

TIAGO ELIAS STIMAMIGLIO

**A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE
DECISÕES PARA AS EMPRESAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
DO RAMO DE BEBIDAS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul

Orientadora: Profa. Dra. Marlei Salete Mecca

Caxias do Sul

2010

APROVAÇÃO

TIAGO ELIAS STIMAMIGLIO

A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÕES PARA AS EMPRESAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE BEBIDAS

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Banca examinadora:

Presidente/orientadora

Profa. Dra. Marlei Salete Mecca

Examinadores

Prof. Alex Eckert

Prof. Evandro Stunf

Trabalho apresentado e aprovado pela banca examinadora em 05/07/2010.

DEDICATÓRIA

A todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, em especial aos meus pais, Celso e Kátia que muito contribuíram para que este trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Prof. Dra. Marlei Salete Mecca, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, a toda minha família e amigos, pelo amor, compreensão e apoio dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

PENSAMENTO

Se podemos sonhar, também podemos
tornar nossos sonhos realidade.

Walter Elias Disney

RESUMO

No novo cenário caracterizado por um mercado global cada vez mais exigente e ambientes muitas vezes turbulentos, surge por parte das empresas a necessidade de informações, inclusive para prever situações futuras. Por sua vez, as organizações buscam constante retorno em seus negócios e os gestores necessitam de controles cada vez mais eficientes para embasarem suas decisões, nesse contexto a Contabilidade através de seus demonstrativos, pode fornecer muitas dessas informações, porém é na análise que o administrador fica ciente do que está acontecendo na empresa, usufruindo o poder gerencial que a Contabilidade pode oferecer ao processo de tomada de decisões. Esse trabalho busca responder a seguinte pergunta: De qual forma a informação contábil é tradutora do resultado das interações que a empresa realiza com o ambiente em que se encontra inserida, bem como das interferências que tal resultado exerce sobre os usuários? Para responder essa questão foi elaborado um estudo de campo em uma empresa comercial atacadista e varejista. O estudo foca a importância da Contabilidade gerencial para a tomada de decisões através da aplicabilidade das informações contábeis da empresa em um relatório elaborado em planilha eletrônica, excel, munido de ferramentas gerenciais, criando uma rica base de dados contábeis, capaz de gerar informações para a tomada de decisões de seus gestores. Concluiu-se que as informações contábeis podem auxiliar as empresas a sanarem um grande problema dos dias de hoje: a necessidade de informações em tempo hábil, contribuindo para a otimização dos resultados das empresas. Certamente, esse estudo contribui em muito na redução dessa dificuldade na empresa estudada, orientando seus gestores a buscar melhor desempenho.

Palavras-chave: Informação contábil. Contabilidade. Tomada de decisões. Contabilidade Gerencial.

LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS E SIGLAS

AC - Ativo circulante

ANC - Ativo não circulante

AT - Ativo total

D - Disponibilidades

ET - Endividamento total

ETCP - Endividamento total no curto prazo

GAT - Giro do ativo total

GT - Garantia dos capitais de terceiros

ICP - Imobilização dos capitais próprios

LC - Liquidez corrente

LI - Liquidez imediata

PC - Passivo circulante

PELP – Passivo exigível a longo prazo

PL – Patrimônio líquido

PT – Passivo total

ROL – Receita operacional líquida

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS E SIGLAS	7
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	11
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.4 METODOLOGIA.....	14
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	14
2 CONTABILIDADE.....	15
2.1 OBJETO E OBJETIVO DA CONTABILIDADE.....	15
2.2 BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE.....	19
2.3 A INFORMAÇÃO CONTÁBIL.....	21
2.4 A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES.....	22
2.4.1 <i>Contabilidade Gerencial</i>	24
2.4.2 <i>Controladoria</i>	26
3 DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS PARA TOMADA DE DECISÕES EM EMPRESA COMERCIAL DO RAMO DE BEBIDAS.....	28
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	28
3.1.1 <i>Histórico</i>	28
3.1.2 <i>Mercado de Atuação</i>	29
3.1.3 <i>Estrutura da Empresa</i>	30
3.1.4 <i>Informação Contábil</i>	30
3.2 FERRAMENTAS GERENCIAIS PROPOSTAS.....	34
3.3 APLICABILIDADE.....	36

3.4 ANÁLISE DAS FERRAMENTAS ELABORADAS.....	38
4 CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
APÊNDICE A: RDC_CAPA	45
APÊNDICE A: RDC_CAPA	45
APÊNDICE B: RDC_REAL.....	47
APÊNDICE B: RDC_REAL.....	47
APÊNDICE C: RDC_ORÇ_2010.....	48
APÊNDICE C: RDC_ORÇ_2010.....	48
APÊNDICE D: REALANO X REALANO.....	49
APÊNDICE D: REALANO X REALANO.....	49
APÊNDICE E: ORÇ X REAL.....	50
APÊNDICE E: ORÇ X REAL.....	50
APÊNDICE F: ACUM_REAL.....	51
APÊNDICE F: ACUM_REAL.....	51
APÊNDICE G: ACUM_ORÇ X REAL.....	52
APÊNDICE G: ACUM_ORÇ X REAL.....	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Desde as primeiras organizações econômicas, o conhecimento instrumentalizava o homem das condições necessárias para o suprimento de suas necessidades. Foi nesse contexto que a escrita contábil despontou e iniciou a importância da Contabilidade como forma de ciência na vida do homem. Nesse sentido, com o passar dos tempos e a necessidade de informações sobre os lucros ao longo dos períodos, por parte dos gestores das empresas, a ciência contábil passou a ter papel fundamental para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações.

Nos últimos anos, a nova realidade de concorrência globalizada, vem contribuindo com o uso de novas tecnologias de informações e apurados sistemas de mensurações, úteis para a tomada de decisões, provocando uma contínua renovação nas práticas contábeis. Ferramentas essas, que se tornaram indispensáveis para adaptar as empresas ao seu meio ambiente em constantes mutações, exigindo uma Contabilidade analítica bem mais avançada do que a Contabilidade tradicional.

A nova realidade vivenciada encurtou fronteiras e aproximou mercados. Novos fatores se tornaram essenciais, como o crescimento de novas tecnologias, especificamente a informática e os sistemas de comunicação, que trouxeram consigo a velocidade na troca de informações. O século XXI nos remete à vivência de uma nova era da informação e de Contabilidade, que ao prestar informações aos seus usuários de forma que propiciem decisões racionais, proporciona uma busca de novos caminhos para conseguir vantagens em um ambiente cada vez mais competitivo.

Nesse contexto, é visível a transformação radical que as empresas do mundo inteiro estão passando na forma de conduzir seus negócios. O cenário que se caracteriza pela concorrência agressiva e pela grande velocidade em que as mudanças ocorrem, tem nos mostrado uma realidade de produtos com ciclos de vida cada vez menores, inovações mais frequentes e exigências dos consumidores cada dia maiores.

A escolha do tema deste trabalho vem ao encontro da atual necessidade de sobrevivência organizacional aliada à busca de indicadores através da Contabilidade, a fim de direcionar os esforços da empresa a objetivos a serem alcançados, mostrando a importância da informação contábil, quando bem aplicada, como ferramenta de tomada de decisões.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Pode-se dizer que a tarefa da Contabilidade é produzir e gerenciar informações aos seus usuários para tomada de decisões e é diante desse dilema que o presente problema de pesquisa se desenvolve.

O enfoque deste estudo tem como competência a utilização da Contabilidade como contribuição no planejamento, orientando e permitindo inferir sobre possíveis

conseqüências de uma ou outra decisão, possibilitando ações mais focalizadas, com melhores resultados aos seus usuários. Conseqüentemente, diminuindo eventuais correções no rumo da gestão e o tempo necessário para o alcance dos resultados planejados, tornando a utilização da Contabilidade uma ferramenta inteligente neste momento de grande impulsão tecnológica.

O atual cenário empresarial proporciona aos gestores uma reflexão cada vez mais analítica de suas empresas, a fim de buscar um contínuo aperfeiçoamento dos mecanismos a serem utilizados para a obtenção de resultados positivos. O presente estudo propõe trazer a tona a importância da informação contábil como ferramenta decisiva para tomada de decisões.

Nesse trabalho utilizaremos o setor comercial atacadista e varejista. A escolha dessa delimitação se justifica pelo fato da pesquisa ser um estudo de campo focado na empresa Cobecel Comércio de Bebidas e Cereais Ltda, atacadista e varejista do ramo de bebidas e cereais, situada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: De qual forma a informação contábil é tradutora do resultado das interações que a empresa realiza com o ambiente em que se encontra inserida, bem como das interferências que tal resultado exerce sobre os usuários?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 *Objetivo geral*

Mostrar a importância da informação contábil dentro das organizações, evidenciando que sua utilização de forma eficaz proporcionará um alinhamento com as metas e estratégias da empresa, transformando a Contabilidade em uma ferramenta poderosa na tomada de decisões.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Fazer o levantamento bibliográfico relacionado à Contabilidade e sua importância gerencial nas organizações.

- Identificar quais são as ferramentas que devem ser consideradas na interpretação das informações contábeis e como podem ser analisadas e utilizadas na projeção de futuros cenários nas organizações.

- Propor a implantação dessas ferramentas em uma empresa do ramo de bebidas.

1.4 METODOLOGIA

O método de pesquisa a ser utilizado será a pesquisa bibliográfica, a qual constituirá em leitura e na aplicação dos conhecimentos já constituídos. Através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, buscar-se-á evidenciar os diversos aspectos que deverão ser considerados nas decisões tomadas com base nas informações contábeis. Para complementar a pesquisa, far-se-á um estudo de campo relacionado a uma empresa situada na Serra Gaúcha visando a aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica.

Segundo Gil (2007, p. 17) pode-se definir método de pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como meta proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Conforme o próprio Gil (2007, p. 44) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Referente ao estudo de campo, Vergara (2000, p. 47) explana que pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Sobre o assunto, Gil (2007, p. 53) destaca que o estudo de campo busca muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo, é apresentada a importância do assunto, bem como a influência dele no momento atual e seu reflexo sobre as empresas, as quais se

encontram em um constante desafio crucial, na luta pela manutenção e existência no mercado, exigindo delas uma busca contínua para a otimização dos seus recursos.

No segundo capítulo, é apresentado através de referenciais teóricos o objeto e o objetivo da Contabilidade, seguido de um breve histórico da Contabilidade e sua importância desde o desenvolvimento das civilizações antigas até o atual momento. Nesse contexto, o capítulo tem como sustentabilidade a ideia do zelo ao patrimônio, trazendo embasamento teórico da informação contábil e sua aplicabilidade para a tomada de decisões, a fim de proporcionar melhores resultados, zelando pelo patrimônio.

No terceiro capítulo, é apresentado um estudo de campo na empresa Cobecel Comércio de Bebidas e Cereais Ltda, visando demonstrar a aplicação dos conceitos apresentados. Inicialmente, será feita uma apresentação da empresa e de sua estrutura. Em seguida, com o uso de informações contábeis, serão elaboradas ferramentas de apoio à tomada de decisões. Por fim, será feita uma análise da aplicação dessas informações.

2 CONTABILIDADE

2.1 OBJETO E OBJETIVO DA CONTABILIDADE

A Contabilidade provém da necessidade de o homem ter conhecimentos a respeito dos seus negócios, controlando e criando procedimentos para determinar as suas posses e avaliar as mesmas.

A busca contínua por esse conhecimento transformou a Contabilidade em uma ciência que estuda a riqueza patrimonial, gerando informações e explicações dos fenômenos patrimoniais, ou seja, controla a saúde da empresa, para que os usuários possam tomar suas decisões e por meio de seus atos ofertarem maiores benefícios às organizações.

Essa transformação da Contabilidade em ciência é explicada por Lopes de Sá (2002, p. 39), para um determinado conhecimento ser considerado uma ciência é preciso que ele atenda a requisitos: possuir objeto específico de estudo, métodos de análises, teorias próprias e enunciar verdades de valor universal. Segundo o mesmo autor (2002, p. 41), a Contabilidade atua sobre o patrimônio das células sociais, e estas estão inseridas no todo social, concluindo que seja ela uma ciência social.

De acordo com o próprio Lopes de Sá (2002, p. 143), célula social ou azienda é um agregado de pessoas e de coisas impessoais, com atividade permanente ou duradoura e que visa suprir objetivos traçados pelo homem.

Podemos argumentar dizendo que a ciência contábil tem por missão informar de forma íntegra, com clareza e confiabilidade aos seus usuários a situação patrimonial das células sociais.

Contemporaneamente, a Contabilidade tem se apresentado como uma ciência gestora de patrimônio, que visa primeiramente compreender as mutações da riqueza patrimonial, tendo como o patrimônio seu objeto de estudo. O patrimônio no ponto de vista contábil agrupa elementos positivos e negativos, sendo os bens e direitos representantes do aspecto positivo patrimonial, enquanto que as obrigações, o aspecto negativo. E aqui cabe um esclarecimento, ainda que as dívidas superem os direitos e os bens, o patrimônio existe, sendo assim podemos dizer que $\text{Patrimônio Líquido} = \text{Bens} + \text{Direitos} (-) \text{Obrigações}$.

Para Martins e Campos (2000, p. 6), patrimônio pode ser conceituado como o conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado pecuniariamente e que seja utilizado na consecução de seus objetivos sociais. De outra forma, Ferreira (2002, p. 30) conceitua patrimônio como o conjunto de bens, direitos e obrigações de uma pessoa física, ou jurídica, que possam ser avaliados em dinheiro. Também, conforme Lopes de Sá (2002, p. 60) patrimônio, essencialmente, é um conjunto impessoal de meios e recursos materiais e imateriais, existente em determinado momento, visando a satisfação das necessidades da atividade de uma célula social.

Podemos compreender que patrimônio é tudo aquilo que a organização possui, ou seja, seus bens, seus direitos e também as suas obrigações. A Contabilidade, aplicando todas as suas técnicas e procedimentos, estabelece o controle desse patrimônio. Porém, é válido ressaltar que no ponto de vista contábil não é considerado os bens, direitos e obrigações que não tenham valor econômico, ou seja, que não possam ser expressados em moeda.

Neste contexto, conforme Franco (1997, p. 21) a Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de proporcionar informações e orientação – necessárias à

tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Segundo Iudícibus (1997, p. 26), Contabilidade é a forma de identificar, mensurar e comunicar informação econômica, financeira, física e social, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação.

Também, conforme a Resolução do CFC N.º 750/93 (Conselho Federal de Contabilidade, 2005), considerando o patrimônio da entidade como objeto da Contabilidade são identificados sete princípios da Contabilidade: Princípio da Entidade, Princípio da Continuidade, Princípio da Oportunidade, Princípio do Registro pelo valor original, Princípio da Atualização Monetária, Princípio da Competência, Princípio da Prudência.

A ideia que se pretende construir se solidifica, portanto, nas ideias expostas na Resolução do Conselho Federal de Contabilidade – CFC nº. 750/93, artigo 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, o patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

Através do estudo do patrimônio, e por consequência seu controle, a Contabilidade disponibiliza informações aos seus usuários, tal conhecimento serve para mensurar a situação patrimonial e o desempenho da organização.

É neste foco que desde os tempos antigos até os dias de hoje a Contabilidade tem como objetivo principal munir seus diversos usuários de informações, contribuindo no processo de gestão das empresas. Segundo Hendriksen; Breda (1999, p. 40) durante o período que se estende até o século XVI, o principal objetivo da Contabilidade era produzir informação para o proprietário – geralmente proprietário único.

Define Kroetz (2000, p. 21) que a Contabilidade é uma ciência social que estuda a riqueza patrimonial individualizada, sob os aspectos quantitativos e qualitativos, tendo como objetivos a geração de informação e a explicação dos fenômenos patrimoniais, proporcionando o controle, a análise, a avaliação, o planejamento e a tomada de decisão, no enfoque passado/presente/futuro.

No mesmo contexto de fundamentação, Ludícibus (1997, p. 21) cita que o objetivo da Contabilidade pode ser resumido no fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais. Também, como bem descreve Ludícibus e Marion (2002, p. 89), os princípios contábeis podem ser assim definidos como conceitos básicos que constituem o núcleo essencial que deve guiar a profissão contábil aos objetivos da Contabilidade, que consistem em apresentar informação estruturada para os usuários.

Cabe lembrar que no primeiro momento da história contábil as atenções eram voltadas basicamente para com às informações que prestassem atendimento as necessidades fiscais e legais. Sobretudo com o surgimento do mercado globalizado, que acirrou a concorrência, a informação contábil passou a ser de extrema relevância na gestão dos recursos das entidades para a criação de vantagem competitiva. Essa evolução, evidencia que o objetivo primordial da Contabilidade continua sendo o de fornecer informações para todos seus usuários, porém nessa nova realidade concorrencial, a Contabilidade evoluiu e seus objetivos também, e inserida dentro dessa nova realidade temos como objetivo organizacional a maximização da riqueza dos acionistas.

Segundo Araújo e Assaf Neto (2003, p. 17 - 18) os métodos utilizados pelos gestores para a sua gestão financeira da empresa sofreram mudanças, pois está sendo adotado como objetivo organizacional a maximização da riqueza dos acionistas. Assim, os gestores necessitam de informações que possibilitam aos acionistas verificar se os seus fins estão sendo alcançados e, para isso, cabe à Contabilidade apresentar tais subsídios. E complementarmente argumentam que a finalidade primordial da Contabilidade é atuar como instrumento de administração. Especificamente, é dar suporte ao planejamento da entidade quando da identificação e determinação dos objetivos, bem como na análise de alternativas e projeção futura.

Nesse contexto, podemos argumentar que a Contabilidade tem funções econômicas, sociais e administrativas. A função econômica representada pelo fato da apresentação de lucro ou prejuízo pela movimentação dos componentes patrimoniais, a função administrativa que se apresenta como controle e planejamento das ações executadas pelos gestores da entidade e por fim a função social, porém não menos importante, que podem ter nas políticas de responsabilidade de cada empresa ações significativas de transformações

importantes na sociedade atual, contribuindo para o progresso do país, influenciando nos níveis de qualidade de vida da comunidade.

Sendo assim, as funções estão entrelaçadas com os objetivos da Contabilidade que por sua vez devem estar alinhadas aos objetivos de cada entidade. Tais objetivos podem ser variados, dependendo da necessidade das organizações, como, por exemplo, apresentar a posição da empresa em dado momento; demonstrar a situação econômica, financeira e patrimonial da entidade; permitir que os fatos ocorridos sejam corretamente interpretados, tenham eles afetado qualitativa ou quantitativamente o patrimônio; transformar os dados (os registros efetuados) em informações que se apresentem como poderoso instrumento para a tomada de decisões. Assim, pode-se concluir que independentemente do objetivo da empresa, o objetivo da Contabilidade é sempre gerar informações confiáveis aos seus usuários, de acordo com a necessidade da organização.

2.2 BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE

A Contabilidade é uma ciência tão antiga que se desenvolveu juntamente à história do homem. Foi da necessidade e da preocupação de avaliar seus pertences que o homem inventou ferramentas para buscar soluções a respeito de suas riquezas, construindo a Contabilidade. Para Ludícibus (2004, p. 35) a preocupação com a propriedade e a riqueza é uma constante no homem desde a antiguidade e ele teve de ir aperfeiçoando seu instrumento de avaliação da situação patrimonial à medida que as atividades foram se desenvolvendo em dimensão e em complexidade.

Com o passar dos tempos, a humanidade foi evoluindo e a Contabilidade acompanhou esse progresso. Alguns pensadores sustentam a afirmação anterior:

Para Lopes de Sá (1997, p. 16), a Contabilidade surgiu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, quase sempre seus progressos coincidiram com aqueles que caracterizam os da evolução do homem.

Enquanto para Schmidt (2000, p. 12), a Contabilidade se manifestou antes do homem desenvolver a civilidade. Assim como o homem evoluiu, também a Contabilidade, necessária ao progresso da humanidade, perseguiu essa evolução.

Com o passar dos tempos, após o grande impulso econômico em nível mundial, ela se consolida, se apresentando como a ciência que conhecemos

atualmente. Sua origem tem ligação com os registros no comércio, pois à medida que o homem começava a possuir maior quantidade de seus bens e valores, precisava saber quanto isso poderia render e quais as formas para aumentar a sua situação patrimonial.

De acordo com Lopes de Sá (1997, p. 20), há cerca de 20.000 anos, o homem já registrava os fatos da riqueza de contas, de forma primitiva. Portanto, a Contabilidade é uma ciência que existe há milhares de anos. A evolução da ciência contábil tem muitos acontecimentos importantes na sua trajetória histórica até o presente momento. Dentre elas, se destacam as teorias difundidas provenientes da escola italiana e a escola norte-americana.

Os pensadores italianos foram de grande importância para a difusão da Contabilidade pelo mundo. Conforme Ludícibus (2004, p. 36) a escola italiana foi a grande precursora do estudo da Contabilidade como ciência, tendo destaque a obra do Frei Luca Pacioli publicada em 1494 intitulada de *La Summa de Aritmética Geometria, Proportioni et Proporgionalita* contendo o *Tractatus de Computis et Scripturis* (Contabilidade por Partidas Dobradas), mostrando o método das partidas dobradas. De acordo com Lopes de Sá (1997, p. 34) que descreve este método como sendo uma equação onde todo débito corresponde a um crédito e vice-versa, o registro do fato em sua causa e efeito. Pacioli já tratava da teoria contábil do débito e do crédito, inventários, livros mercantis, registros de operações, lucros e perdas. Pode-se dizer, portanto, que foi nesse período que a Contabilidade mais evoluiu em sua teoria.

Já a escola norte-americana contribuiu com um grande avanço na parte científica da Contabilidade, visto que nos Estados Unidos que a ela evoluiu para a prática. O fato de que a época, também marcada pela revolução industrial, exigia colocar em prática as teorias, pois estavam surgindo gigantescas corporações e estas necessitavam maiores esclarecimentos sobre seus negócios.

As diferenças entre as duas escolas começaram a ficar evidentes em meados de 1840, quando começaram a entrar em conflitos; Por um lado a teoria da escola italiana tinha os autores, em sua maioria, preocupados mais em mostrar a Contabilidade como uma ciência do que comprovar as ideias que surgiam, muitas teorias não tinham aplicabilidade e o uso exagerado das partidas dobradas inviabilizava a flexibilidade necessária. Do outro lado, a escola americana buscava solidificar uma teoria que contemplasse o desenvolvimento da teoria juntamente à

prática contábil, objetivando que a Contabilidade se tornasse um instrumento útil na tomada de decisões. A esta fase vivenciada pela escola americana é denominada como história contemporânea ou científica da Contabilidade que vai de 1840 com a ascensão econômica e cultural dos Estados Unidos e o surgimento das primeiras grandes empresas até os dias de hoje.

Podemos dizer que ao longo da História, a evolução da Contabilidade está diretamente associada ao progresso econômico de cada sociedade. No Brasil, foi inicialmente influenciada pela escola italiana.

2.3 A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

As informações sempre existiram e atualmente adquiriram maior volume e passaram a ser apresentadas com intensa velocidade, tornando-se necessária a utilização de ferramentas ainda mais inovadoras para adaptar-se a esta nova realidade. Nesse novo cenário vivenciado é possível dizer que o êxito econômico-financeiro das instituições pode depender em parte da gestão da informação.

Segundo Beuren (2002), as informações devem ser tratadas como um recurso valioso, de forma a assegurar a continuidade e o cumprimento da missão das organizações. Um fluxo constante de informações é necessário para que os gestores tomem decisões corretas em todas as fases do processo de gestão. As empresas que utilizam a informação com eficácia podem ter vantagens em determinadas oportunidades e, dessa forma, ganhar espaço em relação a seus concorrentes.

A Contabilidade, como sistema de informações, é parte fundamental para assegurar o processo decisório por parte dos gestores nas organizações. As informações contábeis caracterizam-se por registrar todas as transações ocorridas nas organizações, constituindo-se num grande “banco de dados”. Seus dados são úteis à administração, além de representarem um instrumento gerencial eficaz para o processo decisório.

A diferenciação entre o que são dados e o que são informações é explicitada por Matarazzo (1998, p. 18), o qual define dados como números ou descrições de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor. Informações representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, frequentemente acompanhada de um efeito surpresa.

As informações provenientes da Contabilidade no passado eram baseadas em registros manuais e tinham por objetivo informar ao dono qual foi o lucro obtido num exercício comercial. Hoje, essas informações passaram pelo estágio da informatização e devem estar on line de forma que sirvam de verdadeiros suportes para a tomada de decisão com vistas à otimização dos resultados da empresa.

2.4 A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES

O presente cenário organizacional, caracterizado pela globalização, induz ao gerenciamento das empresas. Tal realidade proporciona um senso de direção voltado para o futuro, alterando o presente cenário e contribuindo para que as organizações possam solucionar problemas e identificar possíveis oportunidades.

Nos últimos anos, o que se vê é uma economia cada vez mais globalizada, tanto progresso fez com que a Contabilidade também evoluísse de forma a acompanhar este processo. Segundo Oliveira (2003, p. 31), a globalização teve impacto nos negócios e na forma de realizá-los. Métodos mais modernos combinados com a informação têm feito o mundo transformar-se num único mercado.

Conforme Iudícibus (2002, p. 44) o grau de avanço da Contabilidade está diretamente associado ao grau de progresso econômico, social e institucional de cada sociedade. Tal progresso vem acompanhado de melhores resultados, que por sua vez trazem novos ideais.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 8) melhorias de desempenho necessitam de grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

Nesse mesmo contexto, Leite (2002, p. 87) afirma que o processo de gestão empresarial passa por novos desafios e os gestores passam a trabalhar com novos modelos de decisão, e passa-se a tomar a Contabilidade como a principal ferramenta de gestão empresarial.

Hoje, o mundo dos negócios está sendo regido pela globalização da economia e a Contabilidade se tornou um mecanismo essencial para ele. A harmonização desse processo de melhorias de desempenho cria uma nova postura

dentro das organizações, e como protagonistas dela temos a tomada de decisões e os usuários das informações contábeis, que de maneira direta ou indireta, encontram nos relatórios da Contabilidade respostas para assegurar o controle do patrimônio administrativo e a otimização de seus processos decisórios.

Na mesma linha do processo decisório, podemos entender como decisão segundo Chiavenato (1998, p. 213) o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir.

Para Schmidt (2000), a Contabilidade vem evoluindo ao longo dos anos em função de diversos estudos que possibilitam o surgimento de novas e melhores maneiras de controlar o patrimônio através de um sistema de informações que possibilita a tomada de decisões no intuito de garantir a continuidade e o sucesso das organizações. A contabilidade assume relevância ao proporcionar através de suas técnicas inseridas no processo de gestão, subsídio seguro ao usuário, pessoa física, na tomada de decisão quanto ao seu patrimônio da Contabilidade na gestão do patrimônio das pessoas físicas.

Partindo do consenso de gerar informações qualificadas e que as mesmas devem ser analisadas e filtradas, as empresas buscam na Contabilidade informações para o auxílio no processo de tomada de decisões. Sustentando tais argumentos, Franco (1997, p. 21) define a finalidade da Contabilidade como assegurar o controle do patrimônio administrativo, através do fornecimento de informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição e as variações patrimoniais, bem como sobre o resultado das atividades econômicas desenvolvidas pela entidade para alcançar seus fins, que podem ser lucrativos ou meramente ideais (sociais, culturais, esportivos, beneficentes ou outros).

Para o processo decisório dentro das organizações faz-se necessária a utilização da Contabilidade, onde existe uma real necessidade por parte dos administradores de informações de qualidade e oportunas para subsidiar a tomada de decisão nas organizações, assim podemos dizer que essa necessidade pode ser saturada através do enfoque da Contabilidade gerencial e da controladoria, em que ambas podem contribuir no enriquecimento e otimização das decisões no processo administrativo.

2.4.1 Contabilidade Gerencial

A Contabilidade gerencial que é voltada para a gestão dos negócios, tem sido de grande importância para as empresas há algum tempo, marcando lugar no processo decisório das organizações por ser tratar de uma fonte rica em informações. No entanto, ela é facultativa, ou seja, pode ou não fazer parte da administração da empresa. Sua importância origina-se, principalmente, nas relações existentes entre a tomada decisão pelos administradores e as informações, que sustentam essas decisões.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2007) o processo contábil atual demanda sistemas eficientes, capazes de fornecer informações financeiras e não-financeiras oportunas e de qualidade, de modo a facilitar a coordenação e motivação das diversas atividades realizadas pelos componentes humanos que formam a organização. Daí surge a atividade conhecida como Contabilidade gerencial, sendo essa o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar as informações sobre os eventos econômicos para os gestores.

A Contabilidade gerencial pode ser definida segundo Ludícibus (1998, p. 21), como todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito 'sob medida' para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes ou na avaliação de desempenho.

Dessa forma, Crepaldi (2002, p. 18) assegura que Contabilidade gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle de insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Tendo a informação contábil como importante ferramenta de gestão a disposição dos empresários para a tomada de decisões, por se tratar de informações extraídas das demonstrações contábeis e/ou relatórios gerenciais podem-se mensurar o desempenho da organização, traçando e planejamento passos futuros a partir destas informações.

Nesse processo todo, a Contabilidade gerencial se utiliza de algumas ferramentas, entre elas podemos citar a análise de balanços, o orçamento empresarial e o fluxo de caixa.

Na questão da análise de balanços, Ludícibus (1998, p. 59) cita que é muito mais útil calcular um certo número selecionado de índices e quocientes, de forma consistente, de período para período, e compará-los com padrões pré-estabelecidos e tentar, a partir daí, fazer uma análise de quais problemas merecem uma investigação maior, do que apurar dezenas e dezenas de índices, sem correlação entre si, sem comparações e, ainda, pretender dar um enfoque e uma significação absolutos a tais índices e quocientes.

Nessa linha de raciocínio, fica evidente que a análise de balanços não se resume em apenas um aparato de índices. Ela evidencia a interpretação e a importância desses índices, sendo um instrumento de avaliação e desempenho.

Já como tradutor dos objetivos que a empresa quer alcançar nos períodos futuros temos o orçamento empresarial, que abrange o planejamento. Planejar representa decidir-se antecipadamente, o que pode ser encarado como uma estratégia de sobrevivência e crescimento das empresas diante da velocidade das transformações impostas pela economia contemporânea.

Nesse aspecto, Padoveze (2000, p. 333) explica que o objetivo do plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. Ponto básico, entendido como essencial é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros. Entretanto, Horngren (2000, p. 125) sustenta que orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da organização para um determinado período. Enquanto para Zdanowicz (2004, p. 244) orçamento é um instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de capital, direcionado pelos objetivos e pelas metas traçadas pela cúpula diretiva para um dado período de tempo.

Por fim, podemos entender que orçar significa processar os dados contábeis atuais introduzindo os dados previstos para o futuro, com o objetivo de realizar o que foi proposto.

O fluxo de caixa por sua vez, segundo Zdanowicz (2004, p. 40), é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período projetado. De acordo com o mesmo autor (2004), o fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, pode-se planejar todas as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa.

Conforme Matarazzo (1998, p. 369) o fluxo de caixa é peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio.

Sendo o fluxo de caixa um instrumento que permite ao administrador financeiro planejar e direcionar os recursos financeiros das empresas, ele se torna uma ferramenta que proporciona ao gestor o controle e o acompanhamento das entradas (recebimentos) e das saídas (pagamentos) dos recursos financeiros, a fim de que a empresa possa operar em conformidade aos objetivos e às metas determinadas, a curto e a longo prazos.

2.4.2 Controladoria

A controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional. Para Catelli (2001, p. 343), a Contabilidade, enquanto ciência, tem uma rica base conceitual da qual devemos nos valer e, interagindo de maneira multidisciplinar com os demais ramos de conhecimento, busca a construção de uma via alternativa à Contabilidade tradicional, cuja base conceitual é inadequada para modelar as informações destinadas ao uso dos gestores. Como uma evolução natural desta Contabilidade praticada identificamos a controladoria, cujo o campo de atuação são as organizações econômicas. O mesmo autor (2001, p. 346) atesta que a missão da controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 99) controladoria é um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Para Santos (2000), a controladoria assume que a empresa deve ser vista como um conjunto ordenado de ações e esforços centralizados para cumprir sua missão. Para isso, entende que a eficácia, abrangendo a produtividade, a eficiência, a adaptabilidade, geração de valor aos acionistas, clientes e funcionários, consiste, por conseguinte, na premissa básica que deve nortear as ações dos diversos gestores.

De acordo com Peleias (2002, p. 13) controladoria é uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.

Conforme Pizzolato (2000, p. 3), as informações contábeis internas da empresa devem ser obtidas e registradas de forma metódica e sistemática, tendo em vista as múltiplas utilizações que podem oferecer. Além daqueles aspectos resultantes de exigências legais, as finalidades gerenciais da informação contábil podem ser classificadas em duas grandes vertentes, o planejamento e o controle, as quais devem ser atividades integradas, pois o processo de planejar também deve prever os procedimentos subsequentes de controlar. O planejamento pode ser definido, sinteticamente, como processo de tomar decisões com conseqüências futuras. Neste particular, raro é o gerente que não necessita de dados pregressos da empresa para assessorá-lo no processo de tomada de decisões. A Contabilidade é a fonte natural de coleta e guarda de dados e deve se estruturar para fornecer a cada gerente tais dados, na forma e no instante desejados.

A origem da controladoria, segundo Beuren (2002), está ligada à evolução da forma de produção que ocorreu nas organizações com o advento da revolução industrial, embora já tenha resquícios anteriores de atividades relacionadas. Para a autora, a partir do século XIX, um significativo número de empresas começou a se fundir, formando grandes empresas, com crescimento vertical e diversificado e que passaram a demandar um controle centralizado. Acrescenta ainda, que a formação de grandes empresas traduziu-se na expansão geográfica desses conglomerados e ao aumento da complexidade de suas atividades, exigindo a ampliação das funções da controladoria.

Nesse contexto, a Controladoria, passou por várias etapas evolutivas a fim de suprir as necessidades de carência e produzir informações capazes de contribuir na tomada de decisões.

3 DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS PARA TOMADA DE DECISÕES EM EMPRESA COMERCIAL DO RAMO DE BEBIDAS

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1.1 Histórico

A Cobecel Comércio de Bebidas e Cereais Ltda é uma empresa situada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, fundada em 1962, hoje com 48 anos de atuação no mercado de bebidas e cereais. Tem como seus sócios fundadores os Srs. Seno Schwingel e Arno Auler, que prospectaram o funcionamento da empresa com a distribuição da cerveja Casco Escuro e o comércio no armazém de secos e molhados. Ao longo de sua história a Cobecel, sempre se manteve a frente das mudanças de curso impostas pelo mercado, com a aquisição da Cervejaria Estrela S/A, fabricante da cerveja Casco Escuro, pela Cervejaria Polar S/A, e posteriormente a mesma pela Companhia Antártica Paulista, a empresa se oportunizou a ser a distribuidora de toda a linha de bebidas da marca, extinguindo o armazém e se detendo exclusivamente no mercado de distribuição de bebidas.

Em 1972, a constituição societária muda e passa a ser constituída por Glaci Schwingel e Denise Schwingel. Porém, em 1997, por exigência da Cia Antártica, a Cobecel e a Distribuidora de Bebidas Salvador, também empresa de distribuição de

bebidas Antarctica situada em Caxias do Sul, se unem e criam a Polartica Distribuidora de Bebidas, solidificando os alicerces da nova empresa. Mesmo assim, a Cobecel se manteve operante, porém passou a atender somente o mercado varejista e de tele-entregas.

Alguns anos depois, novas perspectivas surgiram para a empresa; Com a fusão da AmBev, alguns produtos distribuídos pela Polartica foram excluídos e com isso, no ano de 2002, a Cobecel retorna a distribuição de bebidas no atendimento ao atacado de Caxias e região, agora munida com a distribuição de mais duas marcas de renomado valor, a Sarandi e a Tampico.

3.1.2 Mercado de Atuação

A Cobecel atualmente além de trabalhar com toda a linha Ambev, Tampico e Sarandi, oferece a seus clientes diversas outras opções, como chopp, linha Coca-Cola, energéticos e variadas bebidas quentes. Atuante tanto no mercado atacadista quanto no varejista, tem uma carta de 1.450 clientes ativos com pré-venda, atendendo as cidades de Caxias do Sul e Flores da Cunha. Conforme a figura

17

NOSSAS CERVEJAS

BRASIL / QUINSA / CANADÁ / H/LA-ex





Antarctica – A cerveja “BOA” de verdade, é alegre, descontraída. Se preocupa em estar próxima de seus consumidores.



Stella Artois – Cerveja Super Premium, é sinônimo de sofisticação e valor inestimável.



Brahma – É a marca do “Brahmeiro” que, assim como o brasileiro, é batalhador, guerreiro, tem fé na vida e não desiste nunca.



Nortelha – Uma cerveja uruguaia, pouco encorpada e refrescante.



Skol – É a cerveja que “desce redondo”. Jovem, ousada, irreverente, busca sempre surpreender o consumidor com ações inovadoras.



Quilmes – Marca líder na Argentina. Tem o slogan “O sabor do encontro”.



Bohemia – Cerveja do segmento Premium direcionada para um público exigente que valoriza tradição e requinte.



Serravallo – Nascida no Rio Grande do Sul, a marca é voltada para o consumidor que procura produtos diferenciados.



Pilsen – Nascida em Montevideo (Uruguai), tem aroma intenso e agradável de lúpulo e frutas.



Kronenbier – É a primeira cerveja sem álcool do Brasil.



Budweiser – Uma das marcas de cerveja mais consumidas do planeta.



Original – Um grande clássico no mercado de cerveja.



Polar – Polar Export é uma cerveja orgulhosamente gaúcha, de qualidade superior.



Caracu – Cerveja preta, forte e gostosa.



Patricia – É uma referência de cerveja no mercado uruguaio.



Liber – Primeira cerveja 0,0% de álcool do Brasil.



Pacelha – Representa o genuíno gosto cervejeiro na Bolívia.



Alexander Keith's – Marca Premium no Canadá, tem grande representatividade na Nova Escócia.

abaixo, temos alguns exemplos dos produtos comercializados pela empresa na linha Ambev:

Figura 1: Produtos comercializados pela Cobecel Comércio de Bebidas e Cereais Ltda.

Fonte: Site Ambev. Relatório anual 2009. Disponível em <http://www.mzweb.com.br/web/arquivos/Ambev_RA_2009_PT.pdf>.

3.1.3 Estrutura da Empresa

A empresa atualmente opera em sua sede própria, situada na rua Matheo Gianella, nº 430, bairro Santa Catarina, Caxias do Sul. O pavilhão onde a empresa se faz presente, é devidamente adequado as suas necessidades operacionais, contando com uma ampla área para o armazenamento dos estoques, sede administrativa, sala de vendedores e estacionamento coberto para seus veículos. A empresa hoje atua com uma estrutura menor do que anteriormente, fato este compreendido pela nova visão da organização, que é enxugar despesas de logística e de pessoal, focando suas atividades única e exclusivamente em áreas estratégicas.

A Cobecel tem como regime tributário o lucro real e seu faturamento mensal médio é de R\$ 270.000,00, convém citar que seu ramo de atividade é sazonal, fato evidenciado através dos seus relatórios contábeis, os quais demonstram que em determinadas épocas do ano ocorrem variações significativas no seu faturamento. A empresa tem um quadro de 17 colaboradores, dentre eles, 4 vendedores externos, 2 auxiliares administrativos, 1 auxiliar de varejo, 5 motoristas e 3 ajudantes, sob o comando de 1 gerente e uma diretoria efetiva. A missão empresarial da Cobecel está diretamente ligada ao pensamento de seus gestores, oferecer os melhores serviços e produtos aos seus clientes.

3.1.4 Informação Contábil

As informações contábeis servem para demonstrar aos gestores a capacidade comercial e os resultados da empresa, se transformando em instrumentos importantes para tomada de futuras decisões.

Dentre essas informações, temos as demonstrações contábeis, e dentre elas o balanço patrimonial, o qual identifica a situação patrimonial da empresa num dado momento.

Segundo Marion (2004 p. 52) o Balanço Patrimonial é o mais importante relatório gerado pela Contabilidade. Através dele pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa no fim do ano ou em qualquer data prefixada.

Por esse motivo que o balanço é uma das principais demonstrações contábeis. Como ponto de partida para qualquer análise desta natureza, faz-se necessário o entendimento do balanço patrimonial da empresa Cobecel, alusivo ao período de 2009, conforme demonstrado na figura 2:

<i>Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2009</i>	
<i>Cobecel Comércio de Bebidas e Cereais Ltda.</i>	
<i>Descrição da Conta</i>	<i>Saldo Atual</i>
ATIVO	465.352,48
ATIVO CIRCULANTE	381.781,28
DISPONIBILIDADES	28.172,56
NUMERÁRIOS	28.172,56
CAIXA	28.172,56
CRÉDITOS	349.279,97
CLIENTES NACIONAIS	120.523,67
CLIENTES DIVERSOS	120.523,67
ESTOQUES	228.756,30
MERCADORIAS	228.756,30
CRÉDITOS	4.328,75
IMPOSTOS A RECUPERAR	4.328,75
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL ANTECIPADA	1.623,28
IMPOSTO DE RENDA ANTECIPADO	2.705,47
ATIVO NÃO CIRCULANTE	83.571,20
INVESTIMENTOS	83.571,20
INVESTIMENTOS	2.234,00
PARTICIPAÇÃO EM OUTRAS EMPRESAS	2.234,00
CRT C/ PARTICIPAÇÕES	2.234,00
IMOBILIZADO	81.337,20
IMOBILIZADO	283.075,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	18.162,22
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	33.583,17
MÓVEIS E UTENS. P/ INFORMÁTICA	16.127,26

PRÉDIOS	55.370,49
VEÍCULOS	118.234,86
TERRENOS	34.857,00
IMOBILIZADO EM ANDAMENTO	6.740,00
(-) DEPRECIÇÕES	201.737,80
DEPREC.MÁQUINAS E EQUIAM.	18.152,09
DEPREC.MÓVEIS E UTENSILIOS	33.583,17
DEPREC.MÓVEIS E UTENS. P/ INFORMÁTICA	13.387,19
DEPREC.PRÉDIOS	48.892,97
DEPREC.VEÍCULOS	87.722,38
PASSIVO	465.352,48
PASSIVO CIRCULANTE	209.907,34
CIRCULANTE	209.907,34
FORNECEDORES	108.225,14
REMUNERAÇÕES A PAGAR	24.024,00
ORDENADOS E SALÁRIOS A PAGAR	20.893,17
PRÓ-LABORE A PAGAR	3.130,83
CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS A PAGAR	12.480,25
INSS A PAGAR	9.612,77
FGTS A PAGAR	2.652,01
CONT.ASSIST.DISSÍDIOS A PAGAR	215,47
TRIBUTOS A PAGAR	1.996,48
ICMS A RECOLHER	188,48
IRF A RECOLHER	509,94
COFINS A RECOLHER	1.066,52
PIS A PAGAR	231,54
PROV. E ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	29.573,22
PROVISÃO FÉRIAS	25.080,55
PROVISÃO CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1.684,75
PROVISÃO IMPOSTO DE RENDA	2.807,92
EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS CURTO PRAZO	33.608,25
BANRISUL CTA. EMPRÉSTIMO	1.933,73
BRADESCO CTA. EMPRÉSTIMO	31.674,52
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	255.445,14
CAPITAL E RESERVAS	255.445,14
CAPITAL SOCIAL	123.644,00
CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	123.644,00
RESERVAS DE CAPITAL	56.440,01
RESERVAS CORREC. MONET. CAPITAL	56.440,01
RESULTADOS ACUMULADOS	75.361,13
LUCRO DO EXERCÍCIO	13.954,38
LUCROS ACUMULADOS	61.406,75

Figura 2: Balanço Patrimonial Cobecel Comércio de Bebidas e Cereais Ltda.

Fonte: Cobecel Comércio de Bebidas e Cereais Ltda.

Os índices de liquidez possuem como finalidade principal avaliar a capacidade financeira que a empresa possui para satisfazer os compromissos de pagamentos de dívidas com terceiros, ou seja, medem a capacidade da empresa de honrar os seus compromissos. Nesse contexto, constata-se que a Cobecel apresenta um quociente de liquidez imediata ($LI = D / PC$) de 0,13 ou 13%, esse índice confronta os valores em disponibilidade financeira imediata no ativo, com as dívidas no passivo circulante. O índice de 0,13 indica que as disponibilidades correspondem a 13% das dívidas de curto prazo (passivo circulante), em outras palavras, isso significa dizer que a cada R\$ 1,00 de dívida, a empresa dispõe de R\$ 0,13 de disponibilidades. O índice apresentado pela Cobecel é bem menor que 1, o que é considerado normal se compararmos com outras empresas, este argumento é embasado pelo fato das organizações não precisarem manter em suas disponibilidades valores que correspondam a todas suas obrigações do passivo circulante. Nessa mesma linha de raciocínio, a organização apresenta um quociente de liquidez corrente ($LC = AC / PC$) igual a 1,82. Esse índice de liquidez traduz a capacidade de pagamento das dívidas do passivo circulante utilizando os recursos locados no ativo circulante, demonstrando que para cada R\$ 1,00 de dívida, a Cobecel dispõe de R\$ 1,82 no ativo circulante. A liquidez corrente líquida com índice superior 1, como nesse caso, indica que o capital circulante líquido ($AC - PC$) é positivo, evidenciando que a empresa não apresenta dificuldades nos pagamentos a curto prazo (passivo circulante).

Já os quocientes de endividamento permitem visualizar a relação entre o capital próprio e o de terceiros, nos dizendo muito da dependência de terceiros por parte da empresa. Tal índice informa se a empresa se utiliza mais de recursos de terceiros ou de recursos dos proprietários. Referente ao endividamento da Cobecel, podemos constatar que a empresa tem um quociente de endividamento total ($ET = (PC + PELP) / PT$) referente a 0,45 ou 45%, o que significa dizer que o endividamento total da organização é dependente em 45% do capital de terceiros. Já a garantia dos capitais de terceiros ($GT = PL / (PC + PELP)$) relaciona quanto há de capital próprio para garantir capital de terceiros, assim relacionando o volume de capitais próprios com o total dos capitais de terceiros, tal índice é evidenciado na análise de balanço como 1,22, mostrando a solidez da empresa com os seus credores, essa afirmação é embasada na análise de quanto maior que 1 o índice,

maiores são as garantias aos credores. Também é válido destacar que o índice de endividamento total a curto prazo é 0,45, este índice confronta os recursos de terceiros a curto prazo (passivo circulante) com o total de recursos empregados ($ETCP = PC / PT$), visto que a empresa não possui endividamento a longo prazo, podemos constatar que o invidamento total da Cobecel é 0,45, como destacado anteriormente, assim concluindo que todo seu endividamento é a curto prazo.

Em relação ao imobilizado da empresa, é válido destacar o índice de imobilização dos capitais próprios ($ICP = ANC / PL$), que demonstra o montante aplicado no ativo não circulante em relação aos capitais próprios. Esse índice é apresentado pela Cobecel como 1,11, significando dizer que em razão do número ser maior que 1, o valor do ativo não circulante, que não contém valores realizáveis a longo prazo, onde se encontram os bens responsáveis pela capacitação das receitas, é superior ao capital líquido investido, o patrimônio líquido, logo o seu excedente está contabilizado no passivo circulante.

E por fim, tomando um novo enfoque na análise, buscamos o quociente de giro do ativo total ($GAT = ROL / AT$), que mede a produtividade do investimento total, possibilitando avaliar se o montante total aplicado é compatível com o movimento econômico (vendas) da empresa. A Cobecel apresentou o índice de 6,49, o que significa dizer que a cada R\$ 1,00 de ativo produziu R\$ 6,49 de receita. É válido ressaltar que o termo “giro” significa quantas vezes o ativo se renovou ao longo do ano.

3.2 FERRAMENTAS GERENCIAIS PROPOSTAS

O trabalho propoe um estudo dinâmico e inovador na empresa Cobecel, focando os esforços na interpretação das informações contábeis da organização, auxiliando os gestores na tradução dessas informações, contribuindo para a tomada de decisões eficazes e racionais.

A proposta do estudo é a criação de uma planilha eletrônica, em excel, contendo ferramentas de auxílio gerencial aos diretores da empresa. Nomeado de RDC, Relatório de Desempenho Cobecel, o estudo permitirá a empresa fazer comparações em diversos ângulos de suas informações contábeis, obtendo diferentes fotografias da empresa em determinado período. O trabalho é embasado nas contas de receitas e despesas contidas no demonstrativo de resultado do

exercício, tal demonstrativo contábil é fornecido pelo prestador de serviços contábeis da empresa Cobecel.

O RDC, foi alimentado com uma rica base de dados, obtidas através dos valores presentes no DRE da empresa, referentes aos anos de 2008, 2009 e 2010 até o mês de abril, juntamente a um orçamento planejado para o ano de 2010. A proposta de ferramenta é a tradução das informações contábeis da empresa na tomada de decisões, assim sendo, zelando pelo patrimônio da organização, conforme ilustrado na figura 3:

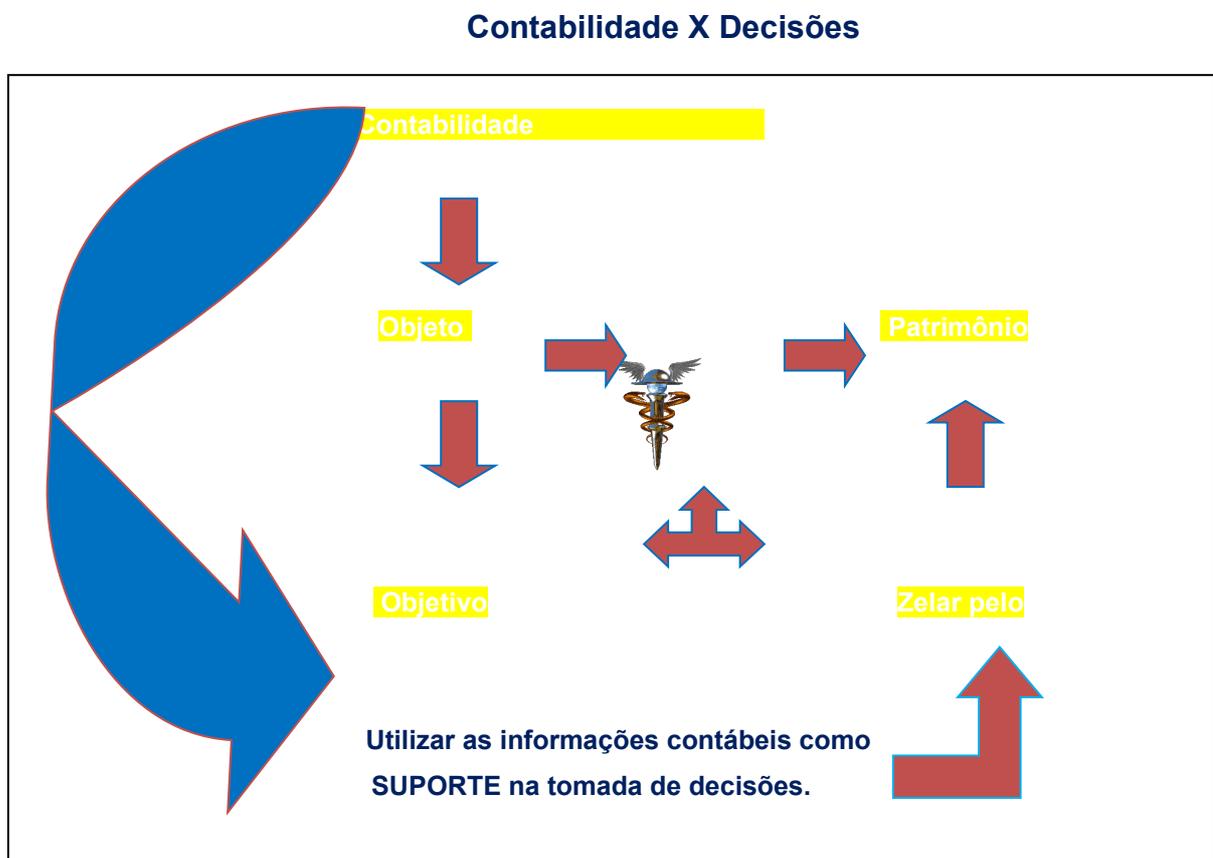


Figura 3: Contabilidade X Decisões

As comparações abordadas no relatório por meio das informações contábeis contribuem para uma análise mais crítica das receitas e despesas da organização, levando a necessidade de explicações em determinados casos, como proposto na planilha, e por fim contribuindo para um maior entendimento do resultado alcançado no final do mês. Também servindo de alerta a gastos desnecessários, assim controlando as despesas e logicamente alavancando um melhor resultado. Nesse contexto, o presente trabalho tem a iniciativa de propor um orçamento para o ano de

2010, embasado no histórico da Cobecel, o orçamento servirá como uma projeção de números a serem alcançados durante o ano vigente, também servindo de ferramenta gerencial proposta na planilha eletrônica.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, o RDC, contém diversas ferramentas gerenciais devidamente projetadas para atender as necessidades da empresa, o que levou sua construção junto às sugestões da própria diretoria da Cobecel.

3.3 APLICABILIDADE

O Relatório de Desempenho Cobecel, RDC, tem por finalidade se tornar um instrumento para ganho de resultados positivos na empresa Cobecel. O estudo propõe sua utilização mensalmente, logo após o encerramento contábil mensal fornecido pelo prestador de serviços contábeis da empresa. O preenchimento do relatório é devidamente orientado na primeira aba da planilha, nomeada de RDC_Capa, é a porta de entrada para o desenvolvimento da ferramenta proposta. Agrupada de instruções para o preenchimento e ferramentas de orientações para quais meses o gestor busca análises em suas decisões, é o início do relatório e o responsável pelo foco que os demonstrativos tomarão no decorrer das análises, visto que a planilha é programada por meio de fórmulas, tornando essa aba a base de comando para as ferramentas proposta. O RDC_Capa se encontra no apêndice A.

A segunda aba da planilha é nomeada de RDC_Real e se encontra no apêndice B. Seus dados foram alimentados através de informações contábeis extraídas do DRE da empresa. Por se tratar da base de dados real do relatório, se faz necessário sua contínua atualização mensal, por esse motivo, seus usuários devem abastecê-la sempre que necessário alimentar a planilha para a análise do mês atual, conforme as orientações fornecidas na aba RDC_Capa. Considerado um dos alicerces da ferramenta proposta, é responsável direto pelas diretrizes que os números tomaram no decorrer do relatório. Levando em consideração que a planilha depois que abastecida e devidamente programada no RDC_Capa é atualizada automaticamente, o seu preenchimento correto se faz indispensável no processo proposto.

Cabe ressaltar que a estrutura do DRE fornecida pelo prestador de serviços contábeis da empresa está em processo de adequação aos devidos ajustes conforme as modificações na forma de contabilização e evidenciação dos fatos contábeis propostas na edição das leis nº 11.638/2007, 11.941/2009 e da medida provisória nº 449/2008. Sendo assim, a ferramenta desenvolvida aborda a mesma estrutura fornecida pelo prestador de serviços no presente momento.

Seguindo as explicações da aplicabilidade do RDC, verifica-se na terceira aba da planilha com o orçamento projetado para o ano de 2010, nomeada de RDC_Orç_2010, conforme se encontra no apêndice C. Essa etapa da ferramenta proposta é inovadora para a Cobecel, e foi minuciosamente analisada com a diretoria, com o intuito que os valores se aproximem o quanto mais da realidade ao longo do ano. O orçamento foi elaborado com base no realizado de 2009, salvo os meses de junho, julho, agosto, setembro e outubro referente as receitas e os custos, que por se tratarem de um momento atípico vivenciado pela empresa no ano de 2009, devido a queda de suas vendas em função da desaceleração do mercado ocasionada pelo vírus H1N1 da gripe A, a base orçamentária utilizada nesse caso foi a de 2008. Tal observação pode ser evidenciada quando comparado o faturamento do ano de 2008 contra o de 2009, acarretando uma queda de 4,53% no ano de 2009.

O índice de reajuste calculado para o planejamento do ano é de 5% de aumento nas receitas operacionais de vendas e nos custos. Já nas despesas operacionais e demais contas é projetado um aumento de 3%, salvo as despesas com pessoal, que tem estabelecido um aumento de 5%, embasado na expectativa de reajuste sindical de seus funcionários. Os percentuais foram estipulados por metas estabelecidas internamente pela empresa, considerando suas limitações, expectativas de crescimento e metas de vendas estabelecidas por seus fornecedores. É válido citar que a Cobecel nunca se utilizou de um orçamento como o proposto, e de acordo com a empresa, serão realizadas políticas internas para a busca das metas estabelecidas. Deve-se destacar que o aumento proposto de 5% nas vendas é uma meta estabelecida pela empresa para alcançar no ano de 2010, uma maior eficiência na sua atividade operacional, alavancando seu faturamento, o que não proporciona reflexos diretos em suas despesas, conforme analisado com a empresa. Cabe esclarecer que a conta contábil arrendamento mercantil, alocada em gastos gerais administração, dentro de despesas administrativas, não teve o

mesmo critério de reajuste, seus valores foram orçados menores do que o realizado do ano anterior, devido a liquidação do arrendamento mercantil de um dos dois caminhões da empresa, assim o orçamento leva em consideração somente o valor pendente.

3.4 ANÁLISE DAS FERRAMENTAS ELABORADAS

A quarta aba da planilha eletrônica, conforme se encontra no apêndice D, dá início efetivamente as ferramentas propostas, nomeada de RealAno X RealAno, é a análise horizontal dos valores de um mês do ano contra outro mês de outro ano. Tal comparação é feita através da variação percentual. A análise ganha notoriedade quando estudada em mesmos meses e anos diferentes, pois evidencia as reais diferenças de um ano contra o outro ano, acarretando uma análise crítica do que realmente aconteceu nas variações que merecem destaque, criando um alerta a seus gestores. A planilha também dispõe de um espaço para os devidos comentários, formalizando os fatos que merecem serem citados. A proposta desta ferramenta é justamente a fotografia da empresa de um ano contra o outro, mostrando aos gestores da Cobecel, as variações que devem ser submetidas a um exame minucioso, servindo como embasamento para futuras decisões.

O RDC na quinta aba, conforme se encontra no apêndice E, proporciona um confronto dos valores orçados para o mês atual de 2010 contra o valores reais do mesmo mês de 2010. O confronto enfatiza se as metas propostas pela empresa estão sendo colocadas em prática. A ferramenta nomeada de Orç X Real, propõe que as divergências de valores proporcionem questionamentos sobre o andamento das metas da empresa, e assim servindo novamente como informação para tomada de decisões, colaborando para o alcance das metas.

A sexta aba do relatório oferece uma nova perspectiva em relação as demais ferramentas propostas, nomeada de Acum_Real, conforme se encontra no apêndice F, também tem por objetivo a análise horizontal das variações percentuais, porém referente as informações contábeis acumuladas no mesmo período de meses, entretando de anos diferentes. Devido ao regime de competência, baseado no princípio da competência constante nos princípios fundamentais da Contabilidade, uma entidade apura seu resultado através da competência de seus fatos contábeis, partindo desse conceito, a presente ferramenta pretende abranger o resultado não

apenas de um específico período, e sim o acumulado dele, tendo uma visão global da empresa, assim não se detendo somente ao período competente. Como resultado, a devida análise pretende comparar os períodos analisados dando a merecida atenção aos números acumulados, criando uma nova imagem a ser analisada da empresa. |

Seguindo a mesma ideia da ferramenta anterior, o RDC apresenta na sétima aba da planilha eletrônica, uma nova análise acumulada, redirecionando seu foco para o confronto dos valores orçados para o ano de 2010, até o mês acumulado em questão, contra o mesmo período dos valores realizados. Nomeada de Acum_Orç X Real, conforme se encontra no apêndice G, essa ferramenta proporciona enxergar um novo ângulo da empresa, avaliando se suas metas propostas no acumulado do ano estão se concretizando. |

Ressalta-se que o Relatório de Desempenho Cobecel, através de suas análises no decorrer dos demonstrativos da planilha, enfatiza por meio de gráficos as informações contábeis extraídas da base de dados do RDC, os quais na concepção do trabalho merecem destaques. Tais análises são realizadas por intermédio gráfico por se tratarem de instrumentos que possibilitam transmitir o significado das planilhas de uma forma mais simples e eficiente.

4 CONCLUSÃO

A Contabilidade, através de seus indicadores extraídos de sua ciência, pode direcionar os esforços das empresas a objetivos a serem alcançados, mostrando a importância das informações contábeis como ferramentas de tomada de decisões.

O desenvolvimento deste trabalho objetiva uma ferramenta que possibilitará a utilização das informações contábeis por parte dos gestores. Por meio desta aplicação, podemos constatar que através de uma Contabilidade mais analítica, direcionando a visão da empresa para a Contabilidade gerencial, o processo proposto agrega valor nas decisões da organização, a qual possibilita que o gestor adquira uma nova visão em relação a sua Contabilidade fornecida pelo seu prestador de serviços contábeis.

Neste contexto, acredita-se que os demonstrativos propostos na ferramenta de tomada de decisões desenvolvida oferecem ao processo de gestão da empresa uma importante contribuição, tanto como um maior conhecimento da empresa por parte dos gestores, embasando decisões gerenciais, quanto na elaboração de futuros planejamentos estratégicos da organização estudada.

Percebeu-se também que em alguns meses do ano a empresa oscila seu resultado, o que é compreendido ao percebermos que o grande volume de seu faturamento está ligado a bebidas geladas, tendo melhores resultados nos meses de calor, tornando-se uma empresa sazonal. Fato esse refletido no orçamento proposto para o ano de 2010, calculado sobre os índices sugeridos pela empresa estudada, podemos perceber uma previsão de resultados negativos em determinados meses do ano de 2010. O presente trabalho propõe uma reflexão nos produtos comercializados pela distribuidora, sugerindo uma mudança de foco na comercialização de bebidas nos meses de frio, assim sendo, direcionando sua atenção a bebidas quentes, próprias para o clima, acarretando uma alavancagem nas vendas referente aos meses de menores resultados, tornando-a uma empresa menos sazonal.

Concluiu-se que as informações contábeis podem auxiliar as empresas a sanarem um grande problema dos dias de hoje: a necessidade de informações em tempo hábil, contribuindo para a otimização dos resultados das empresas e consequentemente interferindo nas interações da Contabilidade com os seus usuários. Possivelmente, esse estudo contribui em muito na redução dessa

dificuldade na empresa estudada, orientando seus gestores a buscar melhor desempenho.

A pesquisa realizada foi engrandecedora, e oportuna para a geração de conhecimento que será muito importante, tanto na vida acadêmica, quanto na vida prática. Entende-se que a ferramenta de tomada de decisões proposta será de muita utilidade quando efetivamente aplicado na empresa estudada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBEV. *Relatório anual*. Disponível em <http://www.mzweb.com.br/ambbev2009/web/arquivos/Ambev_RA_2009_PT.pdf>. Acesso em 05 jun.2010.
- ARAÚJO, Adriana Maria Procópio de; ASSAF NETO, Alexandre. *A Contabilidade Tradicional e a Contabilidade Baseada em Valor*. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, n. 33, p. 16 - 32, set/dez, 2003.
- BEUREN, Ilse Maria. *O papel da controladoria no processo de gestão*. In: SCHMIDT, Paulo. *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CATELLI, Aldo. *Controladoria: uma abordagem de gestão econômica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas*. v. 2. 5ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade / Conselho Federal de Contabilidade*. 2. ed. Brasília: CFC, 2005.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, Ricardo J. *Contabilidade básica*. Rio de Janeiro: Ferreira, 2002.
- FRANCO, Hilário. *Contabilidade Geral*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. *Contabilidade Gerencial*. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HENDRIKSEN, Eldon S; Van BREDA, Michael F. *Teoria da contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de Custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. *Contabilidade Gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. *Teoria da Contabilidade*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____; MARION, José Carlos. *Introdução à teoria da contabilidade: para o*

nível de graduação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégica em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. *Balanço Social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, Joubert da Silva Gerônimo. *Normas Contábeis Internacionais – uma visão para o futuro*. Revista Brasileira de Contabilidade, nº 136. Brasília; p. 85-97, jul/ago 2002.

MARION, José Carlos. *Contabilidade Básica*. 7. ed São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2000.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Edson. *Contabilidade Informatizada: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

PELEIAS, Ivam Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. *Introdução à Contabilidade Gerencial*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

_____. *Teoria da Contabilidade*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Roberto Vitan. *Gestão econômica (GECON): novos desafios da controladoria na gestão empresarial*. Revista de Contabilidade – CRC SP, ano 4, nº 13, set. 2000.

SCHMIDT, Paulo. *História do pensamento contábil*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 10. ed. Porto Alegre, Sagra Luzzatto, 2004.

APÊNDICE A: RDC_Capa

APÊNDICE B: RDC_Real

APÊNDICE C: RDC_Orç_2010

APÊNDICE D: RealAno X RealAno

APÊNDICE E: Orç X Real

APÊNDICE F: Acum_Real

APÊNDICE G: Acum_Orç X Real