

**REDE DE ENSINO DOCTUM
FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL NAS TOMADAS DE DECISÕES
EMPRESARIAIS: Um estudo de caso na empresa Sapassos Calçados**

GUSTAVO NUNES DA SILVA

ORIENTADORAS: Fernanda M. de Moura Almeida e Gláucia Aparecida Soares

**JOÃO MONLEVADE / MG
2023**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL NAS TOMADAS DE DECISÕES
EMPRESARIAIS: Um estudo de caso na empresa Sapassos Calçados**

**MANAGEMENT ACCOUNTING IN BUSINESS DECISION MAKING: A case study
at the company Sapassos Calçados**

Gustavo Nunes da Silva¹
Gláucia Aparecida Soares²
Fernanda Matos de Moura Almeida³

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo entender como a Contabilidade Gerencial auxilia o empresário a tomar decisões mais adequadas em sua empresa. Desse modo, registrou-se que, para a consecução do seu objetivo principal era imprescindível descrever quais ferramentas gerenciais podem auxiliar os empresários no mundo do empreendedorismo. A Contabilidade Gerencial é quem auxilia os gestores na implementação de melhorias nos processos financeiros e administrativos, onde são realizados estudos contábeis detalhados sobre custos, despesas, lucro, mercado, além de análises das Demonstrações de Resultados e do Balanço Patrimonial, objetivando um respectivo aumento de receita, diminuição de risco e maior controle das atividades. Utilizando de revisão descritiva, bibliográfica, documental e exploratória com estudo de caso, o modelo proposto foi abordado em uma empresa de pequeno porte da cidade de João Monlevade, onde foi possível ter acesso aos relatórios contábeis e realizar análises perante aos resultados apresentados. Pode-se concluir que o método é eficiente para ajudar os líderes a tomar decisões mais assertivas, considerando melhor os números da empresa.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Tomada De Decisão. Resultados.

ABSTRACT

The present study aimed to understand how Management Accounting helps entrepreneurs make more appropriate decisions in their company. Thus, it was noted that, in order to achieve its main objective, it was essential to describe which management tools can help businesspeople in the world of entrepreneurship. Management Accounting is what assists managers in implementing improvements in financial and administrative processes, where detailed accounting studies are carried out on costs, expenses, profit, market, in addition to analyzes of the Income Statements and the Balance Sheet, aiming for a respective increase in revenue, reduced risk and greater control of activities. Using a descriptive, bibliographical, documentary and exploratory review with a case study, the proposed model was approached in a small company in the city of João Monlevade, where it was possible to have access to the accounting reports and carry out analyzes based on the results presented. It can be concluded that the method is efficient in helping leaders make more assertive decisions, better considering the company's numbers.

Keywords: Management accounting. Decision Making. Results.

¹Faculdade Doctum João Monlevade – gustavonunes1432@yahoo.com.br – bacharelado em Ciências Contábeis

²Faculdade Doctum João Monlevade – prof.glaucia.soares@doctum.edu.br – Mestre em Ciências Contábeis – Rede de Ensino Doctum

³Faculdade Doctum João Monlevade – fernandamoura15@gmail.com – Mestre em Ciências Contábeis – Rede de Ensino Doctum.

1- Introdução

Segundo Henrique (2008) quando se fala em tomada de decisões, obviamente colocamos em prática um conjunto de técnicas e aprendizados voltados à contabilidade. Todo conhecimento na área é fundamental para o desenvolvimento das empresas, as análises financeiras fornecem informações valiosas que ao longo do processo auxilia o gestor à escolha de um caminho que ofereça melhores resultados, em conformidade com a estratégia e os objetivos do negócio.

Ainda segundo Henrique (2008) o empreendedor está sujeito a correr riscos no trâmite do empreendedorismo, à partir do momento em que o mesmo investe seu capital, pois é possível que haja resultados positivos e aumento do patrimônio; o que chamamos de lucro, mas ao mesmo tempo pode ocorrer uma instabilidade financeira e o gestor acabar perdendo seu capital investido e ir até mesmo à falência.

As Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) compõem grande parte dos empreendimentos no país, todavia, muitos desses empreendedores enfrentam problemas com a falta de conhecimento em educação financeira, consequentemente apresentando maior dificuldade na obtenção de resultados positivos para o seu estabelecimento (PORTAL SEBRAE, 2022).

Segundo SEBRAE (2022) diante desses fatos, é necessário que os empresários busquem uma análise dos seus números e uma redução dos seus custos, obtendo também o melhor regime de tributação que se adequa à realidade das empresas.

Conforme Jiambalvo (2009) a Contabilidade Gerencial é quem auxilia os gestores na implementação de melhorias nos processos financeiros e administrativos, onde são realizados estudos contábeis detalhados sobre custos, despesas, lucro, mercado, além de análises de Demonstrações de Resultados e Balanço Patrimonial, com intuito do aumento gradativo das receitas, diminuição de risco e maior controle das atividades.

A Contabilidade Gerencial é uma área da Ciências Contábeis na qual os profissionais buscam a comunicação entre o controle financeiro e o controle administrativo. Considerando os fatos expostos, esta pesquisa apresenta como problema a seguinte pergunta: Como a contabilidade gerencial auxilia o empresário a tomar decisões mais adequadas em sua empresa?

E como objetivo geral: Entender como a contabilidade gerencial auxilia o empresário a tomar decisões mais adequadas em sua empresa.

E objetivo específico: Identificar quais são as demonstrações contábeis que desempenham um papel crucial no processo de gestão empresarial. Além disso, busca-se compreender as potenciais análises do ambiente interno e externo, por meio da matriz SWOT, que podem oferecer suporte ao empresário nas tomadas de decisões estratégicas.

Esta pesquisa apresenta como hipóteses:

H₁: Os gestores não analisam os relatórios fornecidos pela contabilidade e precisam ampliar os conhecimentos sobre a área financeira e tributária da organização;

H₂: Através de demonstrações contábeis, é possível ter uma melhor visão das receitas e despesas, e assim analisar os resultados da empresa.

A importância desta pesquisa está vinculada diretamente ao cumprimento dos objetivos da empresa que visa adotar a contabilidade gerencial como parceira para o desenvolvimento de seu negócio. O foco da pesquisa é beneficiar a gestão empresarial, promovendo tomadas de decisões oportunas para alcançar resultados positivos.

Em relação ao meio social, o intuito é assessorar pequenas empresas por meio de análises contábeis, esclarecendo a situação atual e contribuindo para o planejamento estratégico e crescimento, impactando positivamente com a geração de novas oportunidades de emprego. Academicamente, a pesquisa busca fornecer informações relevantes, facilitando a compreensão dos estudantes e destacando a importância da Contabilidade Gerencial para uma gestão eficaz.

Quanto à classificação metodológica, esta pesquisa se classifica como descritiva, exploratória, bibliográfica e documental.

2- Contabilidade Gerencial como suporte nas tomadas de decisões

As Micro e pequenas empresas compõem grande parte dos empreendimentos nos países, segundo as informações do SEBRAE (2021) “foi criada a Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da EPP, pela Lei Complementar N° 123/2006 para proteger e diferenciar as micro e pequenas empresas, com objetivo de estimular o desenvolvimento e competitividade entre elas. A Lei Geral classifica como Microempresa aquela que possui receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), tal qual

as Empresas de Pequeno Porte às que possui receita bruta anual 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).”

Conforme diz Henrique *et al.*, (2008) as empresas muitas vezes não possuem suporte contábil na sua administração, normalmente o contador é relacionado apenas de forma fiscal ou para assessorar na legislação do negócio, por consequência disso, muitos gestores não dão o devido valor à contabilidade como instrumento de apoio.

O contador gerencial busca informações pertinentes e completas para ajudar na eficiência da gestão empresarial, estas informações estão relacionadas também a contabilidade financeira, através de análises de dados monetários é possível compreender a atual situação financeira na qual a empresa se encontra (HENRIQUE, 2008).

A Contabilidade sem dúvida, é a maior fonte de informações sobre o patrimônio da empresa, permitindo conhecer, com facilidade, todos os fatos que ocasionaram alteração qualitativa ou quantitativa, servindo de bússola na administração dos negócios e contribuindo para o alcance dos objetivos (HENRIQUE, *et al.*, 2008, p.35).

2.1 Contabilidade Gerencial

Conforme diz Atkinson (2015) a contabilidade gerencial vem crescendo cada vez mais e ganhando espaço nas empresas, sendo utilizada como ferramenta indispensável no processo de gestão. Esta área da Ciência Contábeis possui características que auxiliam as empresas no seu desenvolvimento, permitem aos gestores maior segurança, precisão e controle das atividades, além de assessorá-los nas tomadas de decisões mais adequadas, através de análises que possibilitam avaliar o desempenho das atividades econômicas.

“Contabilidade gerencial é o processo de fornecer a gerentes e funcionários de uma organização informações relevantes, financeiras e não financeiras, para tomada de decisões, alocação de recursos, monitoramento, avaliação e recompensa por desempenho (ATKINSON, 2015, p.2).”

O processo de planejamento é um papel fundamental para o início das atividades de gestão pois, nele as metas são estabelecidas a fim de serem cumpridas, permitindo maior organização e objetivando os planos idealizados. Estes planos geralmente são acompanhados por orçamentos, de acordo com Jiambalvo (2009, p.280):

“Os orçamentos são úteis no processo de planejamento, porque intensificam a comunicação e a coordenação.” Esta metodologia estimula aos gestores o cumprimento dos reais propósitos de acordo com o que foi traçado e auxilia nas estimativas financeiras para a execução das atividades planejadas (JIAMBALVO, 2009, p.280).

Jiambalvo (2009) diz que os orçamentos são pertinentes no processo de controle, visto que, o controle permite avaliar o desempenho e eficiências dos compromissos de acordo com o que foi orçado e planejado, reconhecendo se obteve o feedback positivo esperado, proporcionando maior rentabilidade.

Segundo Coronado (2009) “O controle exige, para sua implementação, um eficiente sistema de informações capaz de gerar relatórios claros que possibilitam a identificação de possíveis causas de desvios no planejamento.” Neste processo, utilizam-se dados empresariais apurados, de modo que possa corrigir os rumos dos planejamentos em vigor, ou modificar os planejamentos futuros, com a finalidade de prevenir possíveis erros e irregularidades.

A estratégia é um método relevante no processo da contabilidade gerencial, pois tem por base recursos físicos, financeiros e tecnológicos para identificar oportunidades no ambiente do negócio, traçando caminhos inteligentes e originais para otimizar recursos que viabilizam prováveis oportunidades de crescimento.

“O conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, o qual é externo e está fora de seu controle; e, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida (Oliveira, 2014, p.3).”

A estratégia é elaborada pelas análises dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como a missão, o propósito e os objetivos a serem alcançados. Além disso, é preciso identificar possíveis ameaças ou oportunidades que podem afetar diretamente o ambiente empresarial (CORONADO, 2009).

“Dependendo da força da empresa e da posição que ela ocupa no ambiente, esses fatores podem constituir-se em oportunidades ou ameaças para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa, exigindo dela uma constante capacidade de reação (CORONADO, 2009, p.9).”

Por isto, é importante analisar o aspecto ambiental que a empresa se encontra, reconhecer quem são seus clientes e suas necessidades, os produtos ou serviços que os clientes procuram, quem são seus concorrentes e como eles definem o seu negócio, além dos riscos e vulnerabilidade do negócio, é necessário também observar o ambiente econômico em que a empresa encontra, avaliando

seus índices e tendências de crescimento econômico. Esses estudos permitem que o gestor identifique o ponto de partida para buscar estratégias mais adequadas, mensurando esforços necessários para alcançar seus objetivos (CORONADO, 2009).

2.2 Relatórios Contábeis

Através de dados fiscais e financeiros fornecidos pelas empresas, são realizados relatórios como: Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração do Resultado do exercício (DRE), Matriz Swot, Balanço Patrimonial, Análise de Custos e Despesas que podem auxiliar os usuários a fazer previsões e tomar decisões mais assertivas em relação à situação financeira da organização no futuro (CHING, *et al.*, 2007).

- Demonstração de Fluxo de Caixa

A Demonstração de Fluxo de Caixa reúne informações de todas as entradas e saídas de dinheiro do caixa das micro e pequenas empresas, nele é apresentado os registros de todas as movimentações de recursos financeiros (JIMBALVO, 2009).

“Esse foco no caixa é relativamente óbvio: os gerentes, os empregados e os fornecedores desejam se certificar de que a empresa é capaz de gerar caixa suficiente para pagar salários, contas e dívidas; e os acionistas desejam saber se a empresa é capaz de gerar caixa que possibilite um retorno razoável sobre os seus investimentos e que, talvez, possa pagar dividendos. Os acionistas também desejam saber se a empresa é capaz de gerar caixa o suficiente para não ir à falência (JIMBALVO, 2009).”

Conforme SEBRAE (2017) a análise de entradas e saídas, permite que as pequenas empresas iniciem sua gestão financeira de forma organizada, sendo possível identificar as origens e destinos do dinheiro, viabilizando a organização dos prazos para pagamentos futuros, e controle do quanto a empresa está deixando de receber por possíveis inadimplências, além disso, o fluxo de caixa possibilita também a realização de projeções futuras, proporcionando possíveis oportunidades de crescimento, ajudando nas tomadas de decisões de acordo com a situação financeira que a organização se encontra.

- Demonstração do Resultado de Exercício (DRE)

Segundo Osnir (2010), DRE é “a demonstração do Resultado Do Exercício (DRE) é um relatório contábil destinado a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da empresa”.

Como diz Ipsas (2009) o desenvolvimento da DRE requer uma série de dados que não estão incluídos no fluxo de caixa da empresa, porque se referem a valores

que não entram na conta no momento em que ocorre o evento, tais como vendas de bens ou serviços que são pagos em adiantamento, compras antecipadas de matéria-prima e encargos INSS e IRPF. Apesar de não alterarem o saldo, esses valores deverão ser registrados na DRE do mês em que ocorrerem de acordo com o princípio contábil de competência, que é definido como:

“O regime contábil segundo o qual transações e outros eventos são reconhecidos quando ocorrem (não necessariamente quando o caixa ou seus equivalentes são recebidos ou pagos). Portanto, as transações e eventos são registrados contabilmente e reconhecidos nas demonstrações contábeis referentes aos respectivos períodos. Os elementos reconhecidos sob o regime de competência são ativos, passivos, patrimônio líquido, ativos líquidos, receitas e despesas (IPSAS, 2009, p. 38).”

- Matriz Swot

A análise SWOT, desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Cristensen da Harvard Business School, é uma ferramenta amplamente utilizada para avaliar a competitividade de uma organização. Dividida em quatro variáveis - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças - a análise SWOT foi aplicada por diversos acadêmicos, conforme discutido por Silva et al. (2011).

Silva *et al.* (2011) diz que a matriz SWOT é uma ferramenta estratégica que oferece uma perspectiva clara e objetiva sobre as forças e fraquezas externas, bem como sobre as oportunidades e ameaças externas. Ao fazer análises, é possível desenvolver uma estratégia competitiva que irá melhorar o desempenho organizacional.

O objetivo, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), é constatar as oportunidades e ameaças da organização com seus pontos fortes e fracos. As quatro zonas atuam como indicadores da situação organizacional. Esta ferramenta é essencial para análise ambiental, gestão e planejamento organizacional.

- Balanço Patrimonial

Segundo Neto (2012), apesar das informações apresentadas pelo balanço patrimonial serem estáticas e que possam mudar após o seu encerramento, elas são imprescindíveis para determinar a situação econômica da empresa.

De acordo com Dornelas (2014, p. 168), “O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa’. Já o passivo são as obrigações da empresa para com terceiros, segundo Kuhn e Lampert:

“Dá-se a denominação de passivo à listagem das obrigações ou exigibilidades da empresa, que financiam as aplicações demonstradas no ativo ou patrimônio bruto, num determinado momento, ou seja, o momento da apuração do Balanço Patrimonial. No passivo, as Contas, representativas das obrigações ou exigibilidades que registram são devidamente dispostas em ordem decrescente de exigibilidade, também ordenadas de acordo com o artigo 178 da Lei 6.404 (KUHN, LAMPERT, 2012, p. 31).”

O patrimônio Líquido se refere aos recursos próprios do negócio, que pertencem aos sócios e que é obtido pela diferença entre ativo e passivo (ASSAF NETO, 2012).

2.3 Tomada de decisão

A tomada de decisão é a principal função do contador gerencial, de acordo com Marion (2017, p.5) “a contabilidade gerencial tem por fim orientar os agentes responsáveis pela gestão do patrimônio da organização nas suas tomadas de decisões.” Este processo é de grande importância, visto que, em todas as execuções de atividades de planejamento, organização e controle é preciso tomar uma série de decisões, e muitas vezes essas decisões são acompanhadas de muitas incertezas, o que dificulta este trabalho.

Além de todos esses métodos de gestão que buscam caminhos visando o futuro da empresa, o contador gerencial precisa realizar análises de dados, valores e documentos de atividades passadas relacionado a contabilidade financeira, deste modo, a contabilidade gerencial alimenta-se de informações existentes na contabilidade financeira transformando as informações em ideias que possibilitaram as tomadas de decisões mais assertivas, permitindo pensar e planejar em curto, médio e longo prazo (MARION, 2017).

“Podemos caracterizar a Contabilidade Gerencial como um enfoque especial conferido a vários procedimentos e técnicas contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada e específica, de maneira a atender às necessidades de informações dos gestores das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, (2020, p.4).”

2.4 Custos

Outro ponto indispensável são as informações de custos no processo de gestão das organizações, Marion (2017, p.38/39) enfatiza que:

“O contador gerencial deve estar sempre alerta e incentivar que todos os agentes internos tenham conhecimento dos custos das atividades pelas quais sejam responsáveis apurados não só pelo sistema oficial por absorção, mas também calculados por outros critérios e sistemas que possibilitem o estudo comparativo para os fins a que precisarem, especialmente para fixação do preço de venda de um ou de um mix de produtos (MARION, 2017, p.38/39).”

Alves (2013) apresenta conceitos e termos utilizados na contabilidade gerencial aplicadas em custos, são eles: Receita - Venda de mercadoria, produtos ou serviços; Ganhos- Lucros que não depende da atividade operacional da empresa; Desembolso - Saída de dinheiro para pagamentos à terceiros, resultante da aquisição de um bem ou serviço; Gastos - Valores pagos sobre bens e serviços aplicados na produção e manutenção das atividades empresariais. Esses gastos podem ser divididos em cinco elementos, tais como: Investimentos, custos, despesas, perdas e desperdício.

2.5 Despesas

Iudícibus (2020) define custos e despesas variáveis como os que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou outra medida de atividade. Exemplifica a matéria-prima, mão de obra direta, comissões sobre vendas como custos variáveis. Algumas despesas variam proporcionalmente à variação das vendas, mais do que da produção. É o caso típico de comissões sobre vendas. Custos e despesas fixas teoricamente são definidos como os que se mantêm inalterados, dentro de certos limites, independentemente das variações da atividade ou das vendas. Como exemplos muito citados de custos fixos, tem-se ordenados de mensalistas, depreciações e aluguéis.

2.6 Indicadores Financeiros

Segundo Martins, Miranda e Diniz (2014), índices são relações entre contas das demonstrações contábeis, para examinar a situação financeira e econômica da empresa.

Matarazzo (2010) compara os índices financeiros e os indicadores gerados por exames laboratoriais para uma perspectiva que possibilita ao profissional traçar, com maior segurança, um diagnóstico da “saúde do paciente” bem como a "saúde da empresa" através da análise dos indicadores financeiros.

Para Martins, Miranda e Diniz (2014), ao analisar a evolução dos indicadores de uma empresa ao longo do tempo e comparar os resultados com outras empresas do mesmo setor, os índices ficam mais compreensíveis. Segundo esses autores,

também se pode encarar a rentabilidade como um componente econômico da análise das demonstrações contábeis.

Segundo Pimentel, Braga e Nova (2005), a medida final do grau de sucesso econômico obtido por uma empresa em relação ao capital investido pode ser considerada como rentabilidade.

- Índices de Liquidez

Conforme asseveram Martins, Miranda e Diniz (2014), os índices são vistos como indicadores que refletem a capacidade da empresa em cumprir seus compromissos financeiros, evidenciando sua habilidade de pagar dívidas e, por conseguinte, revelando a condição de continuidade do negócio. Em suma, a análise dos índices de liquidez fornece insights cruciais sobre a saúde financeira e a sustentabilidade a longo prazo da empresa.

De acordo com Braga (1989), a qualidade da liquidez de uma empresa está associada à eficiente gestão de seus ativos e passivos. Uma empresa é considerada líquida quando consegue administrar esses elementos de forma eficaz, eliminando a necessidade de manter grandes quantidades de dinheiro em caixa para cumprir compromissos futuros. Essa abordagem destaca a importância do controle preciso das entradas e saídas de caixa como uma medida fundamental para assegurar a boa liquidez da empresa.

Conforme a afirmação de Marion (2009), os índices de liquidez são ferramentas utilizadas para avaliar a capacidade de pagamento de uma empresa. Esses índices têm o propósito de indicar se a empresa possui a capacidade necessária para quitar seus compromissos tanto de curto quanto de longo prazo. Em essência, a análise dos índices de liquidez fornece insights cruciais sobre a saúde financeira da empresa, permitindo avaliar sua solidez para cumprir obrigações financeiras em diferentes horizontes temporais.

Segundo Martins, Miranda e Diniz (2012), um índice de liquidez de curto prazo superior a 1,0 é considerado desejável pelos administradores financeiros, pois indica que a empresa possui uma capacidade satisfatória de pagamento de suas dívidas de curto prazo. Um índice superior a 1,0 sugere que os ativos de curto prazo são suficientes para cobrir as obrigações imediatas, proporcionando uma margem de segurança. Essa interpretação destaca a importância de uma gestão financeira eficiente para garantir que a empresa esteja em uma posição favorável para cumprir seus compromissos de curto prazo.

Conforme a visão de Pimentel, Braga e Nova (2005), a liquidez representa a capacidade de uma empresa em cumprir seus compromissos financeiros nos prazos estabelecidos. Os autores destacam que manter uma liquidez adequada vai além de ser apenas um objetivo empresarial. Isso sugere que a capacidade de honrar compromissos financeiros é fundamental para a sobrevivência e sucesso da empresa, transcendendo a mera busca por metas e tornando-se uma condição essencial para a operação e continuidade do negócio.

Conforme abordado por Martins, Miranda e Diniz (2014), a análise dos índices de liquidez compreende quatro categorias principais: a) liquidez corrente; b) liquidez seca; c) liquidez imediata; e d) liquidez geral.

No Quadro 1, são apresentados a descrição, a fórmula e os resultados esperados dos índices de liquidez que serão utilizados no estudo.

Quadro 1: Indicadores de liquidez

Indicadores	Fórmula	Descrição	Resultado Esperado
Liquidez Geral (LG)	$LG = \frac{AC + RLP}{PC + PNC}$	Mostra o quanto a empresa possui de recursos de curto e longo prazo, para cada real de dívidas de curto prazo.	Maior que 1, quanto maior melhor.
Liquidez Imediata (LI)	$LI = \frac{\text{Disponível}}{PC}$	Mostra a parcela das dívidas de curto prazo que poderiam ser pagas imediatamente.	Maior que 1, quanto maior melhor.
Liquidez Corrente (LC)	$LC = \frac{AC}{PC}$	Mostra o quanto a empresa possui de recursos de curto prazo para cada real de dívidas de curto prazo.	Maior que 1, quanto maior melhor.
Liquidez Seca (LS)	$LS = \frac{AC - E - D_{ant}}{PC}$	Mostra a parcela das dívidas de curto prazo que poderiam ser pagas pelos itens de maior liquidez no ativo circulante.	Maior que 1, quanto maior melhor.

Fonte: Adaptado de Martins, Miranda e Diniz (2014)

Onde: AC = Ativo Circulante, PC = Passivo Circulante, RLP = Ativo Não Circulante (Realizável a Longo Prazo), PNC = Passivo Não Circulante, D.ant. = Despesas Antecipadas e E = Estoque.

Conforme apontado por Martins, Miranda e Diniz (2014), uma crítica associada ao índice de liquidez corrente está relacionada aos efeitos das diferenças temporais entre as contas do ativo circulante e do passivo circulante. Este índice também é influenciado pelas formas de avaliação dos ativos, como estoques e

duplicatas a receber, destacando a necessidade de o analista estar atento à qualidade dos itens do ativo circulante.

De acordo com Matarazzo (1998), o índice de liquidez corrente indica que a empresa possui recursos no ativo circulante que são superiores às suas dívidas junto a terceiros. Essa interpretação sugere que, a partir do cálculo desse índice, é possível avaliar se a empresa possui ativos de curto prazo em quantidade suficiente para cobrir suas obrigações de curto prazo.

Conforme Martins, Miranda e Diniz (2014), os estoques, por representarem uma parte significativa do Ativo Circulante, apresentam riscos de liquidez devido a diferentes formas de avaliação, possíveis roubos, obsolescência, deterioração, entre outros fatores. Além disso, os estoques geralmente demoram mais para se converter em moeda corrente. Para contornar essas questões, foi desenvolvido o índice de liquidez seca.

Martins, Miranda e Diniz (2014) destacam que o índice de liquidez seca, apesar de útil, não elimina completamente as diferenças temporais entre numerador e denominador. Dada a relevância das contas a receber e suas implicações na liquidez, introduz-se o índice de liquidez imediata.

Ainda de acordo com Martins, Miranda e Diniz (2014), esse índice busca eliminar o efeito das contas a receber, oferecendo uma medida mais precisa da capacidade imediata da empresa em cumprir obrigações de curto prazo, ao focar em ativos altamente líquidos como dinheiro e equivalentes de caixa. Essa estratégia visa superar preocupações com diferenças temporais e liquidez de contas específicas, proporcionando uma visão mais específica da capacidade imediata de pagamento da empresa.

Conforme observado por Martins, Miranda e Diniz (2014), o indicador de liquidez imediata é pouco utilizado pelos analistas devido à sua limitada capacidade informativa. Além disso, esse índice também está sujeito a diferenças temporais entre o numerador e o denominador, o que pode comprometer sua eficácia como medida isolada da capacidade de pagamento imediata da empresa.

Ainda para Martins, Miranda e Diniz (2014), o índice de liquidez geral é mais suscetível aos efeitos das diferenças temporais, uma vez que combina elementos de curto e longo prazo. Por abranger tanto ativos quanto passivos de diferentes prazos, este índice pode ser influenciado por variações temporais que ocorrem ao longo do tempo.

3- Metodologia

O objeto de estudo é a contabilidade gerencial como auxílio no processo de tomada de decisão.

A pesquisa teve como população as empresas comerciais da cidade de João Monlevade e a amostra foi composta por uma empresa do ramo de comércio de calçados chamada Sapassos Calçados.

O estudo apresenta-se em categoria descritiva com características exploratórias, bibliográficas e documental.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Gil (2002) e Selltiz *et al.* (1965), quanto aos fins e meios esta pesquisa classifica-se como:

- descritiva, tendo em vista que foi feito uma análise documental da empresa Sapassos Calçados de João Monlevade/MG obtendo acesso movimentações financeiras e fiscais da empresa para que sejam analisadas.

- exploratória, por buscar descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características da organização.

- bibliográfica, por ter se embasado em livros, revistas e artigos já publicados sobre o tema; e,

- documental, por ter buscado documentos junto à contabilidade da organização.

A coleta de dados da pesquisa foi feita através de documentos e relatórios contábeis da empresa, além de uma entrevista com o sócio da organização, as quais compõem o estudo. Posteriormente esses dados gerados servirão também como relatório de conclusão, demonstrando e evidenciando como os controles gerenciais podem ser utilizados pela empresa, auxiliando dessa forma, em tomadas de decisão.

A organização entrevistada conhecida como Sapassos Calçados é uma micro empresa com o ramo de comércio varejista de calçados e artigos de couro, fundada em 1992 e optante do simples nacional.

Com o objetivo de buscar melhor atendimento e melhores produtos para atender a diversidade de estilo de todos os clientes, a Sapassos Calçados vem destacando-se nesse ramo e hoje possui uma sólida carteira de clientes e uma

estrutura de profissionais capazes de atendê-los. Seu diferencial é o atendimento via redes sociais, disponibilidade e entregas à domicílio.

Com sede na cidade de João Monlevade, a instituição tem seu sócio que atua como administrador desde sua fundação. Além do sócio, a empresa conta com o auxílio de 3 funcionários.

4- Resultados e discussões

A seguir serão apresentadas as informações obtidas na pesquisa. Durante o preenchimento do questionário, o gestor da empresa relatou como é sua relação atualmente com a contabilidade responsável por sua empresa, como são repassados os resultados e quais os principais instrumentos utilizados como base nas tomadas de decisões e como o contador poderia contribuir de forma estratégica dentro da sua empresa.

Entre as respostas obtidas, foi possível concluir que o gestor desconhece as ferramentas contábeis e não as utiliza como aliada aos dados da sua empresa. O empreendedor acaba tomando decisões por impulso e não avalia os seus números.

Segundo Sodré (2013), os demonstrativos contábeis são indispensáveis para a contabilidade extrair informações valiosas que avaliam a situação em que se encontra a empresa.

O empresário citou que tinha uma visão da contabilidade apenas como uma obrigação legal, focada em aspectos fiscais. Apesar da relevância da informação gerencial para a gestão eficiente das organizações econômicas, muitas empresas ainda identificam a contabilidade como aquela que entrega impostos, já que a contabilidade brasileira é historicamente voltada para o cumprimento das legislações fiscais, em detrimento da teoria e dos princípios fundamentais básicos da contabilidade.

Contudo, a literatura deixa claro que a contabilidade desde os tempos mais remotos constitui a principal fonte de informação para o controle de um patrimônio empresarial. Apresentar os principais métodos utilizados na contabilidade gerencial é relevante para demonstrar a importância da contabilidade como fonte de informação para tomada de decisão no âmbito de qualquer instituição, seja pública, privada, com ou sem fins lucrativos.

No que se refere a resultados, o empresário não consegue responder se o seu negócio dá lucro ou prejuízo.

O dono do negócio todos os dias assume a responsabilidade de multitarefas, como: lidar com o financeiro, estoque, compras, criação de estratégias de vendas e ainda conduz todo o administrativo. Nesse cenário, o contador atua como uma ferramenta, auxiliando o empresário com análises, relatórios e quando necessário, ensinando algumas ferramentas para manter o controle sobre a empresa, pois ambas as partes se beneficiam com a saúde do negócio.

Nesse caso, o contador deixa de ser apenas um apurador de impostos e assume uma função mais gerencial, uma vez que recebe todas as informações e tem um melhor entendimento das situações financeiras. Além de uma variedade de experiências que não se limitam ao campo contábil, essas habilidades podem auxiliar o empresário ao longo de sua cadeia operacional.

Com a ajuda de seu contador desde o início, o empresário poderia ter obtido todas as informações necessárias para tomar decisões de investimento, ampliação da sua parte operacional, delegação de funções, redução de tributos, além de conhecer seus custos fixos e variáveis. A parceria entre contador e empresário demanda confiança, para que possam juntos alavancar o empreendimento e corrigir ou amenizar os pontos fracos do negócio.

De acordo com OTT *et al.* (2011, p. 343), o contador auxilia ao gestor em diversos campos de conhecimento, tais como marketing, economia, vendas, finanças, empreendedorismo, gestão, administração. Além da contabilidade, ele passa então a oferecer uma avaliação gerencial mais benéfica ao cliente, que diferencia a gama de serviços prestados.

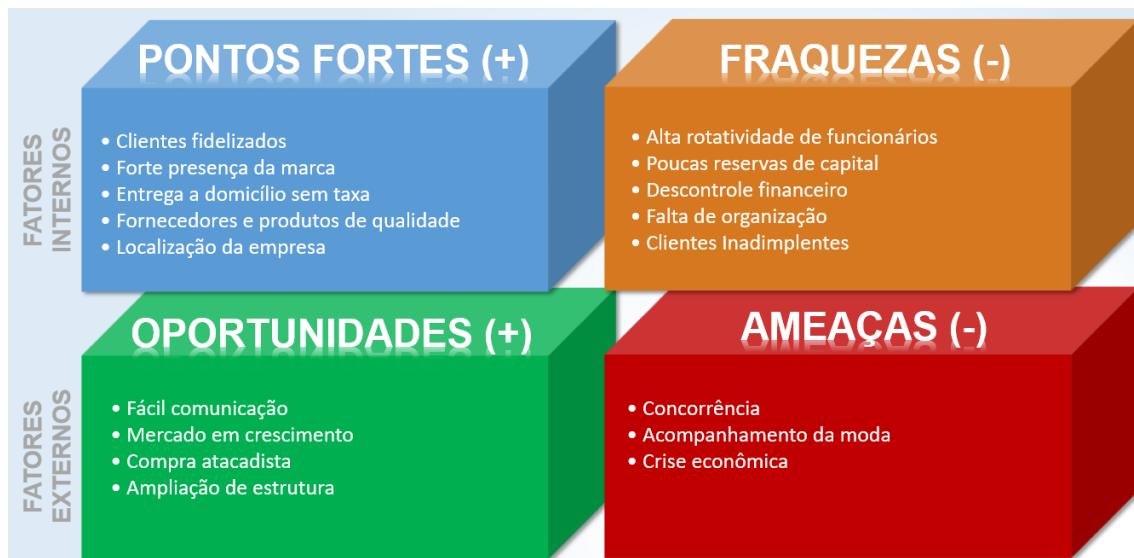
O contador desempenha um papel crucial além da legislação fiscal, atuando como consultor vital na manutenção e desenvolvimento empresarial. Sua experiência abrangente, lidando com várias empresas, torna-o fundamental na fase inicial, especialmente ao elaborar o plano de negócios. Colaborando na definição de metas e estratégias, o contador proporciona insights práticos do mercado, possibilitando escolhas mais assertivas e a antecipação de desafios e soluções.

Durante a entrevista, foi possível notar todos os ambientes da organização, internos e externos. Para diagnosticar ainda mais o que poderia ser feito para aperfeiçoamento das atividades na organização, foi desenvolvida e apresentada ao gestor uma análise SWOT do seu negócio, onde foi pontuado as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, algo que ele nunca havia observado.

A análise SWOT é uma técnica que permite verificar e monitorar ambientes internos e externos, e é essencial para o planejamento de estratégias de desenvolvimento e para auxiliar nas tomadas de decisões. Nas empresas, essa técnica é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos internos, olhando para o presente. E as oportunidades e ameaças do mercado, ambiente externo, olhando para o futuro. (VALIM *et al.*, 2015).

A ferramenta SWOT é extremamente valiosa para a compreensão abrangente do ambiente empresarial. Ao identificar pontos fortes e fracos internos, juntamente com oportunidades e ameaças externas, as empresas podem desenvolver estratégias mais informadas e adaptativas para alcançar o sucesso a médio e longo prazo.

Utilizar abordagens estratégicas como brainstorming, grupo nominal e entrevistas é essencial para uma análise abrangente, garantindo imparcialidade nos ambientes internos e externos da aplicação da ferramenta. Em vista disso, foi realizado a análise SWOT da empresa estudada:



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2023.

Diante o exposto, é nítido as vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes. Foi possível identificar entre seu diferencial, a entrega a domicílio sem taxa. Uma prática adotada pela empresa que gera aptidões ainda mais fortes no mercado, além das oportunidades externas que auxiliam o empreendedor a desenvolver ainda mais vantagens competitivas.

Já sobre as fraquezas e ameaças, tais precisam ser solucionadas com urgência, pois acarretam problemas como perda de vendas e queda na

produtividade, principalmente com relação a rotatividade de funcionários. Outra adversidade que deverá ser resolvida de forma imediata é a desorganização e descontrole financeiro, pois essas podem ser cruciais ao funcionamento da loja.

O contador torna-se um apoio, tanto para o empreendimento que já tem seu modelo de negócios formado, quanto àquele que deseja iniciar com bases fortes. Isto é, como é o caso da empresa abordada neste estudo, esse profissional pode ser o responsável por disponibilizar conhecimento e ferramentas capazes de modificar as estatísticas atuais do negócio.

Foi pedido ao gestor que solicitasse à sua contabilidade atual alguns relatórios contábeis, tais como DRE – Demonstrativo de Resultado de Exercício e o Balanço Patrimonial dos últimos dois anos, para avaliação dos números da empresa. Logo, os documentos foram apresentados e analisados.

As demonstrações contábeis mais utilizadas para efeito de análise contábil são o balanço patrimonial (BP), a demonstração do resultado do exercício (DRE), a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados (DLPA), a demonstração do fluxo de caixa (DFC) e a demonstração de valor adicionado (DVA). A maior ênfase da análise, todavia, está nas duas primeiras demonstrações, uma vez que tais demonstrativos identificam, de forma objetiva, a situação financeira e econômica da entidade em determinado momento (MARION, 2009).

O balanço patrimonial mostra, de forma resumida, a posição financeira de um negócio em um determinado período (GITMAN, 2010).

Tabela 1 – Balanço Patrimonial

	2021	2022
ATIVO	121.406,75	141.480,00
Circulante	96.806,75	107.000,00
Caixa	5.115,40	1.540,00
Bancos	3.080,45	8.670,00
Estoques	74.110,90	92.030,00
Contas a receber	13.500,00	4.260,00
Desp. antecipadas	1.000,00	500,00
Não Circulante	24.600,00	34.480,00
Realizável a longo prazo	600,00	16.480,00
Depósito Judicial	600,00	16.480,00
Imobilizado	24.000,00	18.000,00
Computadores e Periféricos	30.000,00	30.000,00
(-) Depreciações de Computadores e Periféricos	(6.000,00)	(12.000,00)
Total do ativo	121.406,75	141.480,00

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Tabela 2 – Balanço Patrimonial

	2021	2022
PASSIVO	121.406,75	141.480,00
Circulante	70.371,00	114.280,00
Fornecedores	51.266,00	94.538,14
Instituições Financeiras	6.000,00	10.800,00
Impostos à recolher	4.135,00	2.500,00
Obrigações Trabalhistas e previdenciárias	8.970,00	6.441,86
Não Circulante	43.225,65	24.352,33
Empréstimos e financiamentos	27.085,85	15.000,00
Parcela de Tributos Federais	16.139,80	9.352,33
Patrimônio Líquido	7.810,10	2.847,67
Capital Social	17.000,00	17.000,00
(-) Prejuízos Acumulados	(9.189,90)	(14.152,33)
Total do Passivo	121.406,75	141.480,00

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

A falta de conhecimento em áreas fundamentais como patrimônio, finanças e organização pode, de fato, impactar negativamente o desempenho e a sustentabilidade de uma empresa. É crucial para os empresários buscar constantemente aprimorar essas habilidades e implementar práticas eficazes de gestão, objetivando evitar prejuízos financeiros.

O descontrole dos custos e despesas operacionais, de estoque e a falta de gerenciamento do fluxo de caixa são motivos que normalmente fazem com que os empresários gastem muito mais do que ganham, confundindo até o bolso da pessoa física com a jurídica.

Os documentos apresentados forneceram toda informação necessária para diagnosticar a real situação financeira e patrimonial da empresa durante o período analisado. Foi possível calcular os índices de liquidez geral, imediata, corrente e seca, resultados estes demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 3 – Índices de Liquidez

LIQUIDEZ GERAL	0,86
LIQUIDEZ IMEDIATA	0,12
LIQUIDEZ CORRENTE	1,37
LIQUIDEZ SECA	0,31

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

A empresa obtém a maioria dos índices de liquidez ruins, isso significa que a organização pode enfrentar dificuldades em cumprir suas obrigações financeiras.

Essa situação sugere que os recursos disponíveis, quando comparados às dívidas, são insuficientes, o que significa que a empresa pode ter dificuldades em saldar suas obrigações imediatas e de curto prazo. Além disso, a análise dos índices sugere que os ativos e direitos da empresa são inferiores às suas obrigações, indicando potencialmente a falta de capacidade para honrar com compromissos financeiros de maneira imediata.

A avaliação dos índices de liquidez ao longo dos anos proporcionou ao gestor insights sobre o desempenho financeiro do negócio, permitindo determinar se a empresa está obtendo lucro ou prejuízo. Essa análise é crucial para o planejamento e a tomada de decisões estratégicas visando a sustentabilidade financeira da empresa.

Segundo Iudícibus e Marion (2010), a DRE é uma lista organizada de receitas e despesas que é apresentada verticalmente, onde as receitas são divididas pelas despesas para obter o resultado (lucro ou prejuízo).

Tabela 4 – Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

	2021	AV	2022	AV
Receita Líquida das vendas	144.689,00	100%	250.114,00	100%
Receita Líquida Comercial	144.689,00	100%	250.114,00	100%
Custos das Mercadorias Vendidas	(101.282,30)	70%	(173.990,00)	69,56%
Lucro Bruto Operacional	43.406,70	30%	76.124,00	30,44%
Despesas Operacionais	(15.546,80)	10,74%	(66.124,00)	26,44%
Despesas com Vendas	(16.923,80)	11,70%	(3.047,00)	1,29%
Despesas Administrativas	(13.833,00)	9,56%	(14.749,33)	5,90%
Despesas Financeiras	(7.623,00)	5,27%	(14.356,00)	5,74%
Receita Não Operacional	1.330,00		8.000,00	
Resultado Líquido	(9.189,90)		(14.152,33)	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Ao analisar os documentos disponibilizados, evidenciou-se que os resultados líquidos da empresa não foram muito favoráveis nos últimos dois anos, de acordo com as demonstrações contábeis, a empresa apurou um prejuízo de R\$ 9.189,90 em 2021 e R\$ 14.152,33 em 2022.

No processo de apuração de resultados, foi realizada uma análise vertical para determinar a representatividade percentual de diferentes linhas no Demonstrativo de Resultado em relação à Receita Líquida de Vendas durante dois períodos consecutivos (2021 e 2022). Observa-se que os custos das mercadorias vendidas são a maior despesa, representando 70% em 2021 e 69,56% em 2022.

Adicionalmente, despesas operacionais e administrativas também têm impacto significativo na receita, totalizando 16,01% em 2021 e aumentando para 32,34% em 2022.

Foi sugerido ao empresário que à partir das demonstrações contábeis apresentadas, juntamente com seu contador, elaborar uma análise econômica e financeira de sua empresa, o que será necessário para que ele tome decisões favoráveis com relação a todos os aspectos notados.

Diante do estudo, ao apresentar os números do seu negócio ao gestor, este concluiu que um bom controle financeiro é essencial para a gestão eficiente da empresa. Ele expressou a importância de contar com um contador qualificado como um aliado valioso nesse processo. O gestor reconhece que uma análise detalhada dos números da empresa, realizada por um profissional qualificado, pode fornecer insights cruciais para as tomadas de decisões e para a implementação de estratégias que visam melhorar a saúde financeira do negócio.

5- Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo entender como a Contabilidade Gerencial auxilia o empresário da Sapassos Calçados a tomar decisões mais adequadas em sua empresa, destacando ferramentas essenciais como as Demonstrações Contábeis.

A abordagem seguiu uma lógica sequencial durante a entrevista com o gestor, iniciando com a análise SWOT que evidenciou os pontos fortes e fracos da empresa, além de oportunidades e ameaças. Seguida pela análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado do Exercício, fornecendo insights cruciais sobre receitas, despesas, custos e prejuízos, contribuindo com indicadores valiosos para o funcionamento da empresa.

O trabalho identificou as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor, ressaltando a importância do conhecimento apropriado desses resultados para evitar descuidos na gestão. A análise do Balanço Patrimonial revelou uma evolução nas contas nos últimos dois anos, com destaque para oscilações em contas específicas. A Demonstração de Resultado do Exercício indicou prejuízos em ambos os anos, destacando a necessidade de ajustes e na gestão do negócio.

A revisão da literatura confirmou a eficácia da Contabilidade Gerencial para decisões eficientes em pequenas e médias empresas. O gestor recebeu sugestões

que visam melhorar a saúde financeira, eficiência operacional e reverter os prejuízos apurados nos exercícios anteriores, tais como:

- Análise Financeira Detalhada: Identificação específica de áreas causadoras de prejuízo, avaliação de custos, receitas, margens de lucro e eficiência operacional.
- Reavaliação do Modelo de Negócios: Possíveis ajustes, redefinição de estratégias ou exploração de novos segmentos de mercado.
- Corte de Custos: Identificação e eliminação de custos desnecessários, renegociação de contratos e otimização de processos internos.
- Inovação e Diversificação: Inovação e diversificação dos produtos vendidos.
- Fortalecimento da Presença Online: Estratégias de marketing digital, expansão de vendas online e uso eficaz das redes sociais.
- Negociação com Credores e Fornecedores: Renegociação de termos de pagamento e condições, para alívio temporário do caixa.
- Revisão do Plano Estratégico: Reavaliação e ajuste do plano estratégico, considerando as mudanças no mercado, concorrência e condições econômicas.

Diante da relevância dessas sugestões para competitividade e gestão, sugere-se a realização de pesquisas adicionais para explorar mais a fundo os benefícios que a Contabilidade Gerencial pode oferecer aos empresários.

Referências

ALVES, Revson V. *Contabilidade gerencial: Livro texto com exemplos, estudos de caso e atividades práticas*: Grupo GEN, 2013. 9788522480449. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480449/>. Acesso em: 07 jun. 2023.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

ASSAF NETO, A. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATKINSON, Anthony A.; KAPLAN, Robert S.; MATSUMURA, Eila M.; YOUNG, S M. *Contabilidade Gerencial: Informação para Tomada de Decisão e Execução da Estratégia*, 4ª ed. Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009316/>. Acesso em: 03 de março de 2023.

BRAGA, R. Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas, 1989.

BRAGA, R.; NOSSA, V.; MARQUES, J. A. V. C. Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, Ed.Especial, p. 51-64, jun. 2004.

CHING, Hong Yun.; MARQUES, Fernando.; PRADO, Lucilene. *Contabilidade e finanças para não especialistas*. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

CORONADO, Osmar. *Contabilidade gerencial básica*. 2ª ed. Editora Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502178991/>. Acesso em: 03 de março de 2023.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IPSAS – *International Public Sector Accounting Standards*. IFAC – International Federation of Accountant. 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio D. *Contabilidade Gerencial - Da Teoria à Prática*. Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024197/>. Acesso em: 06 de março de 2023.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. *Contabilidade Comercial*. 9ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

JIAMBALVO, James. *Contabilidade Gerencial*, 3ª ed. Grupo GEN, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2446-2/>. Acesso em: 03 de março de 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1999.

MARION, José C. *Introdução à contabilidade gerencial*. Editora Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547220891/>. Acesso em: 03 de março de 2023.

MARION, José Carlos. *Contabilidade básica*. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. _____. *NBC T.3 – Conceito, Conteúdo, Estrutura e Nomenclatura das Demonstrações Contábeis*. Rio de Janeiro, 1990

MARION, J. C. *Análise das demonstrações contábeis: contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. *Indicadores e estatísticas*. (2016b) Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/internacional/indicadores-e-estatisticas/balanca-comercial>>. Acesso em 22 de julho de 2023.

PIMENTEL, R. C.; BRAGA, R.; NOVA, S. P. C. C. *Interação entre rentabilidade e liquidez: um estudo exploratório*, Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 83-98, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. *Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar*, 9ª ed. Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492480/>. Acesso em: 03 de março de 2023.

OLIVEIRA, Maxuel Ferreira. *METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 14 de abril de 2023.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1999.

PORTAL SEBRAE. *Lei Geral da Micro e Pequena Empresa*. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 06 de março de 2023.

PORTAL SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 06 de março de 2023.

SEBRAE. *Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 17 de julho de 2023. 2017

SEBRAE. *CAUSA Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida*, SEBRAE-SP, São Paulo. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em 20 de junho de 2023. 2014.

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G.; SANT'ANNA, A. M. O. *Análise comparativa de rentabilidade: um estudo sobre o Índice de Sustentabilidade Empresarial*. Gestão & Produção, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 743-754, 2015.

APÊNDICE



FACULDADES UNIFICADAS DE JOÃO MONLEVADE – DOCTUM

Curso de Ciências Contábeis

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa para elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso das Faculdades Unificadas de João Monlevade, sob a orientação da Professora Fernanda Matos de Moura Almeida.

A pesquisa tem como objetivo averiguar como a Contabilidade Gerencial, por meio das suas ferramentas, pode auxiliar a empresa na tomada de decisão diante da situação econômica que a mesma enfrenta.

As informações aqui contidas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa. Não há necessidade de identificação por parte do respondente e todas as informações recebidas serão tratadas com confidencialidade.

Por oportuno, agradecemos a preciosa colaboração de V.Sa. e colocamo-nos à disposição para quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários.

Contamos com a sua colaboração!

Contato: Prof^a Fernanda Matos de Moura Almeida – 28 99253 1721

Aluno: Gustavo Nunes da Silva

Perfil da Empresa Entrevistada

A organização entrevistada conhecida como Sapassos Calçados é uma micro empresa com o ramo de comércio varejista de calçados e artigos de couro, fundada em 1992 e optante do simples nacional.

Com o objetivo de buscar melhor atendimento e melhores produtos para atender a diversidade de estilo de todos os clientes, a Sapassos Calçados vem destacando-se nesse ramo e hoje possui uma sólida carteira de clientes e uma estrutura de profissionais capazes de atendê-los. Seu diferencial é o atendimento via redes sociais, disponibilidade e entregas a domicílio.

Com sede na cidade de João Monlevade, a instituição tem como sócio o empresário Gilmar Nunes da Silva que atua como administrador desde sua fundação. Além do sócio, a empresa conta com o auxílio de 3 funcionários.

Sua localização permanece a mesma desde sua constituição, havendo reformas na estrutura, afim de dar mais comodidade e conforto aos clientes. A organização tem como marco a participação de eventos como Destaque Acimon e Destaque Mineiro, com intuito de adquirir maior visibilidade e reconhecimento do seu público alvo.

Questionário da Entrevista

- 1- Quais são as demonstrações contábeis que você conhece? Entre as principais: Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Análise SWOT e Índices de Liquidez.
- 2- Como você utiliza as demonstrações contábeis fornecidas pela contabilidade responsável pela sua empresa?
- 3- O que você usa como base para a tomada de decisões dentro da sua empresa? Você analisa seus resultados para tomar decisões?
- 4- O que a sua contabilidade te fornece de instrumento que te auxilia nas tomadas de decisão? Seja visitas frequentes do contador, relatórios de resultados mensais ou apoio em decisões que impactam o patrimônio da empresa.
- 5- Qual o fator mais importante para o sucesso da sua empresa?
- 6- Como obtém informações sobre o que está acontecendo na sua empresa?
- 7- Como você controla seus números?
- 8- Você estabelece metas de curto, médio e longo prazo na sua organização?
- 9- Atualmente, sua empresa te dá lucro ou prejuízo?
- 10- A empresa analisa o mercado para desenhar as suas estratégias?

- 11- Os resultados que a sua empresa vem obtendo no mercado estão alinhados com o planejamento estratégico?
- 12- Você sabe dizer quais são os pontos fortes e fracos da organização?
- 13- O que é necessário fazer para corrigir os pontos fracos do seu negócio?
- 14- Caso precisasse recomeçar do zero, sabe apontar o que faria diferente?
- 15- Você sabe quais as mudanças devem ser feitas para garantir os resultados esperados?
- 16- Em caso de emergência, a sua empresa tem caixa para se manter?
- 17- Como a empresa reage às modificações do mercado?
- 18- Como você acha que a contabilidade gerencial auxiliaria na gestão da sua empresa?