

## PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS: UM ESTUDO DE CASO.

Marislayne Dias de Oliveira<sup>1</sup>

Wilson Antunes Amorim<sup>2</sup>

**RESUMO:** A necessidade de informações que auxiliem aos gestores das organizações nas tomadas de decisão, é cada vez mais proeminente. Assim, o objetivo deste trabalho de conclusão de curso, foi elaborar uma proposta para a implantação da Contabilidade Gerencial em uma empresa de autopeças da cidade de Juína, no estado de Mato Grosso. A metodologia adotada para a confecção deste trabalho foi a pesquisa aplicada, pois visa a solução de um problema, pesquisa qualitativa, pesquisa exploratória, explicativa, bibliográfica e o estudo de caso. No decorrer da pesquisa na empresa, constatou-se a total falta de informação gerencial, embora houvesse as informações contábeis, mas estas não eram levadas em consideração pelos seus gestores. A partir da proposta de implantação dos relatórios gerenciais, notou-se uma mudança de atitude dos gestores, pois passaram a perceber a importância das informações contábeis nos relatórios.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico; Controle; Contabilidade Gerencial.

### INTRODUÇÃO

De acordo com a Estrutura Conceitual Básica CPC 00, a contabilidade tem por objetivo proporcionar aos seus diversos grupos de usuários, informações relevantes e fidedignas sobre a situação financeira e econômica da empresa, a fim de intervir sobre tendências futuras da empresa (MARION,2015).

A contabilidade gerencial é relevante para o conhecimento dos gestores que futuramente irão tomar decisões e dar novos rumos as empresas, objetivo este que vem se tornando cada vez mais intenso, ao passo que o mercado está mais competitivo (SANTOS et al.,2014).

O ser humano, em caráter de sua própria natureza, está sempre tomando decisões, algumas comuns ao seu dia a dia, tais como, o horário de acordar, o que vestir, o que comer e até o que fazer no final de semana. Assim a necessidade de tomarmos decisões surgem a todo instante, o mesmo acontecendo com as empresas, mediante a estas necessidades, o planejamento deve se fazer presente diariamente em nossas vidas.

Em meio ao atual cenário econômico competitivo, as empresas necessitam de informações que possa facilitar na tomada de decisão, informações estas oriundas da contabilidade. O sucesso de uma organização, em meio ao contexto econômico, está ligado a vantagem competitiva, assim a contabilidade gerencial surgiu justamente em meio a esse contexto, trazendo como objetivo básico auxiliar gestores nas tomadas de decisão (SILVA; LUCENA, 2016)

<sup>1</sup> OLIVEIRA, Marislayne Dias de. Acadêmica do VIII Termo do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade do Vale do Juruena - AJES/MT. E-mail: [marislayneoliveira@gmail.com](mailto:marislayneoliveira@gmail.com).

<sup>2</sup> AMORIM, Wilson Antunes. Professor Mestre do Curso de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade do Vale do Juruena - AJES/MT. E-mail: [will-1953@hotmail.com](mailto:will-1953@hotmail.com).

A contabilidade gerencial é o instrumento da administração responsável por coletar os dados, processar e registrá-los em forma de relatórios de maneira que venham a auxiliar os gestores na tomada de decisão (MARION 2015)

A contabilidade gerencial é uma fonte de informações e quando coletadas e processadas corretamente se tornam ferramentas de estratégia empresarial. É considerada um instrumento fundamental para auxiliar a administração gerar informações para o planejamento empresarial, seja ele de curto, médio ou a longo prazo (SILVA; LUCENA, 2016)

O objetivo principal deste trabalho que se refere a proposta de implantação da contabilidade gerencial em uma empresa de autopeças surge a partir do seguinte questionamento: A Contabilidade Gerencial poderá tornar-se uma ferramenta de apoio nas tomadas de decisões em uma empresa do setor de autopeças?

A delimitação do tema será a implantação da contabilidade gerencial no seguimento planejamento de vendas, compras, recebimento e pagamento, estudo base desse trabalho.

## METODOLOGIA

O objetivo da Metodologia é demonstrar quais os conjuntos de métodos que serão utilizados para alcançar algum objetivo, de maneira simplificada, a metodologia traz quais foram às ferramentas utilizadas no decorrer do trabalho. Marconi e Lakatos (2010) afirmam que:

Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimento válido e verdadeiro – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 66).

Os métodos utilizados para este trabalho são: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa aplicada com o estudo de caso realizado na empresa.

## QUANTO A NATUREZA

A pesquisa aplicada é aquela no qual o pesquisador busca fazer um estudo científico com o intuito de solucionar algum problema concreto que já é conhecido e demonstrado desde o início do trabalho. Além de possibilitar conhecimento a pesquisa aplicada traz de que forma será utilizado todo esse conhecimento na prática intervindo no mundo real (GIL, 2012).

De acordo com GIL, (2012, P. 35) “a pesquisa aplicada preocupa-se com a aplicação, a utilização e as consequências práticas do conhecimento”. O estudo de campo possibilita ao pesquisador diversas fontes de informações para a coleta de dados, provocando a indagação do autor com relação aos fatos abordados, é o momento em que o pesquisador entra em contato direto com a situação estudada, saindo do bibliográfico para a parte prática, vivenciando a realidade da empresa (GIL, 2010).

Portanto, para o presente trabalho, optou-se pela pesquisa aplicada visto que há uma grande necessidade em avaliar todo o ambiente empresarial e seus relatórios para assim aplicar o conhecimento da ciência na solução dos problemas encontrados, trazendo benfeitorias e melhorias a empresa.

## QUANTO A ABORDAGEM

### Pesquisa Qualitativa

Na pesquisa qualitativa, a sua própria ferramenta é o pesquisador, é ele quem faz a análise dos dados coletados, buscando os conceitos, princípios, as relações e os significados das coisas.. Segundo Prodanov (2013):

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades (PRODANOV, 2013, p. 67).

Para a elaboração do trabalho utilizou-se a pesquisa qualitativa, as planilhas relatórios e o ambiente como um todo, fazendo o levantamento de todos os problemas encontrados, dialogando constantemente com o gestor da empresa.

## QUANTO AOS OBJETIVOS

### Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória tem como objetivo identificar melhor ou fazer a sondagem de um fato ou fenômeno. Esse tipo de pesquisa é bastante flexível podendo ser realizada de forma bibliográfica, documental, em pesquisa de campo em laboratório e estudo de casos (GIL, 2012)

### Pesquisa Explicativa

A pesquisa explicativa visa encontrar os fundamentos de um fenômeno, ou seja, visa demonstrar a razão, o motivo, a causa e o efeito das coisas. Gil (2012) afirma que pesquisa explicativa:

São aquelas pesquisas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais se aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas (GIL, 2012, p. 28).

A aplicação da pesquisa explicativa no presente trabalho partiu da necessidade de se fazer o levantamento e a abordagem das questões gerenciais da empresa, buscando entender como que a mesma direciona os seus negócios e de que maneira controlam as suas atividades diariamente, para que assim possa ser aplicado o novo método de controle gerencial explicando ao gestor qual a necessidade e as vantagens de se ter um a contabilidade gerencial dentro da empresa como meio estratégico para a tomada de decisão.

## QUANTO AO PROCEDIMENTO

### Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é a forma de pesquisa mais comum e está presente em 100% dos trabalhos. É a pesquisa de citações em livros, artigos e outros textos de caráter científico já publicados.

Neste tipo de pesquisa predominantemente teórica busca especialmente desvendar os relacionamentos entre conceitos, ideias e características de um objeto.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, construído principalmente de livros e artigos científicos. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo (GIL, 2012, p. 27).

A escolha da pesquisa bibliográfica para o presente trabalho é devido ao leque de informações proporcionadas ao pesquisador principalmente em livros e artigos científicos para dar embasamento ao estudo.

### Estudo de Caso

O estudo de caso consiste em um método de abordagem qualitativo, do qual é feito a análise e colhido informações do ambiente para que assim seja realizado o estudo e feito a aplicabilidade das ciências sociais sobre o meio. Pode ser utilizado tanto na pesquisa exploratória, quanto na descritiva e na explicativa (GIL, 2012).

Este trabalho foi elaborado visando atingir as necessidades da empresa, no que tange as questões de controles gerenciais para as tomadas de decisões. A coleta de dados e informações para a realização deste trabalho, se deu por meio de documentos, entrevista com o gestor, funcionário e clientes.

## DESENVOLVIMENTO

### A CONTABILIDADE NO BRASIL

A contabilidade surgiu no Brasil, nos mais remotos tempos, pois foram encontrados vários registros de como era feito o controle de bens, dos homens que viviam na pré-história. Esses registros foram encontrados em várias grutas de diferentes estados brasileiros (SANTOS, 2007 *apud* RICARDINO, 2012)

O grande avanço da contabilidade no Brasil se deu basicamente no ano de 1.500, quando o Brasil se tornou colônia de Portugal, devido a comercialização do pau brasil entre os dois países, foram surgindo as primeiras alfândegas, em 1.530. Até então, o Brasil ainda não tinha uma contabilidade própria, toda a contabilidade da colônia era feita em Portugal, através de cartas régia, uma espécie de livro fiscal daquela época (RICARDINO, 2012).

A contabilidade na época contemporânea, surgiu desse alvoroço de informações e de negócios, sendo dinâmico e se evoluindo cada vez mais com a duplicação de documentos e registros, o que torna trabalhos e tarefas diárias. A cobrança e as responsabilidades da empresa perante ao fisco cresceram, aumentando conseqüentemente as tarefas realizadas pelo contador, profissional este que antes era apenas conhecido como guarda livros (PELEIA, et al., 2007).

### CONTABILIDADE GERENCIAL

No mundo dos negócios é fundamental que os gestores saibam identificar os pontos fracos e fortes em relação ao mercado que atua, e estar atento às oportunidades e ameaças que podem prejudicar ou beneficiar a competitividade da empresa. Sendo assim, é preciso que tenham informações úteis e relevantes em tempo hábil para auxiliar nessa tomada de decisão. É importante ressaltar que a análise do microambiente (produção, setor financeiro, funcionários, marketing, vendas, comercial, concorrência e etc.) e do macro ambiente (fatores políticos, tecnológicos, tributário, etc.) também são fundamentais para garantir o sucesso da empresa (PADOVEZE, 2004)

Segundo Padoveze (2004), o ponto fundamental da contabilidade gerencial é uso da informação contábil como ferramenta para a administração, é chamada de contabilidade de gestão por ser utilizada por gestores para o gerenciamento diário dos processos da empresa.

A contabilidade gerencial serve como base de apoio para as decisões empresariais, fornecendo instrumentos, conhecimentos, fórmulas, índices de estrutura, endividamento, liquidez, margem e rentabilidade, informações que auxiliam o administrador a compreender

como está a gestão da empresa e o mais importante, tomar as decisões adequadas para a empresa, essa é a finalidade básica da contabilidade gerencial. Warren, (2006) discorre que:

As informações da Contabilidade Gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução das operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. As características da contabilidade gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da administração. Primeiramente, os relatórios de contabilidade gerencial fornecem medidas objetivas de operações passadas e estimativas subjetivas de futuras decisões. [...] os relatórios da contabilidade gerencial podem ser preparados periodicamente, junto com a contabilidade financeira, ou à medida que a administração precisar de informações (WARREN, 2006, p. 3).

Pode-se chamar também de contabilidade ADC (Análise das Demonstrações Contábeis), pois através desse documento feito pelo contador, o profissional da contabilidade gerencial, vai analisar e interpretar esses demonstrativos a fim de buscar mais oportunidades de negócios e adequar as rotinas financeiras da empresa, de acordo com a sua necessidade, captando todas as informações necessárias, imitando relatórios a fim de orientar o gestor nas suas decisões empresariais (MARION, 2015).

O *Controller* é um profissional com atualizado e notório conhecimento em contabilidade e administração, podendo ser um contador gerencial. Uma das principais funções é assessorar as altas administrações nas decisões, bem como ser um motivador dos pensamentos, para influenciar mudanças organizacionais internas, desde o departamento de produção até a mais elevada posição dos dirigentes (MARION (2015)).

Para que a informação contábil tenha utilidade como ferramenta para a administração é necessário que ela seja desejada, útil e interessante para os usuários que farão a sua utilização, a fim de que a mesma venha a trazer os benefícios de que a empresa necessita (PADOVEZE, 2004).

A contabilidade Gerencial, por tratar de oferecer informações aos gestores, não é obrigada a cumprir requisitos legais e pode ser feita, semanal, mensal ou trimestral, levando em consideração a necessidade e a exigência da administração com relação aos períodos (PADOVEZE, 2004).

## CONTABILIDADE FINANCEIRA X CONTABILIDADE GERENCIAL

Warren (2006) relata que, embora as informações contábeis sejam classificadas de várias maneiras, os contadores a dividem em duas vértices: a Informação Gerencial e a informação Financeira. É importante destacar qual a diferença que existe as duas, para isso será utilizado o quadro a seguir.

Quadro 1- Contabilidade Financeira X Contabilidade Gerencial

Contabilidade Financeira Usuários Externos Administração	Contabilidade Gerencial Administração
Objetivo	Objetivo e Subjetivo
Preparadas conforme os princípios fundamentais da contabilidade (PFCs)	Preparados de acordo com as necessidades gerenciais
Preparadas periodicamente	Preparadas periodicamente ou quando necessário
Entidade Empresarial	Entidade Empresarial

Fonte: Warren, 2006, P.02.

## ESTUDO DE CASO

### SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL

A empresa de autopeças, objeto de estudo do presente trabalho, tem como ramo principal de atuação a comercialização de peças automotivas de linha leve e pesada, atendendo a cidade de Juína e região. Conta com uma equipe de 22 colaboradores. Além das peças automotivas, a empresa comercializa pneus, baterias e lubrificantes em geral, contando com uma vasta diversificação em seus produtos.

A contabilidade financeira da empresa, até o presente momento, não passa de uma obrigação acessória que deve ser informada ao fisco. Tem como alvo usuários externos, como bancos, acionistas, fornecedores, etc. e, devido a este fator, não é utilizada no processo de tomada de decisões gerenciais da empresa. Padoveze (2002, p. 117) ressalta que “a contabilidade gerencial mudou o foco da contabilidade financeira, passando dos registros e a análise das transações financeiras para utilização da informação para decisões que afetem o futuro”.

A empresa não possui um sistema de informação gerencial para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, surge então a oportunidade de realizar uma proposta de implantação da contabilidade gerencial na empresa em questão, com o objetivo de fornecer aos gestores informações precisas e atuais, no que tange às questões financeiras (vendas, compras, estoques, políticas de vendas e de compras) para que estes possam utilizá-las nos planejamentos estratégicos da empresa e nas tomadas de decisões.

### PLANEJAMENTO DE VENDAS

O planejamento de vendas é um controle gerencial no qual é exposto as vendas orçadas, ou seja, as vendas na qual a empresa deseja realizar e as vendas realizadas, proporcionando assim o índice de análise de crescimento. A empresa não possuía nenhum meio de controle de faturamento, apenas o percentual que deveria crescer no decorrer do ano, contudo não era possível fazer a comparação entre as metas orçadas e realizadas.

O faturamento não era distribuído mensalmente e os gerentes não tinham nenhuma base de quanto tinham que vender para conseguir atingir o percentual de crescimento esperado pela diretoria. Para o ano de 2018 foi estipulado, pela diretoria do grupo, um crescimento de 25% (percentual este, aplicado de forma totalmente empírica, tendo em vista não possuírem nenhum parâmetro para tal percentual) no faturamento. Com base nesta informação, e diante da inexistência de relatórios que demonstrassem estas informações, foi proposta a implantação do Planejamento de Vendas na empresa, matriz e filial, para o ano de 2018, tomando como base as informações de vendas do ano de 2017, conforme o que se apresenta na Tabela 03 a seguir:

Tabela 1- Planejamento de Vendas Mensal Loja 23 Matriz

FATURAMENTO MENSAL					
Mês	Vendas de 2017	ANO 2018			
		Vendas Orçadas	Vendas Realizada	Diferença em R\$	Crescimento % (A.H)
Jan	R\$ 223.946,10	R\$ 279.932,63	R\$ 354.671,31	R\$ 74.738,69	26,70
Fev	R\$ 220.525,77	R\$ 275.657,21	R\$ 361.380,34	R\$ 85.723,13	31,10
Mar	R\$ 304.157,17	R\$ 380.196,46	R\$ 413.982,82	R\$ 33.786,36	8,89
Abr	R\$ 362.620,49	R\$ 453.275,61	R\$ 490.560,79	R\$ 37.285,18	8,23
Mai	R\$ 387.776,05	R\$ 484.720,06	R\$ 601.168,92	R\$ 116.448,86	24,02
Jun	R\$ 555.696,26	R\$ 694.620,33	R\$ 586.735,36	-R\$ 107.884,97	-15,53
Jul	R\$ 532.485,60	R\$ 665.607,00	R\$ 580.673,34	-R\$ 84.933,66	-12,76
Ago	R\$ 505.948,83	R\$ 632.436,04	R\$ 706.292,93	R\$ 73.856,89	11,68
Set	R\$ 568.020,83	R\$ 710.026,04			
Out	R\$ 550.354,10	R\$ 687.942,63			
Nov	R\$ 457.337,51	R\$ 571.671,89			
Dez	R\$ 464.319,46	R\$ 580.399,33			
TOTAL	R\$ 5.133.188,17	R\$ 6.416.485,21	R\$ 4.095.465,81	R\$ 229.020,48	10,29

Fonte: Elaborado pela autora

Além da tabela de planejamento de vendas mensal, foi desenvolvido uma nova planilha de acompanhamento de vendas diárias, para saber se a empresa, diariamente, está cumprindo com a meta estabelecida ou não, e assim, tomar decisões se a matriz ou a filial não estiverem atingindo a meta, com mudanças nas políticas da empresa. Estas informações encontram-se na tabela 04, abaixo:

Tabela 2- Controle Diário de Vendas

Controle Diário de Vendas - Agosto 2018- Loja 23				
Dia	Meta	Resultado	Acumulado	% Crescimento
1	R\$ 25.460,34	R\$ 15.523,17	-R\$ 9.937,17	-39,03
2	R\$ 25.460,34	R\$ 10.323,12	-R\$ 15.137,22	-59,45
3	R\$ 25.460,34	R\$ 13.930,17	-R\$ 11.530,17	-45,29
4	R\$ 11.712,55	R\$ 9.566,30	-R\$ 2.146,25	-18,32
Domingo				
6	R\$ 25.460,24	R\$ 18.923,15	-R\$ 6.537,09	-25,68
7	R\$ 25.460,24	R\$ 13.383,46	-R\$ 12.076,78	-47,43

8	R\$ 25.460,24	R\$ 14.525,18	-R\$ 10.935,06	-42,95
9	R\$ 25.460,24	R\$ 16.235,16	-R\$ 9.225,08	-36,23
10	R\$ 25.460,24	R\$ 17.486,10	-R\$ 7.974,14	-31,32
11	R\$ 11.712,55	R\$ 8.992,47	-R\$ 2.720,08	-23,22
Domingo				
13	R\$ 25.460,24	R\$ 13.523,16	-R\$ 11.937,08	-46,89
14	R\$ 25.460,24	R\$ 15.385,12	-R\$ 10.075,12	-39,57
15	R\$ 25.460,24	R\$ 35.415,23	R\$ 9.954,99	39,10
16	R\$ 25.460,24	R\$ 18.983,15	-R\$ 6.477,09	-25,44
17	R\$ 25.460,24	R\$ 17.985,20	-R\$ 7.475,04	-29,36
18	R\$ 11.712,55	R\$ 12.855,16	R\$ 1.142,61	9,76
Domingo				
20	R\$ 25.460,24	R\$ 19.572,13	-R\$ 5.888,11	-23,13
21	R\$ 25.460,24	R\$ 26.187,14	R\$ 726,90	2,86
22	R\$ 25.460,24	R\$ 28.932,15	R\$ 3.471,91	13,64
23	R\$ 25.460,24	R\$ 31.383,29	R\$ 5.923,05	23,26
24	R\$ 25.460,24	R\$ 29.857,15	R\$ 4.396,91	17,27
25	R\$ 11.712,55	R\$ 21.385,15	R\$ 9.672,60	82,58
Domingo				
27	R\$ 25.460,24	R\$ 18.694,78	-R\$ 6.765,46	-26,57
28	R\$ 25.460,24	R\$ 38.496,30	R\$ 13.036,06	51,20
29	R\$ 25.460,24	R\$ 60.580,12	R\$ 35.119,88	137,94
30	R\$ 25.460,24	R\$ 83.647,30	R\$ 58.187,06	228,54
31	R\$ 25.460,24	R\$ 94.522,12	R\$ 69.061,88	271,25
TOTAL	R\$ 632.436,02	R\$ 706.292,93	R\$ 73.856,91	11,68

	Dentro da Meta
	Mínimo possível para a Meta
	Precisa de Ações mais concentradas

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que o maior fluxo de vendas ocorre dia 15 do mês em diante. Isto acontece devido ao fechamento/faturamento das compras consignadas que são realizadas no início do mês e faturadas a partir do dia 15 ao dia 30 de cada mês.

## POLÍTICA DE VENDAS DA EMPRESA

É política da empresa, a venda de mercadorias para seus clientes de forma consignada e que a partir do faturamento, o cliente tem um prazo de pagamento de 30 dias, 60 dias e 90 dias, com emissão de boletos bancários, o que correspondendo a cerca de 70% do faturamento.

Esta política trouxe para a empresa necessidade de Caixa e, para estimular a venda à vista e suprir a necessidade de caixa da empresa, os gestores criaram uma política de bonificações para os vendedores. O vendedor que cumprir sua meta de venda à vista uma bonificação de R\$ 150,00. Isto momentaneamente supriu a necessidade de caixa da empresa, mas, trouxe também uma diminuição de vendas totais, pois, os vendedores, somente vendiam

a vista e com isto, os clientes deixaram de comprar, o que diminuiu o faturamento geral da empresa, trazendo assim uma nova necessidade de caixa para cumprir suas obrigações.

Contudo, os gestores tomaram nova decisão e, mantiveram a política de bonificação, desde que os vendedores, atingissem suas metas de vendas totais e metas de vendas à vista e, caso atingindo as duas metas, recebendo bonificação de R\$ 300,00, correspondendo a R\$ 150,00 por atingir as vendas totais e R\$ 150,00 por atingir as vendas à vista.

Assim, foi proposta a implantação de uma planilha para demonstrar os valores de faturamento à vista e a prazo mostrando também os percentuais de vendas à vista e a prazo e, com isto, ter informações informação sobre o cumprimento das metas da empresa. A Tabela 5, demonstra estas informações.

Tabela 3- Faturamento à Vista e a Prazo

VENDAS A VISTA E A PRAZO- ANO 2018				
Mês	Venda á Vista	%	Vendas á Prazo	%
Jan	R\$ 112.659,03	31,76	R\$ 242.012,28	68,24
Fev	R\$ 91.119,11	25,21	R\$ 270.261,23	74,79
Mar	R\$ 102.187,13	24,68	R\$ 311.795,69	75,32
Abr	R\$ 115.747,15	23,59	R\$ 374.813,49	76,41
Mai	R\$ 119.709,32	19,91	R\$ 481.459,60	80,09
Jun	R\$ 118.189,19	20,14	R\$ 468.546,17	79,86
Jul	R\$ 104.510,10	18,00	R\$ 476.163,24	82,00
Ago	R\$ 123.418,49	17,47	R\$ 582.874,44	82,53

Fonte: Elaborado pela autora

Está sendo proposto ao gestor, a implantação de uma planilha de controle de vendas diárias para cada vendedor, contendo as metas à vista e a prazo para saber qual vendedor está proporcionando mais lucratividade para a empresa e cumprindo com as metas estabelecidas.

## RECEBIMENTO DE VENDAS

Como pode-se ver no quadro a seguir, o maior recebimento registrado foi no mês de janeiro/2018, é devido a inadimplência do ano anterior, clientes que compraram e ainda não tinham realizado o pagamento, ou que tiveram suas compras parceladas e pagas de acordo com o vencimento das duplicatas.

Receb. Vendas Realizadas	PRAZOS DE RECEBIMENTOS- 30,60 E 90 DIAS											Valor Faturado
	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	
out/17	R\$ 90.383,72											
nov/17	R\$ 165.323,45	R\$ 92.379,21										
dez/17	R\$ 132.453,59	R\$ 54.157,71	R\$ 36.648,54									
jan/18	R\$ 112.659,03	R\$ 135.502,18	R\$ 73.525,18	R\$ 32.984,92								R\$ 354.671,31
fev/18		R\$ 91.119,12	R\$ 185.323,45	R\$ 53.518,30	R\$ 31.419,48							R\$ 361.380,35
mar/18			R\$ 102.187,13	R\$ 239.300,01	R\$ 50.513,28	R\$ 21.982,40						R\$ 413.982,82
abr/18				R\$ 115.747,15	R\$ 233.357,92	R\$ 102.906,79	R\$ 38.548,78					R\$ 490.560,64
mai/18					R\$ 119.709,32	R\$ 235.673,07	R\$ 178.494,35	R\$ 87.088,60				R\$ 620.965,34
jun/18						R\$ 118.189,19	R\$ 225.963,34	R\$ 184.236,47	R\$ 58.346,36			R\$ 586.735,36
jul/18							R\$ 104.510,10	R\$ 176.264,88	R\$ 181.393,45	R\$ 118.504,91		R\$ 580.673,34
ago/18									R\$ 194.291,48	R\$ 194.291,48	R\$ 194.291,48	R\$ 582.874,44
TOTAL	R\$ 500.819,79	R\$ 373.158,22	R\$ 397.684,30	R\$ 441.550,38	R\$ 435.000,00	R\$ 478.751,45	R\$ 547.516,57	R\$ 447.589,95	R\$ 434.031,29	R\$ 312.796,39	R\$ 194.291,48	R\$ 3.991.843,60

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a tabela acima, o recebimento foi distribuído de acordo com a política de vendas da empresa, 30,60 e 90 dias. Em janeiro de 2018 a empresa recebeu a última parcela das vendas realizadas em outubro, novembro e dezembro de 2017, junto com as vendas à vista realizadas no mês de janeiro 2018 e assim sucessivamente.

#### COMPRA DE MERCADORIAS

No ano de 2016 a loja ficou com uma dívida de aproximadamente de R\$ 200.000,00 com empréstimos bancários para pagamento de fornecedores, situação essa que a empresa já estava acostumada a vivenciar. Ao realizar uma análise nos controles de compra, foi possível perceber que estava se fazendo a posição financeira uma vez no mês. Na planilha eram colocadas todas as receitas e todas as despesas, e desse confronto obtinha-se a receita para comprar mercadoria durante todo o mês.

Tabela 4- Compra de Mercadorias

COMPRAS			
ANO 2018			
Mês	Lubrificantes	Peças	Pneus
Jan	R\$ 52.663,22	R\$ 127.249,11	R\$ 191.292,74
Fev	R\$ 187.109,19	R\$ 627.031,45	R\$ 237.216,49
Mar	R\$ 1.859,00	R\$ 983.069,04	R\$ 244.836,12
Abr	R\$ 26.198,64	R\$ 814.416,59	R\$ 26.800,56
Mai	R\$ 7.402,50	R\$ 601.743,68	R\$ -
Jun	R\$ 199.368,65	R\$ 494.868,75	R\$ 337.980,12
Jul	R\$ 16.509,66	R\$ 558.163,08	R\$ 472.869,00
Ago	R\$ -	R\$ 665.718,32	R\$ 348.261,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 491.110,86</b>	<b>R\$ 4.872.260,02</b>	<b>R\$ 1.859.256,03</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 5- Prazos de Pagamentos à Fornecedores

Compras Realizadas	PRAZOS DE PAGAMENTOS- 30,60 E 90 DIAS											FATURADO
	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	
out/17	R\$ 115.326,14											
nov/17	R\$ 125.431,92	R\$ 125.431,92										
dez/17	R\$ 98.236,15	R\$ 98.236,15	R\$ 98.236,15									
jan/18		R\$ 123.735,00	R\$ 123.735,00	R\$ 123.735,00								R\$ 371.205,00
fev/18			R\$ 350.452,00	R\$ 350.452,00	R\$ 350.452,00							R\$ 1.051.356,00
mar/18				R\$ 409.921,00	R\$ 409.921,00	R\$ 409.921,00						R\$ 1.229.763,00
abr/18					R\$ 289.138,60	R\$ 289.138,60	R\$ 289.138,60					R\$ 867.415,80
mai/18						R\$ 203.048,73	R\$ 203.048,73	R\$ 203.048,73				R\$ 609.146,19
jun/18							R\$ 344.072,51	R\$ 344.072,51	R\$ 344.072,51			R\$ 1.032.217,53
jul/18								R\$ 349.180,58	R\$ 349.180,58	R\$ 349.180,58		R\$ 1.047.541,74
ago/18									R\$ 337.993,11	R\$ 337.993,11	R\$ 337.993,11	R\$ 1.013.979,33
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 338.994,21</b>	<b>R\$ 347.403,07</b>	<b>R\$ 572.423,15</b>	<b>R\$ 884.108,00</b>	<b>R\$ 1.049.511,60</b>	<b>R\$ 902.108,33</b>	<b>R\$ 836.259,84</b>	<b>R\$ 896.301,82</b>	<b>R\$ 1.031.246,20</b>	<b>R\$ 687.173,69</b>	<b>R\$ 337.993,11</b>	<b>R\$ 7.222.624,59</b>

Fonte: Fonte: Elaborada pela autora

Visando melhorar essa situação, foi reformulado todo o controle de compra de mercadorias, criando um relatório gerencial de compras, feito semanalmente. Todo sábado é feita a planilha já deixando o saldo liberado para iniciar as compras na próxima semana. Foi incluso nesse relatório as mercadorias que estão em trânsito e já foram faturadas, porém não

estão no sistema em razão da logística ou sem entrada fiscal. O valor de mercadorias que estavam em trânsito chegava a ultrapassar o valor de R\$ 200.000,00, ou seja, para a elaboração das compras, esse valor não era contado no setor a pagar da empresa, conforme planilha a seguir:

Tabela 6- Planejamento de Compras

PLANEJAMENTO GERENCIAL DE COMPRAS		
Mês: Agosto		
RECEITAS (+)	R\$	R\$ 0,00
A RECEBER BOLETOS		
A RECEBER CHEQUES		
A RECEBER CARTÕES CRÉDITO/DÉBITO		
A RECEBER VENDA Á VISTA		
A RECEBER ATRAZADOS		
SALDO CONTA ÚNICA		
SALDO CONTAS BANCÁRIAS LOJAS		
DESPESAS (-)	R\$	R\$ 0,00
A PAGAR INDÚSTRIAS		
A PAGAR PRAÇA		
A PAGAR DISTRIBUIDOR		
A PAGAR MERCADORIA EM TRÂNSITO		
A PAGAR IMPOSTOS		
A PAGAR FOLHAS DE PAGAMENTO		
A PAGAR VALES		
A PAGAR GASTOS GERAIS		
<b>SALDO LIBERADO PARA COMPRA</b>		
0,00		

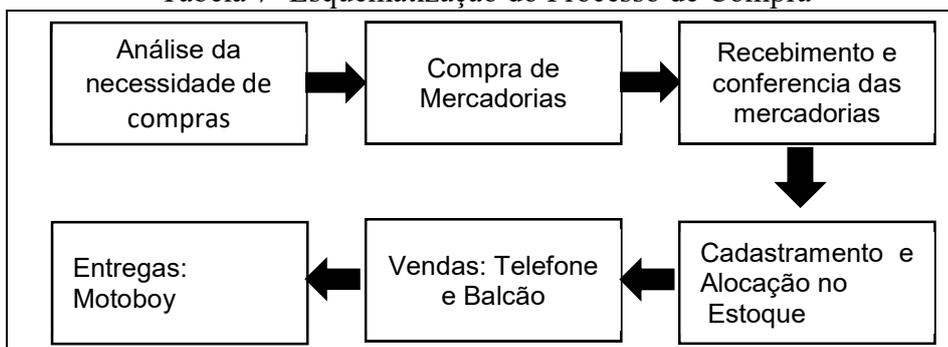
Fonte: Elaborado pela autora

Foi proposto, a elaboração e implantação do fluxo de caixa a fim de manter o controle financeiro da empresa. Embora citado no referencial teórico deste trabalho, a implantação do fluxo de caixa necessita de informações mais precisas e, estas ainda não estão disponibilizadas, por esta razão não será possível realizar a elaboração do fluxo de caixa.

Com o recesso de final de ano por parte dos fornecedores e o período sazonal de férias, a empresa deve se planejar ao adquirir produtos que satisfaçam as necessidades dos seus clientes, pois a alta de revisões nesse período, pode acarretar a falta de produtos, caso o estoque não seja planejado.

Foi proposto ao gestor a elaboração dos processos que envolvem a necessidade de compra de mercadoria para a empresa até a entrega final ao cliente, conforme segue a seguir na Tabela 10:

Tabela 7- Esquemática do Processo de Compra



Fonte: Elaborada pela autora

É notório que para as programações de compras, existem várias ferramentas que podem ser utilizadas neste processo: Curva ABC, Kambam, Lote Econômico de Compras, Ponte de Equilíbrio, Estoque Mínimo e Máximo e outros. Será necessário que a empresa adote uma ou mais destas ferramentas para elaborar o seu planejamento de compras, pois, a forma como faz o seu planejamento não oferece segurança financeira para a organização.

## **DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

O relatório trouxe aos sócios e aos gestores uma gama de informações gerenciais que até então não tinham. É claro que ainda falta muito para que os controles sejam os ideais e forneçam todas as informações necessárias para as tomadas de decisões pautadas em dados concretos e reais, mas, o que foi proposto até o momento, já é um avanço enorme para a empresa, pois, antes tudo era feito de forma empírica e sem dados concretos que permitissem as tomadas de decisões coerentes e com sustentabilidade.

A implantação da contabilidade gerencial serviu como base para que futuramente o gestor possa contar com um profissional capacitado para realizar o levantamento dos custos, índices de rentabilidade, ponto de equilíbrio, entre outras informações que são imprescindíveis para uma empresa que deseja alcançar o sucesso e a lucratividade.

Infelizmente os profissionais da contabilidade estão mais comprometidos a entregar as suas obrigações ao fisco, a que, desenvolver ferramentas ou controles gerenciais a fim de facilitar o gestor na tomada de decisão. Muitas vezes isso ocorre devido à falta de tempo do profissional em meio a tantas obrigações a serem entregues e por falta de conhecimento do gestor, por isso a importância de se ter um profissional designado somente para realizar a contabilidade gerencial na empresa e trabalhar lado a lado com o gestor e com a contabilidade unindo as duas ferramentas em prol da facilidade na tomada de decisão.

Fica a orientação ao gestor da empresa, foco deste trabalho, a contratar um profissional da área de controladoria para que este possa dar continuidade ao processo de implantação da contabilidade gerencial na empresa, visto que, o trabalho realizado na empresa foi muito bem aceito por todos os sócios e funcionários.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A competição entre as organizações é cada vez mais evidente, tendo em vista a luta pela sobrevivência e, nesta luta intensa, torna-se também claro a necessidade por informações que tragam subsídios aos gestores nas tomadas de decisões.

Uma das ferramentas que cada vez mais está auxiliando os gestores na aquisição de informações, que lhes permitam realizar as tomadas de decisões, com base em dados reais é a Contabilidade Gerencial, que por sua própria metodologia, não obedece às normas específicas da contabilidade, que se obriga a obedecer ao que dita a legislação comercial, tributária e contábil, e assim, ter forma específicas de apresentação. Assim, a contabilidade gerencial não obedece à estas normas, pois ela é formada de acordo com a própria necessidade de informações dos gestores.

Na empresa foco deste trabalho, a necessidade de informações também existia, mas, as informações que chegavam aos gestores estavam baseadas somente em fatos empíricos, pois estas se baseavam em anotações dos gestores de cada unidade e, sendo assim, não possuíam o respaldo de dados reais e comprovados.

Assim, diante desta realidade, surgiu a possibilidade da construção de uma proposta de implantação da contabilidade gerencial para uma empresa do ramo de autopeças com o objetivo de implantar na unidade de Juína, relatórios gerenciais, que visam prover os gestores de informações baseadas em dados concretos e, que estes de posse destas informações, possam tomar suas decisões.

Diante do exposto, é possível afirmar que atingimos nosso objetivo de pesquisa que era promover a implantação da contabilidade gerencial nos quesitos de planejamento de vendas, compras, faturamento, recebimento e política de vendas da empresa.

O problema de pesquisa foi plenamente alcançado a partir da certeza de termos respondido ao que se abordava na questão, ou seja, se a contabilidade gerencial poderia se tornar ferramenta de apoio ao gestor na tomada de decisão. Tomando como base os dados apresentados no estudo de caso na empresa estudada, podemos responder que sim, a contabilidade gerencial é um instrumento de apoio ao gestor nas tomadas de decisão.

É fato que ainda não foi concretizado todo o processo de implantação dos relatórios gerenciais necessários para que os gestores da empresa foco desta pesquisa possam ter um panorama geral da empresa e, que as decisões gerenciais seja, as melhores possíveis, mas diante das informações que se tinha a disposição, foram os relatórios propostos neste momento o que foi possível.

## BIBLIOGRAFIA

Araujo, Rogéria Rodrigues Machado. **Contabilidade Comercial I**: Livro didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

ASSAF, Neto Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**. Um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Empresarial**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

AGUIAR, Andson Braga de; FREZATTI, Fábio; GUERREIRO, Reinaldo. **Diferenciações entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial**: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>> Acesso em 28 out.2018.

AUGUSTO, Rayza Poliana Dias; BRAGA Tiago; KRUKLIS, André Gustavo. **A Evolução da Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>> Acesso em: 31 out.2018.

Comitê de Pronunciamentos Técnicos- CPC . Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>> Acesso em 30 out.2018.

COSENZA, José Paulo; ROCCHI, Carlos Antônio; RIBEIRO, Carlos Antônio Campello. **Presença francesa no Brasil no século XIX**: Análise dos arquivos contábeis da casa de Boris no período de 1872 a 1887. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>> Acesso em 28 out.2018

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Comercial**.13.ed.rev.e atual. São Paulo: Atlas,1990.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas,2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. Ed São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em: <<https://usj.edu.br/wpcontent/uploads/2015/07/Contabilidade-como-ferramenta-gerencial.pdf>> acesso em 31 mai.2018.

LARA, Eliseu Pereira. **A estrutura do Balanço Patrimonial: um comparativo antes e depois da adoção do padrão contábil internacional.** <<http://www.spell.org.br>> Acesso em: 31 out.2018.

LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/civil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/civil_03/LEIS/L6404consol.htm)> Acesso em 26 out.2018.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: teoria e prática.** 10ª ed. São Paulo: Atlas 2008.

MOLIGA, Marcos. **A nova visão contábil após a Lei 11.638/2007.** 2012. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/790/a-nova-visao-contabil-apos-a-lei-116382007>>. Acesso em 20/04/2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de pesquisas, amostragens e técnicas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial.** 7ª.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Empresarial.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PELEIAS, Ivam Ricardo; SILVA, Glauco Peres da; SEGRETI, João Bosco; CHIROTTO, Amanda Russo. **Evolução do Ensino da Contabilidade no Brasil: Uma análise Global.** <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em 28 out.2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da Pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICARDINO, Álvaro. **A Contabilidade na Aula de Comércio de Portugal em 1765: Diferenças e Semelhanças com a Contabilidade Atual.** <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em 28 out.2018.

SÁ, Antonio Lopes de. **História Geral da contabilidade no Brasil.** Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2008.

\_\_\_\_\_. **Teoria da Contabilidade.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Vanderlei dos; BENNERT, Patrícia; FIGUEIREDO, Guilherme Henrique; BEUREN, Ilse Maria. **Uso dos Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Pequenas e Médias Empresas e seu Fornecimento pelo Escritório de Contabilidade:** Disponível em <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em 30 out.2018.

SILVA, Clésio de Castro e. **A Importância da Contabilidade Gerencial para o Processo de Tomada de Decisão.** Monografia. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS) - UNICEUB - Centro Universitário e Brasília.2008. Disponível em:

<<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2222/2/20101734.pdf>>. Acesso em 17 abr. 2018.

SILVA, Igor José Dantas Vasconcelos da; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. **Tomada de Decisão**: um estudo sobre a utilização de artefatos gerenciais pelas empresas da grande João Pessoa (PB). Disponível em <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em 30 out.2018.

SOMBRA, Ariádine Maria Muniz; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria; SILVA, Janderson Dantas da. **Perfil da Disciplina de Contabilidade de Custos nas Universidades Brasileiras**: Uma Análise nos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis. Disponível em <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em 30 out.2018.

WERREN, Carl S. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.