.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O método de pesquisa adotado para o trabalho é a pesquisa aplicada, que contempla informações a serem desenvolvidas, empregadas e estruturadas a fim de empregar, organizar, e otimizar a melhoria de problemas encontrados na entidade.

Segundo Ander-Egg, “pesquisa aplicada: como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.” (ANDER-EGG, 1978; apud LAKATOS; MARKONI, 1990, p.19)

Os dados gerados para satisfazer a situação problema da pesquisa podem ser tanto qualitativos como quantitativos. Podem ser quantitativos, pois, traduzem em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Também podem ser qualitativas pois, considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, possui um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos a pesquisa quantitativa é apresentada como sendo:

A mais apropriada para apurar atitudes e responsabilidade dos entrevistados, uma vez que entrega questionários. Deve representar um determinado universo, para que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele ambiente. Seu objetivo é medir e permitir o teste de hipótese, uma vez que os resultados são definidos e menos possíveis de erros de interpretação. Em muitos casos são criados índices que, possibilitam conhecer o traçado histórico da informação. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.290).

Ou seja, a pesquisa quantitativa é usada para quantificar o problema por meio da geração de dados numéricos ou dados que podem ser transformados em estatísticas utilizáveis. Já conforme Vianna, a pesquisa qualitativa é definida como:

Na pesquisa qualitativa você analisará cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas e efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos. (VIANNA, 2001, p.121).

Portanto, a pesquisa qualitativa é usada para entender os motivos, opiniões e motivações subjacentes. Ele fornece informações sobre o problema ou ajuda a desenvolver ideias ou hipóteses para pesquisas quantitativas. Todas as pesquisas têm interesse em descobrir ou colaborar com algo, tem objetivos que variam e são diferenciados em cada nova pesquisa.

Já no ponto de vista dos procedimentos técnicos as pesquisas podem ser classificadas em: bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, etc.

De acordo com Gil, “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros revistas, jornais, teses, dissertações, e anais de eventos científicos.” (GIL, 2010, p.29).

A fonte documental em qualquer pesquisa se faz necessária, pois a maior parte destas fontes são, na maioria das vezes, a base do estudo. Para Marconi e Lakatos, “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coletas de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.157)

Esta pesquisa terá natureza aplicada; quanto a análise de dados será quantitativa e qualitativa, permitindo ao empresário verificar a real situação de sua organização em relação ao problema, possibilitando futuras soluções. A pesquisa terá desenvolvimento com base bibliográfica e documental, pois se embasará em livros, artigos relacionados ao assunto publicados online, a fim de verificar a gestão atual.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Para a realização de uma pesquisa científica há necessidade de levantamento dos dados e coleta por meio das técnicas de pesquisa. Para este estudo foi utilizado o levantamento de documentação de forma indireta, foram

consultados livros, sites e artigos relacionados ao tema e utilizados de maneira aplicada a fim de verificar quais procedimentos descritos no decorrer do artigo são utilizados pelos administradores do atacarejo estudado. Segundo Marconi e Lakatos, “documentação indireta: levantamento de dados de variadas fontes, fase da pesquisa que tem por intuito recolher informações prévias sobre o campo de interesse. Realizada de duas maneiras, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.” (MARCONI; LAKATOS, 2010)

A documentação indireta traz à tona o levantamento de dados realizado por meio de pesquisa documental em fontes primárias como em arquivos públicos ou particulares, fontes estatísticas, entre outros; pesquisa bibliográfica em fontes secundárias como livros, ensaios, compilações, artigos científicos, imprensa escrita, meios audiovisuais, entre outros;

Ou seja, a documentação indireta é o estágio da pesquisa que objetiva recolher informações preliminares sobre o campo pelo qual se manifesta interesse. Este levantamento de dados é feito de dois modos:

- ✓ Pesquisa documental: visa à coleta de dados restrita a documentos; escrita ou não. As principais fontes de documentos são: arquivos públicos, arquivos particulares, fontes estatísticas;
- ✓ Pesquisa bibliográfica: tem como objetivo reunir toda a bibliografia possível sobre o tema estudado, desde publicações escritas até as comunicações orais. Visa pôr o pesquisador em contato com o que foi dito, filmado e, principalmente, escrito sobre determinado assunto, portanto, oferece meios para a solução de problemas já conhecidos, possibilitando o exame de um tema sob novo aspecto ou abordagem.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Todo e qualquer estudo necessita de levantamento de dados para o esclarecimento de alguma situação. Todos os dados coletados precisam ser analisados e interpretados. Assim, também todas as ciências se utilizam de métodos científicos para pesquisar os fenômenos da natureza e da sociedade, para possuírem fundamentação adequada às pesquisas.

Sob a ótica de todas as informações apresentadas no que tange ao método de abordagem, utilizar-se-á neste estudo o método dedutivo, por proporcionar conclusões de determinadas premissas, que por meio da investigação apresentará a real situação da entidade com relação ao problema objeto de estudo.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A contabilidade caracteriza-se por registrar toda e qualquer transação da empresa, constituindo assim um grande banco de dados para o controle das atividades internas. Estas informações devem ser geridas e estruturadas de forma a melhor auxiliar o gestor no processo de decisão corporativa. Ou seja, hoje o contador tornou-se o braço direito do gestor de sucesso, pois ambos entendem as noções e projeções de risco e sucesso no futuro, risco, custo de oportunidade e as incertezas notórias do dia a dia, conseguindo resolver os problemas mesmo com a constante mudança econômica do país.

A empresa foco do estudo foi fundada no ano de 2003, possuindo até então sede única na cidade de Santo Cristo/ RS, localizada na Rua Bahia nº 165 – centro, e trabalha com a comercialização atacadista de gêneros alimentícios. Os atuais proprietários entraram como sócios no atacarejo, visando sempre o crescimento do mesmo em diversas praças espalhadas pelo estado. Um dos indivíduos pertencentes ao quadro societário cuida da parte administrativa e burocrática, outro da parte de sistema de estoques e sistema de lançamento de notas, manifestos e baixa de títulos a prazo; e outro cuida da parte de recebimento e estocagem de mercadorias, além de supervisionar os vendedores. Atualmente contam com 25 colaboradores e sede própria, com mercado vinculado ao atacado e visam substancialmente ingressar com novas filiais pela região.

Em entrevista com um dos gestores, buscou-se saber a opinião dele quanto a gestão empresarial, no que ela influi diante aos fatores internos e externos do atacado, e obteve-se as seguintes respostas:

- a) Visualizar melhor o negócio, pois permite um melhor controle da movimentação da empresa;
- b) Administrar e gerenciar os custos e a parte contábil da empresa;
- c) Controle sobre entrada e saídas, ganhos e/ou lucros e despesas.

- d) Verificar a estabilidade financeira e provisionar o futuro da empresa diante a qualquer imprevisto, a partir da boa administração.

A seguir, quadro demonstrativo dos principais elementos avaliados pelos administradores do Atacarejo para o controle gerencial da empresa, seguindo os processos internos fixados pelos próprios gestores:

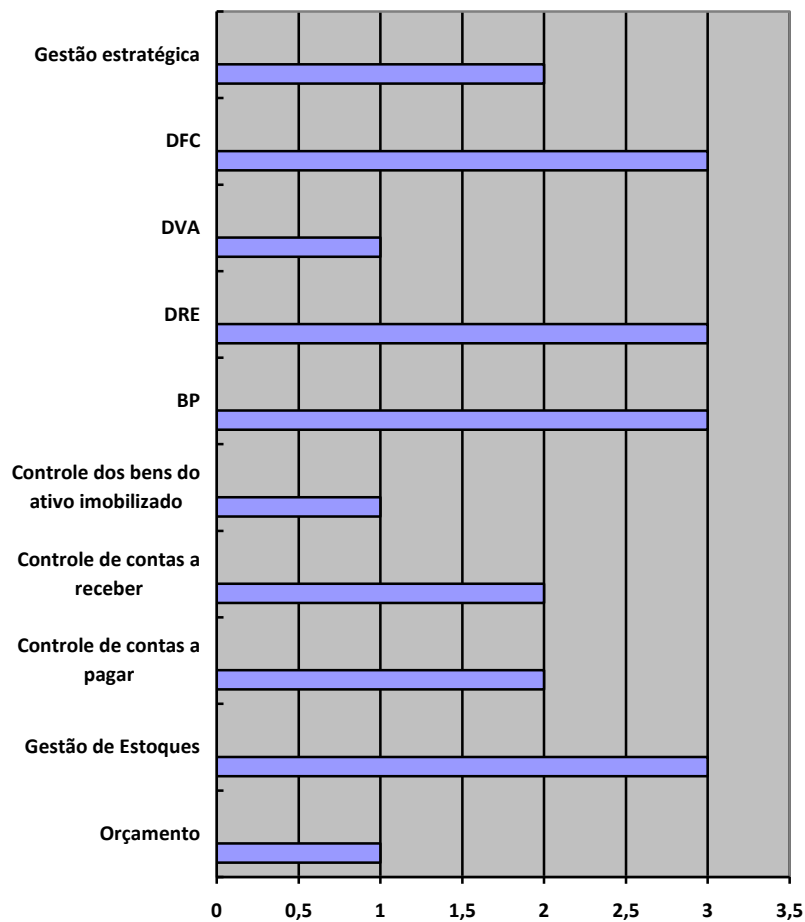
PROCESSO	RESULTADO
Acompanhamento das vendas	Oscilações do faturamento
Controle de estoque	Quantidade X preço de custo de cada produto
Acompanhamento de boletos de clientes	Maior controle sobre a inadimplência
Acompanhamento do extrato bancário	Para diminuir a negligência
Acompanhamento diário das contas a pagar (boletos a vencer por ordem de fornecedor)	Registro manual e por sistema das saídas e entradas do caixa
Conferência da saída das mercadorias (romaneio de carga)	Para diminuir possíveis perdas do estoque por sequência de grupamento

Fonte: Produção do pesquisador

Os administradores da empresa estudada acreditam que estes processos auxiliam no processo de tomada de decisões futuras e para o crescimento conforme a demanda de mercado. Fazem com que todo este aglomerado de informações seja o seu banco de dados diário de amostragem para futura decisão corporativa. O acompanhamento das vendas é de forma semanal, onde são avaliados os principais produtos vendidos por cada praça (aglomerado de cidades divididas entre cada vendedor da empresa) o que acaba oscilando no faturamento mensal. Já a quantidade de estoque é realizada cada vez que um fornecedor visita a empresa, para que o gestor tenha ciência do que realmente necessita comprar sem desfalcar o estoque e nem ter um excesso de produtos sem giro no final. O acompanhamento dos boletos de clientes é feito de forma manual, onde visualiza-se diariamente um extrato bancário visando substancialmente se fecha os valores de entradas pré-definidas para o dia em questão. O acompanhamento do extrato bancário é feito diariamente, onde são lançados no sistema as entradas e saídas dos fluxos de caixa a fim de diminuir possíveis negligências do próprio banco – ou qualquer estorno ocorrido para resolução do problema em curto prazo. É realizado um acompanhamento diário das contas a pagar, arquivados em ordem de vencimento e de fornecedor, a fim de no dia anterior ao vencimento da conta, verificarem se confere com a planilha semanal disponível, a fim de contornar as possíveis objeções

que impeçam a realização do pagamento. Realizado também uma conferência da saída de mercadorias através do romaneio de cargas, onde é verificado se ocorreu ou não um problema na separação do produto que devido à falta cause consequências futuras no não fechamento do estoque final.

Utilizando-se das principais ferramentas contábeis descritas no referencial teórico, disponibilizou-se aos administradores escolherem dentre os itens pontuados dois ou mais demonstrativos que eles utilizam no processo de planejamento e gerenciamento da empresa como: orçamento, fluxo de caixa, gestão de estoques, controle de contas a pagar, controle de contas a receber, controle dos bens do ativo imobilizado, balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração do valor adicionado, demonstração do fluxo de caixa, gestão estratégica.



Fonte: Produção do Pesquisador

Observou-se no gráfico que obteve unanimidade nos votos entre os três gestores entrevistados os itens: gestão de estoques, balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e demonstração do fluxo de caixa. Já apenas dois dos gestores avaliaram como necessário os itens: controle de contas a pagar, controle de contas a receber e gestão estratégica. Em compensação apenas um dos gestores avaliou o orçamento, controle dos bens do ativo imobilizado e demonstração do valor adicionado como itens relevantes no processo de planejamento da empresa.

Analisando o gráfico pode-se notar que as quatro ferramentas com voto unânime (gestão de estoques, BP, DRE e DFC) são fundamentais para que a gestão do Atacarejo tenha êxito na tomada de decisões e na eficiência das funções de gerenciamento, pois segundo os gestores, sem o auxílio do balanço patrimonial não é possível saber os bens e obrigações que a empresa possui; sem uma boa gestão de estoques, não sabe-se qual produto tem maior giro e quanto se é necessário comprar de determinado produto; sem a demonstração do fluxo de caixa, não é possível visualizar as entradas e desembolsos oriundos do fluxo diário das contas a receber e a pagar; e sem a demonstração do resultado do exercício, não é possível vislumbrar se o gerenciamento foi qualificado a ponto de gerar o lucro esperado pelos acionistas.

Existe um grande vínculo entre o controle interno das atividades e a continuidade da empresa, e segundo Araújo:

O controle interno tem um plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa, para salvaguardar seu patrimônio, conferir exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a obediência às diretrizes traçadas pela administração da campanha. (ARAÚJO, 1998, p.5)

Ou seja, o controle interno está diretamente ligado as informações prestadas pela contabilidade gerencial, e as necessidades gerenciais tornam-se ágeis a fim de controlar e atrair ações corretivas assim que necessário e são fidedignas das medidas específicas adotadas por cada empresa. O ciclo de planejamento e controle demonstra como a tomada de decisões torna-se o centro norteador de todas as atividades internas da empresa. Em conversa com o administrador do atacarejo, chegou-se na seguinte conclusão de ciclo interno de planejamento:

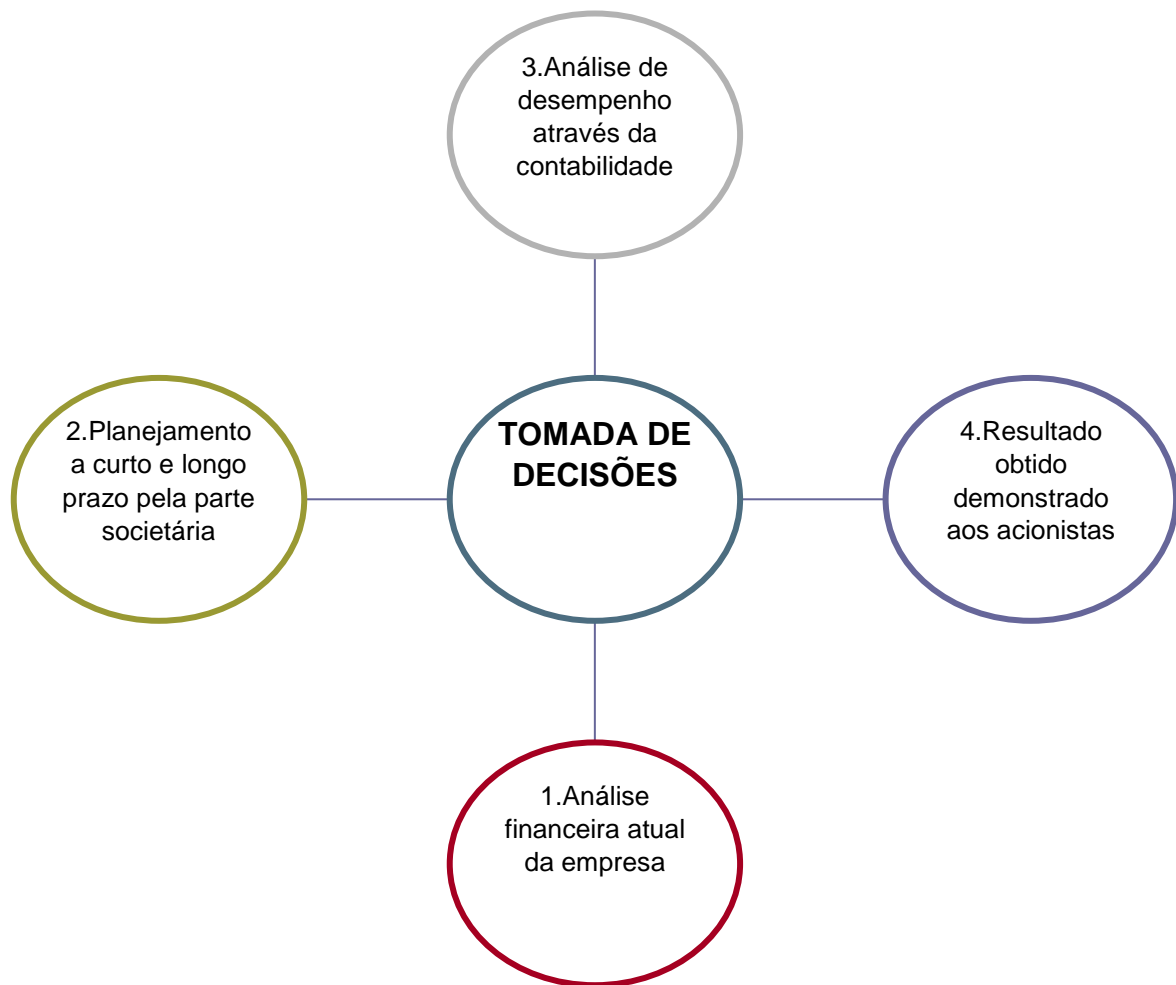


Ilustração 1: Ciclo de Planejamento e Controle.

Fonte: Produção do pesquisador

A tomada de decisão é um processo que conta com a identificação da atual posição financeira da empresa, ou seja, o total disponível no ativo; a análise e planejamento ao curto e longo prazo, analisando as tendências de mercado e prevendo o futuro da organização; análise de desempenho através da contabilidade, onde as demonstrações contábeis auxiliam na interpretação dos fatores econômicos e financeiros atuais, visando atribuir a real situação da empresa em determinado momento; e a demonstração do resultado obtido aos acionistas, onde as ferramentas contábeis ganham ênfase devido a apresentar um resumo ordenado de todo resultado acometido através das práticas instituídas pelos gestores dentro da organização.

CONCLUSÃO

Diante do trabalho exposto, constata-se que a Contabilidade Gerencial tornasse um dos meios decisórios e de destaque na alçada de decisões e progresso da estrutura econômica organizacional privada. Ela auxilia conforme as mudanças decorrentes do dia a dia, tornando de modo sintético e esclarecido todos os processos gerenciais internos, visando em suma alto desempenho para planejamentos futuros.

A contabilidade gerencial contribui com dados que permitam o controle das atividades, pois serve como um banco de dados que relata toda a vida econômica, financeira e patrimonial de cada empresa e tem grande relevância nos âmbitos de análise e gestão de negócios. Permite ao gestor uma visão ampla sobre elementos que influem no desempenho da empresa, como as aquisições, contratações, fluxo de caixa e estoque, além dos possíveis investimentos, onde as suas decisões têm grande impacto sobre a vida da empresa.

As análises de demonstrações contábeis, análise horizontal e vertical e os indicadores econômico-financeiros; as principais ferramentas contábeis, fluxo de caixa, gestão de estoques, controle de contas a pagar, controle dos bens do ativo imobilizado; balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração do valor adicionado, demonstração do fluxo de caixa - todos estes relatórios são indispensáveis para a análise dos indicadores que demonstram a real situação da empresa, em aspectos operacionais, patrimoniais, financeiros e econômicos a fim de detectar os pontos críticos e favoráveis da sua situação futura (projeção).

Pode-se concluir então, que as organizações precisam manter um grau de controle contínuo, a fim de ter em mãos um diferencial competitivo considerável pois, independentemente do tamanho ou ramo de atividade da empresa, ela necessita de meios que orientem para o melhor processo de gestão a fim de otimizar o resultado econômico esperado pelos acionistas.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999, p.11.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da. Demonstração contábil do valor adicionado – DVA – um instrumento de mensuração da distribuição da riqueza das empresas para os funcionários. 2002. **Dissertação** (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes. **Demonstração do valor adicionado: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB**. São Paulo: Atlas, 1998.

DELIBERAÇÃO **CVM Nº 547**, DE 13 DE AGOSTO DE 2008 <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/deliberacoes/anexos/0500/deli547.pdf>> - acesso 05/09/2018 as 22:10.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria teoria e prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, F., ROCHA, W., NASCIMENTO, A.R., JUNQUEIRA, E., **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**, São Paulo, Atlas, 2009.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. 11. ed. Porto Alegre: AMGH, 2007.

GARRISON, Ray H., et al. **Contabilidade gerencial**. 11º ed. Rio Janeiro: LTC, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Lei nº 6.404** de 15 de dezembro de 1976 - <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11485321/artigo-187-da-lei-n-6404-de-15-de-dezembro-de-1976>> consultado dia 05/09/2018 às 20:21.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema de informações gerenciais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
Resolução **CFC nº 77494**, de 16 de dezembro de 1994
<http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_774.pdf> - acesso em 05/09/2018 as 22:38.

SANTOS, Ariovaldo dos. Demonstração contábil do valor adicionado – DVA – Um instrumento para medição da geração e distribuição de riqueza das empresas. 1999.
Tese de Livre Docência – Faculdade de Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVA, Daniel Salgueiro da; GODOY, José Antônio de; CUNHA, José Xavier; NETO, Pedro Coelho, **Manual de Procedimentos contábeis** para Micro e Pequenas Empresas. Conselho Federal de Contabilidade. SEBRAE. 5ª Edição, 2002.

SILVA, Veridiano Lucas da. Diagnóstico do nível de tecnologia da informação e dos sistemas de informações contábeis-gerenciais no processo decisório de micros e pequenas empresas do ramo de confecções do município de Colatina-ES. 2002.
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.