

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL: um estudo de caso numa empresa de pequeno porte do município de Barreiras.

Fernando Linhares da Silva ¹

Luciana Silva Moraes ²

Thaiane M^a Pereira da Siva ³

RESUMO

As micro e pequenas empresas são uns dos principais agentes incentivadores da economia, pois estimulam a competição econômica criando oportunidades no mercado. Apesar de serem consideradas como uma classe de menor potencial econômico, as empresas de micro e pequeno porte tem participação importante na economia. Segundo SEBRAE (2006) 99% das empresas do Brasil, é de micro e pequeno porte. Entretanto o crescimento dessa classe empresarial é comprometido pelo alto índice de mortalidade precoce. Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), constatou-se que 60% das micro e pequenas empresas fecham as portas antes de completar cinco anos e aproximadamente 31% não ultrapassam o primeiro ano de atividade, os estudos ainda apontam que um dos principais motivos que levam essas empresas ao fim é a falta de planejamento e gestão. Este presente artigo visa identificar o uso da Contabilidade Gerencial como ferramenta no processo de gestão empresarial, e os benefícios que o seu uso pode trazer para a empresa. Para atingir ao objetivo principal da pesquisa, foram feitas pesquisas bibliográficas acerca das ferramentas da contabilidade gerencial e a sua importância no auxílio da tomada de decisões. Foi realizado entrevista com o proprietário e gestor da empresa analisada e também realizado a análise de suas demonstrações nos períodos de 2010, 2011 e 2012, onde foram extraídos os índices que possibilitaram a análise da empresa como um todo. Foi observado que a empresa apresenta uma considerável queda nos índices de rentabilidade e seu ciclo operacional é muito extenso, a empresa não faz uso das ferramentas da contabilidade gerencial no processo de gestão e que falta desse, pode comprometer a rentabilidade e continuidade da empresa.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Contabilidade Gerencial, Processo de Gestão.

¹ Fernando Linhares da Silva – Bacharel em Ciências Contábeis, Especialista em Contabilidade Gerencial, Professor da Faculdade São Francisco de Barreiras – Fasb no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. fernandolinhaires@fasb.edu.br

² Luciana Silva Moraes – Bacharel em Ciências Contábeis, Mestre em Gestão Ambiental, Professora da Faculdade São Francisco de Barreiras – Fasb no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. luciana@fasb.edu.br

³ Thaiane Maria Pereira da Silva – Bacharelado em Ciências Contábeis – Faculdade São Francisco de Barreiras. thai@alunos.fasb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

São chamadas de microempresas, o empresário individual ou a pessoa jurídica que aufera renda bruta anual de até 360.000,00 e de pequenas empresas todo empresário individual ou pessoa jurídica que tenha renda bruta anual superior a 360.000,00 e igual ou inferior a 3.600.000,00. Apesar de serem consideradas como uma classe de menor potencial econômico, as empresas de micro e pequeno porte tem participação importante na economia, segundo SEBRAE (2006) 99% das empresas do Brasil, é de micro e pequeno porte, representando cerca de 20% do PIB e são responsáveis por 70% da oferta de emprego, gerando renda para milhares de pessoas.

As micro e pequenas empresas são uns dos principais agentes incentivadores da economia, pois estimulam a competição econômica criando oportunidades no mercado, auxiliam as grandes empresas nos processos e desenvolvimentos e em contrapartida são auxiliadas a se organizarem e estruturarem. Entretanto, o crescimento dessa classe empresarial é comprometido pelo alto índice de mortalidade precoce. Muitos são os obstáculos encontrados por essas empresas, como a dificuldade de acesso a novas tecnologias e conhecimentos que geralmente são voltados para as médias e grandes empresas, o investimento em equipamentos, consultorias e treinamentos, devido ao alto custo, e conseqüentemente essas empresas acabam ficando defasadas tecnologicamente perdendo seu poder de competitividade.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), constatou-se que 60% das micro e pequenas empresas fecham as portas antes de completar cinco anos e aproximadamente 31% não ultrapassam o primeiro ano de atividade, os estudos ainda apontam que um dos principais motivos que levam essas empresas ao fim é a falta de planejamento e gestão. A informação é um fator fundamental no processo de gestão, pois possibilita maior agilidade na tomada de decisão estratégica, assim como produtividade nas atividades da empresa e o desempenho organizacional.

Levando-se em consideração da escassez de recursos e as inúmeras dificuldades que se descortinam no cenário administrativo das micro e pequenas empresas, faz-se necessário a gestão eficaz e eficiente de todos os elementos que

irão compor o resultado e culminar na perpetuação da azienda. Partindo desta premissa, surgiu a necessidade de esmiuçar a utilização das ferramentas gerenciais acessíveis às micro e pequenas empresas, bem como os instrumentos e benefícios que a contabilidade gerencial pode oferecer no desempenho gerencial da organização.

A Contabilidade Gerencial oferece uma gama de instrumentos facilitadores do processo de gestão empresarial, buscando a racionalização dos recursos empregados e a maximização do resultado. Como essas ferramentas podem contribuir para a continuidade do empreendimento e consequentemente sua sustentabilidade? Acredita-se que as empresas de micro e pequeno porte, não fazem uso das várias ferramentas que a Contabilidade Gerencial oferece, logo sua sustentabilidade e sua rentabilidade ficam comprometida a ponto de ir a falência. Com a devida aplicação dessas ferramentas, essas empresas poderão alcançar seus objetivos e consequentemente maximizar seu lucro.

Este trabalho tem como objetivo geral identificar a importância das ferramentas oferecidas pela Contabilidade Gerencial no processo de gestão empresarial de uma empresa de pequeno porte do município de Barreiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Contabilidade Gerencial dispõe de ferramentas que podem contribuir de forma significativa na gestão empresarial, a preocupação com os custos não é à toa, pois se a empresa não conhece seus custos, consequentemente, não conhecerá seu lucro. Os estudos voltados para os custos tiveram início com o surgimento das empresas industriais e até os dias atuais os custos são objetos de estudos na contabilidade gerencial, promovendo a geração de informações que produzam resultados mais favoráveis, logo a gestão de custos tornou-se uma forte ferramenta gerencial.

Pode-se observar que no mercado atual, com a globalização, a crescente evolução tecnológica e a integração mundial da economia, a concorrência torna-se mais acirrada e a variedade de produtos e serviços dispostos nesse mercado é grande. Diante de tantos fatores, é inevitável que as empresas procurem meios de

permanecer nesse mercado. A gestão de custos pode ser uma importante ferramenta a ser utilizada para designar a integração entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa em sua totalidade, fazendo com que essas empresas, possam sobreviver num ambiente de negócios altamente competitivo. Com a implantação da gestão de custos, a empresa contará com uma melhoria contínua de desempenho, pois se utilizará de informações relevantes para auxiliar na tomada de decisões, além de aprimorar a capacidade da empresa de gerar e agregar valores. Com as informações sobre os custos as empresas terão condições de fazer análises e diagnosticar problemas que possam repercutir diretamente no resultado da empresa.

A análise de um sistema de custos pode ser feita de duas maneiras: o princípio de custeio, o qual será analisado se o tipo de informação gerada é adequada às necessidades da empresa e quais informações deveriam ser fornecidas, e os métodos de custeio que visa saber como os dados são processados para a obtenção das informações.

3.2 PRINCÍPIOS DE CUSTEIO

Os princípios de custeio segundo Bornia (2002, p.55) “são filosofias básicas a serem seguidas pelos sistemas de custos, de acordo com o objetivo e/ou o período de tempo no qual se realiza a análise.” Os princípios estão voltados para a qualidade da informação, identificando quais as informações devem ser fornecidas pelo sistema. Os princípios de custeio são divididos em três: custeio por absorção integral, custeio variável e custeio por absorção ideal.

No custeio por absorção integral, ou total, todos os custos da produção (fixos e variáveis) são alocados aos produtos, este sistema é relacionado com a avaliação de estoques, pois todos os custos são considerados inventariáveis. Esse princípio atende as exigências da contabilidade financeira para a avaliação dos estoques, no entanto, suas informações são utilizadas para fins gerenciais. Para exemplificar, tem-se a aplicação do custeio integral: se uma empresa produzir 50.000 unidades de um determinado produto em um mês com custo fixo de 1.000.000,00 e custo variável de 500.000,00, pelo custeio por absorção integral o produto teria um custo de 30,00 (1.500.000,00/50.000), pois todos os custos são relacionados com os produtos.

No custeio variável, também chamado de custeio direto, os custos fixos não

são relacionados aos produtos, pois são considerados custos do período, somente os custos variáveis são considerados como custo do produto. Esse princípio de custeio está relacionado com a utilização de custos para o apoio a decisões de curto prazo, onde somente os custos variáveis se tornam relevantes, já que os custos fixos não dependem da produção, pois mesmo que nada for produzido em um determinado período o custo fixo vai existir, então para o custeio variável o custo fixo não deverá ser relacionado com o produto. Assim se uma empresa produzir 50.000 unidades de um produto em um determinado mês com custos totais de 1.500.000,00 no período, sendo 1.000.000,00 de custos fixos e 500.000,00 de custos variáveis, pelo custeio variável o custo de cada produto será de apenas 10,00 ($500.000,00/50.000$) e o restante será custo do período.

No custeio por absorção ideal, os custos totais também são alocados aos produtos, porém os custos relacionados com insumos usados de forma ineficiente, ou seja, os desperdícios, não são apropriados como custo do produto, dessa forma o custeio por absorção ideal consegue de maneira mais clara auxiliar no controle de custos e consequentemente dar apoio na maximização do rendimento da empresa. Se uma empresa tem capacidade de produzir 100.000 produtos por mês, e em um determinado mês produziu apenas 80.000 unidades, onde os custos fixos do período foram de 1.000.000,00 e os variáveis 400.000,00, pelo custeio de absorção ideal, os custos variáveis são de 5,00 por unidade ($400.000,00/80.000$) e os custos fixos são de 10,00 por unidade ($1.000.000,00/100.000$) logo o custo total do produto seria de apenas 15,00 por unidade produzida e o restante 200.000,00 ($20.000 \times 10,00$) corresponde aos desperdícios de produção daquele período.

Nesse tipo de custeio os custos fixos do período são divididos pela capacidade de produção e não pela quantidade produzida. O sistema de custeio ideal faz uma separação entre custo e desperdício do processo de produção, facilitando o controle dos mesmos, a fim de trabalhar em um processo de redução continuada dos desperdícios. Fazendo esse controle é possível construir uma produção mais econômica e eficiente, agregando mais valor ao processo de produção.

O custeio por absorção ideal, é uma importante ferramenta gerencial, pois possibilita ao gestor enxergar uma série de informações importantes que nos outros sistemas não deixam transparecer, vejamos a diferença entre o custeio integral e o ideal, se o preço de venda de seu produto for de 20,00 e o custo de 17,50 pelo custeio integral chegaremos a seguinte conclusão:

TABELA 01

Resultado da empresa pelo custeio integral		
	Total (R\$)	Unitário (R\$)
Preço	1.600.000	20,00
Custo	1.400.000	17,50
Lucro	200.000	2,50

Fnte: Bornia (2002)

De acordo a demonstração da tabela 01, pelo custeio integral a informação que se possui é que a empresa está tendo lucro. Nesse momento, não há nenhuma informação que demonstre ao gestor nenhum indício que algo de errado esteja acontecendo com a produção; diante dessa informação verifica-se que a empresa está tendo lucro; logo, está bem.

Ao realizar a mesma demonstração pelo custeio ideal, levando em consideração o mesmo exemplo, tem-se a seguinte tabela:

TABELA 02

Resultado da empresa pelo custeio ideal		
	Total (R\$)	Unitário (R\$)
Preço	1.600.000	20,00
Custo	1.200.000	15,00
Lucro Potencial	400.000	5,00
Desperdício	200.000	2,50
Lucro	200.000	2,50

Fonte: Bornia (2002)

A tabela 02 que demonstra o resultado pelo custeio ideal nos dá a informação que a empresa apresenta o mesmo resultado, no entanto existe uma informação importante explícita na demonstração, que diz que a empresa teve desperdício de 200.000,00 o que equivale a 50% do seu lucro, ou seja se esses desperdícios fossem eliminados o seu lucro poderia ser o dobrado. Na demonstração da tabela 01 essa informação não apareceria. Logo, o gestor não teria motivos para se preocupar com o relatório fornecido pela tabela 02 o gestor da empresa tem conseguido enxergar um problema que está influenciando diretamente no seu resultado e consegue com isso visualizar o resultado futuro se esse problema for diminuído ou eliminado e assim o

mesmo vai estudar uma maneira de combater o desperdício na produção.

O desperdício é um grande vilão da produção, alguns tipos importantes de desperdícios, quando evitados podem fazer uma grande diferença no resultado operacional. A ociosidade, ineficiência, retrabalho e refugo são tipos de desperdícios que deverão sempre que possível ser evitados ou controlados. A ociosidade dentro de uma empresa pode gerar desperdício, trabalhadores ou instalações paradas geram custos, elevado tempo de preparação das máquinas, falta de sincronização da produção e falhas imprevistas no sistema produtivo, são fatores que aumentam esse tipo de desperdício. A ineficiência na produção, é um forte gerador de desperdício, o mau uso dos insumos e a falta de habilidade de obter o nível máximo de produção, causam a ineficiência no processamento produtivo e consequente o desperdício. O retrabalho se dá quando o trabalho é feito de forma inadequada e o resultado não é satisfatório, assim faz-se necessário refazer esse trabalho e com isso dobrar o custo daquele processo, causando o desperdício, logo muitas vezes é preferível desprezar o trabalho mau feito que refazê-lo. Porém, quando algum produto não se enquadra no padrão de qualidade, e é considerado inútil, a única alternativa a maioria das vezes é o refugo, ou seja, o desprezo total do produto. Esse refugo é considerado desperdício, que já foi gerado custo na produção do mesmo e não haverá retorno para aquele produto.

3.3 MÉTODOS DE CUSTEIO

Para as empresas conhecerem seu lucro, elas precisam antes saber o seu custo, a contabilidade de custos é uma área da contabilidade voltada para o estudo dos custos, segundo Padoveze (2010, p. 342) “o fundamento da contabilidade de custos é a apuração do custo real. O custo real dos produtos é calculado com dados dos gastos industriais já ocorridos na produção”. É função da contabilidade de custos criar métodos que possibilitem essa apuração.

A contabilidade gerencial tem participação importante no que diz respeito ao estudo acerca do tema, pois ela consegue gerar informações essenciais para auxiliar a empresa na tomada de decisões objetivando alcançar a maximização do lucro.

3.3.1 Custo-Padrão

O custo de um produto é calculado somando todos os gastos necessários para produzi-lo, logo, o custo do produto será calculado após sua produção. Porém existe uma forma de se planejar e controlar com antecedência o custo. Padoveze (2010, P. 342) explica:

Tendo em vista que o custo real para ser calculado necessariamente tem que se valer de informações passadas, surgiu o conceito de custo-padrão, como forma de antecipação da informação de custos do produto. O custo-padrão é calculado baseado em eventos futuros de custos ou eventos desejados de custos, que podem ou não acontecer na realidade da empresa.

O custo-padrão é um método que tem objetivo de, fornecer suporte para o controle dos custos de uma empresa, mesmo antes de acontecerem, ou seja, a ideia é estabelecer um padrão de comportamento de custos, e ao final fazer uma comparação com o custo realmente ocorridos. As diferenças encontradas entre o custo-padrão e o real são analisadas e evidenciadas, que posteriormente serão corrigidas as distorções e assim fazer o controle dos custos. Segundo Bornia (2002, p. 90):

O método do custo-padrão consistem em:

- a) Fixar um custo-padrão, que servirá de referencia para a análise dos custos;
- b) Determinar o custo realmente incorrido;
- c) Levantar a variação (desvio) ocorrida entre o padrão e o real;
- d) Analisar a variação, a fim de auxiliar na procura das causas (motivos) que levaram aos desvios.

O método do custo-padrão elabora padrões de comportamentos desejados, estudados previamente, visualizando um resultado favorável e ajuda na discriminação e determinação das diferenças encontradas, apontando o caminho em busca das causas e possivelmente encontrando adaptações e mudanças que favoreçam o controle dos custos.

3.3.2 Método RKW

O método de custeio RKW (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit – Curadoria para Economia) surgiu na Alemanha no começo de século XX e é uma variação do sistema de custeio por absorção integral. O RKW foi criado pelo Ministério da Economia com os propósitos de frear a inflação e alavancar a economia alemã. A ideia era uniformizar as práticas contábeis adotadas pelas empresas privadas e desenvolver técnicas de custeio que fossem úteis ao processo de precificação. Logo

seu objetivo principal era uniformizar as práticas de custeio dos produtos para que o governo pudesse monitorar as alterações de preços praticadas e assim desacelerar a inflação alemã. Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 112) afirmam:

O custeio RKW considera como custo dos produtos todos os gastos (custos e despesas) associados com a produção e venda do produto. Afinal o preço cobrado dos clientes deveria ser capaz de cobrir todos os gastos (custos e despesas) e, ainda, remunerar o capital aplicado (gerar lucro). Ressalta-se que a alocação das despesas administrativas e de vendas aos “custos” dos produtos (estoque) é possível porque o RKW trabalha com a avaliação pelo custo-orçado, ou seja, com valores estimados que serão incorridos na produção e vendas dos estoques.

No método RKW, distribuem aos produtos os custos diretos e indiretos, pelo custeio de absorção e depois as despesas, assim o produto absorve todos os gastos na produção e venda do produto, são considerados os gastos antes, durante e depois da produção. Os custos e as despesas são primeiramente distribuídas aos departamentos de produção e depois são alocadas aos produtos, restando a empresa apenas adicionar a margem de lucro desejada, uma vez que os custos e despesas já estão calculados no produto, onde serão cobertos e a diferença será lucro. Contudo, hoje a precificação do produto é dado pela economia de mercado, logo esse método é mais utilizado em economias centralizadas ou produtos totalmente monopolizados.

3.3.3 Método ABC

O método (Custeio Baseado em Atividades ou *Activity Based Costing*) ABC, é um método de custeio baseado na análise das atividades significativas desenvolvidas na empresa. Esse método usa os custos das atividades para determinar os custos dos produtos, determinando o custo indireto de fabricação com mais precisão, seu objetivo é a alocação racional dos custos indiretos aos produtos, proporcionando um controle mais apurado dos gastos da empresa e melhor suporte nas decisões gerenciais.

Padoveze (2010, p. 365) afirma:

Podemos então definir o custo por atividade como um método de custeamento que identifica um conjunto de custos para cada evento ou transação (atividade) na organização que age como um direcionador de custos. Os custos indiretos são então alocados aos produtos e serviços na base do número desses eventos ou transações que o produto ou serviço tem gerado ou consome como recurso.

Os custos então são agregados as atividades necessárias na produção, pois entende-se que são as atividades que consomem os recursos e os produtos por sua

vez precisam dessas atividades para serem produzidos, assim, o custo dos produtos serão mensurados levando em conta quantas vezes e quantas atividades foram usadas na sua produção.

Bornia (2002, p.123) explica:

O custeio baseado em atividades pressupõe que as atividades consomem recursos, gerando custos, e que os produtos utilizam tais atividades, absorvendo seus custos. Assim, os procedimentos do ABC consistem em seccionar a empresa em atividades, supondo-se que as mesmas gerarão os custos, calcular o custo de cada atividade, compreender o comportamento destas atividades, identificando as causas dos custos relacionados com elas, e, em seguida, alocar os custos aos produtos de acordo com as intensidades de uso.

O método ABC se dá basicamente em duas etapas, na primeira etapa, os custos dos recursos consumidos são alocados às várias atividades da empresa, que consomem esses recursos, por meio de direcionadores de custos. Direcionador de custos ou *cost driver*, é a base pela qual cada produto é custeado no método ABC, sendo instrumento de rastreamento e de quantificação dos gastos das atividades, bens e serviços. Na segunda etapa, os custos acumulados às atividades, que chamamos de custos das atividades, são direcionados aos produtos que se beneficiam dessas atividades, já que são as atividades desempenhadas para fabricar um produto que consomem os recursos, por essa razão que o ABC se tornou um modelo de controle do consumo de recursos.

O custeio baseado em atividades, é um importante instrumento de controle gerencial, veremos na tabela abaixo algumas características da informação gerada pelo ABC e o impacto produzido por essas informações no ambiente gerencial da empresa.

Característica da informação gerada pelo ABC	Impacto produzido pela informação no ambiente gerencial da empresa
Permite a apuração dos custos dos produtos com maior precisão.	Revisões das margens de contribuição e rentabilidade dos produtos.
Identifica os direcionadores de custos e de atividades.	Contribuição para o aprimoramento contínuo, com a melhoria dos processos e produtos.
Identifica os custos que não agregam valor aos produtos e aos processos.	Aumento da lucratividade, com a eliminação dos custos desnecessários.
Constata certas informações gerenciais de custos invisíveis, por exemplo, não disponíveis no custeio tradicional.	Aprimoramento do desempenho e melhor orientação para o processo decisório estratégico.

Quadro 01 - - Características e importância do custeio ABC

FONTE: Junior, Oliveira & Costa (2001)

Duas vantagens do método de custeio baseado em atividades devem ser consideradas, na gestão de processos: uma é identificar os processos e atividades, tornando-as visíveis e a outra é classificar hierarquicamente as atividades, permitindo identificar quais consomem mais recursos, resumindo, quais representam custos mais altos.

3.3.4 Método UEP

O método (Unidade de Esforço de Produção) UEP é um método originário da França, e surgiu como uma grande ferramenta de controle gerencial das fábricas, pois consiste na formação de uma unidade de medida de produção capaz de medir toda a produção de uma fábrica, mesmo aquelas com um mix bastante diversificado de produtos. A UEP analisa apenas custos de transformação, os custos de matéria-prima não são analisados pelo método, pois, os esforços de produção significam o esforço necessário para a transformação da matéria-prima, logo cada produto precisa passar por diferentes locais de trabalho que geram esses esforços, sendo assim cada produto deve ser medido de acordo com a quantidade de esforço que foi necessário para seu fabrico, porém um parâmetro é usado para contabilizar produtos diferentes, permitindo que eles tenham um valor sintetizado das atividades da empresa. De acordo com Bornia (2002, p.140) “A forma encontrada pelo método da UEP é a simplificação do modelo de cálculo da produção do período por meio de determinação de uma unidade de medida comum a todos os produtos (e processos) da empresa, a UEP”.

3.4 ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Quando a contabilidade era utilizada ainda de forma primitiva, o homem já se preocupava com a variação de sua riqueza, a análise dessa variação, era feita através da comparação entre dois inventários em momentos distintos. No entanto, a análise das demonstrações contábeis surgiu no final do século XIX como auxílio às empresas que precisavam contrair empréstimos. Inicialmente, era exigida apenas a análise do balanço, que é usada até hoje, com o passar do tempo, a análise de outras demonstrações começou a ser exigida para concessão de empréstimos. Mas foi com o surgimento dos Bancos Governamentais, que demonstraram interesse na situação econômico-financeira das empresas tomadoras de empréstimo, que a

análise das demonstrações contábeis se desenvolveu. Hoje, a análise das demonstrações contábeis é uma ferramenta muito importante e útil na tomada de decisões na gestão empresarial. A análise das demonstrações contábeis possibilita avaliar a eficiência da administração, identificar a situação econômico-financeira da empresa, enxergar as oportunidades do mercado, acompanhar o desempenho dos concorrentes, e gerar informações que auxiliam as empresas tomar decisões e montar estratégias de melhorias. Com o objetivo de possibilitar uma análise mais eficaz, índices e técnicas foram surgindo e aperfeiçoados, para extrair informações mais precisas e de grande utilidade para a administração das empresas.

3.4.1 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez demonstram a situação financeira da empresa, representando a solidez da base financeira da empresa e denunciando a capacidade da empresa de pagar suas dívidas. São quatro os índices de liquidez: liquidez corrente, liquidez seca, liquidez geral e liquidez imediata. Segundo Marion (2010, p. 73) os índices de liquidez:

São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Essa capacidade de pagamento pode ser avaliada, considerando: longo prazo, curto prazo ou prazo imediato.

3.4.1.1 Liquidez Corrente

A liquidez corrente mostra a capacidade da empresa de pagar suas dívidas em pouco tempo, ou seja, a curto prazo, esse índice revela quanto a empresa tem no ativo circulante para cada um real do passivo circulante e indica se o ativo circulante é suficiente para cobrir o passivo circulante. Para calcular esse índice, divide-se o total do ativo circulante pelo passivo circulante. Porém é importante ressaltar que o índice não revela a qualidade do ativo circulante, visto que as contas a receber, por exemplo, não indicam com certeza que o recebimento ocorrerá, o estoque também deve ser levado em consideração, pois o valor contábil nem sempre é igual ao valor de mercado, e ainda, lembrar que esse estoque precisa se transformar em receita. Enfim, o índice de liquidez, quanto maior melhor.

3.4.1.2 Liquidez Seca

A liquidez seca, demonstra a capacidade de liquidez da empresa sem levar em consideração o estoque, pois eliminando o estoque, elimina uma incerteza, e com isso o índice se torna mais real. Para calcular esse índice diminui o valor do estoque do ativo circulante e divide pelo passivo circulante, o resultado indica quanto a empresa tem de ativo circulante sem o estoque para cada um real do passivo circulante. Esse índice quanto mais alto melhor, porém se em algumas situações esse índice estiver baixo, não quer dizer necessariamente uma situação financeira ruim, um supermercado por exemplo pode tem um estoque bastante elevado, porem seu giro é rápido e esse estoque não indica incerteza.

3.4.1.3 Liquidez Geral

A liquidez geral faz um confronto entre todas as dívidas que a empresa possui a curto e longo prazo com todos os valores disponíveis e realizáveis, indicando a capacidade da empresa em pagar todas as dividas de curto e longo prazo, detectando assim sua situação financeira. Para chegar no índice de liquidez geral, soma o ativo circulante com o realizável a longo prazo e divide com o resultado da soma do passivo circulante com o exigível a longo prazo.

3.4.1.4 Liquidez Imediata

Na liquidez imediata, a empresa é analisada pela capacidade de saldar suas dividas imediatamente se necessário, ou seja, é feita uma comparação entre o que a empresa tem de disponível com as dividas que a empresa a curto prazo. Para chegar nesse índice divide o disponível da empresa pelo seu passivo circulante. Esse índice não tem muita relevância já que no passivo circulante, estão dividas com diferentes datas de vencimento.

3.4.2 Índices de Endividamento

Os índices de endividamento demonstram as estratégias de obtenção e aplicação de recursos financeiros de uma empresa. A dívida é inevitável na vida de uma empresa, pois na maioria das empresas a maior fonte de recursos é o capital de

terceiros. O controle e o estudo do endividamento é fundamental para que a empresa não fique refém do endividamento e consequentemente vir a falência. O endividamento saudável pode contribuir no crescimento e desenvolvimento da empresa, por isso deve ser acompanhado de perto e analisado para que o resultado aconteça. Matematicamente para saber o índice de endividamento de uma empresa, é realizada a seguinte conta: $(\text{Passivo circulante} + \text{Exigível a longo prazo}) / (\text{Passivo total} + \text{Patrimônio Líquido})$. Esse índice mostra a porcentagem que o endividamento representa sobre os fundos totais.

3.4.2.1 Participação de Capital de Terceiros - PCT

Esse índice permite informar se a empresa se utiliza mais de recursos de terceiros ou recursos dos sócios, com essa informação o gestor da empresa pode controlar e administrar esse endividamento, além de estudar a dependência do capital de terceiros não é exagerada. Esse índice é calculado da seguinte forma: $\text{Capital de Terceiros} / \text{Patrimônio Líquido}$.

3.4.2.2 Composição do Endividamento - Qualidade

A qualidade da dívida também é um fator importante na análise da dívida, o ideal é que o endividamento de curto prazo seja utilizado para financiar o ativo circulante e o de longo prazo para financiar o ativo permanente, mas nem sempre é assim que acontece, e saber se a dívida é saudável ou não é uma informação importante para o gestor da empresa. Para a dívida ser boa a maior parte dela deve ser de longo prazo, pois a empresa terá mais tempo para gerar recursos que saldarão a dívida. Para saber a proporção do endividamento fazemos o seguinte: $\text{Passivo Circulante} / \text{Capital de Terceiros}$.

3.4.2.3 Garantias

O endividamento de uma empresa ainda pode ser medido pelo grau da dívida, quando se divide o capital de terceiros pelo patrimônio líquido, demonstra quanto de recurso próprio a empresa tem como garantia para pagamento do capital de terceiro. Esse índice é muito importante para que a empresa consiga financiamentos, e com

custos mais baixos.

3.4.2.4 Imobilização do Patrimônio Líquido – IPL

O resultado desse índice representa o quanto do patrimônio líquido (recursos próprios) está aplicado do ativo imobilizado, é importante que esse índice não seja muito alto, pois quanto mais a empresa investe o ativo permanente, menos recursos próprios sobrarão para custear o ativo circulante, causando dependência de capitais de terceiros para investir no ativo circulante. Matematicamente, o IPL é calculado através da seguinte expressão: Ativo não circulante / Patrimônio líquido.

3.4.2.5 Imobilização de Recursos não Correntes – IRNC

Esse índice representa quanto dos recursos de longo prazo está imobilizado, ou seja, está aplicado no ativo não circulante, sendo assim, é possível saber a porcentagem de recursos de longo prazo seja dos sócios ou de terceiros estão aplicados no ativo não circulante. Para calcular o índice é feita a expressão: Ativo não circulante / (patrimônio líquido + exigível a longo prazo).

3.4.3 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade abrangem os aspectos econômicos da empresa. O foco agora está concentrado na geração dos resultados, o principal objetivo é conhecer a taxa de lucro, ou seja, a rentabilidade dos recursos investidos, isto é, quanto rende os investimentos e assim conhecer qual o grau de sucesso econômico da empresa. A análise desses índices tem a função de monitorar a missão da empresa, se ela está melhorando, se está alcançando o seu objetivo.

É possível saber se a empresa está tendo êxito no seu investimento, através do cálculo da Taxa de Retorno sobre Investimento (TRI), que mede quanto a empresa está tendo de retorno para a mesma. A expressão que possibilita conhecer essa taxa é a seguinte:

$$TRI = \text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total}$$

Também, é possível calcular o retorno que os proprietários da empresa terão com o investimento do patrimônio líquido, através da Taxa de Retorno sobre o

Patrimônio Líquido (TRPL), informação que muito interessa aos investidores. O calculo é simples: $TRPL = \text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}$.

3.4.4 Índices de Atividade

Os índices de atividades servem para conhecer o funcionamento do ciclo operacional da empresa, através deles podemos saber quantos dias em média a empresa demora para receber suas vendas, pagar seus fornecedores e renovar seu estoque e assim chegar no posicionamento da atividade (PA), calculado através da divisão entre a soma do Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE) e Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV), com o Prazo Médio de Pagamento das Compras (PMPC). O ideal é que a soma do PMRE com o PMRV seja menor que o PMPC, pois assim a empresa poderia vender e receber a mercadoria, para depois pagar os fornecedores, logo, o PA deve ser menor ou igual a 1 para que isso aconteça.

$$\frac{PMRE + PMRV}{PMPC} \leq 1$$

PMRE indica quantos dias em média a empresa leva para renovar o estoque, isto é, para vender seu estoque. A equação é a seguinte: $360 \text{ dias} \times \frac{\text{Estoques}}{\text{CMV}}$.

PMRV indica quantos dias em média a empresa espera para receber dos clientes por suas vendas: É dado pela equação: $360 \text{ dias} \times \frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas Brutas}}$.

PMPC indica quantos dias em média a empresa demora para pagar suas compras (fornecedores), através da fórmula: $360 \text{ dias} \times \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}}$.

3.5 ALAVANCAGEM FINANCEIRA

A alavancagem financeira é uma das ferramentas da contabilidade gerencial que talvez mais interessa as empresas, pois consiste na capacidade da empresa em trabalhar com recursos de terceiros, com o objetivo de aumentar o lucro. O Grau de Alavancagem Financeira (GAF) é calculado para saber se a empresa está tendo êxito ao trabalhar com recursos de terceiros, quanto maior for o GAF de uma empresa maior será o seu risco financeiro, mas para a empresa obter maiores lucros ela tem que correr riscos, é por isso que a análise financeira de modo geral serve para auxiliar a

empresa na tomada de decisões montando estratégias e indicando até aonde o risco vale a pena.

$$\text{GAF} = \frac{\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido Médio}}{\text{Lucro Líquido} + \text{Despesas Financeiras} / (\text{PL Médio} + \text{PC Médio} + \text{PNC Médio})}$$

4 METODOLOGIA

O método utilizado para realização desta pesquisa foi o Indutivo, por se tratar de um estudo de caso, onde foi feita uma análise e as conclusões obtidas, deduziram uma verdade universal. Do ponto de vista da natureza, foi uma Pesquisa Aplicada, visto que o objetivo da mesma é gerar conhecimento para aplicação prática, com finalidade de auxiliar a empresa estudada na tomada de decisões gerencial. Do ponto de vista da forma de abordagem, a Pesquisa é Qualitativa, pois foi baseada na análise e interpretação. Quanto ao desenvolvimento da pesquisa, o procedimento foi através de Pesquisa Exploratória, pois se tratou de um Estudo de caso, onde foi feito um estudo bibliográfico a cerca do problema e ainda o levantamento de dados e análise das demonstrações contábeis da empresa, para produção de relatórios. Os instrumentos técnicos para coleta de dados foi Documental através de Estudo de Caso, onde foram analisados Balanços Patrimoniais, Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE) e todas as demonstrações contábeis necessárias, e disponíveis pela empresa estudada para a realização da Pesquisa Bibliográfica.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa estudada, denominada de Empresa “X” preservando sua verdadeira identidade, a pedido do empresário, com o objetivo de identificar se a mesma faz uso de alguma ferramenta da contabilidade gerencial e de que forma, ela utiliza essas ferramentas. A Empresa “X”, é uma sociedade empresária limitada, uma

microempresa que tem como atividade principal o comércio varejista de confecções, está atuando no mercado de Barreiras há mais de 12 anos, direcionado para um público-alvo das classes econômicas “D” e “E”. A Empresa “X”, como muitas outras, é administrada e gerenciada pelo próprio empresário, e conta com a mão-de-obra de mais 10 empregados diretos. Seus empregados, recebem salários médios de 900,00 (novecentos reais) compostos de comissão sobre vendas mais horas-extras. A empresa funciona de segunda a sábado das 08:00 às 18:00; porém, os seus funcionários sempre fazem hora-extra.

A empresa é optante do SIMPLES NACIONAL, e tem um faturamento médio mensal de 120.000,00 (cento de vinte mil reais), a maior parte dessa receita é gerada pelas vendas à prazo que geralmente são divididas em até quatro vezes no cartão de crédito, essas vendas à prazo na maior parte são financiadas pela própria empresa que possui capital de giro, mas a empresa também faz adiantamento de cartões. A empresa conta com uma carteira de clientes onde menos de 5% são considerados inadimplentes.

A Empresa “X”, renova seu estoque a cada três meses: o proprietário viaja para outro estado para escolher seus produtos e efetuar as compras das mercadorias que serão revendidas na loja, e o preço de venda das mercadorias são definidas de acordo com mercado concorrente. As compras são feitas sempre à prazo, e esse prazo é em média de quatro a seis meses, a empresa sempre consegue pagar seus fornecedores sem atrasos.

A Empresa “X” trabalha com capital próprio e possui apenas dois financiamentos que foram investidos na reforma da loja e na aquisição de algumas máquinas e equipamentos. A empresa vem ao longo do tempo respeitando o princípio da entidade, que de acordo com Resolução do CFC nº 1282/10, Art. 4º

O princípio da Entidade reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

Em outras palavras, o princípio da entidade diz claramente que o patrimônio da entidade jamais deve ser confundido com os patrimônios de seus sócios, acionistas ou proprietários, sua contabilidade deve ser mantida separadamente da contabilidade dos particulares. Entretanto, ultimamente o empresário vem retirando recursos da

empresa e aplicando em outro negócio totalmente fora do ramo de atividade e que nenhuma ligação tem com o negócio dessa empresa.

Segundo ainda o empresário, a contabilidade da empresa é feita por um escritório terceirizado, e que faz anualmente o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, porém, a partir de 2013 a empresa vem trabalhando com o fluxo de caixa, uma ferramenta que registra e controla a movimentação financeira, ou seja, as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa em um determinado período. Orientado pelo contador, o empresário busca com a realização do fluxo de caixa expectativa de projeção para melhor planejamento financeiro, e assim se preparar evitando surpresas que possam se tornar prejudiciais a saúde financeira da empresa que é considerada por ele muito boa. O empresário afirma que faz ainda uso de relatórios contábeis para acompanhar o desenvolvimento da empresa e que também faz planejamento tributário e de despesas, em contrapartida, ele diz não utilizar de informações contábeis como auxílio na tomada de decisões da empresa, que segundo ele é uma empresa é lucrativa.

É notório mesmo que de forma não planejada, que a empresa há muito tempo faz um planejamento financeiro, pois o seu ciclo financeiro, o tempo entre pagar suas compras aos fornecedores e receber as vendas de seus clientes, é bastante favorável, já que ele consegue vender e receber a maior parte de suas vendas antes de pagar os fornecedores.

Foi disponibilizado e autorizado pelo proprietário da empresa, os Balanços e DREs, dos últimos três períodos para análise e estudo da situação da empresa.

BALANÇO PATRIMONIAL
EMPRESA: XXXXX LTDA

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012
ATIVO	300.098,89	391.287,13	418.514,46
ATIVO CIRCULANTE	191.436,03	238.235,94	241.507,24
Disponível	26.004,07	38.436,92	39.239,44
Créditos	57.371,57	43.414,45	19.139,14
Estoques	97.193,94	137.983,18	156.940,76
Outros	10.866,45	18.401,39	26.187,90
ATIVO NÃO CIRCULANTE	108.662,86	153.051,19	177.007,22
Ativo Realizável a Longo Prazo	-	-	-

Investimentos	-	-	-
Imobilizado	108.662,86	153.051,19	177.007,22
Intangível	-	-	-

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012
PASSIVO	300.098,89	391.287,13	418.514,46
PASSIVO CIRCULANTE	172.932,73	174.584,25	146.917,72
Empréstimos e Financiamentos	55.633,50	48.661,27	42.303,02
Fornecedores	80.209,51	85.869,14	74.655,92
Impostos, Taxas e Contribuições	6.542,51	11.947,96	10.374,68
Provisões	14.119,96	13.820,22	14.121,00
Outros	16.427,25	14.285,66	5.463,10
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	48.408,57	99.735,95	89.475,05
Empréstimos e Financiamentos	48.408,57	99.735,95	89.475,05
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	78.757,59	116.966,93	182.121,69
Capital Social	50.000,00	50.000,00	100.000,00
Reservas		-	5.000,00
Reservas de Lucros	28.757,59	66.966,93	77.121,69

Quadro 02 – Balanço Patrimonial da Empresa “X”.

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

EMPRESA: XXXXX LTDA

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	412.135,05	487.659,02	530.829,06
(-) DEDUÇÕES	68.858,67	107.324,50	113.333,26
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	343.276,38	380.334,52	417.495,80
(-) C.M.V	239.661,37	254.848,83	274.187,75
(=) RESULTADO BRUTO	103.615,01	125.485,69	143.308,05
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	38.438,36	59.276,35	76.912,34
VENDAS	31.738,87	37.276,68	49.276,58
ADMINISTRATIVAS	3.605,74	5.587,53	5.227,93
FINANCEIRAS	2.788,10	14.676,76	19.991,30
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	305,65	1.735,38	2.416,53

(=) RESULTADO OPERACIONAL	65.176,65	66.209,34	66.395,71
(+/-) RESULTADO NÃO-OPERACIONAL	-	-	-
(=) LUCRO LÍQUIDO	65.176,65	66.209,34	66.395,71

Quadro 03- DRE da empresa "X".

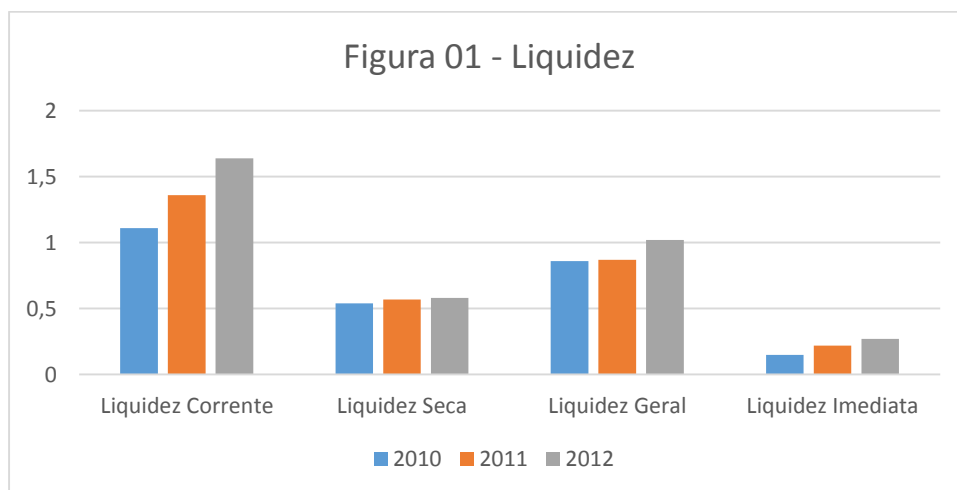
Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Diante das demonstrações dos quadros 02 e 03 é possível o cálculo de alguns indicadores que possibilitam uma análise mais profunda com dados reais que podem ser usados para auxiliar a tomada de decisões do gestor da empresa, além de proporcionar maior clareza para o mesmo da situação da empresa que muitas vezes é desconhecida.

Quadro 04 Índices de Liquidez

	2010	2011	2012	TENDÊNCIA
Liquidez Corrente	1,11	1,36	1,64	Melhorar
Liquidez Seca	0,54	0,57	0,58	Melhorar
Liquidez Geral	0,86	0,87	1,02	Melhorar
Liquidez Imediata	0,15	0,22	0,27	Melhorar

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

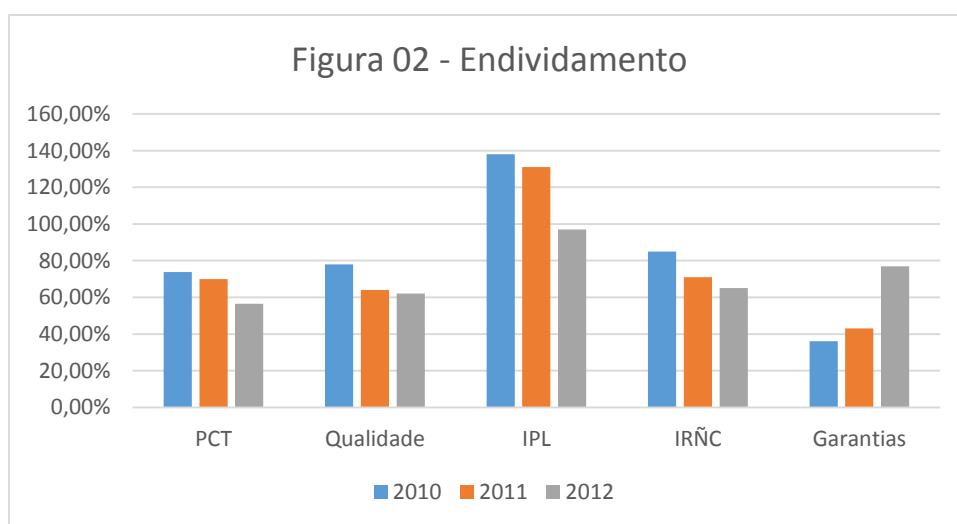
A Empresa "X" apresenta nos três períodos, crescentes índices de liquidez, isso sinaliza que a empresa possui situação financeira e econômica favorável e com tendência a melhorar ainda mais, percebe-se que até mesmo a liquidez imediata vem crescendo ao longo dos períodos, analisando os índices juntos. Pode-se dizer que a

empresa consegue honrar com seus compromissos de curto prazo tranquilamente.

Quadro 05 Índices de Endividamento

	2010	2011	2012	TÊNDENCIA
PCT	73,8%	70%	56,5%	Melhorar
Qualidade	78%	64%	62%	Melhorar
IPL	138%	131%	97%	Melhorar
IRÑC	85%	71%	65%	Melhorar
Garantias	36%	43%	77%	Melhorar

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).



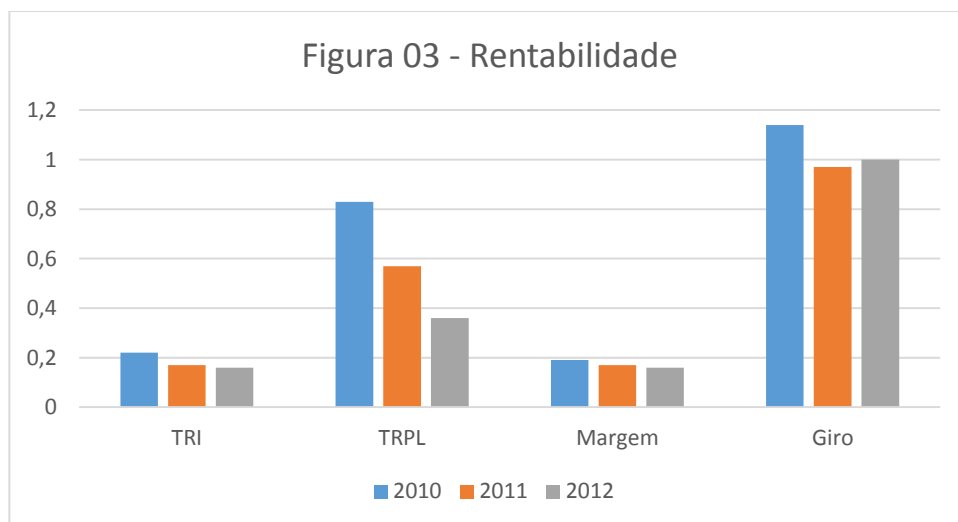
Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Com relação ao endividamento da empresa, fica demonstrado no quadro 05, que a empresa vem com o tempo diminuindo sua dívida com terceiros, pois vê-se uma redução significativa de mais de 17% na participação de capital de terceiros, combinando com uma melhoria na qualidade dessa dívida, haja vista que a empresa está diminuindo aos poucos a dívida de curto prazo, nota-se que a empresa vem controlando também a imobilização do patrimônio líquido e dos recursos não circulantes. Uma característica bem positiva para a empresa é que a mesma possui garantia para honrar com seus compromissos e isso favorece a credibilidade da empresa no mercado financeiro.

Quadro 06 Índices de Rentabilidade

	2010	2011	2012	Tendência
TRI	0,22	0,17	0,16	Piorar
TRPL	0,83	0,57	0,36	Piorar
Margem de Lucro	0,19	0,17	0,16	Piorar
Giro do Ativo	1,14	0,97	1,00	Melhorar

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).



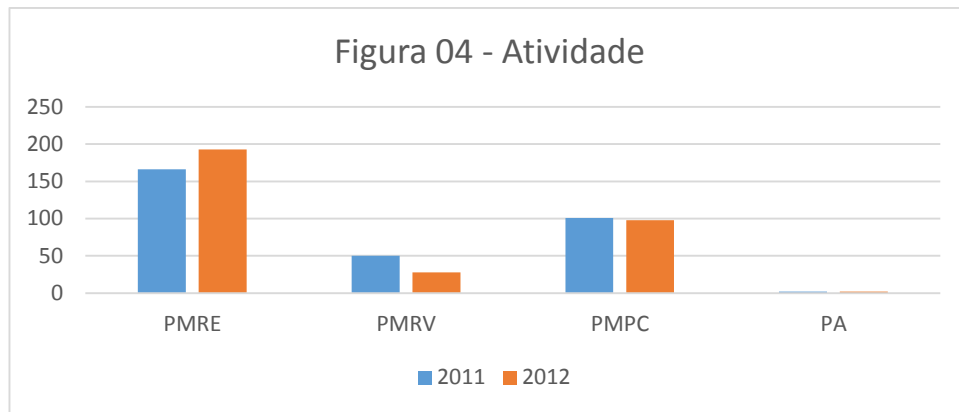
Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Analisando os índices de rentabilidade da empresa, é visível que a mesma vem perdendo seu potencial rentável, as taxas de retorno de investimento e do patrimônio vem diminuindo ao longo dos períodos tornando uma situação desconfortável, a taxa de retorno do investimento teve uma queda de 27% e do patrimônio líquido caiu mais de 56%, nota-se que a margem somente diminuiu e o giro teve uma queda de 2010 para 2011, porém vem, tentando se recuperar no período seguinte.

Quadro 07 Índices de Atividade

	2011	2012	Tendência
PMRE	166	193	Piorar
PMRV	50	28	Melhorar
PMPC	101	98	Piorar
PA	2,14	2,26	Piorar

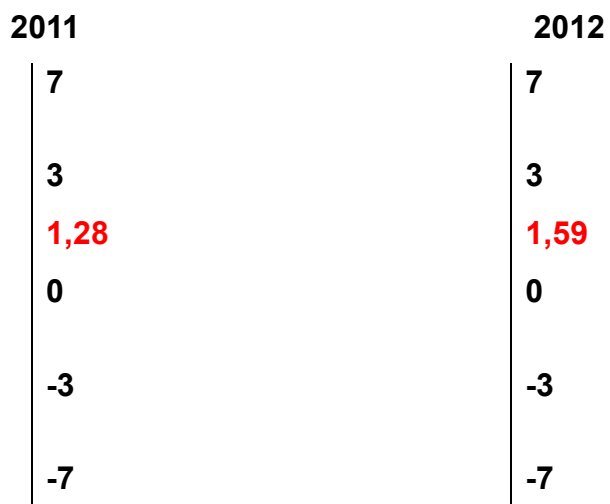
Fonte: Pesquisa de Campo (2013).



Fonte: Estudo de Caso

Os índices da atividade nos mostra que a empresa no último período demora em média 193 dias para renovar seu estoque, isso significa que a mercadoria não está girando rapidamente, o giro do estoque é lento, porém suas vendas são recebidas em pouco tempo e o prazo para pagamento dos fornecedores já é mais extenso, no entanto com tendência a diminuir, analisando o ciclo financeiro da empresa, pode se dizer que é muito bom, pois ele recebe suas vendas, antes de pagar os fornecedores, porém o ciclo econômico é muito extenso, a mercadoria permanece muito tempo no estoque, o giro do estoque é lento e isso poderá comprometer a saúde financeira da empresa, logo o ciclo operacional da empresa acaba se estendendo, o que se torna preocupante.

Figura 05 Termômetro de Kanitz



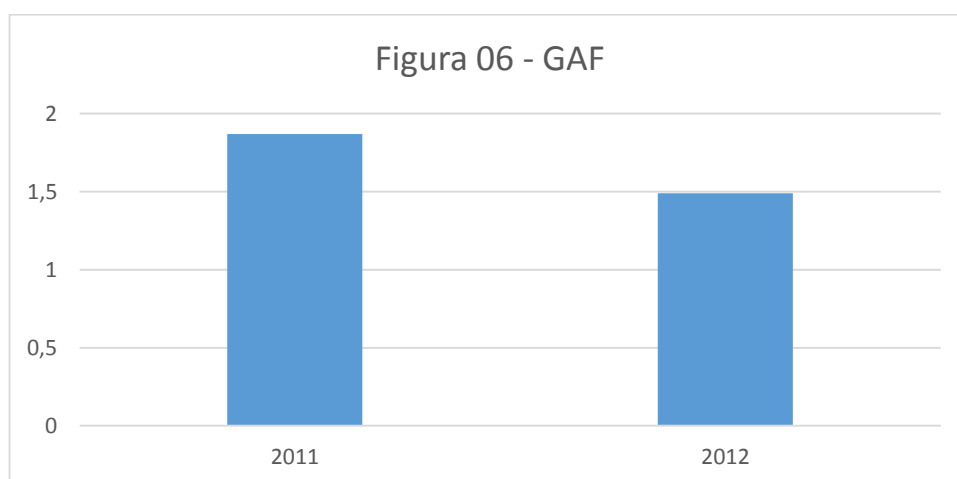
Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

O Termômetro de Kanitz é um modelo de análise que determina previamente o grau de insolvência das empresas, através de métodos estatísticos utilizando índices financeiros podemos chegar em um indicador que demonstra a possibilidade da empresa chegar a falência. No caso da empresa estudada, segundo o termômetro de Kanitz, a mesma se encontra na área de solvência, maior que zero, o que significa que a empresa tem menor risco de fechar as portas.

Quadro 08 GAF

	2011	2012	Tendência
GAF	1,87	1,49	Piorar

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).



Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

O Grau de Alavancagem Financeira está num patamar favorável, porém a empresa não está conseguindo manter, em 2011, para cada 1 real de juros pagos pela empresa ela auferia 1, 87 reais, já em 2012 para cada 1 real de juros pagos ela auferia 1,49 reais, logo houve uma queda de um período para o outro de 0,38 reais o que equivale a uma perda de mais de 20%, se continuar a cair nesse ritmo em pouco tempo a empresa não vai ter nenhuma vantagem de trabalhar com capital de terceiros.

ANÁLISE GERAL

A Empresa “X”, figura deste estudo de caso, é uma empresa de pequeno porte que assim como muitas é uma empresa familiar, que vem ao longo do tempo

buscando seu lugar no mercado barreirense. Foi feita uma entrevista direta com o proprietário e administrador onde conseguimos extrair informações importantes para o estudo da mesma. Foi extraído ainda das demonstrações contábeis cedidas pelo proprietário dados que geram informações reais capazes de proporcionar uma análise mais profunda da empresa. A análise foi feita em três períodos consecutivos.

Ao analisar os índices de liquidez, nota-se que a empresa vem se fortalecendo financeiramente ao longo dos períodos, todos os índices de liquidez analisados são crescentes, expressando que a empresa tem capacidade de liquidar suas dívidas de curto prazo e de longo prazo se fosse necessário. Pode-se observar pela análise da liquidez seca a forte presença do estoque, que é justificável já que se trata de um comércio varejista de confecções, até mesmo a liquidez imediata, apesar de não ser muito significativa, vem crescendo e isso é um fator positivo.

O endividamento de uma empresa é um fator que deve ser acompanhado de perto e planejado com cautela, após análise dos índices de endividamento da empresa pode-se dizer que suas dívidas são saudáveis, a empresa trabalha com capital de terceiros, e vem diminuindo esse índice ao longo dos períodos analisados; sua maior dívida de curto prazo é com fornecedores, justificado pelas compras sempre à prazo. Segundo o proprietário, possui também empréstimos e financiamentos com maior parte a longo prazo, logo a qualidade da dívida é boa e com tendência de melhorar, percebe-se ainda que a empresa vem controlando a imobilização de seu patrimônio e de seus recursos não circulantes. Um índice que destacou-se nessa análise foi Garantias, a empresa cresceu nesse índice mais de 50%, a empresa no último período dobrou seu patrimônio e pode garantir 77% do seu capital de terceiros.

Foi analisado a rentabilidade da empresa, e o resultado não foi o mais favorável, haja vista que a empresa apresenta uma queda significativa na suas taxas de retorno, margem de lucro e giro do ativo, a preocupação é que vem caindo gradativamente e se continuar assim em pouco tempo a empresa pode deixar de ser rentável, estudando as demonstrações da empresa é visível que o seu lucro nos três períodos foi praticamente igual, com pouco aumento. O faturamento teve crescimento mais expressivo no último período, mas com o aumento das despesas financeiras seu lucro permaneceu praticamente o mesmo do período anterior. É necessário que a empresa despenda uma atenção especial para esse aspecto, pois em 2010 a

empresa dava um retorno de 83% para seu empresário e em 2012 caiu para 36%, caracterizando uma perda de mais de 50%. A margem de lucro também diminuiu juntamente com o giro do ativo que tenta se recuperar no último período.

A verificação dos índices de atividade concluiu-se que a empresa possui um ciclo financeiro muito favorável, já que consegue vender sua mercadoria e receber de seus clientes em um período de tempo curto, antes mesmo de pagar seu fornecedor, como as compras são feitas sempre a prazo o empresário consegue vender e receber para depois pagar. Em contrapartida, o ciclo econômico e operacional não é dos melhores, pois é muito extenso, causado pelo prazo de renovação do estoque que é de cerca de 193 dias no último ano.

Este estudo de caso analisou também o Termômetro de Kanitz, que indica se a empresa está correndo risco de falência, o resultado para a Empresa "X" foi bom, ela se encontra em estado de solvência do índice de 1,28 em 2011 e 1,59 em 2012, demonstrando que a empresa não corre risco maior de falência. E a tendência é melhorar ainda mais.

Na análise de alavancagem financeira, a empresa teve uma queda de 20% em seu GAF, isso indica que a empresa vinha tendo um retorno melhor ao trabalhar com capital de terceiros e no período seguinte índice mostrou uma baixa lucratividade no que diz respeito a esse retorno. No geral pode-se concluir que a empresa é lucrativa, possui patrimônio e que está crescendo ao longo do período; é visível que alguns pontos são menos favorecidos, mas devemos levar em consideração que esta é uma empresa familiar de pequeno porte e que sofre muitas dificuldades, pois para uma empresa pequena usufruir de informações e consultorias e, até mesmo, alta tecnologia é mais custoso e a maior parte não tem condições financeiras de ter um melhor acompanhamento profissional na área de planejamento e estratégias, controle gerencial e muitos outros que as grandes empresas estão sempre a disposição. É notável que a empresa vem conseguindo melhorias, hoje a empresa já faz fluxo de financeiro, possui reservas em seu patrimônio e vem conseguindo permanecer no mercado concorrente a um bom tempo e com lucro.

Algumas questões poderiam ser mudadas para garantir a melhoria da empresa, claro que dentro da possibilidade da mesma, um fator que deve ser tratado com cuidado é a aplicação de recursos da empresa em outro tipo de negócio, isso poderá

prejudicar a continuidade da empresa, um melhor planejamento de suas dívidas com terceiros na tentativa de minimizar as despesas financeiras deve ser levadas em consideração e um planejamento estratégico para melhorar a rotatividade do estoque pode contribuir muito para a saúde financeira e econômica da empresa se fortaleça muito mais.

6. CONCLUSÃO

A informação é a melhor aliada do gestor de uma empresa, para se tomar decisões importantes que possam interferir no resultado de uma empresa, é preciso estar preparado e seguro, é através da informação que podemos construir conhecimento capaz de auxiliar e subsidiar a tomada de decisões e apontar o melhor caminho a ser seguido. As grandes empresas já contam com essa ferramenta, porém as pequenas empresas também precisam se preocupar com a sua forma de tomar decisões e se preparar para concorrer com as grandes, pois o mercado é de todos e todos vão brigar pela melhor fatia. Contudo, é importante ressaltar que para as micro e pequenas empresas, o custo de um auxílio desse nível é alto, e torna-se inviável a aquisição da consultoria gerencial nessas empresas. O fator custo-benefício é analisado até mesmo em empresas maiores.

O objetivo do trabalho visou identificar a importância das ferramentas oferecidas pela Contabilidade Gerencial no processo de gestão empresarial de uma empresa de pequeno porte do município de Barreiras. A metodologia utilizada para realizar a pesquisa foi suficiente, e todos os objetivos foram alcançados, afim de responder como as ferramentas da contabilidade gerencial podem contribuir para a continuidade do empreendimento e conseqüentemente sua sustentabilidade?

De acordo com o estudo realizado na empresa “X”, foi demonstrado que a mesma não possui acompanhamento gerencial direto, e que a tomada de decisões é feita apenas pela percepção do empresário. Apesar da empresa está em condições boas, através da análise do índices, constatou que muitos fatores demonstram a falta de acompanhamento gerencial, que por sua vez prejudica o crescimento e a rentabilidade dessa empresa. Todavia, a falta desse acompanhamento de dá devido ao alto custo da consultoria gerencial.

Diante do exposto, a hipótese inicialmente levantada foi comprovada, haja vista que a empresa estudada não faz uso da contabilidade gerencial, comprometendo seu rendimento e até mesmo futuramente sua sustentabilidade, com a aplicação das ferramentas gerenciais a empresa poderia alcançar facilmente seus objetivos e consequentemente maximizar seu lucro e ainda proporcionar crescimento. Cabe salientar, que a empresa não está à beira da falência, mas foi detectado a falta de ferramentas gerenciais, que consequentemente prejudica o rendimento da empresa, o emprego de algumas ferramentas como uma simples análise das demonstrações para conhecer a situação da empresa gerando subsídio para tomar decisões, seria fundamental para amenizar os pontos mais fracos e com isso alcançar o sucesso mais facilmente evitando perdas.

7. REFERÊNCIAS

AP CONTABILIDADE. História da Contabilidade. Disponível em: <http://www.apcontabilidade.com.br/historiacontabilidade.htm> Acesso em 15 de maio de 2013.

EGESTOR, Sistema Online de Gestão Empresarial, A importância das MPE's para a economia brasileira. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-das-mpes-para-a-economia-brasileira/26737/> Acesso em 15 de maio de 2013.

BORNIA, A. C. Análise Gerencial de Custos: aplicação em empresas modernas, 1 ed. Atlas, São Paulo, 2002.

BRUNI, A.L. Análise Contábil e Financeira, 4 ed. Atlas, São Paulo, 2010.

CARDOSO, R. L.; MÁRIO, P. C.; AQUINO, A. C. B. Contabilidade Gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos, 1 ed. Atlas, São Paulo, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (Brasil). Resolução nº 1282, de 28 de maio de 2010. Disponível em: <https://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1282.doc>. Acesso em 28 de setembro de 2013.

INFOTEC. Principais Dificuldades das MPE's brasileiras. Disponível em: <http://www.infotec.org.br/noticias/noticiaDetalhe.aspx?id=4> Acesso em 15 de maio de 2013.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE STATEMENT. Management accounting concepts. Relatório revisado de março de 1998. P. 4.

IUDÍCIBUS, S. Contabilidade Gerencial. Pioneira, São Paulo, 1998.

MARION, J.C. Contabilidade Empresarial, Atlas, São Paulo, 2009.

MARION, J.C. Análise das Demonstrações Contábeis – Contabilidade empresarial, 5 ed. Atlas, São Paulo, 2010.

MATARAZZO, D.C. Análise Financeira de Balanços: abordagem gerencial, 7 ed. Atlas, São Paulo, 2010.

PADOVEZE, C.L. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação, 7 ed. Atlas, São Paulo, 2010.

SÁ, A.L. Teoria da Contabilidade, Atlas, São Paulo, 2002.

SEBRAE. Estudos e pesquisas. Disponível em: [http<
http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas). Acesso em 20 de março de 2013.

SEBRAE. Conhecer varejo. Disponível em: [http<
http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A87E48067577C400832576A9004398B9/\\$File/NT0004305A.pdf>](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A87E48067577C400832576A9004398B9/$File/NT0004305A.pdf). Acesso em 20 de março de 2013.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. Contabilidade Gerencial, Pioneira, São Paulo, 2001.