

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VIVIANE TRENTIN

**CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS FERRAMENTAS DE GESTÃO
FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO EM UMA MICRO EMPRESA DE COMÉRCIO
DE ATACADO E VAREJO DO RAMO ALIMENTÍCIO**

BENTO GONÇALVES

2019

VIVIANE TRENTIN

**CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS FERRAMENTAS DE GESTÃO
FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO EM UMA MICRO EMPRESA DE COMÉRCIO
DE ATACADO E VAREJO DO RAMO ALIMENTÍCIO**

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

Orientador TCC I: Prof.^a Ms. Simone
Taffarel Ferreira
Orientador TCC II: Prof.^a Ms. Simone
Taffarel Ferreira

BENTO GONÇALVES

2019

VIVIANE TRENTIN

**CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS FERRAMENTAS DE GESTÃO
FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO EM UMA MICRO EMPRESA DE COMÉRCIO
DE ATACADO E VAREJO DO RAMO ALIMENTÍCIO**

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

Orientador TCC I: Prof.^a Ms. Simone
Taffarel Ferreira
Orientador TCC II: Prof.^a Ms. Simone
Taffarel Ferreira

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof.^a Ms. Simone Taffarel Ferreira
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Fernando Ben
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.^a Ms. Joice de Souza
Universidade de Caxias do Sul - UCS

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 generosa professora orientadora, Prof.^a Simone Taffarel Ferreira, pela sua paciência, compreensão, competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, minha mãe e minha sogra pelas vezes que tentaram ficar cuidando de minha filha mesmo quando ela se recusasse ficar com qualquer pessoa que não fosse a “mamãe”, e pelas vezes que elas conseguiram com sucesso desempenhar a função, para que eu pudesse desenvolver meu trabalho, ao meu marido e minha filha que compreenderam minha falta de tempo. Deixo aqui meu carinho e meu muito obrigada.

“A educação tem raízes amargas, mas os seus frutos são doces.”

Aristóteles

RESUMO

As micro e pequenas empresas tem importante representatividade no ambiente social e econômico no Brasil. Mesmo assim, a taxa de mortalidade dos pequenos negócios é alta e está relacionada principalmente a problemas de planejamento e finanças. Neste sentido as ferramentas gerenciais financeiras podem contribuir para a boa gestão e tomada de decisão empresarial. Assim, este estudo refere-se à análise da utilização de ferramentas contábeis gerenciais, mais precisamente gestão de fluxo de caixa e gestão de custos para melhorar a gestão financeira e tomada de decisão de uma micro empresa de comércio de atacado e varejo do ramo alimentício. A pesquisa utilizada foi a descritiva e exploratória, com estudo de caso. Os resultados denotam que a empresa não se utiliza destas ferramentas voltadas ao controle financeiro para a tomada de decisão. Pode-se concluir também que a falta de conhecimento acerca dessas ferramentas gerenciais, podem contribuir para o prejuízo e fracasso das micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Ferramentas gerenciais. Fluxo de caixa. Gestão de custos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos: Evolução no Brasil.....	21
Figura 02: Taxa de mortalidade de empresas de dois anos: Evolução no Brasil.....	22
Figura 03: Diferenças entre contabilidade financeira e a gerencial.....	24

LISTAS DE QUADROS

Quadro 01: Etapas a serem seguidas para implantação das ferramentas financeiras.....	35
Quadro 02: Questões apresentadas ao gestor da empresa.....	36
Quadro 03: Análise para Definição de Ferramentas.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Demonstração do resultado do exercício.....	39
Tabela 02: Fluxo de caixa mês de Agosto/2019.....	41
Tabela 03: Fluxo de caixa mês de Setembro/2019.....	42
Tabela 04: Linha de Produtos.....	44
Tabela 05: Itens mais vendidos em Agosto e Setembro de 2019.....	44
Tabela 06: Média de custo de Aquisição.....	45
Tabela 07: Média de despesas fixas mensais.....	45
Tabela 08: Média de despesas variáveis.....	46
Tabela 09: Realidade do período.....	47
Tabela 10: Margem sobre o lucro.....	48
Tabela 11: Formação do preço de venda.....	48
Tabela 12: Comparativo entre os valores praticados x calculados.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS

C/	Com
Cx.	Caixa
DP	Display
Dr.	Doutor
FD	Fardo
Ms.	Mestre
n.	Número
p.	Página
Prof. ^a	Professora
prof.	Professor
un.	Unidade
v.	Volume

LISTA DE SIGLAS

APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
APECAN	Associação de Apoio a Pessoas com Câncer
CMV	Custo de Mercadorias Vendidas
COFINS	Contribuição para o financiamento da seguridade social
CSLL	Contribuição social sobre o lucro líquido
DIFAL	Diferencial de Alíquota
DRE	Demonstração do Resultado Executivo
GRAAC	Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança
ICMS	Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto nacional de seguridade social
IOF	Imposto sobre operações financeiras
IRPJ	Imposto de renda pessoa jurídica
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de integração nacional
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UCS	Universidade de Caxias do Sul

LISTA DE SÍMBOLOS

%	por cento
g	grama
R\$	reais
x	vezes

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	14
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2.1	Delimitação do tema.....	16
1.2.2	Definição da questão de pesquisa.....	17
1.3	HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES	18
1.4	OBJETIVOS.....	18
1.4.1	Objetivo geral.....	18
1.4.2	Objetivos específicos.....	18
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	19
2.1	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	19
2.1.1	Conceito	19
2.1.2	As micro empresas no Brasil e sua importância	19
2.1.3	Legislação da Micro Empresa	20
2.1.4	Motivos que levam as micro empresas ao fracasso	20
2.2	CONTABILIDADE GERENCIAL	22
2.3	CONTABILIDADE FINANCEIRA	23
2.3.1	Contabilidade Gerencial x Contabilidade Financeira	24
2.4	GESTÃO FINANCEIRA	25
2.5	FERRAMENTAS DE CONTROLE FINANCEIRO.....	26
2.5.1	Orçamento.....	26
2.5.2	Gestão de Fluxo de Caixa	27
2.5.2.1	Etapas do Fluxo de Caixa	28
2.5.3	Tesouraria	29
2.6	GESTÃO DE CUSTO	29
2.6.1	Classificação dos Custos	29
2.6.2	Custos diretos e custos indiretos	30
2.6.3	Custos Fixos e custos variáveis	30
2.6.4	Mark-up.....	30

3	METODOLOGIA.....	32
3.1	Delineamento da pesquisa	32
3.2	Procedimentos de coleta e análise dos dados.....	33
4	ESTUDO DE CASO	34
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	34
4.1.1	Histórico	34
4.1.2	Mercado de atuação	34
4.1.3	Principais produtos	34
4.2	DIAGNÓSTICO ATUAL	34
4.3	ETAPAS PARA A IDENTIFICAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA COMO APOIO AO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	35
4.3.1	Primeira Etapa: Entrevista com o sócio proprietário da empresa para verificar as necessidades e identificar e adequar as ferramentas de gestão financeira a serem utilizadas.....	36
4.3.2	Segunda Etapa: Analisar os relatórios gerenciais e contábeis utilizados atualmente e adequá-los as necessidades da empresa e do gestor para tomada de decisões.....	38
4.3.3	Terceira Etapa: Implantação das Ferramentas	40
4.3.3.1	Gestão de Fluxo de Caixa.....	40
4.3.3.2	Gestão de Custos.....	43
4.3.3.2.1	<i>Definição dos produtos</i>	43
4.3.3.2.2	<i>Quantidades vendidas nos meses de agosto e setembro de 2019.....</i>	44
4.3.3.2.3	<i>Levantamento dos Custos de Aquisição</i>	44
4.3.3.2.4	<i>Despesas fixas.....</i>	45
4.3.3.3	Despesas Variáveis.....	46
4.3.3.4	Realidade do período.....	47
4.3.4	Comparativo entre os preços	49
5	CONCLUSÃO.....	50
	REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A contabilidade gerencial pode ser considerada uma ramificação da contabilidade, por proporcionar a seus usuários, gestores de micro e pequenas empresas informações necessárias e mais precisas para tomada de decisão mais assertiva. Vem acompanhada de ferramentas de controle como orçamento, fluxo de caixa e tesouraria, todas com importância relevante para auxílio na gestão.

O fluxo de caixa nos permite uma visão ampla de rentabilidade e liquidez, ajudando a ter cautela na hora de decidir por investimentos ou financiamentos, com esta visão a margem de erro das decisões são consideravelmente menores.

Com um orçamento bem elaborado, a probabilidade de falhas na gestão se torna menor, pois ele é o esboço em valores dos elementos que fazem parte um plano de ação. E pode se evidenciar a tesouraria como sendo a responsável por gerenciar esses valores, por conhecer bem tanto a parte financeira como operacional da empresa.

A contabilidade financeira, como parte obrigatória para as empresas, é o conjunto de informações contábeis que fornecem dados para avaliar a dinâmica empresarial de resultados, os dados, informações e lançamentos da contabilidade financeira servem de base para a contabilidade de custo.

Devemos um grande respeito as microempresas pois elas são quem mais emprega no brasil, e na comunidade empreendedora são a grande maioria, mesmo com sérios problemas que muitas vezes as levam fechar suas portas, a expectativa é um grande aumento no segmento para os próximos anos.

Outro ponto importante na gestão é saber separar e classificar os custos, em diretos e indiretos, fixos e variáveis, cada um com suas especificações, a combinação destas ferramentas trará maior assertividade a gestão das micro e pequenas empresas.

Indiferente da importância que as micro e pequenas empresas estão dando para a gestão financeira e suas ferramentas, este projeto servirá para perpetuá-las no cotidiano econômico financeiro, mostrando a importância que o fluxo de caixa disponibiliza para a certeza financeira da empresa, assim quando a tomada de

decisão for efetivada não terá dúvidas que a possibilidade de sucesso será a mais próxima do almejado.

Observando os resultados apresentados pelo fluxo de caixa é possível identificar as necessidades da empresa em gerar receitas compatíveis para o cumprimento de seus compromissos e responsabilidades, e assim visualizar o futuro da empresa e solucionar eventuais problemas, pois dá ao gestor uma visão completa da situação patrimonial e desempenho da micro empresa.

Desenvolver a análise adequada dos custos é de extrema importância na hora de realizar a fixação dos preços de venda pois sem o devido estudo do mercado financeiro a empresa fica impossibilitada de saber se está tendo lucro ou prejuízo. Hoje as empresas encontram grandes dificuldades na hora da formação do preço, muitos desconhecem seu ponto de equilíbrio, o volume de vendas, e a comparação com preços de demais produtos da concorrência. Por isso a importância de entender o que é preço de venda.

Segundo Cruz (2014, p.17):

Trata-se da quantia em moeda que deve ser entregue em troca de um produto ou serviço. Nesse sentido, compreender a complexibilidade envolvida na formação de preços de bens e serviços é um intrigante desafio dos gestores empresariais desde os tempos dos mescates. A questão principal se apresenta no equilíbrio das variáveis do preço de venda, que possibilita a empresa vender um bem ou prestar um serviço por um valor justo para todos os envolvidos no processo de compra e venda.

Diante deste cenário, a ferramenta análise de preço de venda é capaz de fornecer informações relativas a estrutura de custos nas organizações, o preço é determinante para os resultados, ele deve ser justo para o cliente e ao mesmo tempo deve cobrir os custos e despesas restando lucro líquido para a empresa.

Desta forma, as ferramentas de fluxo de caixa e formação do preço de venda são essenciais para a sobrevivência das empresas, pois demonstram de uma forma rápida e precisa a situação atual da liquidez da empresa e com a formação correta do preço podendo suprir as necessidades financeiras.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

1.2.1 Delimitação do tema

Mesmo com a crise que o país está enfrentando nos últimos anos e a demora para a melhora deste cenário, o otimismo dos empresários de micro e pequenas empresas está grande, segundo pesquisa feita pelo Sebrae (2018), que aponta que mais de 51% da comunidade empresária está otimista por mudanças.

Usada para garantir o futuro duradouro e permanente das empresas a contabilidade gerencial é uma área voltada para usuários internos e para os principais tomadores de decisões, com destaque nas funções de gestão, decisões e mensuração de uma empresa, utiliza-se de informações contábeis de amplas maneiras e com estas informações o especialista desta área elabora de uma forma simples e objetiva relatórios e os divulga para o público interessado, visando entre tantas tomada de decisões futuras.

Segundo Bazzi (2015, p.29):

Os principais componentes da definição da contabilidade Gerencial são: Ênfase nas funções de gestão, decisão, mensuração e informação, Dados Históricos e estimados objetivando operações futuras, Grau mais analítico de detalhes, Enfoque nos usuários internos, Gestão do sistema de informações gerenciais, Geração de informações para o processo decisório, Melhor utilização dos recursos econômicos, Controle gerencial e governança empresarial, Ramo da contabilidade, Técnicas e procedimentos contábeis.

Desta forma a contabilidade gerencial, serve para que as empresas tomem com base uma decisão mais precisa e confiável, valendo a certeza de que a empresa tenha um futuro mais certo e duradouro.

Estimando que o uso da contabilidade gerencial seja muito importante existem ainda suas ferramentas financeiras que servem para um controle mais preciso das finanças, como exemplo temos o fluxo de caixa, que apresenta uma gestão eficiente de controle de recursos, pois auxilia a traçar estratégias, e temos a certeza de quanto podemos investir ou quando devemos tomar cuidado com nossos investimentos, permitindo muitas vezes que haja uma reversão de situação tanto negativa como positivamente. Sendo assim, poderá ser utilizado como apoio na tomada de decisão para formação do preço de venda.

O controle de fluxo de caixa nada mais é que o movimento de entrada e saída de dinheiro de uma empresa, deve ser controlado rigorosamente pelo gestor lançando corretamente todas as receitas e despesas indiferente do grau de relevância.

A composição do controle de fluxo de caixa segundo Sebrae (2019) deve seguir os seguintes parâmetros; fazer o registro diário de entradas e saídas, analisar o saldo diariamente e em períodos futuros, em situação superavitária tomar decisão sobre investimento e aplicação do recurso, projetar as pagamentos e recebimentos futuros e em situação deficitária, tomar decisões sobre a necessidade de capital de giro.

Em relação ao preço de venda, percebe-se que alguns elementos interferem diretamente em sua formação, portanto quando se pensa em elaborá-lo, deve-se atentar segundo Santos (2013): Condições de mercado, níveis de produção e de vendas (Pretendidas e Realizáveis), custos e despesas necessários para fabricar, administrar e comercializar o produto, exigências governamentais e a remuneração do capital investido a partir das margens de lucro pretendidas.

Ao elaborar o preço de venda se tem a certeza que a durabilidade e longevidade da empresa depende basicamente de quase que no total dele, pois se calculado erroneamente o futuro da empresa fica ameaçado, pois faltará recursos para suprir as necessidades da empresa.

1.2.2 Definição da questão de pesquisa

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Como a contabilidade gerencial através das ferramentas de controle de fluxo de caixa e gestão de custos, auxiliam uma micro empresa a gerir e identificar a tomada de decisão mais assertiva?

Na instabilidade atual do país muitas microempresas e empresas de pequeno porte não estão conseguindo sobreviver no mercado e estão fechando suas portas, muitas vezes por falta de planejamento e um controle gerencial preciso.

1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

H₁: As ferramentas da contabilidade gerencial são imprescindíveis para as micro empresas na tomada de decisão.

H₂: O fluxo de caixa garante a micro empresa a gestão financeira correta de suas disponibilidades e liquidez.

H₃: A falta da gestão de custos leva a sérios problemas financeiros.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Identificar como as ferramentas de fluxo de caixa e gestão de custos auxiliam uma micro empresa na sua gestão financeira e na tomada de decisão.

1.4.2 Objetivos específicos

Levantar as questões pertinentes a micro e pequenas empresas.

Evidenciar a gestão financeira para micro empresa.

Demonstrar qual a importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas para a tomada de decisão.

Apresentar as ferramentas financeiras da contabilidade gerencial como essenciais para os gestores das micro e pequenas empresas, orçamento, fluxo de caixa, tesouraria e gestão de custos.

Propor a implantação das ferramentas fluxo de caixa e controle de custos na empresa estudo de caso.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O objetivo deste subcapítulo é conceituar Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte, citar a legislação para estas, e elencar alguns problemas que as mesmas enfrentam por motivos diversos.

2.1.1 Conceito

Considerando o conceito de Micro e Pequena Empresa, a lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006 institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecimentos a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e as conceitua dessa forma:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e II no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano – calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Redação dada pela lei complementar nº 155).

Conforme pesquisa feita pelo Sebrae (2018), as microempresas e empresas de pequeno porte são de grande importância para o país, pois representam cerca de 98,5% do total das empresas, respondem também por 27% do PIB e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país.

2.1.2 As micro empresas no Brasil e sua importância

Evidenciar a importância das micro empresas no Brasil não é difícil, pois elas ocupam cerca de 98,5% deste segmento, geram cerca de 70% da renda dos

brasileiros e respondem por mais de um quarto do PIB Brasileiro, segundo pesquisa feita pelo Sebrae (2017), e ainda relata que nos próximos 5 anos o número de pequenos negócios crescerá 43%.

2.1.3 Legislação da Micro Empresa

Referente a legislação vigente sobre micro e pequenas empresas cita-se a lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006 que rege as mesmas, seu faturamento em cada ano calendário deve ser de igual ou inferior a 360.000,00 para microempresas e para empresas de pequeno porte deve ser de 360.000,00 a igual ou inferior a 4.800.000,00.

2.1.4 Motivos que levam as micro empresas ao fracasso

Ao mencionarmos o insucesso e fracasso das empresas, Zaccarelli (2003) seleciona e menciona seis lições que, para ele, não são consideradas suficientes para levar uma empresa ao sucesso. São elas: Corrigir deficiências e erros da administração; Tentar imitar empresas bem-sucedidas; Buscar excelência; Buscar ser bom em tudo; Usar técnicas administrativas modernas de fácil implantação; e Elaborar planos superficiais. Dentre as razões para o fechamento das empresas destacados no estudo realizado pelo Sebrae em 2017, tem-se que: “A carga tributária é o fator assinalado que mais impacta nas empresas” (SEBRAE, 2017).

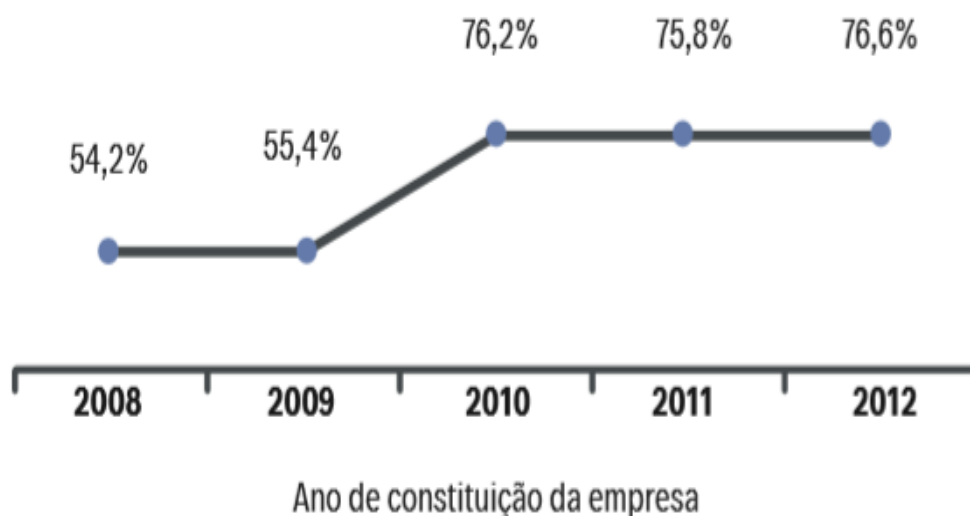
Pereira (2015) menciona fatores externos que, geralmente, também são citados pelos empreendedores que recentemente tiveram seu negócio fechado. São eles: a culpa do governo, da inflação, do mercado, dos concorrentes, dos fornecedores, dos juros altos cobrados pelos bancos, e da infidelização dos clientes. Chér (1991) afirma que a inexperiência com o ramo dos negócios, é um dos motivos que levam as empresas ao fracasso, muitas vezes, precocemente. A falta de competência administrativa, também é mencionada por este autor, que afirma que, ocorre do empreendedor conhecer o ramo, mas não saber administrar/gerenciar.

Outro problema que estão enfrentando segundo Revista Exame (2018), que menciona pesquisa feita pelo Sebrae, onde poderá chegar até 17,7 milhões de empreendimentos até 2022, mesmo assim levantamento feito pelo Serasa aponta

que mais de 5 milhões de micro e pequenas empresas então inadimplentes até junho de 2018 um equivalente a 9,5% a mais do que no mesmo período de 2017.

Em pesquisa feita pelo Sebrae (2016) a seguir demonstra-se alguns gráficos que apresentam a taxa de sobrevivência e mortandade das empresas no Brasil:

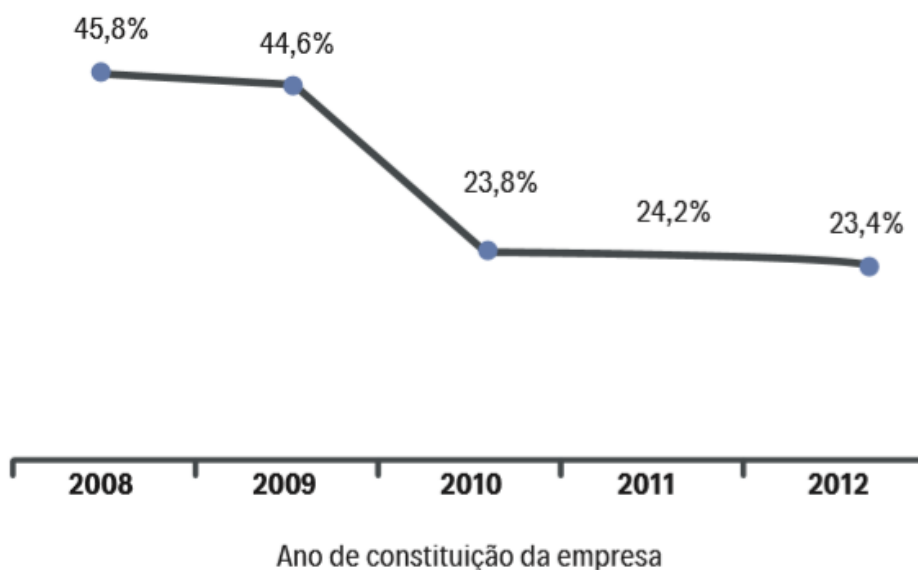
Figura 01 – Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos: Evolução no Brasil.



Fonte: Sebrae NA, a partir de processamento das bases de dados da SRF disponíveis até 2014.

Explica pesquisa que o motivo que elevou este número para este segmento foi que a grande maioria dos empreendedores antes de começar seu negócio tiveram certos cuidados e agiram com sabedoria, planejando com antecedência seus recursos, já tinham conhecimento no segmento, bom planejamento econômico, aperfeiçoamento da mão de obra e sócios, buscaram novas tecnologias.

Figura 02 – Taxa de mortalidade de empresas de dois anos: Evolução no Brasil.



Fonte: Sebrae NA, a partir de processamento das bases de dados da SRF disponíveis até 2014.

Já o que contribuiu para a mortalidade foi o despreparo de seus empreendedores, falta de conhecimento no ramo escolhido, a deficiência em gestão financeira, falta de recursos para aperfeiçoamento de pessoal, produtos e novas técnicas de mercado.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Salientar que a contabilidade gerencial pode ser considerada uma ramificação da contabilidade, de fato pode ser verídico, pois dela extraímos segundo Serie Ensino, Aprendizagem e Tecnologias (2018), o auxílio a gestão com importantes informações, ajudando-a no processo de tomada de decisões, alocação de recursos, revisão do posicionamento estratégico, cálculos de custos e verificação da satisfação dos clientes.

Seus relatórios servem exclusivamente para usuários internos, pois a contabilidade gerencial foi desenvolvida para atender as necessidades de planejamento, controle e avaliação de desempenho, portanto o público externo não saberia entender essas informações, Ching (2006). Ele ainda nos complementa que a contabilidade Gerencial não se prende somente a números e medidas financeiras, ela também utiliza informações físicas e operacionais, pois um administrador para

gerir bem seu compromisso necessita de informações tipo satisfação do cliente, tempo para devolução de mercadorias, nível de reclamações, giro de estoque, tempo de reposição e preço comparando com a concorrência.

Segundo Garrison e Noreen (2001 apud CHING, 2006) a contabilidade gerencial nos fornece informações fundamentais para que as empresas sejam administradas.

2.3 CONTABILIDADE FINANCEIRA

A Contabilidade financeira no ponto de vista de Ching (2006) fornece informações voltada para um público externo, porém também pode ser utilizado pelo público interno de uma organização, como exemplo colaboradores. Extraem informações sobre faturamento, se tem lucro ou prejuízo quanto custam as mercadorias, qual é a despesa com marketing e vendas e quanto tem de ativo imobilizado. E quando seus executivos ganham bônus relacionados aos lucros da empresa o interesse sem dúvida aumenta por estas informações.

Dá destaque a informações passadas, ela é obrigatória, pois autoridades fiscais exigem demonstrações contábeis anualmente.

Contabilidade financeira para Bazzi (2015) tem por objetivo específico o controle patrimonial da empresa, controlando o retorno para os sócios, para isso a contabilidade financeiro desenvolveu através de uma legislação própria e direta relatórios essenciais e padronizados para o entendimento do público envolvido efetuar comparações cabíveis.

Para Padoveze (2016, p.31) “a contabilidade financeira é aquela que segue regras universais e tem como objetivo fundamental atender usuários externos em suas necessidades decisórias.”

Continua Padoveze (2016, p.32)

A contabilidade financeira foi adotada, na maioria dos países, como base para a legislação tributária. Assim os tributos sobre as transações e sobre o lucro são fiscalizados pelas autoridades tributárias partindo das demonstrações contábeis geradas pela contabilidade financeira.

2.3.1 Contabilidade Gerencial x Contabilidade Financeira

Evidenciar a importância de ambas as ferramentas é fácil, elas são de suma importância, cada uma em seu segmento mas necessárias para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, abrangem públicos diferentes.

A contabilidade gerencial é utilizada para a tomada de decisões, quem faz uso dela são gerentes sempre se baseando para tomada de decisões relativas a operações diárias, ela é apresentada internamente, e é sugerida como uma suposição já que muitas vezes os gerentes não tem tempo para analisar números exatos, quando a decisão deve ser imediata. Estas informações incentivam o planejamento estratégico, definem metas objetivas e direcionam recursos eficientes para a empresa.

A contabilidade financeira é usada para apresentar a saúde financeira das empresas, é voltada ao público externo como por exemplo o conselho de administração, acionistas, instituições financeiras e outros investidores, ela apresenta a empresa num período passado, é uma ferramenta precisa e deve aderir aos princípios contábeis (REDE JORNAL CONTABIL, 2017).

Sendo assim, observa-se na figura a seguir diferenças entre ambas ferramentas.

Figura 03 – Diferenças entre a contabilidade financeira e a gerencial

	Contabilidade financeira	Contabilidade gerencial
Usuários	Primordialmente o público externo	Pessoas dentro da organização
Tipo de Informação	Somente medidas financeiras	Medidas financeiras mais informações operacionais e físicas
Foco do tempo	Avaliação de desempenho voltado ao passado	O que ocorre no momento e orientada para o futuro
Natureza da informação	Objetividade dos dados, confiável e auditável	Ênfase na relevância dos dados, subjetiva e flexível
Restrição	Regras definidas por princípios contábeis e autoridades governamentais	Sistemas e informações para atender às necessidades dos usuários
Escopo	Informações agregadas e resumidas sobre a organização como um todo	Informações desagregadas, relatórios sobre produtos, clientes e em qualquer nível
Comportamento	Preocupação com o modo como os números da empresa irão afetar o comportamento externo	Preocupação com o modo como as medidas e os relatórios irão influenciar o comportamento dos gerentes

Fonte: Ching Yuh (2006. p 6)

2.4 GESTÃO FINANCEIRA

Toda empresa quando resolve existir no mercado precisa de dinheiro, pois para todo o processo de inicialização tanto como bens físicos, funcionários tributação e toda tramitação legal é necessário recursos financeiros para sustenta-la, precisa destes recursos para iniciar e deve ter alguma reserva para continuar, o dinheiro é o motor para que tudo dê certo. A empresa é um conjunto de processos, ela cria e entrega algo de valor, que as pessoas querem ou apreciam, a um preço que elas estão dispostas a pagar, para satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes, de forma que a empresa gere lucro suficiente para fazer valer a pena sua existência. Cada um destes processos são denominados segundo Chiavenato (2014, p. 02 e 03).

Criação de valores: descobrir aquilo que as pessoas precisam ou querem para se encarregar de sua criação e entrega. Marketing: chamar a atenção e desenvolver a demanda para aquilo que criou. Vendas: transformar clientes potenciais em clientes pagantes. Entrega de valor: dar aos clientes o que prometeu e assegurar que eles estejam plenamente satisfeitos. Finanças: gerar dinheiro suficiente para manter as operações e para que os esforços valham a pena.

Ressalta Cruz (2013) que são poucas as ferramentas de informações para análise de gestão de um analista externo, mas pode se assegurar nas demonstrações contábeis, relatórios divulgados por empresas especializadas, e informações de serviços de proteção ao crédito. Já um analista interno tem completo acesso aos relatórios divulgados pela própria empresa, e com ênfase no mais importante o fluxo de caixa, gera todo tipo de visão no passado e também nos retrata ao futuro, objetivamente ele nos retrata a situação financeira real da empresa. Então a elaboração correta do fluxo de caixa é uma ajuda de grande valia para uma boa gestão financeira.

Por isso para uma empresa ter sucesso e ser duradoura, com tantos processos a serem realizados, com certeza depende desta ferramenta.

2.5 FERRAMENTAS DE CONTROLE FINANCEIRO

Para apresentar as ferramentas de controle financeiro, inicialmente cita-se o controle de fluxo de caixa, devemos salientar que na situação atual da nossa economia não podemos perder o controle e devemos preservar a liquidez da empresa, cumprir com os compromissos financeiros para que não tenhamos surpresas indesejadas e custos extras desnecessários.

Com esta ferramenta o gestor tem a informação precisa de todas as entradas e saídas de recursos na empresa, assim ele pode tomar uma decisão mais precisa com resultados mais duradouros, segundo Sebrae (2011) com as informações do fluxo de caixa, o empresário pode elaborar a estrutura gerencial de resultados, a análise de sensibilidade, calcular a rentabilidade, a lucratividade, o ponto de equilíbrio e o prazo de retorno do investimento.

O objetivo é verificar a saúde financeira do negócio a partir de análise para obter uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do investimento e do estágio atual da empresa.

A formação do preço de venda segue com o mesmo grau de importância, pois o cálculo deve ser preciso ou caso contrário pode comprometer a sobrevivência da empresa, para começar a pensar em calculá-lo é preciso saber quais são os elementos que ele compõe. Conforme Portal da Contabilidade, toda empresa, seja industrial, comercial ou de serviços, precisa determinar com precisão seus preços de venda, sob pena de perder mercados (por praticar preços acima da concorrência) ou sofrer prejuízos pela venda de seus produtos, mercadorias e serviços abaixo do custo, pois o preço de venda nada mais é que o valor que a empresa irá cobrar de seus clientes.

2.5.1 Orçamento

Definir orçamento tecnicamente segundo Padoveze (2012) é a expressão quantitativa de um plano de ação, é traduzir em valores todos os elementos que farão parte dele, ele ainda levanta a questão de qual seria o motivo que leva as empresas a traçar um plano orçamentário, seria mesmo somente a questão

financeira ou teria algo a mais por trás desta ferramenta? Pois o orçamento serve também para avaliação de desempenho e motivação de equipe.

Já conceituando orçamento segundo a visão de Santos (2013), é uma das formas mais comprometedoras de se realizar o planejamento, porque ele estabelece metas, objetivos, prazos, valores e indicadores para acompanhamento. Através do orçamento, é possível ter uma análise direta sobre os custos totais de uma empresa, pois quando não se tem informações sobre custos, mesmo mediante contas gerais, não se tem orçamento.

Segundo ele, temos vários estágios para o planejamento orçamentário porém devemos dar atenção ao planejamento das receitas e dos custos, pois é fundamental para a saúde financeira.

Conforme Macedo (2014) o orçamento é um instrumento de programação que relaciona as entradas de recursos e sua colocação nas atividades organizacionais, para poder traçar uma estratégia futura de ação onde podemos calcular nossas receitas e onde podemos investi-las.

2.5.2 Gestão de Fluxo de Caixa

Evidenciar os benefícios da ferramenta fluxo de caixa para uma gestão empresarial, evidentemente é afirmar que ela auxilia a quem precisa tomar decisões e pode ter grande influência na melhoria dos resultados, pois esta ferramenta nos é útil controlando e projetando entradas e saídas de recursos financeiros em um certo período, podemos afirmar que a ferramenta de fluxo de caixa não é um simples controle porque ele auxilia a tomada decisão futura por demonstrar uma visão clara e objetiva da saúde financeira da empresa, ela apresenta faltas ou sobras no caixa antes que elas aconteçam, sendo possível criar uma estratégia com antecedência para a falta de capital de giro quando necessário.

O fluxo de caixa para Cruz (2013) é a ferramenta mais importante para uma boa gestão financeira, justamente por ela possibilitar a projeção passada e a futura da empresa, assim podemos comparar para elaborar estratégias e tomar decisões mais precisas.

De acordo com Bazzi (2016) o objetivo do fluxo de caixa é servir como suporte para avaliar a capacidade que a empresa tem para gerar ou aplicar o

dinheiro, pois ele demonstra toda a movimentação que a empresa gera através do caixa. Porque necessariamente a empresa deve gerar recursos para sobrevivência e ainda deve ter algum recurso a mais para obter lucratividade e sobreviver no mercado, pois é pra isso que ela existe.

Sendo assim, resumidamente podemos dizer que o fluxo de caixa é responsável por disponibilizar informações consideráveis sobre os fluxos financeiros, de pagamentos e recebimentos efetuados numa organização em um determinado exercício.

2.5.2.1 Etapas do Fluxo de Caixa

Ao elaborar o fluxo de caixa, se tem a certeza de estar trabalhando com uma ferramenta de suma importância para a empresa, ela nos permite avaliar a disponibilidade de caixa e a liquidez da empresa, (SEBRAE, 2019), podemos entender e citar algumas etapas na ordem a seguir:

– Receber pagamentos: é uma etapa conhecida por todos, pois se trata da entrada de dinheiro consequente da venda de produtos ou serviços, porém não pode se prender a uma única forma de pagamento devem ser abertos a vários meios utilizados pelos clientes, como por exemplo cartão de débito ou crédito, boleto bancário transferências, quanto mais meios de pagamento a empresa fornece, maior a facilidade para a venda.

– Gerenciar o Dinheiro: é direcionar corretamente o dinheiro que acabou de entrar na empresa, não significa que gerenciamento de dinheiro é lucratividade pois a falta de liquidez pode levar a falência, garantir que as contas da empresa estejam em dia é essencial para saber se ela está rendendo lucro.

– Fazer pagamentos: É muito importante pagar as contas em dia, isso gera credibilidade com órgãos financeiros e mantém o fluxo de caixa organizado, sem surpresas extras, como juros multas e tarifas.

– Financiar compras: Sempre que há uma negociação deve-se atentar a juros e suas datas de pagamento, pois não se pode comprometer mais que podemos pagar deve se ter controle de quanto dispêndio devemos comprometer.

– Controlar o estoque: O Estoque podemos dizer que é o pulmão da empresa, temos que ter um controle preciso, não devemos estocar por muito tempo

mercadorias, o ideal é ter um giro rápido para não corrermos o risco de investir dinheiro em coisas paradas, isso nos tira recursos para poder investir no necessário, também não podemos trabalhar com estoque vazio temos que ter controle no potencial de vendas. O coerente é suprir as necessidades sem sobras exuberantes ou faltas que prejudicam o andamento correto do ciclo.

2.5.3 Tesouraria

A tesouraria consiste em um objeto necessário para o funcionamento de qualquer empresa, o dinheiro não existiria na empresa sem a sua presença, órgão que procura atingir os objetivos da gestão financeira, obtém e utiliza os recursos financeiros, compreende toda e qualquer atividade relacionada ao uso do dinheiro, devemos ter noção das funções da tesouraria onde diz respeito em relações bancárias, contas a pagar e caixa (CLEYTON, 2015).

2.6 GESTÃO DE CUSTO

2.6.1 Classificação dos Custos

Para atender suas finalidades, primeiramente devemos separá-los em: As que permitem determinar o custo de cada produto fabricado, para que se apropriem os custos aos produtos, classificados em diretos e indiretos,

E seu comportamento em diferentes volumes de produção, nos quais a empresa possa operar para que os custos de diferentes volumes de produção sejam determinados, eles são classificados em custos fixos e variáveis (MIGLIORINI, 2018).

Falando em custo em empresas comerciais segundo (Silva, 2016, p.31):

Custo significa todo o sacrifício que a empresa tem para adquirir um produto para revender, como os gastos com compra, transporte e as demais operações que sejam necessárias até que o produto esteja realmente apto para ser revendido.

Afirma ainda que é uma luta de administradores que assumem a responsabilidade de descobrir uma forma de minimizar os desperdícios de um

processo produtivo, e transformá-los em retorno para a empresa, no curto no médio e no longo prazo.

2.6.2 Custos diretos e custos indiretos

Consideramos que simplesmente como regra básica de classificação de custos é segundo Migliorini (2018), se identificamos a quantidade do elemento de custo aplicada no produto, será custo direto. Se não tem como identifica-lo será indireto.

Segundo (Migliorini, 2018, p.14):

Custos diretos, são os custos apropriados aos produtos conforme o consumo em cada produto. Custos indiretos, são os custos apropriados aos produtos de acordo com uma base de rateio ou algum critério de apropriação. Essa base de rateio deve guardar uma relação próxima entre o custo indireto e seu consumo pelo produto.

2.6.3 Custos Fixos e custos variáveis

Sabe-se que os custos fixos são aqueles que independentemente da produção permanecerão os mesmos.

Segundo (Migliorini, 2018, p.15), “São aqueles que decorrem da manutenção da estrutura produtiva da empresa, independentemente da quantidade que venha a ser fabricada dentro do limite da capacidade instalada.”

Já os custos variáveis são os custos que alteram conforme as quantidades produzidas, e são apropriados aos produtos em forma de rateio. “São aqueles que aumentam ou diminuem conforme o volume de produção.” (MIGLIORINI, 2018, p.16).

2.6.4 Mark-up

Mark-up ou a taxa de marcação é utilizada na formação de preço, utiliza-se como base o custo dos produtos, o custo dos produtos apresenta variações de acordo com o método de custeio utilizado (MEGLIORINI, 2018).

Conforme com Souza e Clemente (2007) o mark-up tem a finalidade de cobrir no preço de venda os fatores como: Tributação sobre venda (ICMS, IPI, PIS, Cofins e Simples), despesas variáveis, despesas fixas, custos fixos e lucro.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, será realizada uma pesquisa bibliográfica, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, buscar-se-á evidenciar os diversos aspectos que devem ser considerados contabilidade gerencial e suas ferramentas de gestão financeiras. Complementarmente, será usado um estudo de caso relacionado a uma empresa comercial atacadista e varejista situada na Serra Gaúcha visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica.

Em relação à pesquisa bibliográfica Gil (1999), coloca que a mesma é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Para Mattar (1997), as pesquisas bibliográficas são mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento de trabalhos já efetuados por outros, via levantamento bibliográfico.

Já o estudo de caso, segundo Carmo-Neto (1996) utiliza casos concretos ao invés de casos hipotéticos, com a finalidade de permitir que, através da maior convivência com a sintomatologia dos problemas e dificuldades inerentes ao caso, o estudante aprenda a diagnosticar e prognosticar a situação e, sob orientação, indicar a terapia e os medicamentos que lhe parecem mais adequados. Segundo Martins (2002), o estudo de caso dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade.... São validados pelo rigor do protocolo estabelecido. Para Fachin (2001), o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas.

Já segundo Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, Para Mattar (1997), o estudo de caso é um método de conhecer problemas não suficientemente definidos através de outras fontes de pesquisas. Esta estratégia envolve uma análise de registros existentes. O objetivo de estudo pode ser um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação. Sendo um método de pesquisa exploratória, seu objetivo é o de gerar hipóteses e possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

Em relação aos objetivos, será utilizada pesquisa descritiva e exploratória, que segundo Beuren (2013) relata que a pesquisa descritiva busca observar os fatos, registrar, analisar, classificar e interpretar os mesmos, onde o pesquisador não interfere neles, sendo assim estudados, mas não modificados pelo pesquisador. Já na pesquisa exploratória, ela proporciona uma visão geral em relação a determinado fato estudado. Esta pesquisa aprofunda conceitos que não foram entendidos anteriormente contribuindo assim para esclarecimentos de questão abordadas sobre o assunto pesquisado (BEUREN, 2013).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

- Levantamento do referencial bibliográfico.
- Implantação das ferramentas financeiras na empresa estudo de caso.
- Levantamento dos dados e informações contábeis, financeiras e econômicas.
- Triagem de informações e anotações do controle de receitas, despesas e custos da empresa.
- Conversa com o contador da empresa.
- Análise das Demonstrações contábeis.
- Elaboração do Fluxo de Caixa.
- Elaboração da gestão de custos.
- Análise conjunta de todos os dados com os sócios da empresa.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Histórico

A empresa está situada na cidade de Bento Gonçalves, foi constituída em 28/05/1987, por dois sócios com 95% e 5% de capital cada um, enquadrada no regime de tributação Simples Nacional é uma empresa considerada comércio de atacado e varejo do ramo alimentício, em seu quadro de colaboradores possui 01 (um) representante, pessoa jurídica que realiza vendas comissionado, e o sócio proprietário.

4.1.2 Mercado de atuação

O mercado de atuação é atendimentos a capelas, paróquias, minimercados e empreendimentos de pequeno porte, nas regiões do interior da Cidade de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Antônio Prado, Pinto Bandeira, Lagoa Vermelha e suas proximidades, São Valentin do Sul, Dois Lajeados, Guaporé e proximidades. A empresa trabalha com produtos a pronta entrega.

4.1.3 Principais produtos

Possui uma gama de mais de 180 produtos, mas a principal concentração das vendas fica com quatro produtos, que representam cerca de 30% do faturamentos sendo eles: 9% chocolate Trento com 16 unidades, 9% salgadinho Amendupã 80 gramas, 7% mandolate Konrad e 5% chicle Tridente.

4.2 DIAGNÓSTICO ATUAL

Em uma primeira entrevista com o sócio gerente da empresa, verificou-se que esta não possui ferramentas de gestão e nem um outro controle específico, então para identificar as necessidades e demandas em relação a gestão, foi realizado um levantamento dos dados, onde o sócio concordou com a tarefa de

implantação de ferramentas de gestão para auxiliar na identificação de seus dispêndios e melhor tomada de decisão.

Para obtenção dos dados demonstrados neste trabalho, foi realizada uma entrevista com o sócio proprietário da empresa que atua nas áreas administrativa e de vendas, essa entrevista foi realizada no dia 15 de agosto de 2019, onde verificou-se os dados essenciais para o trabalho sobre a organização e controle da empresa em relação a questão financeira.

Foram analisadas as informações administrativas, planilhas e relatórios fornecidos pelo administrador da empresa, também foram analisados os relatórios contábeis a partir da conversa com o contador.

Após a análise dos dados obtidos e a partir das entrevistas realizadas, delimitou-se que seria necessário definir etapas para a identificação da implantação de ferramentas gerenciais. Sendo assim no Quadro 1 define-se as etapas:

Quadro 01 - Etapas a serem seguidas para implantação das ferramentas financeiras

Etapas	Objetivos
Primeira	Entrevistar o sócio proprietário da empresa para verificar as necessidades e identificar e adequar as ferramentas de gestão financeira a serem utilizadas.
Segunda	Analisar os relatórios gerenciais e contábeis utilizados atualmente e adequá-los as necessidades da empresa e do gestor para tomada de decisões.
Terceira	Implantação das ferramentas de gestão financeira.

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir será devolvido o estudo de caso, a partir das etapas definidas.

4.3 ETAPAS PARA A IDENTIFICAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA COMO APOIO AO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Neste subcapítulo serão desenvolvidas as etapas para a identificação e implantação das ferramentas financeiras. Após conhecer os processos administrativos e obter os resultados da entrevista com o sócio, pretende-se

discernir quais ferramentas de gestão financeira, que se ajustam a empresa. Tendo como objetivo proposto aqui evidenciar as melhores ferramentas para que essa empresa possa crescer e tornar-se mais produtiva.

4.3.1 Primeira Etapa: Entrevista com o sócio proprietário da empresa para verificar as necessidades e identificar e adequar as ferramentas de gestão financeira a serem utilizadas

Foi realizada entrevista com o sócio proprietário da empresa para verificar suas necessidades de gestão. A proposta foi a apresentação de parte do referencial teórico com os principais conceitos para o entendimento sobre as ferramentas de gestão financeira. Após a apresentação e esclarecimento de cada ferramenta, foi realizada entrevista com as questões apresentadas no Quadro 2:

Quadro 02 - Questões apresentadas ao gestor da empresa

(Continua)

Questões	Respostas
1. Quais as informações que você define como necessárias para desenvolver as atividades da empresa, no que diz respeito a tomada de decisão?	Para desenvolver as atividades da empresa, e principalmente para tomar uma decisão, preciso saber o real custo de aquisição, qual o ganho real e como minimizar as perdas e otimizar lucros.
2. A tomada de decisão na empresa atualmente, são com base nas informações recebidas de qual setor?	As decisões são feitas com base nos controles que se faz de forma manual aqui na empresa.
3. Você considera a contabilidade uma ferramenta importante?	Sim, porém não costumo segui-la como base em minhas decisões, mas sei que preciso mudar isso.
4. Como é o controle dos seus processos e o que eles resultam na saúde financeira da empresa?	O controle é feito por planilhas em Excel e por alguns relatórios que o sistema me fornece hoje.
5. A empresa possui algum sistema para auxiliar a gestão da empresa?	A empresa possui um sistema que permite emissão de notas e cupons fiscais, fornecendo algumas planilhas com a parte de contas a pagar, mas nada compartilhado e normatizado.

(Conclusão)

6. Você faz o acompanhamento do resultado mensal da empresa?	Tenho um controle manual, acabo não utilizando o sistema existente para me fornecer estas informações, somente contas a pagar que é feito semanal, e com as informações geradas e fornecidas pela contabilidade uma vez por ano.
7. A contabilidade da sua empresa é utilizada como instrumento de apoio à gestão?	Não da maneira certa, pois creio que faltam algumas informações, outras talvez ainda não estejam totalmente corretas.

Fonte: Elaborado pela autora

Iniciando esse processo de levantamento das dificuldades que a empresa se encontra, é feito uma busca de ferramentas apropriadas para rever processos, analisar relatórios, reduzir/otimizar custos, projetar e implementar adequadas estratégias. Sendo assim, apresentou-se ao gestor algumas ferramentas e seus objetivos e vantagens, e levantou-se em consideração sua percepção sobre elas.

No Quadro 3 segue os argumentos expostos pelo sócio proprietário, com relação as ferramentas apresentadas, para após a definição das mesmas.

Quadro 03 - Análise para Definição de Ferramentas

(Continua)

Ferramentas	Objetivos	Vantagens	S	N	Argumentos
Orçamento	Plano de ação, estabelece metas, objetivos, prazos, valores e indicadores	Há um melhor direcionamento e controle nos negócios, maximiza seus objetivos, minimiza suas deficiências e proporciona melhor eficiência.		X	No momento não há pessoal disponível para ser aplicado o orçamento e o tempo está limitado ao exercer as atividades que a empresa precisa.

(Conclusão)

Gestão de fluxo de caixa	Projetar as disponibilidades financeiras	Planejamento e controle de entradas e saídas	X	Se tem conhecimento do que tem a receber e a pagar, mas não é feito nenhuma ligação entre os dois, podendo ajustar isso, podemos melhorar os prazos concedidos e conhecer e melhorar nosso fluxo de pagamentos. Hoje nosso prazo médio de pagamento é de 28 dias a 35 dias, e muitas vezes vendemos com média de 30 a 60 dias.
Tesouraria	Necessário para o funcionamento da empresa	Controla o uso do dinheiro e define com cautela sua utilização	X	Nossa empresa não é grande, então não vejo necessidade.
Gestão de Custos	Listar os custos dos produtos ofertados para ter maior controle.	Maior controle sobre os custos, formação de preço justo, rentabilidade maior.	X	Saber formar o preço de venda é importante para se manter no mercado, e conhecendo seus custos é essencial. Não possuímos nenhum controle referente a isso, tudo isso é feito mais ou menos, ou então vamos pelo que o mercado está vendendo.

Fonte: Elaborado pela autora

Após a análise juntamente com o gestor, ficaram definidas que as ferramentas da contabilidade gerencial que serão implantadas será a gestão de fluxo de caixa e gestão de custos, estabelecidas com base nas deficiências apresentadas pela empresa e percepção do gestor.

4.3.2 Segunda Etapa: Analisar os relatórios gerenciais e contábeis utilizados atualmente e adequá-los as necessidades da empresa e do gestor para tomada de decisões

Nesta etapa, será feita a análise horizontal e vertical das demonstrações contábeis dos meses de agosto e setembro, assim auxiliando na melhor interpretação e averiguação da situação financeira da empresa.

Desta forma, foram solicitados os balancetes dos meses de agosto e setembro de 2019, ao contador da empresa, para após serem feitas as análises das Demonstrações contábeis.

Nesta etapa, verificou-se que não haveria possibilidade de fazer análise das Demonstrações contábeis, pois quando da solicitação e conversa com o contador, este informou que não havia recebido todas as informações da empresa, e também o Ativo Imobilizado, não estaria correto.

Desta forma, juntamente com o sócio proprietário elaborou-se a DRE de agosto e setembro para análise.

Tabela 01: Demonstração do resultado do Exercício

Descrição	AV		AV		AH
	Agosto	%	Setembro	%	%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	71.258,00		62.939,00		(11,67)
Vendas de Mercadorias	71.258,00		62.939,00		(11,67)
Deducoes	(3.178,06)		(2.999,56)		(5,62)
(-) ICMS	(149,59)		(324,66)		117,03
(-) SIMPLES NACIONAL	(3.028,47)		(2.674,90)		(11,67)
RECEITA LIQUIDA DE VENDAS	68.079,94	100,00	59.939,44	100	(11,96)
Custo das Mercadorias Vendidas	(38.906,36)	(57,15)	(36.563,05)	(61,00)	(6,02)
Lucro Bruto	29.173,58	100,00	23.376,39	100	(19,87)
DESPESAS OPERACIONAIS	(8.830,95)	(12,97)	(6.860,83)	(11,45)	(22,31)
Despesas Administrativas	(8.830,95)	(12,97)	(6.860,83)	(11,45)	(22,31)
Pro-Labore	(5.838,45)	(8,58)	(5.838,45)	(24,98)	
Honorários	(875,00)	(1,29)	(830,00)	(1,38)	(5,14)
Multas de Mora	(33,29)	0,38	0,00	0,00	(100,00)
Contribuição Sindical	(60,00)	0,68	0,00	0,00	(100,00)
Depreciação	(61,33)	(0,09)	(61,33)	(0,10)	0,00
Material Uso e Consumo	(80,00)	9,14	0,00	0,00	(100,00)
Juros Passivos	(1.376,92)	(2,02)	(129,93)	(0,22)	(90,56)
Despesas Bancárias	(505,96)	(0,74)	(1,12)	(0,00)	(99,78)
				0,00	
Resultado operacional líquido	20.342,63	29,88	16.515,56	27,55	(18,81)
Resultado Antes do IR	20.342,63	29,88	16.515,56	27,55	(18,81)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	20.342,63	29,88	16.515,56	27,55	(18,81)

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo por finalidade principal, apontar variações dos itens da DRE, a análise horizontal vem para avaliar o ritmo de crescimento de vários itens, é conhecida também como análise de tendência ou análise de evolução.

Nos períodos selecionados podemos observar que a empresa em estudo, no mês de setembro apresentou uma redução de 11,67% no faturamento, conseqüentemente sua receita líquida também teve uma redução 11,96%.

Nos custos, o mês de setembro em relação a agosto apresentou uma queda de 6,02%.

As despesas operacionais também apresentaram queda, 22,31%.

E sobre o resultado do exercício em setembro mostrou uma queda de 18,81% no lucro.

Já a análise vertical, se torna importante porque contribui para melhorar o processo de tomada de decisões na empresa. Nesse caso, podemos identificar que no mês de agosto o custo das mercadorias representa 57,15% da Receita Líquida, em setembro equivalem a 61%, nota-se que a oscilação do custo em relação a oscilação do faturamento foi baixa.

Podemos identificar que suas despesas operacionais significam 12,97% em agosto e 11,47% em setembro, sobre a Receita Líquida. Já o Lucro Líquido em agosto apresentou 29,88% e em setembro 27,57% de representatividade sobre a Receita Líquida.

Mesmo observando nestes 2 (dois) meses em análise que a empresa obteve lucro, que suas despesas operacionais e seu custo também tiveram uma queda deve-se atentar a oscilação do faturamento para que no decorrer dos próximos meses não venham a prejudicar a rentabilidade da empresa.

4.3.3 Terceira Etapa: Implantação das Ferramentas

Neste subcapítulo, serão expostas as ferramentas que serão utilizadas, e o levantamento das informações necessárias para que sejam aplicadas na empresa.

4.3.3.1 Gestão de Fluxo de Caixa

Diante da preocupação dos gestores em obter informações mais precisas para realizar uma boa administração, a ferramenta que demonstra a disponibilidade de recursos disponíveis, é o fluxo de caixa. Proporciona uma maior confiabilidade para o gestor saber qual decisão tomar diante dos recursos que estão disponíveis ou

até mesmos quando não se tem recursos e precisa-se de alternativas para suprir tal necessidade.

O registro diário dará ao gestor condições de compreender o padrão de comportamento da entrada e saída financeira de sua empresa.

O controle e a gestão do fluxo de caixa são importantes para o empreendedor ter recursos para uma tomada de decisão segura na gestão do negócio. O saldo de caixa não indica, necessariamente, que a empresa está tendo lucro ou prejuízo em suas atividades operacionais. Assim, pode-se conhecer em qual data terá mais disponibilidades de recursos, e qual semana terá mais saídas.

Desta forma, buscou-se elaborar uma planilha excel, e acompanhou-se a movimentação da empresa nos meses de Agosto e Setembro, semanalmente, desta forma demonstra-se na Tabela 2 e Tabela 3 os resultados.

Tabela 02: Fluxo de caixa mês de agosto/2019

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
	01 a 09	10 a 16	17 a 23	24 a 31	
SALDO INICIAL	9.384,74	7.226,93	26.029,26	20.518,01	
RECEITAS/RECEBIMENTOS CLIENTES	7.877,00	52.033,00	3.904,00	7.444,00	
TOTAL DAS RECEITAS MENSAIS	7.877,00	52.033,00	3.904,00	7.444,00	71.258,00
DESPESAS					
Seguro empresarial	224,34				
Guia de INSS			642,22		
Água	140,39				
Luz	459,45				
IR/Pró-labore			559,50		
Fornecedores/Compras	9.097,49	16.733,73	6.300,00	12.682,00	
Telefone fixo	113,14				
Telefone celular		311,94			
Honorários contador		830,00			
Comissões				2.450,00	
Pró-labore e Lucros		15.295,00			
Imposto sindical		60,00			
Empréstimo Sócios					
Simplex nacional			1.913,53		
TOTAL DAS DESPESAS MENSAIS	10.034,81	33.230,67	9.415,25	15.132,00	67.812,73
SALDO DO FLUXO DE CAIXA	7.226,93	26.029,26	20.518,01	12.830,01	

Como podemos verificar na Tabela 2 o mês de agosto foi um mês onde as receitas do mês quase não foram o suficiente para suprir as despesas, somente na

segunda semana as vendas foram consideráveis, o que está interferindo bastante no equilíbrio das contas é a negociação de prazos com fornecedores, e se houver uma coerência na retiradas dos sócios ajudaria bastante a disponibilidade.

Mesmo com as oscilações e as despesas bem elevadas dentro da primeira, terceira e quarta semana a segunda semana conseguiu dar um equilíbrio para o restante do mês e ainda sobrou um saldo para começar o mês de setembro.

Observa-se que Receitas/Recebimentos de R\$ 71.258,00 e despesas de R\$ 67.812,73, as despesas correspondem a 95,16% dos recebimentos.

A oscilação nas Receitas/Recebimentos na segunda semana, atribui-se a várias festas e comemorações no interior dos municípios.

A retirada dos sócios, pró-labore de R\$ 5.838,45 e R\$ 9.456,55 de lucros, corresponde a 21,46% receita/recebimentos.

Tabela 03: Fluxo de caixa do mês de setembro/2019

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
	01 a 09	10 a 16	17 a 23	24 a 31	
SALDO INICIAL	12.830,01	23.161,13	20.283,03	19.089,46	
RECEITAS/RECEBIMENTOS CLIENTES	22.027,00	14.393,00	4.400,00	22.119,00	
TOTAL DAS RECEITAS MENSAIS	22.027,00	14.393,00	4.400,00	22.119,00	62.939,00
DESPESAS					
Seguro empresarial	224,34				
Guia de INSS			642,22		
Água	122,02				
Luz	426,38				
IR/Pró-Labore			86,88		
Fornecedores/Compras	10.810,00	12.790,00	1.836,00	18.157,00	
Telefone fixo	113,14				
Telefone celular		446,10			
Honorários contador		875,00			
Comissões				2.300,00	
Pró-Labore e Lucros		3.100,00		10.000,00	
Imposto sindical		60,00			
Simplex nacional			3.028,47		
TOTAL DAS DESPESAS	11.695,88	17.271,10	5.593,57	30.457,00	65.017,55
SALDO DO FLUXO DE CAIXA	23.161,13	20.283,03	19.089,46	10.751,46	

Como podemos ver, no mês de Setembro a venda foi de R\$ 62.939,00 teve uma queda em relação a Agosto R\$ 71.258,00 de 13%, já as despesas basicamente

diminuíram somente 4,3% embora pareça pouca a diferença entre ambas a disponibilidade referente ao mês de setembro manteve-se equilibrada.

Observa-se que as receitas/recebimentos foram de R\$ 62.939,00 e as despesas de R\$ 65.017,55, ou seja, as receitas/recebimentos não supriram as despesas.

Novamente pró-labore e lucros, se tornam bem representativos, correspondem a 21% da receita/recebimento.

O que manteve o mês de setembro sem utilizar cheque especial foi a primeira semana do mês e o saldo inicial do mês anterior, novamente a negociação de prazo com fornecedores e a retirada mensal dos sócios tiveram uma contribuição bastante considerável para que em quase todas as semanas do mês ficassem negativas, dentro do movimento gerado por si só.

4.3.3.2 Gestão de Custos

Neste subcapítulo serão realizadas as verificações das receitas, custos e despesas da empresa, sua tributação para incorporação aos custos, essas informações são verificadas nos controles gerenciais dos administradores e na análise dos documentos dos meses de agosto e setembro de 2019 com o intuito que estas possibilitem verificar o real custo da mercadoria vendida para que haja controle e redução, podendo maximizar a lucratividade da empresa e melhorando o fluxo de caixa.

4.3.3.2.1 *Definição dos produtos*

Para a realização desse estudo, primeiramente foram identificados os principais produtos, que correspondem 30% do valor do faturamento mensal. O Quadro 6 apresenta os principais produtos comercializados pela empresa que são basicamente as linhas de: chocolate 9%, salgadinhos 9%, mandolates 7% e chicles 5%.

Tabela 04: Linha de Produtos

LINHA	PRODUTO
CHOCOLATES	CHOCOLATE TRENTO C/ 16 UNIDADES
SALGADINHOS	SALGADINHO AMENDUPÃ 80 G
MANDOLATES	MANDOLATE KONRAD C/ 50 U.N
CHICLÉS	CHICLE TRINDENTE C/21 UNIDADES

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.3.2.2 Quantidades vendidas nos meses de agosto e setembro de 2019

Nesta seção, os itens selecionados são os mais vendidos pela empresa, nos meses em que foi feita a pesquisa. A Tabela 5 relaciona estes itens.

Tabela 05: Itens mais vendidos em agosto e setembro de 2019

PRODUTO	UNIDADES	QUANTIDADE	VALOR UNIDADE	VENDA
CHOCOLATE TRENTO C/16 U.N	DP	550	22,14	12.177,00
SALGADINHO AMENDUPÃ 80 G	FD	400	29,94	11.976,00
MANDOLATE KONRAD C/50 U.N	U.N	280	35,94	10.063,20
CHICLÉ TRIDENTE C/21 UNIDADES	DP	260	23,22	6.037,20
Totais		1.490		40.253,40

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.3.2.3 Levantamento dos Custos de Aquisição

O comércio ou varejo é basicamente retratado nas atividades de compra, estoque e venda de mercadorias. No Quadro 6, estão os itens que mais circularam na empresa nos meses em que foi feita a pesquisa, e elencado seu custo de aquisição unitário, onde são considerados todos os gastos incorridos na compra da mercadoria, calculados, somando-se ao total do produto, o valor do frete e a substituição tributária onde são adicionados ao custo em função da empresa estar enquadrada no Simples Nacional e não aproveitar o crédito dos mesmos. Assim, o custo de aquisição da mercadoria será todos os valores a serem desembolsados pela empresa para colocá-la à disposição do cliente. Para este cálculo, considerou-se 02 (dois) meses, agosto e setembro de 2019.

Tabela 06: Média do Custo de Aquisição

PRODUTOS	CUSTO DE AQUISIÇÃO R\$		MÉDIA	QUANTIDADE	CMV
	AGOSTO	SETEMBRO			
CHOC. TRENTO C/ 16	14,60	14,60	14,60	550	8.030,00
SALG. AMENDUPÃ 80 G	19,20	19,20	19,20	400	7.680,00
MANDOLATE KONTAD C/50	18,00	18,00	18,00	280	5.040,00
CHICLÉ TRIDENT C/21	16,00	16,00	16,00	260	4.160,00
Totais	67,80	67,80	67,80	1.490	24.910,00

Fonte: Elaborado pela autora

Assim identifica-se o custo dos itens com mais rotatividade na empresa no período demonstrado pela pesquisa.

A empresa procura trabalhar com fornecedores que tenham comprometimento e qualidade nos produtos fornecidos, tornando-se assim parceiros e podendo oferecer para o mercado os produtos com preço e qualidade.

4.3.3.2.4 Despesas fixas

Feito levantamento das despesas que são necessárias para a empresa, foram classificadas em despesas fixas e despesas variáveis. A Tabela 07, expõe a classificação das despesas fixas e seus respectivos valores:

Tabela 07: Média das despesas fixas mensais

ITEM	R\$		MÉDIA
	AGOSTO	SETEMBRO	
Telefone/Internet	425,08	559,24	492,16
Mensalidade Sistema	175,00	175,00	175,00
Pro-Labore	5.838,45	5.838,45	5.838,45
Honorários	830,00	875,00	852,50
Energia Elétrica	459,45	426,38	442,92
Despesas Bancárias	248,69	430,63	339,66
Doações	48,00	48,00	48,00
Parcelamento de Impostos	892,44	895,82	894,13
TOTAL	8.917,11	9.248,52	9.082,82

Fonte: Elaborado pela autora

O valor gasto com o telefone/internet é oriundo do contato com os fornecedores a fim de realizar os pedidos, negociar preços e outras ligações/contatos efetuados para clientes quando necessário.

O valor referente a sistema refere-se ao programa de computador que se emite notas e cupons fiscais e alguns outros relatórios utilizados pela empresa

Em relação ao pró-labore refere-se à retirada mensal do proprietário que desempenha a função administrativa.

Os honorários se referem ao desembolso mensal pago a prestadora de serviços que realiza os serviços contábeis a empresa em estudo.

A energia elétrica corresponde ao gasto para manter a iluminação do ambiente.

As despesas bancárias são resultantes dos encargos bancários e IOF.

Doações, é o valor que a empresa tem de dispêndio com entidades como APAE, GRAAC, APECAN.

O parcelamento refere-se a valores de simples não pagos antigamente parcelados e pagos.

4.3.3.3 Despesas Variáveis

As despesas variáveis são aquelas que oscilam conforme a quantidade vendida. Na empresa em estudo as despesas variáveis referem-se ao percentual de tributação do Simples Nacional. A média das despesas variáveis foi calculado com base no faturamento médio mensal de agosto e setembro de 2019, que é aproximadamente de R\$ 134.197,00. O valor do Diferencial de alíquota (DIFAL) foi calculado pela diferença entre alíquotas interestaduais e alíquota interna de ICMS do estado de destino da mercadoria. Apresenta-se na Tabela 8, o valor das despesas variáveis referente aos meses de pesquisa:

Tabela 08: Média das Despesas Variáveis

ITEM	VALOR		MÉDIA
	AGOSTO	SETEMBRO	
Simple Nacional	3.028,47	2.674,90	2.851,69
Difal	149,59	324,66	237,13
Hospedagem	225,00	225,00	225,00
Combustível	1.280,00	1.193,00	1.236,50
Material de expediente	50,00	87,00	68,50
Totais	4.733,06	4.504,56	4.618,81

Fonte: Elaborado pela autora

O valor pago de imposto referente ao regime de tributação do Simples Nacional tem em sua composição, parte de IRPJ (Imposto de renda pessoa jurídica) CSLL (Contribuição social sobre o lucro líquido) COFINS (Contribuição para o financiamento da seguridade social) PIS (Programa de integração nacional), INSS (Instituto nacional de seguridade social) e ICMS (Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Serviços). O valor é obtido através de percentual calculado sobre a receita bruta do mês.

Com os valores de cada despesa, foram elaboradas planilhas eletrônicas para a atribuição desses valores aos produtos adquiridos. Estas planilhas serão apresentadas em quadros, que demonstrarão o custo de aquisição da mercadoria e as despesas fixas e variáveis, mais o lucro pretendido.

4.3.3.4 Realidade do período

Na Tabela 9 temos o resumo da realidade apurada, onde constam os produtos, o valor da venda total dos produtos no período, que é calculado através da multiplicação das quantidades vendidas pelo preço unitário de venda; já o custo da mercadoria vendida, é a multiplicação do custo unitário de aquisição pelas quantidades vendidas; o preço unitário de venda dividido do preço unitário de compra, resulta na margem de lucro.

Tabela 09: Realidade do período

Item	Produto	Venda	CMV	Quantidade Vendida	Custo Aquisição	Preço de Venda	Rateio dos Custos
1	Chocolates	12.177,00	8.030,00	550	14,60	22,14	1,52
2	Salgadinhos	11.976,00	7.680,00	400	19,20	29,94	1,56
3	Mandolates	10.063,20	5.040,00	280	18,00	35,94	2,00
4	Chicletes	6.037,20	4.160,00	260	16,00	23,22	1,45
		40.253,40	24.910,00	1.490	67,80	111,24	6,52

Fonte: Elaborada pela autora

Nas Tabelas 10 e 11 veremos a margem sobre o lucro e a formação do preço de venda dos principais produtos.

Tabela 10: Margem sobre o lucro

Produto	Unidades	Quantidade Vendida	CMV	Quantidade X Custo	Preço de Venda	Quantidade x Preço de Venda	Margem Sobre o Lucro
CHOCOLATE TRENTO C/16 UNIDADES	DP	550	14,60	8.030,00	22,00	12.100,00	1,51
SALGADINHO AMENDUPÃ 80 G	CX	400	19,20	7.680,00	29,80	11.920,00	1,55
MANDOLATE KONRAD C/50 U.N	FD	280	18,00	5.040,00	33,00	9.240,00	1,83
CHICLÉ TRIDENTE C/21 UNIDADES	DP	260	16,00	4.160,00	24,90	6.474,00	1,56
Totais		1.490	67,80	24.910,00	109,70	39.734,00	6,45

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 11: Formação do preço de venda

Produto Formação de Preço de Venda	Custo de Aquisição	% Sobre Custo de Aquisição	Custos Fixos Proporcional às Unidades Vendidas	Custos Variáveis Proporcional às Unidades Vendidas	Custo de Aquisição Total	Mark up	Fator Mark up após rateio dos custos	Preço de Venda
CHOCOLATE TRENTO C/16 UNIDADES	8.030,00	32,24	2.927,94	1.488,92	12.446,86	- 346,86	0,66	12.100,00
SALGADINHO AMENDUPÃ 80 G	7.680,00	30,83	2.800,32	1.424,02	11.904,35	15,65	0,64	11.920,00
MANDOLATE KONRAD C/50 U.N	5.040,00	20,23	1.837,71	934,52	7.812,23	1.427,77	0,55	9.240,00
CHICLÉ TRIDENTE C/21 UNIDADES	4.160,00	16,70	1.516,84	771,35	6.448,19	25,81	0,64	6.474,00
Totais	24.910,00	100%	9.082,82	4.618,81	38.611,63	1.122,37	2,50	39.734,00

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados mostram o valor de aquisição do item, o valor dos custos fixos totais R\$ 9.082,82 e variáveis R\$ 4.618,81 proporcionais às unidades vendidas, totalizando o valor total custo de aquisição. Na coluna fator mark-up após rateio dos custos, é dividido o custo de aquisição pelo preço de venda, chegamos ao mark-up real praticado no período para cada item vendido.

4.3.4 Comparativo entre os preços

Neste subcapítulo, será feito uma comparação entre o preço que foi calculado, e o preço que a empresa pratica.

Tabela 12 – Comparativo entre os valores praticados x calculados

Produto	Praticado	Calculado	Diferença R\$	Diferença %
CHOCOLATE TRENTO C/ 16 UNIDADES	22,00	22,63	- 0,63	- 2,79
SALGADINHO AMENDUPÃ 80 G	29,80	29,76	0,04	0,99869
MANDOLATE KONRAD C/50 U.N	33,00	27,90	5,10	1,1828
CHICLÉ TRINDENTE C/21 UNIDADES	24,90	24,80	0,10	0,996013
Totais	109,70	105,09	4,61	0,39

Fonte: Elaborado pela autora

Consegue-se verificar nessa planilha que o preço de venda praticado atual é 0,39% dos produtos a margem de lucro estipulada, pois o preço atual deve cobrir o custo de aquisição. O único produto que não cobre é o Chocolate Trento c/16 unidades, que apresenta uma margem de 2,79% negativo.

Nesse comparativo podemos observar que se concretiza o que o sócio havia comentado, pois um dos produtos, fica com preço abaixo do que realmente poderia ser vendido, mas isso se deve ao preço praticado no mercado, e não o preço que você deveria vender o produto. Porém deve haver um cuidado para que os demais itens que a empresa comercializa, não tragam impacto negativo aos preços praticados, pois pode contribuir para uma sequência de resultados negativos.

Para uma empresa com uma gama de produtos acima de 180 itens, podemos dizer que 30% de equivalência sobre o faturamento em apenas 4 (quatro) deles é bastante considerável. Isso requer bastante atenção do administrador nas questões de abastecimento, pois estes produtos não poderão faltar na empresa, a falta deles causará impacto importante nas receitas.

5 CONCLUSÃO

Com a crise econômica que afeta o país, e a demora para a melhora deste cenário, os gestores devem se manter atentos aos custos e aos seus recursos monetários perante a acirrada concorrência do mercado.

Desta forma o problema da pesquisa foi respondido, as ferramentas demonstraram uma realidade que a empresa não conhecia, a clareza que o fluxo de caixa e a gestão de custos fornecem foram de suma importância para demonstrar ao gestor da empresa como é necessário a implantação e acompanhamento a partir do estudo de caso.

Foram levantadas três hipóteses para o problema de pesquisa. A hipótese 1 é verdadeira em virtude de que a empresa estudo de caso, que é uma micro empresa, e não possuía informações estruturadas para a gestão de custos e nem controle dos fluxos de caixa, não poderiam tomar decisões por não ter clareza destes assuntos, a falta de conhecimento específico e a não aplicabilidade das ferramentas financeiras, faz com que o gestor trabalhe com uma linha de decisão incerta. Desta forma as ferramentas são sim, imprescindíveis para a tomada de decisão.

A hipótese 2 é verdadeira pois verificou-se que o fluxo de caixa fornece informações rápidas e essenciais para a empresa estudo de caso, e a previne de riscos. O fluxo de caixa por ser uma ferramenta de fácil interpretação, elaboração e controle, mostra-se eficaz na tomada de decisões pois evidencia informações dos fluxos operacionais da empresa, assim é possível saber quando existem recursos suficientes para investir sem comprometer o rendimento da empresa, ou nos mostra a falta de recursos para poder elaborar estratégias para a recuperação deles.

A hipótese 3 mostrou-se verdadeira, pois evidenciou-se com clareza a importância de calcular corretamente os custos incorridos, para se chegar ao preço de venda, a gestão de custos nos dá uma visão de como estamos alocando nossos custos e quanto eles representam na nossa saúde financeira. É vital para a empresa o cálculo e o conhecimento correto deles.

Diante da percepção deste estudo de caso, a necessidade do administrador entrevistado e perante os assuntos abordados, fica evidenciada a importância da contabilidade gerencial, suas ferramentas aliadas a gestão financeira e adequadas a

continuidade sustentável dos negócios da empresa, pois as informações extraídas delas aliadas a tomada de decisões influenciam diretamente no seu objetivo principal, a lucratividade.

Podemos afirmar que sem dúvida tudo que vem para auxiliar e complementar é de grande valia, e este é o papel das ferramentas de gestão financeira, com a visão clara e por otimizar a transparência da saúde financeira das empresas.

REFERÊNCIAS

BAZZI, Samir. **Contabilidade Gerencial: conceitos básicos e aplicação**/Samir Bazzi, Curitiba: Intersaberes, 2015. (Série Gestão Financeira).

BAZZI, Samir. **Contabilidade Intermediária**/Samir Bazzi. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

BEUREN, I. M. (Org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: Teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas. 2013.

BLOG. SOFTENSISTEMAS. **8 Maiores dificuldades na Gestão de Micro e Pequenas Empresas**. 2017. Disponível em: <https://blog.softensistemas.com.br/8-maiores-dificuldades-na-gestao-de-micro-e-pequenas-empresas/>. Acesso em: 12 de jul. 2019.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**.São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**/Idalberto Chiavenato. – 3 ed. – Barueri, SP: Monole, 2014.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade Gerencial: Novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

CLEYTON, Izidoro. **Gestão de tesouraria**/organizador Cleyton Izidoro. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

CONTABIL, Jornal. **Quais são as diferenças entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira**. Disponível em:<<https://www.jornalcontabil.com.br/quais-sao-as-diferencas-entre-contabilidade-gerencial-e-contabilidade-financeira/>> Acesso em: 27 jun. 2019.

CRUZ, June Alisson Ferreira westarb; ANDRICH, Emir Guimarães. **Gestão financeira moderna: uma abordagem prática**/June Alisson Westarb Cruz, Emir Guimarães Andrich. -Curitiba: InterSaberes, 2013 – (Série Gestão Financeira).

CRUZ, June Alisson Ferreira westarb; MIGUEL, Paulo Sérgio; PROHMANN, José Ivan de Paula; REIZ, Julio Adriano Ferreira dos. **Formação de preços: mercado e estrutura de custos**/June Alisson Westarb Cruz.[et al.].-Curitiba: InterSaberes, 2012 – (Série Gestão Financeira).

MACEDO, Joel de Jesus. **Análise de projetos e orçamento empresarial**./Joel de Jesus Macedo, Ely Celia Corbari. – Curitiba Intersaberes, 2014. (Série Gestão Financeira).

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**/Evandir Megliorini. – 2. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Geral.**/Clóvis Luís Padoveze. – Curitiba: Intersaberes, 2016. (Série Gestão Financeira).

PADOVEZE, Clóvis. **Orçamento Empresarial.**- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor.**Brasília: Ed. SEBRAE, 2015.

PORTAL DA CONTABILIDADE. Disponível em:<http://www.portaldecontabilidade.com.br/contabil/contabilidade_financeira.htm> Acesso em: 30 jun. 2019.

REVISTA, Exame. Disponível em:< <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/micro-e-pequenas-empresas-mantem-cenario-positivo-mesmo-com-reflexos-da-crise-financeira/>> Acesso em: 30 de jun.2019.

SANTOS, Luiz Fernando Barcellos dos. **Gestão de Custos: Ferramentas para a tomada de decisões**/Luiz Fernando Barcellos dos Santos.- Curitiba: InterSaber, 2013. (Série Gestão em Foco).

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Causas mortalidade.** 2017.Disponível em: http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Causas-Mortalidade_v13.pdf. Acesso em: 24 de abr. 2019.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sondagem Conjuntural.** 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/anexos/Sondagem%20conjuntura%2003%202018.pdf>>. Acesso em: 24 de abr.2019.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD/>. Acesso em: 13 jun. 2019.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016>. Acesso em: 29 ago 2019.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Finanças/fluxo – de – caixa – o – que – e – como – implantar,** b2e438af1c92410VgVCM100000b272010Aracd.Acesso em: 12 set 2019.

SILVA, Ernani João: **Custos Empresariais: uma visão sistêmica do processo de gestão de uma empresa.**/Ernani João Silva, Guilherme Teodoro Garbrecht. Curitiba: Intersaberes, 2016. (Série Gestão Financeira).

SOUZA, Alceu; CLEMENTE , Ademir. **Gestão de custos: aplicação operacional e estratégica , exercícios resolvidos e propostos com utilização do EXCEL.** São Paulo : Atlas, 2007.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2003