

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

NONATO LUIS OLIVEIRA SANTANA

**O USO DA CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE APOIO À TOMADA DE  
DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO CENTRO PICOS**

PICOS/PI  
JUNHO/2011

NONATO LUIS OLIVEIRA SANTANA

**O USO DA CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE APOIO À TOMADA DE  
DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO CENTRO PICOS**

Monografia apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Gustavo Picanço Dias Mcs.

PICOS/PI  
JUNHO/2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB**

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

**NONATO LUIS OLIVEIRA SANTANA**

O USO DA CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE APOIO À TOMADA DE  
DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO CENTRO PICOS

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o discente Nonato Luis Oliveira Santana **APROVADO**.

Picos (PI), Junho de 2011.

---

Prof. Gustavo Picanço Dias, Msc. (Orientador)

---

Prof<sup>o</sup>. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, Msc. (Membro)

---

Prof<sup>o</sup>. Jairo de Carvalho Guimarães, Msc. (Membro)

## **Dedicatória**

A Deus, pelas inúmeras bênçãos em minha vida.  
Aos meus pais, familiares e amigos por acreditarem na realização deste sonho e apoiarem todas as minhas decisões.

## **Agradecimentos**

Á Deus por sempre abençoar minhas escolhas;

Aos meus pais Inácio e Naíde exemplo de decência e honestidade;

Às minhas irmãs, Irnairan e Meriane, pelo apoio e incentivo presente em todos os momentos;

Ao Professor e orientador Gustavo Picanço, que muito contribuiu para que eu concluísse essa pesquisa;

Enfim, a todos que direta ou indiretamente, contribuíram para que eu chegasse até aqui. A todos vocês meu muito obrigado!

*“Não é somente o conhecimento que é importante, mas também, o modo pelo qual esse conhecimento é utilizado para produzir idéias e novas soluções”.*

Samuel Kirk.

## Resumo

A contabilidade é uma ciência que visa demonstrar, medir e analisar os dados sobre as situações, econômicas e patrimoniais das entidades, com o objetivo de prestar informações para o auxílio no processo de tomada de decisão. Nesse contexto, objetivou-se estudar o uso dessa ciência como instrumento de apoio ao processo decisório, por meio de um estudo de caso no grupo Centro Picos. Mais especificamente, buscou-se descrever as principais atividades desenvolvidas pelo departamento contábil do grupo pesquisado; identificar como o gestor do grupo faz uso da Contabilidade no auxílio as atividades administrativas; e demonstrar por meio de uma análise das demonstrações de uma das empresas do grupo como a contabilidade pode ser utilizada como ferramenta de apoio a tomada de decisão. Diante disso, o trabalho justifica-se por demonstrar que a contabilidade pode ser utilizada pelos gestores das micro e pequenas empresas como ferramenta de apoio à tomada de decisão, contribuindo assim, com a longevidade dessas empresas. Para atender aos objetivos foi utilizado entrevistas com roteiro previamente estruturado, a fim de abordar todos os pontos necessários relativos aos objetivos da pesquisa. Os resultados obtidos demonstram que o grupo Centro Picos recorre à contabilidade na quase totalidade de suas atividades, o que contribui para uma maior probabilidade de acertos nas decisões tomadas. Contudo, demonstram também, que o gestor ainda não a utiliza em todas as suas funções, podendo a mesma ainda ser mais explorada principalmente para os fins gerenciais.

**Palavras-Chave:** Contabilidade. Informações. Processo de Gestão.

## **Abstract**

Accounting is a science that seeks to demonstrate, measure and analyze data on the situations, economic and financial entities, with the goal of providing information to aid in decision-making process. This experiment aimed to study the use of science as an instrument of policy making, through a case study in group Peaks Centre. More specifically, we sought to describe the main activities developed by the accounting department's research group, identified as the group manager makes use of accounting as an aid in the administrative activities, and demonstrate through an analysis of statements of a business group as accounting can be used as a tool to support decision making. Thus, the work is justified by showing that accounting can be used by managers of micro and small enterprises as a tool to support decision making, thus contributing to the longevity of these companies. To meet the objectives was used previously structured interviews with a script in order to address all the points needed for the research objectives. The results demonstrate that the group uses accounting center peaks in almost all of its activities, which contributes to a higher probability of correct decisions made. However, also demonstrate that the manager has not yet used in all its functions, since it can be further exploited mainly for management purposes.

**Key Words:** Accounting, Information, Case Management.



## **Lista de quadros**

Quadro 1 – Classificação das MPEs segundo o número de empregados.....	22
Quadro 2 – Classificação das micro e pequenas empresas segundo o faturamento bruto anual.....	23

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Balanço Patrimonial da empresa Alfa.....	28
Tabela 2 – Demonstração do Resultado do Exercício da empresa Alfa.....	29
Tabela 3 – Demonstração de Fluxo de Caixa da empresa Alfa.....	31
Tabela 4 – Balanço Patrimonial de uma das empresas do grupo Centro Picos.....	48
Tabela 5 – Demonstração do Resultado do Exercício de umas das empresas do grupo Centro Picos.....	48
Tabela 6 – Indicativos de Liquidez.....	49
Tabela – Indicativos de Endividamento.....	50
Tabela 8 – Indicativos de Atividade.....	51
Tabela 9 – Indicativos de Rentabilidade.....	52

## Lista de equações

Equação 1: Índice de Liquidez Corrente (ILC).....	32
Equação 2: Índice de Liquidez Seca (ILS).....	33
Equação 3: Índice de Liquidez Geral (ILG).....	33
Equação 4: Índice de Liquidez Imediata (ILI).....	33
Equação 5: Índice de Endividamento Total (IET).....	34
Equação 6: Índice de Garantia do Capital Próprio (IGCP).....	34
Equação 7: Índice de Cobertura de Juros (ICJ).....	34
Equação 8: Giro de Estoques (IGE).....	35
Equação 9: Prazo Médio de Recebimento (PMR).....	35
Equação 10: Prazo Médio de Pagamento (PMP).....	36
Equação 11: Margem Bruta (MB).....	37
Equação 12: Margem Operacional (MO).....	37
Equação 13: Margem Líquida (ML).....	37

## Lista de siglas

MPE's: Micro e pequenas empresas

SEBRAE: Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

DFC: Demonstração de Fluxo de Caixa

DRE: Demonstração do Resultado de Exercício

BP: Balanço Patrimonial

LC: Lei complementar

ICMS: Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços

IR: Imposto de Renda

ISS: Imposto Sobre Serviço

ME: Microempresas

EPP: Empresas de pequeno porte

CRC: Conselho Regional de Contabilidade

DOAR: Análise das Demonstrações das Origens e Aplicações de recursos

DVA: Demonstração de valor Adicionado

ILC: Índice de Liquidez Corrente

ILS: Índice de Liquidez Seca

ILG: Índice de Liquidez Geral

ILI: Índice de Liquidez Imediata

IET: Índice de Endividamento Total

IGCP: Índice de Garantia do Capital Próprio

ICJ: Índice de Cobertura de Juros

GE: Giro de Estoques

PMR: Prazo Médio de Recebimento

PMP: Prazo Médio de Pagamento

MB: Margem Bruta

MO: Margem Operacional

ML: Margem Líquida

LAIR: Lucro Antes do Imposto de Renda

LB: Lucro Bruto

LO: Lucro Operacional

DR: Duplicatas a Receber

DAP: Duplicatas a Pagar

CMV: Custo das Mercadorias Vendidas

## Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Problematização.....	17
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos específicos .....	18
1.3 Justificativa.....	19
1.4 A Organização.....	20
2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	22
2.1 A contabilidade como ferramenta de apoio à tomada de decisão.....	24
2.2 As demonstrações contábeis e suas funções no contexto das entidades.....	27
2.2.1 Balanço Patrimonial (BP).....	28
2.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	29
2.2.3 Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC).....	30
2.3 Análise das Demonstrações.....	31
2.3.1 Índices de Liquidez.....	32
2.3.1.1 Índice de Liquidez Corrente (ILC).....	33
2.3.1.2 Índice de Liquidez Seca (ILS).....	33
2.3.1.3 Índice de Liquidez Geral (ILG).....	33
2.3.1.4 Índice de Liquidez Imediata (ILI).....	33
2.3.2 Índices de Endividamento.....	34
2.3.2.1 Índice de Endividamento Total (IET).....	34
2.3.2.2 Índice de Garantia do Capital Próprio (IGCP).....	34
2.3.2.3 Índice de Cobertura de Juros (ICJ).....	34
2.3.3 Índices de Atividade.....	35
2.3.3.1 Giro de Estoques.....	35
2.3.3.2 Idade Média do Estoque (IME).....	35
2.3.3.3 Prazo Médio de Recebimento (PMR).....	35
2.3.3.4 Prazo Médio de Pagamento (PMP).....	36
2.3.4 Índices de Rentabilidade.....	36
2.3.4.1 Margem Bruta.....	36

2.3.4.2 Margem Operacional.....	
2.3.4.3 Margem Líquida.....	37
2.4 Processo de Tomada de Decisões.....	37
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	41
3.1 Tipos de pesquisa.....	41
3.2 Universo e amostra.....	42
3.3 Plano de coleta de dados.....	43
3.4 Plano de tratamento de dados.....	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	44
4.1 Atividades realizadas pelo departamento contábil do grupo.....	44
4.2 Uso da contabilidade no grupo Centro Picos.....	46
4.3 Análise das demonstrações: instrumento para a tomada de decisão.....	47
Considerações finais.....	54
Referências.....	56
APÊNDICE A - Roteiro da entrevista direcionada ao gestor do grupo centro Picos.....	60
APÊNDICE B - Roteiro da entrevista direcionada ao profissional responsável pelo departamento de contabilidade do grupo centro Picos.....	61
ANEXO A - Balanço patrimonial de uma das empresas do grupo centro picos.....	62
ANEXO B - Demonstração do resultado do exercício de uma das empresas do grupo centro Picos.....	64

## 1 Introdução

A participação das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) no desenvolvimento social e econômico do País é cada vez mais significativa, principalmente no que diz respeito à criação de novos estabelecimentos e também a geração de emprego e renda, sendo seu papel e sua importância inquestionáveis para a economia nacional.

Entretanto, nota-se que existe um alto índice de fechamentos dessas empresas em consequência de vários fatores. Em recentes pesquisas realizadas pelo SEBRAE (Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas), constatou-se que entre os principais motivos para o encerramento das atividades das micro e pequenas empresas no Brasil está a falta de planejamento, tanto financeiro como estratégico.

A Contabilidade é uma ciência que visa demonstrar, medir e analisar os dados sobre as situações, econômicas e patrimoniais das entidades, com o objetivo de prestar aos seus diversos usuários, as informações necessárias à formulação de planejamentos e ao auxílio do processo de tomada de decisão.

Nas micro e pequenas empresas, a Contabilidade pode auxiliar o gerenciamento de suas atividades, usando procedimentos que se adaptem às suas necessidades informacionais, como a implantação de processos de controle internos, a utilização da demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), da Demonstração do Resultado de Exercício (DRE), e do Balanço Patrimonial (BP), ferramentas essas, de fácil compreensão e de grande necessidade para os micro e pequenos empresários.

Sabendo-se que só é possível administrar o que se pode medir, e para medir é necessário conhecer, é de vital importância para os micro e pequenos empresários dominar os processos de gestão e acompanhar o desempenho da empresa no seu ambiente interno e externo, utilizando-se de ferramentas e procedimentos de controle que permitam o gerenciamento estratégico de suas ações, possibilitando uma visão clara do desempenho de seus processos, produtos e serviços junto aos clientes.

Dessa forma, tendo em vista a importância das micro e pequenas empresas para a economia nacional, e o alto índice de fechamento das mesmas, conforme



dados do SEBRAE (2010), devido a motivos de ingerências administrativas, que na maioria das vezes, poderiam ser evitadas se os gestores fizerem uso da Contabilidade como instrumento de apoio à tomada de decisão, o presente estudo tem como tema o uso da contabilidade como instrumento de apoio ao processo de tomada de decisão, por meio de um estudo de caso num grupo empresarial formado por empresas de pequeno porte na cidade de Picos. Tal organização será tratada ao longo da pesquisa como grupo Centro Picos devido não haver liberação por parte do seu proprietário para divulgação do seu nome real.

### **1.1 Formulação do problema**

Consideram-se Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, nos termos da Lei Geral das micro e pequenas empresa, alterada pelas leis LC 127/2007 e 128/2008, a sociedade empresária simples e o empresário registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, que no caso das microempresas, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais). No caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Essas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pela enorme quantidade de estabelecimentos desconcentrados geograficamente em todo território. De acordo com dados do SEBRAE-SP (2007) as micro e pequenas empresas (MPEs) respondem 98% das empresas Nacionais.

Contudo, conforme o SEBRAE (2010) a maioria desses estabelecimentos que se abrem a todo ano, encerram suas atividades com pouco mais de um de exercício social, apenas algumas conseguem prolongar seu ciclo de vida, desempenhando o seu papel na vida econômica e social de sua comunidade, como geradoras de empregos e produtos que representam a riqueza de uma nação.

A cidade de Picos, que por ser um dos maiores entroncamentos rodoviários do Nordeste e centro de referência para várias cidades circunvizinhas, necessita de uma grande movimentação de empresas para atender ao intenso fluxo de pessoas que por aqui circulam todos os dias. Não diferente do que ocorre em outros centros

urbanos, a maioria das empresas que aqui se instalam todos os anos, são caracterizadas por empreendimentos de micro e pequeno porte, correndo risco constante de fecharem suas portas, devido também, à ausência de utilização de ferramentas como a contabilidade, que pode auxiliar os gestores na administração dessas empresas.

O uso da Contabilidade como instrumento de apoio às micro e pequenas empresas, por meio principalmente da análise das diversas demonstrações contábeis e suas funções, auxilia os gestores e proprietários, que na maioria das vezes é a mesma pessoa, a tomarem decisões que poderão ter grandes influências no futuro da empresa, prestando informações precisas dos fatores econômicos, financeiros e patrimoniais, oferecendo assim, uma maior segurança aos objetivos traçados para a entidade.

Porém, pode-se perceber facilmente, que o trabalho dos profissionais da Contabilidade sofre séria desvalorização, principalmente por parte das micro e pequenas empresas, que com objetivo de diminuir ao máximo os gastos, deixam de investir nessa ferramenta, cumprindo esta, estritamente as obrigações fiscais e legais, o que acarreta uma deficiência na gestão dessas empresas. Com isso procura-se, através deste trabalho responder à seguinte problemática: de que forma o gestor principal do grupo Centro Picos está fazendo uso da Contabilidade na administração de suas empresas?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Conhecer os principais delineamentos acerca do uso da contabilidade pelas empresas do grupo Centro Picos e demonstrar que essa ferramenta pode ser utilizada como instrumento de apoio a tomada de decisão.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Relatar a cerca da micro e pequena empresa e o uso da Contabilidade por essas organizações;

- Identificar as principais atividades desenvolvidas pelo departamento contábil do grupo Centro Picos;
- Identificar como o gestor do grupo estudado faz uso da Contabilidade no auxílio às atividades administrativas;
- Demonstrar por meio da análise das demonstrações de uma das empresas do grupo como a contabilidade pode ser utilizada como ferramenta de apoio a tomada de decisão.

### **1.3 Justificativa**

Uma das maiores dificuldades sentidas pelas micro e pequenas empresas é organizar suas prioridades devido à ausência de uma estratégia de negócios eficiente, o que por vezes, pode levar a entidade a rumos incertos. Na maioria das vezes os empresários não estão preparados para tomar decisões que envolvam principalmente as questões financeiras com medo de adquirir dívidas e não saber as condições adequadas de pagamento.

O uso da contabilidade como um instrumento de apoio à gestão administrativa, através das suas demonstrações, auxilia no gerenciamento e planejamento estratégico, informando aos administradores a situação econômico-financeira da entidade, requisitos esses, indispensáveis para que o administrador atue com eficiência na execução das atividades decisórias.

É ponto vital compreender a importância da Contabilidade nas micro e pequenas empresas, a qual tem suas regras baseadas em Princípios Fundamentais que são alicerces para vitalidade dessas entidades. Assim, a utilização da Contabilidade de forma a abranger as necessidades das micro e pequenas empresas pode trazer muitos benefícios e vantagens, auxiliando a gestão dessas empresas, proporcionando melhoria contínua dos seus negócios.

O que mais afeta a saúde das micro e pequenas empresas com a não utilização da Contabilidade é a relação das obrigações das entidades perante as suas disponibilidades de caixa, sendo que, muitas vezes os pequenos proprietários não observam corretamente qual será a sua necessidade de capital de giro num futuro próximo, longo, ou mesmo no momento, o que acaba levando a empresa a dificuldades financeira.

Dessa forma, a importância deste estudo, está em se propor a demonstrar os benefícios alcançados com a utilização da contabilidade pelas micro e pequenas empresas, tendo em vista, que a função dessa ciência é fornecer informações que auxiliaram os gestores na administração, independentemente do porte, ou ramo de atividade da organização.

Essa função é desconhecida pela maioria dos micro e pequenos empresários que tomam suas decisões baseadas apenas na experiência que acreditam ter, devido a isso, a contabilidade deixa de assumir sua principal finalidade, restando aos profissionais da contabilidade, na maioria das vezes, apenas cumprir as obrigações perante o fisco, sendo que a contabilidade pode e deve ser utilizada pelas empresas como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Dessa forma, esse estudo se justifica por mostrar que a Contabilidade pode ser utilizada pelos gestores das micro e pequenas empresas como ferramenta de apoio à tomada de decisão, contribuindo assim, com a longevidade dessas empresas .

#### **1.4 A organização**

A organização na qual desenvolveu-se a presente pesquisa foi o grupo Centro Picos, formado por quatro empresas de pequeno porte, onde duas atuam na comercialização de móveis e eletrodomésticos; das outras duas, uma comercializa artigos de vestuário e complementos, além de calçados, brinquedos e artigos de cama, mesa e banho, e a outra comercializa motocicletas e pneus para veículos.

O grupo possui a missão de primar pela excelência na comercialização, sendo a melhor opção dos seus clientes e parceiros no fornecimento dos produtos com os quais trabalha, através da qualidade, do seu modelo de atendimento, das formas de pagamento e da competitividade daí decorrente. Sua visão é ser centro de referência na comercialização de seus artigos na região de Picos, garantindo a satisfação de seus clientes e enriquecendo sua qualidade de vida.

Atualmente, as empresas do grupo Centro Picos juntas, empregam 60 pessoas na cidade de Picos, e faturam anualmente cerca de 8,5 milhões de reais, o que gera para o Estado do Piauí uma arrecadação de ICMS em torno de 0,5 milhões de reais por ano, o que representa 0,7% do total do ICMS arrecadado na cidade de

Picos - PI. Esses dados demonstram ao mesmo tempo o sucesso das empresas, e também a importância do grupo para a economia local.

Cada uma das quatro empresas do grupo possui um gerente, o qual representa o gestor principal da organização em alguns assuntos. No entanto, todas as decisões tomadas nas empresas passam pelo aval do proprietário e administrador principal do grupo, desde a sua formação até os dias atuais.

## 2 Micro e pequenas empresas

A caracterização e a definição das micro e pequenas empresas não são unânimes, pode variar em função de diversos fatores. Segundo Chér (2002 *apud* Henrique, 2008, p.22) “[...], para se conceituar as pequenas e médias empresas, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão-de-obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida etc.”.

Essas definições variam de acordo com os objetivos de estudo, não sendo possível a adoção de critério único, tornando mais difícil o dimensionamento dos segmentos no que tange a participação econômica. A variedade de parâmetros para enquadramento das empresas nas variadas esferas governamentais pode permitir na prática que uma organização seja enquadrada como microempresa pra fins de Imposto de Renda (IR), e não atenda aos requisitos de isenção do Imposto Sobre Serviço (ISS) ou do Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços (ICMS).

O SEBRAE (2007) apresenta classificações para micro e pequenas empresas, com base no número de empregados e no faturamento.

<b>PORTE/SETOR</b>	<b>INDÚSTRIA</b>	<b>COMERCIO E SERVIÇO</b>
MICROEMPRESA	Até 19	Até 9 empregados
EMPRESA DE PEQUENO PORTE	De 20 a 99	De 10 a 49

Quadro 1 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse Quadro 1 apresenta a classificação das Micro e Pequenas Empresas de acordo com o número de empregados, onde são consideradas microempresas as empresas industriais que têm até 19 empregados e as empresas comerciais e de serviços que possui até 9 empregados; e Empresas de Pequeno Porte as indústrias que possui de 22 a 99 empregados e as empresas de comércio e de serviços que possuam de 10 a 49 funcionários.

PORTE	FATURAMENTO
MICROEMPRESAS	Até R\$ 240 mil
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	Acima de R\$ 240 mil até R\$ 2,4 milhões

Quadro 2 - Classificação das micro e pequenas empresas segundo o faturamento bruto anual

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 2 apresenta a classificação das Micro e Pequenas Empresas de acordo com o faturamento bruto anual, onde são consideradas microempresas as empresas que possuem faturamento bruto anual de até R\$ 240 mil; e Empresas de Pequeno Porte as que têm faturamento bruto anual acima de R\$ 240 mil até 2,4 milhões.

O Simples Nacional, programa que estabelece as normas gerais relativas às Microempresas (ME) e às Empresas de Pequeno Porte (EPP) no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, também considera como critério de enquadramento para as ME e EPP a receita ou faturamento bruto, considerando este como sendo o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Além dessas classificações, ainda existem outras baseadas em critérios, como os especificados por Longenecker (2006 *apud* Henrique, 2008), onde os Legisladores podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações definidas em lei, ou ainda, uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com empresas menores.

Esses parâmetros que definem o porte das empresas são elementos importantes para os micro e pequenos estabelecimentos, já que possibilitam que as firmas enquadradas em tais portes, possam usufruir dos incentivos previstos na legislação específica, que traz tratamento diferenciado para tais empresas no diz respeito a fatores como tributação e facilidade na obtenção de crédito, entre outros.

De acordo com dados do SEBRAE (2010) no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPEs), e respondem por mais de dois terços das ocupações de mão-de-obra do setor privado. Outro

estudo (As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Estudos: 1998-2008 e 1º Semestre de 2009) realizado pela Secretaria de Comércio e Serviços do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, apontou que as micro e pequenas empresas (MPEs) representaram 77,7% de um total de 30.499 empresas exportadoras em 2009. Já entre os importadores, 56,1% eram MPEs.

Dessa forma, pode-se afirmar que a importância das micro e pequenas empresas se dá pelo fato de empregarem uma grande parte da mão-de-obra e por serem a maioria de empresas exportadoras se tornando com isso, as principais base de sustentação da economia brasileira e um importante mecanismo de mobilidade social e de melhor distribuição de renda.

## **2.1 A contabilidade como ferramenta de apoio à tomada de decisão**

Apesar da boa correlação que há entre a grande importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira e as altas taxas de empreendedorismo, juntos com a grande quantidade de mão-de-obra empregada, o País ainda conta com um alto índice de mortalidade dessas empresas. Conforme o relatório “Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil” realizado pelo SEBRAE no ano de 2007, com dados de 2000 a 2005, nos estabelecimentos com até 2 anos de existência a taxa de mortalidade empresarial foi de 49,4% no primeiro triênio (2000-2002) tendo reduzido para 22,0 % entre 2003-2005.

Mesmo com essa acentuada diminuição, esse índice ainda é bem significativo, principalmente porque se trata do estágio inicial do negócio (os primeiros dois anos de existência), devendo o empreendedor atentar quais os principais fatores que levam a empresa à falência. Um ponto comum a esses tipos de empresas é o fato de na maioria dos casos serem empresas familiares, onde as estratégias geralmente são formuladas pelo seu gestor principal, que também é o proprietário da empresa.

Longenecker *et al.* (2007 p. 152) define empresa familiar como “uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão”. A empresa familiar difere de muitas maneiras dos demais tipos de empresas, a tomada de decisão, por exemplo, é normalmente mais complexa uma vez que envolve a mistura de valores e interesses familiares e



comerciais. Conforme Dornelas (2006 *apud* Pereira; Sousa, 2009), as principais causas apontadas para o insucesso das micro e pequenas empresas são a falta de planejamento, deficiência na gestão, conjuntura econômica e fatores pessoais.

O planejamento é uma das tarefas mais importantes das empresas, e é com base nele que se realiza uma gestão competente, eficiente e eficaz. A conjuntura econômica pode ser resultante para essas empresas uma vez que podem aumentar ou diminuir as taxas de juros, os níveis de desemprego, etc., já os fatores pessoais estão relacionados com a não divisão das contas pessoais dos administradores com as contas da empresa.

Outro fator importante que, segundo Marion (2005), contribui para a mortalidade das pequenas empresas é que os proprietários em sua maioria não utilizam a contabilidade como ferramenta de administração do negócio. De acordo com Franco (2000 *apud* Ribeiro, 2002, p.33), a contabilidade,

é a ciência (ou técnica, segundo alguns) que estuda, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a revelação desses fatos, com o fim de fornecer sobre variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Já Figueiredo; Caggiano (2008, p.22), definem a contabilidade, “como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão”. É comumente analisada como uma série de atividades ligadas por um conjunto progressivo de passos começando com a observação, a coleta, o registro, a análise e, finalmente, a comunicação da informação aos usuários.

O seu objeto de estudo é o patrimônio das entidades econômico-administrativas, sendo estas, segundo Ribeiro (2002, p.36) “Organizações que reúnem os seguintes elementos: pessoas, patrimônio, capital, ação administrativa e fim determinado”. Já o seu objetivo é permitir o estudo e o controle dos fatos decorrentes da gestão do patrimônio dessas entidades, com a finalidade principal de permitir a obtenção de informações econômico-financeiras acerca da organização.

A maior fonte de informação sobre o patrimônio das organizações, sem dúvidas é a Contabilidade, tendo em vista que ele possibilita a visualização de todos os fatos ocorridos que resultaram na alteração quantitativa e qualitativa, servido como ferramenta na administração das entidades e colaborando para o alcance dos

objetivos organizacionais. Dessa forma, o gestor utilizando a Contabilidade terá os requisitos necessários para a tomada de decisão.

A informação contábil possui um sentido especial quando os dados são processados com um objetivo determinado que é, antes de mais nada, o processo de tomada de decisão.

Segundo Cano (2005 *apud* Figueiredo; Caggiano, 2008, p.23), a informação,

É o componente básico das decisões, e a contabilidade é um sistema de informações especializado, de base financeira, que possibilita aos usuários alocação mais eficiente dos recursos sob sua responsabilidade. A contabilidade não é, pois um sistema que encontra finalidade em si mesma, ela existe para que os tomadores de decisão a utilizam. O ponto fundamental que se destaca aqui, é que as atividades contábeis (coleta, processamento e comunicação da informação) devem estar voltadas aos interesses do usuário e suas decisões.

O departamento de informação contábil disponibiliza aos administradores e demais usuários, internos e externos, uma visão geral da organização, servindo de ponte com os demais departamentos ou setores, como recursos humanos (RH), *marketing*, pesquisa e desenvolvimento e produção. Aqui as informações disponibilizadas pelos demais departamentos são expressas em termos financeiros, tornando possível desenvolver uma estratégia para atingir os objetivos da organização.

Segundo Silva (2002, p.23) “uma empresa sem Contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento”, ou seja, está em constante risco, com grandes possibilidades de complicações futuras, bem como, problemas trabalhistas, fiscais, separação da sociedade e até mesmo a própria falência. Dessa forma, o administrador deve ter na Contabilidade uma fonte de informações para que possa tomar decisões seguras e coerentes com os objetivos almejados para seu negócio. Ao utilizar a Contabilidade como ferramenta, tendo o contador como aliado na gestão da empresa, as possibilidades de continuidade do negócio serão aumentadas e as decisões serão tomadas sob uma nova perspectiva, com muito mais segurança e possibilidades de sucesso (RAZA, 2004 *apud* HENRIQUE, 2008).

## **2.2 As demonstrações contábeis e suas funções no contexto das entidades**

Com o uso da Contabilidade, por meio da análise das demonstrações financeiras, os gestores poderão tomar decisões mais coerentes, baseadas em informações confiáveis, aumentando com isso as possibilidades do sucesso da empresa. Além disso, as demonstrações financeiras permitem um acompanhamento real da dinâmica do negócio, facilitando a elaboração dos planos e metas.

A partir da escrituração dos fatos ocorridos na entidade, é possível elaborar diversas demonstrações contábeis que oferecem, por sua vez, uma diversidade de informações que auxiliam o gerenciamento da entidade. Demonstrações tratam da evolução das receitas, custos, despesas e resultados, e são estas as que mais interessam aos gestores, sendo o profissional recomendado para elaborar, explicar e discutir essas informações, o Contabilista.

A escrituração, conforme Chagas (2005, p.29) “é a técnica contábil destinada a registrar todas as ocorrências econômico-financeiras do patrimônio. Ela se realiza através de passos chamados lançamentos”. De acordo com o Silva (2002) as demonstrações contábeis são as extraídas dos livros, registros e documentos que compõem o sistema contábil de qualquer tipo de entidade, sua atribuição e responsabilidade técnica do sistema contábil da Entidade e cabe, exclusivamente, ao Contabilista registrado no Conselho Regional de Contabilidade (CRC).

Os relatórios ou demonstrações contábeis deverão obedecer aos Princípios Contábeis aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade, deverão também, conter alguns requisitos, bem como sua denominação, data e/ou período, e a entidade a que se referem. Elas deverão revelar o suficiente entendimento do que se cumpre demonstrar.

Dentre as inúmeras demonstrações contábeis existentes, como exemplo, das que podem ser aplicadas às Micro e Pequenas empresas, pode-se apontar o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado e a Demonstração de Fluxo de Caixa, que embora elaboradas de maneira simplificada, tendo em vista a pequena movimentação financeira dessas empresas, podem fornecer informações que serão de grande valia na tomada de decisão (HENRIQUE, 2008).

### 2.2.1 Balanço Patrimonial (BP)

O Balanço Patrimonial é a demonstração destinada a evidenciar, resumidamente, o patrimônio da entidade, quantitativamente e qualitativamente em determinada data, a posição patrimonial e financeira da entidade (RIBEIRO, 2002).

<b>ATIVO</b>	<b>31/12/X4</b>	<b>31/12/X5</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>31/12/X4</b>	<b>31/12/X5</b>
<b>CIRCULANTE</b>			<b>CIRCULANTE</b>		
CAIXA	40.000	10.000	FORNECEDORES	200.000	220.000
DUP. A RECEBER	150.000	220.000	SALÁRIOS A PAGAR	30.000	40.000
ESTOQUES	<u>390.000</u>	<u>420.000</u>	IMPOSTOS A PAGAR	60.000	6.000
	580.000	650.000	DIVIDENDOS A PAGAR	<u>50.000</u>	<u>14.000</u>
				340.000	280.000
<b>NÃO CIRCULANTE</b>			<b>NÃO CIRCULANTE</b>		
REAL. EM LONGO PRAZO	50.000	40.000	EXIGIVEL EM LONGO PRAZO	100.000	150.000
INVESTIMENTOS	60.000	50.000	<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>		
IMOBOLIZADO	70.000	60.000	CAPITAL	300.000	340.000
INTANGIVEL	<u>60.000</u>	<u>30.000</u>	RESERVAS DE LUCROS	<u>50.000</u>	<u>60.000</u>
	210.000	180.000		350.000	400.000
<b>TOTAL</b>	<b>790.000</b>	<b>830.000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>790.000</b>	<b>830.000</b>

Tabela 1 – Balanço Patrimonial da empresa Alfa

Fonte: (MARION, 2002, p. 52).

A Tabela 1 apresenta o exemplo de um balanço patrimonial, que é constituído pelo Ativo, pelo Passivo e pelo Patrimônio Líquido, onde o ativo compreende as aplicações de recursos representadas por bens e direitos; o passivo compreende as origens de recursos representadas por obrigações; e o patrimônio líquido compreende os recursos próprios da Entidade, ou seja, a diferença a maior do ativo sobre o passivo. Na hipótese de o passivo superar o ativo, a diferença denomina-se “Passivo a Descoberto” (SILVA, 2002).

Essas contas que fazem parte o Balanço Patrimonial demonstram o resumo do total de recursos que a empresa possui, sendo por meio da utilização desses recursos, que serão originados as receitas que farão a empresa continuar.

A função do Balanço Patrimonial é informar a situação patrimonial da empresa, isto é, demonstra de forma sintética, o conjunto dos bens, direitos, e

obrigações, pertencentes a uma determinada entidade, ou seja, ele evidencia como uma empresa está empregando os recursos financeiros disponíveis e quais são as fontes de financiamento. Em outras palavras, ele nos dá uma informação sobre a estrutura financeira da empresa em um dado momento.

## 2.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício, segundo Chagas (2005, p. 52), “retrata, de forma sintética e ordenada, o montante de receitas e despesas ocorridas durante o exercício”. A partir dessa demonstração, pode-se verificar o resultado que a empresa obteve (lucro ou prejuízo) no desenvolvimento de suas atividades durante um determinado período, geralmente igual a um ano.

A Demonstração do Resultado, observado o princípio de competência, evidenciará a formação dos vários níveis de resultados mediante confronto entre as receitas, e os correspondentes custos e despesas (SILVA, 2002).

<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>31/12/X4</b>	<b>31/12/X5</b>
RECEITA LIQUIDA	800.000	980.000
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	<u>(464.000)</u>	<u>(651.700)</u>
LUCRO BRUTO	336.000	328.300
DESPESAS OPERACIONAIS		
VENDAS	(176.000)	(166.600)
DESPESAS FINANCEIRAS	(144.000)	(147.000)
(-) RECEITAS FINANCEIRAS	(400)	(17.600)
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	<u>800</u>	<u>539</u>
LUCRO/PREJUÍZO OPERACIONAL	(319.600)	(330.701)
RECEITAS NÃO OPERACIONAL	—	19.600
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	—	—
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTR. SOCIAL	16400	17.199
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	<u>(2.460)</u>	<u>(2.579)</u>
<b>LUCRO LIQUIDO DO EXERCICIO</b>	<b>13.940</b>	<b>14.620</b>

Tabela 2 – Demonstração do Resultado do Exercício da empresa Alfa

Fonte: Adaptado de Marion (2005, P. 19).

Essa Tabela 2 representa uma Demonstração do Resultado do Exercício, e evidencia as receitas decorrentes da exploração das atividades-fins, os impostos incidentes sobre as operações, os abatimentos, as devoluções e os cancelamentos; os custos dos produtos ou mercadorias vendidos e dos serviços prestados; o

resultado bruto do período; os ganhos e perdas operacionais; as despesas administrativas, com vendas, financeiras e outras e as receitas financeiras; o resultado operacional; as receitas e despesas e os ganhos e perdas não-decorrentes das atividades-fins; o resultado antes das participações e dos impostos; as provisões para impostos e contribuições sobre o resultado; as participações no resultado; o resultado líquido no período.

A função básica da DRE é demonstrar o resultado líquido do período (Lucro ou Prejuízo), pois significa o retorno dos investimentos, a compensação pelos riscos em participar de um negócio. Se obtiver lucro, este representará a remuneração pelo risco, entretanto se apresentar prejuízo, este será bancado pelas pessoas dispostas ao risco.

### **2.2.3 Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)**

Essa demonstração se refere à representação dinâmica da situação financeira de uma entidade, levando-se em conta todas as fontes e todas as aplicações de recursos nos itens do ativo. A sua função é evidenciar as entradas e saídas de dinheiro do caixa, mostrando as alterações ocorridas no exercício no caixa e equivalentes de caixa, separadas nos fluxos das operações ocorridas, dos financiamentos e dos investimentos. Segundo Zdanowicz (2004, p. 19) “o Fluxo de Caixa é um instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar recursos financeiros em determinado período”.

Essa demonstração indica, no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregadas em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos. A DFC pode ser de forma direta (a partir da movimentação do caixa e equivalentes de caixa) ou de forma indireta (com base no lucro/prejuízo do exercício) (MARION, 2009).

O controle do fluxo de caixa, permitido por meio de sua demonstração, tem importância vital para que se mantenha a continuidade dos negócios de uma organização, à medida que promove a liquidez necessária para saldar as obrigações da empresa, uma vez que o caixa pode determinar que a empresa sofre dificuldades de crédito, cancelamento de pedidos com fornecedores, além de ocasionar uma série de descontinuidade nas operações da empresa.

<b>Saldo Inicial em 31/12/X4</b>		<b>40.000,00</b>
<b>Entradas</b>		
Receita Operacional Recebida	730.000,00	
Receitas Financeiras	10.000,00	
Vendas Investimentos	10.000,00	
Novos Financiamentos	50.000,00	
Aumento de Capital	<u>40.000,00</u>	<b>840.000,00</b>
<b>Saídas</b>		
Compras Pagas	(660.000,00)	
Despesas de Vendas Pagas	(30.000,00)	
Despesas Administrativas	(50.000,00)	
Despesas Financeiras	(30.000,00)	
Imposto de Renda	<u>(60.000,00)</u>	<b>(830.000,00)</b>
<b>Saldo Final em 31/12/20X5</b>		<b>50.000,00</b>

Tabela 3: Demonstração de Fluxo de Caixa da empresa Alfa

Fonte: Adaptado de Marion (2005, p. 57).

A Tabela 3 representa uma demonstração do fluxo de caixa, onde é confrontado todas as entradas, bem como, receita operacional, receitas e financeiras, vendas de investimentos, novos financiamentos e aumento de capital, com todos os desembolsos, como, pagamento de compras, despesas de vendas, despesas administrativas, despesas financeiras e impostos em um determinado período.

### 2.3 Análise das Demonstrações

As análises das demonstrações contábeis consiste em confrontar os valores de determinadas contas e períodos com o objetivo de obter uma visão do passado, para que seja possível projetar e programar o futuro.

A simples comparação de balanços de exercícios, já permite analisar o crescimento ou não de determinados itens patrimoniais. Hoje, com o apoio da informática, é perfeitamente possível obter todo o tipo de informação, a partir da

escrituração que funciona como banco de dados, bastando que se tenha interesse e perspicácia para eleger o que é importante e como deve ser apresentado (SILVA, 2002).

Marion (2009), relaciona algumas das técnicas mais atuais de análise das demonstrações contábeis, sendo elas, Indicadores Financeiros Econômicos; Análise Horizontal e Vertical; Análise da Taxa de Retorno sobre o Investimento (Margem De Lucro x Giro de Ativo); Análise das Demonstrações das Origens e Aplicações de recursos (DOAR), dos fluxos de caixa (DFC) e da Demonstração de Valor Adicionado (DVA).

No presente estudo será dada ênfase apenas à análise de indicadores financeiros e econômicos, devido sua maior aplicabilidade nas empresas de micro e pequeno porte, principalmente pela facilidade de entendimento da análise por parte dos gestores dessas empresas, tendo em vista que esses índices se tratam apenas do resultado da divisão de entre duas grandezas ou contas.

### **2.3.1 Índices de Liquidez**

Esses índices são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação verificando se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos em prazo longo, curto ou imediato (MARION, 2009).

#### **2.3.1.1 Índice de Liquidez Corrente (ILC)**

O ILC demonstra a situação financeira da empresa servindo para detectar a capacidade de pagamento da mesma no curto prazo. Conforme Ludícibus (2007) este quociente relaciona quantos reais dispomos imediatamente e conversíveis em curto prazo em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo. É um índice muito divulgado e frequentemente considerado como o melhor indicador da situação de liquidez da organização. Tal índice é obtido através da fórmula:

$$\text{ILC} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Equação 1



### 2.3.1.2 Índice de Liquidez Seca (ILS)

Esse índice demonstra a real situação de liquidez da empresa, uma vez que relaciona todas as obrigações com o que a empresa tem no ativo circulante, porém, retirando os estoques. Para Silva (2002) o ILS apresenta uma situação mais adequada para a situação de liquidez, uma vez que dele são eliminados os estoques que são sempre considerados como fontes de incertezas. Esse índice é apresentado pela seguinte fórmula:

$$\text{ILS} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}} \quad \text{Equação 2}$$

### 2.3.1.3 Índice de Liquidez Geral (ILG)

O ILG reflete a situação financeira de forma global, servindo para detectar a capacidade de pagamento da empresa. Segundo Assaf Neto (2007), esse indicador revela a liquidez tanto a curto como a longo prazo, ou seja, para cada R\$ 1,00 que a empresa tem de dívida, o quanto existe de direitos e haveres no circulante e no realizável a longo prazo. O ILG é obtido por meio do seguinte cálculo:

$$\text{ILG} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}} \quad \text{Equação 3}$$

### 2.3.1.4 Índice de Liquidez Imediata (ILI)

Esse índice demonstra a quantia que a empresa dispõe para liquidar suas obrigações de curto prazo sem precisar recorrer à cobrança para honrar seus compromissos. Para efeito de análise, é um índice sem muito realce, pois relacionamos dinheiro disponível com valores que vencerão em datas as mais variadas possíveis, embora a curto prazo, ou seja, relaciona tato contas que vencerão em 5 ou 10 dias como também contas que vencerão até um prazo de 360 dias (MARION, 2009). Tal índice é dado pela fórmula:

$$\text{ILI} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}} \quad \text{Equação 4}$$

## 2.3.2 Índices de Endividamento

Os índices de endividamento retratam a posição relativa do capital próprio da Empresa, em contraposição ao capital de terceiros, revestindo-se de maior importância por indicar o seu grau de dependência perante os recursos captados em Bancos, Fornecedores e outros credores. Quanto menor for o índice de endividamento, maior será o seu grau de liquidez (SILVA, 2002).

### 2.3.2.1 Índice de Endividamento Total (IET)

Esse índice procura demonstrar a participação do capital de terceiros em relação ao seu total de recursos. Conforme Ludícibus (2007) este quociente de grande relevância relaciona o exigível total (capitais de terceiros) com os fundos totais providos (por capitais próprios e capitais de terceiros). O IET é obtido por meio da seguinte fórmula:

$$\text{IET} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{ELP}}{\text{Ativo Circulante} + \text{RLP} + \text{Ativo Permanente}} \quad \text{Equação 5}$$

### 2.3.2.2 Índice de Garantia do Capital Próprio (IGCP)

Esse índice demonstra para cada R\$ 1,00 de capital de terceiros, o que a empresa possui de capital próprio como garantia (GOEDERT, 2007). Quanto menor esse índice, melhor para a empresa, ou seja, menos capital de terceiro ela tem na composição do seu patrimônio. O IGCP pode ser obtido por meio da fórmula:

$$\text{IGCP} = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Circulante} + \text{ELP}} \quad \text{Equação 6}$$

### 2.3.2.3 Índice de Cobertura de Juros (ICJ)

Mede a capacidade da empresa para realizar pagamentos de juros contratuais. Quanto maior for este índice, maior será a capacidade da empresa para liquidar suas obrigações de juros. Segundo Vieira; Santos (2005) o índice de cobertura de juros objetiva detectar a capacidade da empresa no que concerne ao

pagamento dos seus encargos financeiros anuais. Assim, este índice mede quantas vezes o lucro operacional (LAJIR) é capaz de cobrir o pagamento dos juros. Tal índice é obtido por meio da fórmula:

$$\text{ICJ} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Despesas Financeiras}} \quad \text{Equação 7}$$

### 2.3.3 Índices de Atividade

Os índices de atividade são usados para medir a rapidez com que várias contas são convertidas em caixa, pois os índices de liquidez não avaliam a diferença na composição dos ativos circulantes e passivos circulantes que podem afetar significativamente a “verdadeira” liquidez da empresa. Nestes índices são desenvolvidos os cálculos, análises e representações gráficas das principais medidas de atividade, aos quais permitem uma análise mais dinâmica do desempenho de uma empresa (SILVA, 2002).

#### 2.3.3.1 Giro de Estoques (GE)

Mede a quantidade de vezes que o estoque gira no período analisado, isto é, mede a liquidez dos estoques na empresa. Para Pozo (2007) o GE é um indicador que aponta a quantidade de vezes que uma empresa consegue girar seu estoque durante um certo período, ou seja, quantas vezes que o estoque foi totalmente vendido e repostado. Esse índice é obtido através da fórmula:

$$\text{GE} = \frac{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}{\text{Estoques}} \quad \text{Equação 8}$$

#### 2.3.3.2 Prazo Médio de Recebimento (PMR)

Indica a média de dias em que as contas (duplicatas, títulos) são recebidas pela empresa. Avalia o tempo entre o faturamento e o recebimento. Segundo Oliveira *et al.* (2010) este índice confronta as vendas a prazo com o saldo médio das contas a receber de clientes. Indica o prazo médio de recebimento das duplicatas. Esse índice é obtido por meio da seguinte fórmula:

$$\text{PMR} = \frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\text{Receita Operacional Líquida}/360} \quad \text{Equação 9}$$

#### 2.3.3.4 Prazo Médio de Pagamento (PMP)

Indica a média de dias em que as contas (duplicatas, títulos) são pagas pela empresa. Avalia o tempo entre a compra e o pagamento. É útil na avaliação das políticas de crédito e cobrança. Segundo Groppelli (2002 *apud* Henrique, 2008) o período médio de pagamentos das contas é a contrapartida das contas a receber, indica o período médio que a empresa terá para saldar suas contas a pagar. Esse índice é dado pela fórmula:

$$\text{PMP} = \frac{\text{Duplicatas a Pagar}}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}/360} \quad \text{Equação 10}$$

#### 2.3.4 Índices de Rentabilidade

Tem por objetivo avaliar o desempenho final da Empresa. A rentabilidade é o reflexo das decisões adotadas pelos seus administradores, expressando, objetivamente, o nível de eficiência e o grau do êxito econômico financeiro atingido (SILVA, 2002).

##### 2.3.4.1 Margem Bruta (MB)

Mede a porcentagem que restou das vendas após a empresa ter pagado os impostos sobre as vendas e o custo da mercadoria vendida. Demonstra a capacidade da empresa cobrir seus custos de fabricação através do lucro bruto gerado por ela. De acordo com Oliveira *et al.* (2010) esse índice evidencia basicamente o percentual das vendas líquidas que não foi consumido pelos custos de produção ou de aquisição das mercadorias e serviços. O referido índice é dado pela fórmula:

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas}} \quad \text{Equação 11}$$

### 2.3.4.2 Margem Operacional (MO)

Mede a porcentagem que restou das vendas após a empresa ter pagado os impostos sobre as vendas, o custo da mercadoria vendida e as despesas operacionais. Para Braga (2006) a margem operacional destina-se a medir o volume de receitas absorvidas pelos custos de exploração. Quanto mais elevado este índice, menor a margem de ganho dos negócios. A margem operacional é obtida por meio da seguinte equação:

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas}} \quad \text{Equação 12}$$

### 2.3.4.3 Margem Líquida (ML)

Confronta o lucro líquido do período com as vendas líquidas. Nessa margem, além do resultado financeiro, também são incluídos os resultados não-operacionais. Indica o quanto restou da receita gerada pela empresa após a dedução de todos os custos, gastos e despesas incorridos pela empresa. Será a margem de lucro sobre as vendas. Estabelece o percentual de lucro líquido em cada unidade monetária vendida. (OLIVEIRA *et al.*, 2010). A margem líquida é dada pela seguinte equação:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro/Prej Líquido (Após IR)}}{\text{Vendas}} \quad \text{Equação 13}$$

## 2.4 O Processo de Tomada de Decisão

Nas empresas, a todo instante, uma decisão necessita ser tomada sempre que nos deparamos com um problema que apresenta mais de uma alternativa para sua solução. Ainda que, para adotá-lo, exista apenas um único caminho a ser seguido, pode-se decidir por adotá-lo ou não. Para Quelopana (2003) o processo decisório pode ser visto como uma sequência de sensações, percepções e desejos, que deveria passar por uma ou mais decisões e prosseguir com a observação dos resultados das ações tomadas, numa ligação contínua.

Nesse processo, a qualidade da decisão é fator fundamental, porque afeta o futuro da organização. A racionalidade do gestor, necessária nas tomadas de decisões, deve sempre estar em consonância com as informações advindas do

diagnóstico do problema, bem como da análise e avaliação das alternativas, no sentido de evitar problemas superiores aos que deram origem ao processo decisório. Desta maneira, a capacidade de compreensão e de escolha do administrador é desafiada a todo instante a tornar-se objetiva, pela necessidade da decisão racional diante do cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações (MAXIMIANO, 1995 *apud* PORTO; BANDEIRA, 2006).

De acordo com Cornélio (1999), Herbert Simon, considerado o pai do processo decisório, trata a tomada de decisão como um processo racional no qual a escolha sempre é feita em função de um modelo da situação real, restrito, aproximado e simplificado. Tal conceito encontra-se inserido dentro da Teoria da Escolha Racional, modelo dominante dentro das Teorias Organizacionais, pois corresponde à visão natural de ação para a cultura do ocidente. Esse modelo aceita formalizações elaboradas, uso de instrumentos matemáticos e de análises quantitativas, permitindo uma esquematização rápida da realidade, favorecendo assim a compreensões e antecipações a partir de dados menos acessíveis e em menor quantidade.

Para Stair (1998) existem duas abordagens para solucionar problemas, uma reativa e outra pró-ativa. Na primeira, o solucionador espera que o problema aconteça, antes de tomar uma iniciativa. Na segunda, o solucionador procura problemas em potencial e reage antes que eles se tornem aparentes ou venham à superfície. Ambas podem transformar problemas em oportunidades.

Ainda conforme o autor, existem três fases da tomada de decisões, a inteligência, o projeto e a escolha, as quais são aumentadas pela implementação e monitoramento do resultado, tendo em vista que as mesmas se relaciona diretamente com a solução de problemas.

A primeira fase, a da inteligência, é onde todas as informações são reunidas, sobre a causa do problema e o escopo. Aqui são analisados todos os possíveis obstáculos para a tomada de decisão e, conseqüentemente, solução do problema. A segunda fase é o estágio do projeto, onde as soluções alternativas listadas no estágio anterior, serão desenvolvidas, ou seja, serão analisadas a viabilidade e as implicações das alternativas no decorrer do processo. A terceira e última etapa da tomada de decisão é a escolha, onde é feita a seleção de curso de ação, onde vários fatores podem influenciar o ato da escolha.

Já Bispo (1998 *apud* Migliole, 2006, p. 42) afirma que o processo decisório deve seguir um modelo lógico e racional de etapas, sendo elas:

- Identificação do problema;
- Levantamento das variáveis;
- Elaboração das alternativas;
- Avaliação das alternativas obtidas;
- Escolha melhor alternativa ou da mais viável;
- Implementação da alternativa escolhida;
- Acompanhamento dos resultados;
- Análise do resultado;
- Extração das lições positivas ou negativas obtidas em todo o processo decisório;
- Avaliação da aplicação do modelo de gestão para solucionar problemas iguais ou semelhantes.

Esse processo é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisão, da situação em que está envolvido e da maneira como ele percebe a situação. Dessa forma, a racionalidade do processo decisório depende do número e da qualidade das informações envolvidas na dinâmica da escolha, e das alternativas decorrentes de comportamentos preferenciais. A informação, conforme Figueiredo (2008, p.34), “é a força integradora que combina os recursos organizacionais num plano coerentemente direcionado para a realização dos objetivos organizacionais”.

A dinâmica da informação e o seu valor para a administração estão no fato de conferir vantagens competitivas em relação ao mercado concorrencial. Estudiosos em gestão chegam a dizer que a informação é uma arma indispensável para ser usada no atual ambiente competitivo que circunda as organizações. Embora isso possa ser uma perspectiva exageradamente dramática sobre a informação, ela realmente indica o valor cada vez mais importante que lhe é atribuído pelos gerentes contemporâneos (MORITZ, 2006).

Assim, o processo de tomada de decisão é a conversão das informações analisadas em ação, e os desafios impostos, levam os gestores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, a fim de que se alcance os resultados pretendidos. Neste sentido, a percepção da realidade organizacional é essencial para que o administrador possa realizar a escolha de uma ou mais alternativas que melhor se adéquem a esta realidade e levem ao encontro dos objetivos organizacionais. Sendo assim, uma decisão de qualidade está pautada no

uso adequado da informação no processo decisório, de modo a traçar as alternativas e escolher a opção que leve a resultados positivos para a organização (PORTO; BANDEIRA, 2006).

As decisões têm frequentemente um impacto muito além do resultado imediato. Na realidade, as decisões tomadas hoje se direcionam mais ao futuro, uma vez que este é fruto das idealizações nas quais as decisões são baseadas (MORITZ, 2006). Normalmente elas procuram reduzir perdas, aumentar ganhos, criando assim, um ambiente mais adequado à obtenção de sucesso, em relação à situação em que se encontra a organização.

Para Sauer; Colosse (1999, *apud* Migliole, 2006) a falta de informações gerenciais e a concentração de responsabilidades e atribuições do pequeno empresário ocasionam um encadeamento de problemas e vícios na estrutura administrativa, que resulta em uma má administração e conseqüentemente, na perda de competitividade. Conforme Nakamura; Escrivão Filho (1998 *apud* Migliole, 2006) nas micro e pequenas empresas a divulgação interna de metas e estratégias empresariais são prejudicadas em função da informalidade decorrente de detalhes imprecisos e da preferência por comunicações verbais.

Na maioria dos casos, o pequeno empresário não especifica as estratégias adotadas pela empresa aos demais empregados, adotando um comportamento que ressalta a subjetividade e a situação em detrimento da formalidade e racionalidade da questão. Dessa forma, o processo de tomada de decisão nessas empresas é de certa forma empírica e extremamente dependente da astúcia do proprietário em apanhar e analisar todas as informações disponíveis.



### **3 Metodologia da pesquisa**

A metodologia adotada numa pesquisa científica evidencia como os trabalhos serão implementados, qual a forma de abordagem, os métodos e as técnicas que melhor se adéquam à problemática levantada, tendo em vista a obtenção dos resultados. Conforme Oliveira (2005), metodologia é o processo onde se aplicam diferentes métodos, técnicas e materiais, tanto laboratoriais como instrumentos e equipamentos para coleta de dados no campo.

Já para Silva (2003, p. 25) a metodologia “é o estudo no método na busca de determinado conhecimento”. Assim, tal procedimento trata-se das etapas a seguir na realização determinada do processo, para sua definição faz-se necessário alguns questionamentos, dentre esses, Como? Com o que? Com quem? E onde?

#### **3.1 Tipos de pesquisa**

Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisas adotadas em determinado trabalho científico variam de acordo com o enfoque dado pelo autor. De acordo com Silva (2003), alguns dos tipos de pesquisa existentes para que o pesquisador possa, com base em seus objetivos, definir a pesquisa que pretende realizar e a que mais se adapta a sua necessidade para atingir seus objetivos previamente definidos, são as pesquisas: bibliográfica, documental, experimental ou de laboratório, ex-post-facto, levantamento, de campo, estudo de caso, ação, participante, exploratória, descritiva e explicativa.

Nesse contexto, a presente pesquisa se classifica como sendo um estudo de caso, pois se propõe a observação dos fatos como eles ocorrem a fim de compreender como o gestor do grupo Centro Picos utiliza a Contabilidade na administração de suas empresas. Conforme Gil (2002) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como sendo de natureza exploratória, pois busca conceitos e fundamentos que justifiquem o estudo, prevendo uma melhor desenvoltura do tema e dos objetivos propostos, fazendo o uso teórico de referências que abordam o assunto, através da análise de livros e artigos científicos, que possam enriquecer o conteúdo. Segundo Silva (2003) esse

tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. A pesquisa também se classifica, ainda quanto aos objetivos, como sendo descritiva, pois descreve como a Contabilidade é utilizada no dia-a-dia do grupo pesquisado.

Já no que diz respeito à forma de abordagem, a pesquisa se classifica tanto quantitativa, como qualitativa. É quantitativa devido à apresentação dos resultados da análise das demonstrações – Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício - ser descrita através de números, e qualitativa pelo fato da análise dos resultados serem qualificados de acordo com o que é abordado pela literatura. Segundo Gil (2002), as pesquisas qualitativas respondem a questões muito particulares, pois se preocupam com a realidade que não pode ser quantificada.

### **3.2 Universo e amostra**

Conforme Silva (2003), o universo da pesquisa é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum, sendo N o número total de elementos do universo ou população. O universo no qual foi realizada a presente pesquisa é o grupo de nome fictício Centro Picos, assim chamado com objetivo de preservar a imagem da organização e do seu proprietário e administrador geral.

A amostra segundo Gil (2002) é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. No presente estudo, buscando garantir a qualidade dos resultados, a parte relativa à amostra ou unidades de pesquisa é formada por duas pessoas – o administrador principal da organização, e o profissional responsável pelo setor de contabilidade do grupo.

O critério ou método utilizado na seleção dessa amostra foi o julgamento (amostragem intencional e não probabilística), uma vez considerado pelo pesquisador, que as informações necessárias à realização da pesquisa estão na posse dessas pessoas, tendo em vista que se trata de informações disponibilizadas pela Contabilidade e requeridas pela administração do grupo.

### **3.3 Plano de coleta de dados**

De acordo com Silva (2003, p. 66), “em uma mesma pesquisa, podemos utilizar vários métodos e técnicas com o fim de atingir os objetivos propostos”. Conforme o autor, após detalhar os tipos de pesquisas utilizados na pesquisa, faz-se necessário identificar as técnicas que poderão ser utilizadas na investigação.

Na elaboração desta pesquisa a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas, direcionadas por meio de roteiro elaborado de acordo com os objetivos da pesquisa, e por observações diretas realizadas no ambiente da organização estudada, uma vez que o pesquisador faz parte do corpo de funcionários do grupo. Segundo Silva (2003) a entrevista é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, com um grau de estruturação previamente definido. Já as observações diretas, segundo Marconi (1995 *apud* Andrade, 1999), consiste em outra fonte de evidências para um estudo de caso, que podem variar em atividades formais como a elaboração de protocolos de observação, e atividades informais como as observações feitas ao longo das visitas.

### **3.4 Plano de tratamento e análise dos dados**

Para Gil (2002) o tratamento dos dados tem como objetivo, organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação. A análise das informações obtidas na pesquisa se dará por meio da análise de conteúdo, que conforme Richardson (1999), busca compreender melhor um discurso, aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes.

Dessa forma as informações obtidas por meio das entrevistas aplicadas ao gestor principal e o contador da organização, foram tabuladas e analisadas de forma clara e coerente a fim que seja respondida à problemática central, e alcançado os objetivos e da pesquisa.

## **4 Apresentação e análise dos dados**

O presente capítulo irá expor o detalhamento dos dados coletados com intuito de analisar o uso da Contabilidade no contexto organizacional do grupo Centro Picos. Para tanto serão resgatados alguns conceitos teóricos com o objetivo de compará-los com o cotidiano prático.

Os elementos utilizados para a análise foram obtidos por meio de duas entrevistas estruturadas, conforme roteiros em apêndice, aplicadas ao profissional responsável pela contabilidade do grupo Centro Picos, o qual é bacharel em Ciência Contábeis e possui registro no CRC, além de ampla experiência na área, e ao administrador geral e proprietário do grupo, que embora não tem nenhuma graduação, possui uma grande habilidade em conduzir seus negócios.

O departamento contábil do grupo é formado por três colaboradores, o contador e mais dois auxiliares que juntos realizam as atividades contábeis das quatro empresas e fornecem as informações requeridas pelo gestor. Um deles cursa o último ano dos cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis e o outro cursa o 6º período do curso de Administração.

### **4.1 Atividades realizadas pelo departamento contábil do grupo**

O departamento de Contabilidade de uma organização é o setor responsável pela coordenação e apresentação das informações, representando assim uma fonte valiosa de indicadores, sendo necessário aos gestores estarem preparados no sentido de interpretar tais informações, a fim de tirar conclusões úteis para auxiliar as tomadas de decisões. Segundo Londero; Peres; Charão (2005), dentre as atividades desempenhadas pela contabilidade com o objetivo de fornecer informações aos gestores das organizações destacam-se as formalidades de escrituração, as demonstrações contábeis, a análise de balanços, e todos os registros e organização dos fatos que refletem o resultado econômico, patrimonial e financeiro das entidades.

Nesse contexto, de acordo com o profissional responsável pela Contabilidade do grupo Centro Picos, as atividades realizadas pelo departamento contábil são:

- Escrituração fiscal, por meio do registro das notas fiscais de entrada e saída e também das reduções de cupons fiscais, a fim de que seja possível a apuração dos impostos devidos;
- Relacionar duplicatas a receber e a pagar;
- Admissão e demissão de funcionários, além de encaminhamento de benefícios, bem como licenças, seguros, afastamentos, dentre outros, quando necessário;
- Elaborar as folhas de pagamento dos funcionários e calcular suas devidas contribuições;
- Impressão de dos livros contábeis, tais como, entrada, saída, apuração do resultado, inventário, dentre outros;
- Requerer os estratos das contas bancárias das empresas;
- Elaboração do fluxo de caixa mensal;
- Controle dos livros de pontos dos funcionários.

A escrituração contábil segundo Franco (2006) é o elemento histórico que compreende o registro dos fatos, na ordem cronológica sob os aspectos econômicos e financeiros, no entanto, esse elemento não apresenta importância objetiva para interpretação e análise dos fatos. Como atividade que possibilita uma análise mais apurada acerca dos fatos, mais especificamente das entradas e saídas de recursos, está a elaboração do fluxo de caixa, que conforme Gonçalves (2007) é de vital importância já que por meio dos registros realizados pode-se conhecer a origem e a quantidade de dinheiro que é movimentada diariamente na empresa.

Dentre essas tarefas realizadas pelo departamento contábil, segundo o contador, as mais solicitadas pelo gestor, para auxílio na administração das empresas do grupo, são saldo de caixa, solicitado geralmente quando da necessidade de negociar compras maiores, devido ao cuidado de não ultrapassar o poder de compra que as empresas possuem em determinado momento; valor dos impostos a ser pago, para o acompanhamento dos tributos cobrados e os valores deduzidos ou restituídos; faturamento bruto das empresas para avaliar o desempenho das mesmas em determinado período; cálculo das rescisões para analisar a viabilidade de possíveis acordos; e contas a pagar para se planejar frentes às obrigações.

No grupo Centro Picos, o Departamento de Contabilidade não tem autonomia para tomar nenhuma decisão, uma vez que esse poder é centralizado único e exclusivamente no gestor e fundador da organização, o qual administra pessoalmente, e a seu modo, todas as quatro empresas do grupo. Tal atitude, em algumas situações pode prejudicar a organização uma vez que o gestor, embora tenha experiência e muita habilidade em assuntos administrativos, não possui

nenhuma graduação técnico-profissional que o habilita a debater alguns assuntos específicos tratados pela contabilidade.

De acordo com a opinião do contador sobre a importância do departamento contábil para o processo de gestão do grupo, o mesmo relatou que:

“atualmente, nenhuma organização tem condições de sobreviver sem a presença da contabilidade, tanto devido às exigências por parte dos órgãos do governo que vêm adotando cada vez mais mecanismos de controles que visam dificultar a evasão fiscal, quanto às constantes mudanças no cenário econômico causadas pela globalização e o aumento da concorrência, fazendo com que os gestores e suas empresas se tornem cada vez mais dependentes das informações contábeis.

Assim, pode-se afirmar, conforme o relato, que a contabilidade é extremamente importante para processo de gestão do grupo, corroborando com Silva (2002), segundo o qual, uma organização sem contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento.

#### **4.2 Uso da contabilidade no grupo Centro Picos**

O uso da Contabilidade para fins gerenciais, de modo a analisar e monitorar os resultados obtidos em determinado período, resulta na otimização do processo de gestão e da tomada de decisões (LONDERO; PERES; CHARÃO, 2005).

Nesse contexto, conforme o proprietário e gestor do grupo Centro Picos, a Contabilidade por meio do departamento existente no grupo, é recorrida na quase totalidade das atividades realizadas para a administração de suas empresas, principalmente nas seguintes situações: nas operações de compra por meio da consulta ao contador para verificação do fluxo de caixa e observação ao saldo existente; nas políticas de fixação de preços e concessão de descontos aos clientes; no pagamento dos tributos, para verificação se as empresas não estão pagando tributos a mais, e análise de possíveis medidas par redução legal dos impostos; na admissão de funcionários para decisão de pegar por comissão ou por um valor a combinar.

De acordo com o gestor, quando há a necessidade de tomar alguma decisão dentro do grupo, sempre recorre-se ao departamento contábil em busca de informações, as quais aliadas a experiência de vários anos realizando tais

atividades, e ao tino pessoal dos negócios, facilitam o processo decisório, reduzindo a probabilidade de erros. Já sobre as demonstrações contábeis, conforme o gestor, ele tem conhecimento das mesmas e sempre costuma analisá-las, a fim de observar o andamento da situação financeira e patrimonial das empresas. Tal análise, segundo o gestor, consiste na verificação das contas e seus respectivos valores, bem como as variações no decorrer dos períodos.

Dessa forma, pode-se afirmar que essa análise é realizada de maneira superficial, uma vez que é feita apenas uma verificação onde não são considerados índices como os de liquidez, atividades, endividamento e rentabilidade, os quais são de extrema importância para o planejamento de estratégias e a tomada de decisão.

No que se refere à opinião do gestor principal a respeito da importância da contabilidade para a gestão das empresas do seu grupo, o mesmo afirma que:

“A contabilidade é necessária em toda e qualquer situação que uma empresa vai realizar, uma vez que dispõem das mais diversas informações a respeito da empresa, como desempenho financeiro, montante das obrigações, valores disponíveis, valores a receber, obrigações fiscais, contribuições diversas e muito mais”.

Dessa forma, pode-se afirmar que o gestor principal possui uma visão positiva acerca da Contabilidade e da sua contribuição para as organizações, contudo, percebe-se que embora o mesmo a utiliza como ferramenta de apoio na administração do grupo, não possui conhecimento de todas as aplicações dessa ciência, a qual poderia ser mais explorada para fins gerenciais.

#### **4.3 Análise das demonstrações: instrumento para a tomada de decisão**

Com o objetivo de demonstrar como a Contabilidade pode ser utilizada com mais eficiência para fins gerenciais pelas organizações, foi realizado a presente análise das demonstrações financeiras de uma das empresas do grupo Centro Picos.

A análise das demonstrações financeiras representa um importante instrumento auxiliar para a tomada de decisão, uma vez que o seu objetivo é transformar dados financeiros em informações de cunho gerencial. Tal análise, através da utilização de índices financeiros compreende uma técnica que possibilita uma visão global da real situação financeira da empresa, uma vez que os índices

podem ser utilizados com o objetivo de examinar minuciosamente as mais diversas potencialidades de desempenho econômico-financeiro (VIEIRA; SANTOS, 2005).

Nesse contexto, tem-se as tabelas 4 e 5, que apresentam, respectivamente, o Balanço Patrimonial, e a Demonstração de Resultado de Exercício de uma das empresas do grupo Centro Picos, com o objetivo de realizar uma análises dessas demonstrações.

<b>ATIVO</b>	<b>1.081.371,05</b>	<b>Passivo</b>	<b>1.081.371,05</b>
Circulante	1.076.160,03	Circulante	450.529,47
Disponível	332.409,56	Fornecedores	256.489,49
Caixa	167.454,18	Obrig. Fis. e Trabalhistas	4.748,00
Bancos Conta Movimento	25.454,13	Obrig. Fis. a Recolher	52.898,89
Aplicações de Liq. Imediata	139.500,25	ICMS a Recolher	24.551,49
Créditos	30.781,63	Outras Obrigações	116.393,09
Estoques	712.968,84		
Ativo Não Circulante	5.211,02	Passivo Não Circulante	190.841,58
Imobilizado	5.211,02		
Bens e Direitos em Uso	10.430,77	Patrimônio Líquido	460.000,00
Maquinas e Equipamentos	4.500,00		
Moveis e utensílios	5.070,77	Capital Social	230.000,00
Equip. de Informática	860,00		
Depreciações Acumuladas	5.219,75	Reservas	230.000,00

Tabela 4: Balanço Patrimonial de uma das empresas do grupo Centro Picos

Fonte: Adaptado da empresa.

(+) Receita Bruta das Vendas e Serviços	2.585.775,62
(-) Impostos sobre as vendas	678.662,06
(=) Receita Líquida das Vendas e Serviços	1.907.113,56
(-) Custo das Mercadorias e Serviços	1.513.495,50
(=) Lucro Bruto das Vendas/Serviços	393.618,06
(-) Despesas Operacionais	263.045,54
(-) Despesas Financeiras	664,38
(+) Receitas Financeiras	23.240,66
(-) PIS S/ Outras Receitas	386,75
(-) CONFINS S/ Outras Receitas	1.781,44
(=) Resultado Antes da CSL	153.148,80
(+) Contribuição Social – CSL	13.783,39
(=) Resultado Antes do IR	139.365,41
(+) Imposto de Renda – IRPJ	22.972,32
(=) Resultado do Exercício	116.393,09

Tabela 5: Demonstração do Resultado do Exercício de umas das empresas do grupo Centro Picos

Fonte: Adaptado da empresa.



A partir dos dados descritos nas demonstrações( BP e DRE) acima, realizou-se uma análise com base em alguns indicadores, os quais têm seus resultados expostos nas tabelas 6, 7, 8 e 9.

<b>ÍNDICES DE LIQUIDEZ</b>			
<b>ILC</b>	$\frac{AC}{PC}$	$\frac{1.076.160,03}{430.529,47}$	<b>= 2,5</b>
<b>ILS</b>	$\frac{AC - \text{Estoque}}{PC}$	$\frac{1.076.160,03 - 712.968,84}{430.529,47}$	<b>= 1,4</b>
<b>ILG</b>	$\frac{AC + RLP}{PC + ELP}$	$\frac{1.076.160,03 + 5.211,02}{430.529,47 + 190.841,58}$	<b>= 1,74</b>
<b>ILI</b>	$\frac{\text{Disponibilidades}}{PC}$	$\frac{332.409,56}{430.529,47}$	<b>= 0,77</b>

Tabela 6: Indicativos de Liquidez

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os indicadores de liquidez, em sua essência, medem o grau de solvência da empresa, isto é, a capacidade que esta tem de pagar o que deve a curto, médio e longo prazo (VIEIRA; SANTOS, 2005). De acordo com os valores obtidos por meio da análise desses índices, pode-se afirmar que a empresa encontra-se numa ótima situação perante suas obrigações. O ILC demonstra que para cada R\$ 1,00 de exigibilidade, a empresa dispõe de R\$ 2,50 para saldar-la, ou seja, possui um respaldo de R\$ 1,50 para cada R\$ 1,00 de dívida. Além disso, o ILS, o qual não considera os estoques, é igual 1,4, ou seja, a empresa tem como liquidar, suas dívidas sem a necessidade de recorrer às mercadorias em estoque.

O ILG relaciona o passivo circulante mais o exigível a longo prazo com os ativos circulantes e realizável a longo prazo, o valor obtido de 1,74, evidencia que a empresa não tem problemas de liquidez, nem a curto e nem a longo prazo. Tal valor reflete ainda, que se a empresa encerrasse suas atividades nesse momento, ela teria como honrar seus compromissos com suas disponibilidades mais seus realizáveis a longo prazo, sem precisar recorrer ao seu ativo permanente.

O ILI demonstra que a empresa dispõem imediatamente de R\$ 0,77 para cada R\$ 1,00 de obrigações. Esse índice pode ser considerado como muito bom, uma vez que, estão relacionadas todas as dívidas que vencerão até 360 dias, e tal índice não pode também ser muito alto, pois dinheiro em caixa e banco conta movimento perde o poder aquisitivo com a inflação.

<b>ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO</b>			
<b>IET</b>	$\frac{PC + ELP}{AC + RLP + AP}$	$\frac{621.371,05}{1.081.371,05}$	<b>= 0,57</b>
<b>IGCP</b>	$\frac{PL}{PC + ELP}$	$\frac{460.000,00}{621.371,05}$	<b>= 0,74</b>
<b>ICJ</b>	$\frac{LO}{DF}$	$\frac{130.572,52}{145,24}$	<b>= 899,01</b>

Tabela 7: Indicativos de endividamento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os índices de endividamento, segundo Ludícibus (2007), relacionam as fontes de fundos entre si, procurando retardar a posição relativa do capital com relação ao capital de terceiros. São quocientes de muita importância, pois indicam a relação de dependência da empresa com relação ao capital de terceiros.

Nesse contexto, de acordo com os valores descritos no quadro acima, pode-se afirmar que a empresa não possui índices muito elevados de exigibilidades, uma vez que o IET, o qual relaciona as obrigações totais com os ativos totais, é igual a 0,57, demonstrando que 57% dos ativos totais da empresa são financiados por terceiros e 43% por capital próprio. Quanto maior for este índice, maior será o montante de dinheiro de terceiros que está sendo empregado para gerar lucros. O ideal é que este percentual seja baixo e bem administrado pela direção da empresa.

O índice de garantia de capital próprio, que por sua vez, demonstra que para cada R\$ 1,00 de capital de terceiros, a empresa possui R\$ 0,74 de capital próprio como garantia. Quanto menor esse índice, melhor para a empresa, ou seja, menos capital de terceiro ela tem na composição do seu patrimônio. O valor obtido é considerado normal dentro dos padrões adotados.

No que diz respeito à cobertura de juros, o mesmo demonstra que a empresa possui grande capacidade para cobrir suas despesas com juros, pois a cada R\$ 1,00 de Juros, a mesma tem de respaldo de R\$ 899,00. Além disso, demonstra também que a empresa não tem muitas despesas financeiras, mostrando que a empresa não possui financiamentos a longo prazo, e também procura pagar suas contas em dias, evitando assim os juros e multas.

ÍNDICES DE ATIVIDADE			
<b>IGE</b>	<u>CMV</u> Estoque	$\frac{1.513.495,50}{712.968,84}$	<b>= 1,65</b>
<b>PMR</b>	<u>DR</u> ROL/360	$\frac{167.454,18}{5297,53}$	<b>= 31,60</b>
<b>PMP</b>	<u>DAP</u> CMV/360	$\frac{256.529,47}{4204,15}$	<b>= 61,01</b>

Tabela 8: Indicativos de Atividade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os Índices de Atividades se preocupam em identificar o grau de rapidez com que as empresas podem transformar os seus estoques e as suas contas a receber em caixa, quando do aparecimento de inesperadas necessidades (VIEIRA; SANTOS, 2005). Quanto mais rápido esta transformação possa ocorrer, melhor para a empresa. Conforme demonstra a Tabela 8, os valores obtidos por meio desses índices são considerados satisfatórios, ou seja, a empresa possui um bom desempenho operacional.

O IGE, o qual refere-se ao número de vezes que o estoque girou em determinado período, fazendo relação entre o custo das mercadorias vendidas e o estoque final no período analisado, conforme o quadro acima é igual a 1,65 vezes por ano, o que pode ser considerado como um bom índice, tendo em vista que os estoques representam os ativos menos líquido de uma empresa. Além disso, a empresa em questão se trata de uma loja de móveis e eletrodomésticos, onde as mercadorias não têm uma rotatividade muito alta. Nota-se que essa empresa não tem a necessidade de queima de estoques, pois o mesmo se renova quase duas vezes por ano.

Além disso, o PMR que evidencia o número de dias, em média, que a empresa espera para que seus direitos, ou valores a receber sejam efetivamente transformados em moeda ou caixa, é igual a 32 dias, tal índice demonstra que a empresa possui uma boa carteira de clientes, o que contribui para o cumprimento das obrigações da empresa.

O PMP demonstra a quantidade de dias em média que a empresa leva para pagar suas obrigações, conforme pode ser observado no quadro acima, esse índice

é igual a 61 dias, o que demonstra a capacidade de negociação do administrador. Quanto maior esse índice, melhor para a empresa, pois esta terá mais tempo para receber de seus clientes, e assim, honrar seus compromissos.

ÍNDICES DE RENTABILIDADE			
<b>MB</b>	<u>LB</u> Vendas	<u>393.618,05</u> 2.585.775,62	<b>= 0,15 = 15%</b>
<b>MO</b>	<u>LO</u> Vendas	<u>130.572,52</u> 2.585.775,62	<b>= 0,05 = 5%</b>
<b>ML</b>	<u>L/P após IR</u> Vendas	<u>116.393,09</u> 2.585.775,62	<b>= 0,045 = 4,5%</b>

Tabela 9: Indicativos de Rentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme define Ribeiro (2002), os quocientes de rentabilidade servem para medir a capacidade econômica da empresa, evidenciando o grau de êxito econômico obtido com o capital investido. São calculados com base em valores extraídos do DRE e do BP. De acordo com esses índices obtidos, conforme demonstra a Tabela 9, a empresa apresenta uma boa rentabilidade perante os ativos investidos, o que demonstra diretamente a eficiência do gestor em aplicar os ativos postos à disposição da organização.

Pode-se perceber que a empresa possui uma margem bruta de lucro em torno de 15% do valor de suas vendas. Esse índice pode ser considerado como bom, tendo em vista o volume das vendas no período. Segundo Vieira; Santos (2005), a MB tem relação direta com a utilização de materiais e mão-de-obra no processo de produção, indicando a porcentagem de cada unidade monetária que sobrou após ter pago os custos de suas mercadorias, ou seja, considera somente os lucros auferidos, ignorando quaisquer despesas financeiras ou obrigações.

A margem operacional, a qual é calculada ignorando-se as despesas financeiras e qualquer taxa governamental, avaliando, portanto, somente os lucros auferidos no decorrer de suas operações, na empresa é de 5% do valor de suas vendas, sendo este, portanto, o lucro puro da empresa no período estudado. A Margem Líquida que mede a porcentagem que restou das vendas após a empresa ter pago os impostos sobre vendas, o custo das mercadorias vendidas, as

despesas operacionais e o Imposto de Renda Retido na Fonte, conforme o quadro 10 é igual a 4,5% das vendas. Tal valor é considerado satisfatório, o qual demonstra que a empresa não possui despesas financeiras elevadas.

## Considerações Finais

A Contabilidade tem como principal finalidade fornecer informações de caráter econômico, financeiro, social e patrimonial aos gestores para uso no processo decisório, e a sua utilização para esse fim, pode ter grandes influências no futuro da organização. Seus relatórios fornecem avaliações dos fatos passados a fim de compreender o presente e fazer possíveis estimativas para o futuro. Nesse sentido, torna-se indispensável que os gestores tenham conhecimento da importância em explorar todas as funções da contabilidade, as quais refletem a realidade da entidade e contribuem para o seu processo de gestão.

No grupo Centro Picos, de acordo com o que foi observado através das entrevistas realizadas com o contador e o gestor da organização, pode-se afirmar que a Contabilidade é utilizada para diversos fins, inclusive como ferramenta de apoio a tomada de decisões. Tal constatação pode ser confirmada devido ao sucesso das empresas do grupo, e ao verificar os valores dos índices (liquidez, endividamento, atividades e rentabilidade) encontrados por meio da análise das demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício) de uma das empresas.

Na análise percebeu-se que a empresa encontra-se numa ótima situação econômico-financeira, pois a mesma possui liquidez ideal frente às suas obrigações; baixo endividamento e poucas despesas financeiras, o que demonstra que a empresa não faz empréstimos nem financiamentos a longo prazo; bons índices de atividades, devido ao número de vezes que os estoques se renovam, e à média dos prazos de recebimentos e pagamentos; e, conseqüentemente, uma boa rentabilidade, pois sua margem líquida de retorno é 4,5% das vendas, tendo em vista o volume considerado de suas vendas.

De acordo com o que foi observado nas entrevistas, percebeu-se também, que dentre as demonstrações contábeis, a mais utilizada pelo gestor na busca de informações é o fluxo de caixa, devido à constante necessidade de observar os saldos existentes, e os fatos que originaram as entradas e retiradas de recursos. As demais demonstrações - Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício – o gestor observa apenas as variações ocorridas de um período para outro, não analisando diretamente os índices de liquidez, endividamento, atividade e

rentabilidade, os quais permitem um conhecimento mais fiel acerca do desempenho das empresas.

Diante do exposto, pode-se concluir que embora o gestor do grupo Centro Picos recorra à contabilidade na quase totalidade de suas atividades, a mesma, ainda não é utilizada em todas as suas funções, principalmente para os fins gerenciais. No grupo, tal ferramenta ainda é utilizada com mais ênfase para o auxílio das atividades corriqueiras e básicas da administração, não se diferenciando muito da grande maioria das empresas, que a utiliza apenas para apuração dos impostos e para cálculos relativos ao setor pessoal.

Considera-se como limitação dessa pesquisa, o fato de não ter sido possível realizar uma análise mais apurada nas demonstrações contábeis de todas as empresas do grupo pesquisado. Tal limitação, no entanto, pode servir de motivação para futuros estudos a fim de cooperar para o aprimoramento do uso da contabilidade na administração das micro e pequenas empresas. Assim, espera-se que essa pesquisa possa contribuir com o processo de gestão dessas empresas, e para o debate e ampliação das discussões sobre as questões que permeiam o uso da contabilidade como instrumento de tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como elaborar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Análise de balanço**. – 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. **Lei nº 123 de 14 de Dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 15. ago. de 2010.

BRAGA, Hugo Rocha; ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Mudanças contábeis na Lei Societária**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHAGAS, Gilson. **Contabilidade Geral Simplificada**. – Brasília: Editora SENAC – DF, 2005.

COLOÊTE, Emanuel Malta Falcão... [et al]. **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Estados: 1998-2008 e 1º Semestre de 2009**. Brasília: SEBRAE, 2009.

CORNÉLIO, Renata Reis. **A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública: um estudo sobre o processo decisório na SMS-RJ**. Dissertação de Mestrado da Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública; 1999. Disponível em: <<http://portaldeseres.icict.fiocruz.br>>. Acesso em: 20. Jul. 2011.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**, São Paulo, Atlas, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e pratica**. - 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOEDERT, Rundinei. **Análise das demonstrações contábeis e suas técnicas de informação para a tomada de decisão**. Biguaçu, São Paulo, 2007. Universidade do Vale do Itajaí. Monografia (65p.). Disponível em: <<http://www.siaibib01.univali.br/pdf>>. Acesso em: 11. Maio. 2011.

GONÇALVES, Márcia Regina. **Os controles financeiros como ferramenta do processo de decisão nas micro e pequenas empresas**. Taubaté, São Paulo, 2007. Universidade de Taubaté Monografia (75p.). Disponível em: <<http://www.unitau.br/tesesemonografias>>. Acesso em: 03. jun. 2011.

HENRIQUE, Marco Antonio. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.



IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanço**. – 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LONDERO, Bruno; PERES, Alex Eliane; CHARÃO, Renata. **A contabilidade na administração de empresas**. 2005. Disponível em: < <http://www.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos>.> Acesso em: 03. jun. 2011.

LONGENECKER, Justin G.... [et al]. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Monografia para cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MIGLIOLE, Afrânio Maia. **Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multicase sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão**. São Carlos, São Paulo, 2006. Dissertação de mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos. Programa de engenharia de produção Disponível em: <http://WWW.teses.usp.br/teses>. Acesso em: 12. Abril. 2011.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. Disponível em: < [http://www.uapi.ufpi.br/.../Processo\\_Decisorio\\_final\\_18\\_12\\_06.pdf](http://www.uapi.ufpi.br/.../Processo_Decisorio_final_18_12_06.pdf).>. Acesso em 15. set. 2010.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, Alessandro Aristides de... [et al]. **A análise das demonstrações contábeis e sua importância para evidenciar a situação econômica e financeira das organizações**. 2010. Disponível em: <<http://www.facsao Roque.com.br/novo/publicações>>. Acesso em: 08 de maio. 2011.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; SOUSA, Priscila Aparecida. **Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços**. 2009. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/195\\_Mortalidade\\_nas\\_MPEs.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf)>. Acesso em: 15. Maio. 2010.

PORTO, Maria Alice Guedes; BANDEIRA, Anselmo Alves. **O processo decisório nas organizações**. 2006. Disponível em: <<http://WWW.senepep.feb.unesp.br/anais>>. Acesso em 15. Abril. 2011.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. – 4º. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

QUELOPANA, E. M. **Conhecimento e Decisão**: um estudo sobre a relação entre o conhecimento e a qualidade da decisão. São Paulo, São Paulo, 2003. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Disponível em: <<http://WWW.teses.usp.br/teses>>. Acesso em: 12. Abril. 2011.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral fácil**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. - 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. **Cartilha Simples Nacional**. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/cartilha/CartilhaSimplesNacional.pdf>> Acessado em: 14 de ago. de 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. 2004.

**Fatores determinantes da longevidade das micro e pequenas empresas**.

Disponível

em: <<http://www.sebrae.com.br/main.asp?Team={87A1981E-1C20-41AE-B9D7-2843D6F5CA56}>> Acesso em : 14 de ago. de 2010 .

\_\_\_\_\_. 2007. **Fatores Condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidades das micro e pequenas empresas no Brasil : 2003-2005**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/File/NT00037936.pdf>>. Acesso em: 15 de ago. de 2010.

\_\_\_\_\_. 2010. **Informações gerais sobre a realidade dos pequenos negócios**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/exibeBia?id=3292>>. Acesso em 20 de Set de 2010.

\_\_\_\_\_. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. - 5. ed. — Brasília : CFC, 2002. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/uparq/ManuMicro.pdf>>. Acesso em: 20. set. 2010.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. – São Paulo: Atlas, 2003

SILVA, Daniel Salgueiro. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**, 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

VIEIRA, Roberto Hugo Pedrosa; SANTOS, Marlene Maria da conceição. Analise das demonstrações financeiras através de índices financeiros. **Veredas Favip**. Caruaru, vol. 2, nº 01. PP. 50-60. Jana/jun.2005. Disponível em:<<http://www.veredas.favip.edu.br/index>>. Acesso em: 10. maio. 2011.

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

**APÊNDICE A - Roteiro da entrevista direcionada ao gestor do grupo centro Picos**

01 – Em que situações o Sr. recorre ao departamento de contabilidade em busca de informações?

02 – No momento de tomada de decisão, o Sr. recorre à contabilidade em busca de informações que possa facilitar o processo decisório, ou toma as decisões de acordo com a situação seguindo o tino e a experiência profissional?

03 – O Sr. costuma analisar as demonstrações contábeis, como Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração de Fluxo de Caixa para verificar a situação financeira e patrimonial das empresas?

04 – Quais as principais atividades prestadas pela contabilidade que o auxilia na administração das empresas?

05 – Qual a importância da contabilidade para a gestão das empresas do grupo?

**APÊNDICE B - Roteiro da entrevista direcionada ao profissional responsável pelo departamento de contabilidade do grupo centro Picos.**

01 – Quais as atividades desenvolvidas pelo departamento contábil da empresa?

02 – Quais as principais informações prestadas por este departamento à administração da empresa?

03 – De que forma essas informações auxilia o gestor nas atividades administrativas?

04 – Quais as informações mais solicitadas pelo gestor da empresa ao departamento contábil?

05 – O departamento de contabilidade tem autonomia para tomar alguma decisão? Quais? Por quê?

06 - Qual a sua opinião a respeito da importância da contabilidade atualmente para a empresa?

## ANEXO A - Balanço patrimonial de uma das empresas do grupo centro Picos

### Balanço Patrimonial

Folha: 1

Fortes AC Contábil 4.401.744

		31/12/2009
1	*** ATIVO ***	1.081.371,05 D
11	CIRCULANTE	1.076.160,03 D
111	DISPONIVEL	332.409,56 D
11101	BENS NUMERARIOS	167.454,18 D
11101.0001	CAIXA	167.454,18 D
11102	BANCOS CONTA MOVIMENTO	25.455,13 D
11102.0003	CAIXA ECONOMICA FEDERAL	25.454,13 D
11102.0004	BANCO BRADESCO	1,00 D
11103	APLICACOES DE LIQUIDEZ IMEDIATA	139.500,25 D
11103.0003	APLIC. FINANCEIRAS-BRADESCO	139.500,25 D
112	CREDITOS	30.781,63 D
1218	TRIBUTOS A RECUPERAR	30.781,63 D
1218.0202	IRPJ A COMPENSAR	14.529,05 D
1218.0203	CSL A COMPENSAR	16.252,58 D
113	ESTOQUES	712.968,84 D
1301	ESTOQUES	712.968,84 D
1301.0001	EST. MERC.TRIBUTADAS	712.968,84 D
3	ATIVO NAO CIRCULANTE	5.211,02 D
32	IMOBILIZADO	5.211,02 D
3201	BENS E DIREITOS EM USO	10.430,77 D
3201.0001	MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	4.500,00 D
3201.0002	MOVEIS E UTENSILIOS	5.070,77 D
3201.0009	EQUIP.DE INFORMATICA	860,00 D
3202	(-)DEPRECIACOES ACUMULADAS	5.219,75 C
3202.0001	DEPR.ACUMULADA - MAQ. E EQUIPAMENTOS	543,75 C
3202.0002	DEPR.ACUMULADA - MOVEIS E UTENSILIOS	4.332,00 C
3202.0008	DEPR.ACUMULADA - EQUIP.DE INFORMATICA	344,00 C

		31/12/2009
		1.081.371,05 C
	*** PASSIVO ***	430.529,47 C
	CIRCULANTE	430.529,47 C
11	CIRCULANTE	256.489,49 C
1101	FORNECEDORES	256.489,49 C
1101.0001	FORNECEDORES DIVERSOS	4.748,00 C
1105	OBRIGACOES FISCAIS E TRABALHISTAS	3.436,91 C
1105.0003	INSS A RECOLHER	1.311,09 C
1105.0004	FGTS A RECOLHER	52.898,89 C
1106	OBRIGACOES FISCAIS A RECOLHER	24.551,49 C
1106.0001	ICMS A RECOLHER	2.510,32 C
1106.0050	PIS A RECOLHER	11.562,73 C
1106.0051	COFINS A RECOLHER	8.560,16 C
1106.0052	IRPJ A RECOLHER	5.714,19 C
1106.0053	CSL A RECOLHER	116.393,09 C
27	OUTRAS OBRIGACOES	116.393,09 C
21107.0001	LUCROS A PAGAR	190.841,58 C
22	PASSIVO NAO CIRCULANTE	190.841,58 C
221	PASSIVO NAO CIRCULANTE	190.841,58 C
22102	OUTRAS OBRIGACOES	190.841,58 C
22102.0001	LUCROS A PAGAR	460.000,00 C
24	PATRIMONIO LIQUIDO	230.000,00 C
241	CAPITAL SOCIAL	230.000,00 C
24101	CAPITAL SOCIAL	230.000,00 C
24101.0001	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	230.000,00 C
242	RESERVAS	230.000,00 C
24201	RESERVAS	230.000,00 C
24201.0001	RESERVAS PARA AUMENTO DE CAPITAL	230.000,00 C



## ANEXO B - Demonstração do resultado do exercício de uma das empresas do grupo centro Picos

### Demonstração do Resultado do Exercício

Folha: 3

Fortes AC Contábil 4.401.744

		01 a 12/2009(1)	01 a 12/2009(2)	01 a 12/2009(3)
010	RECEITA BRUTA DAS VENDA E SERVICOS	2.000.088,09	585.687,53	2.585.775,62
010.01	VENDAS MERC TRIBUTADAS	2.000.088,09	585.687,53	2.585.775,62
012	IMPOSTOS SOBRE VENDAS	524.894,43	153.767,63	678.662,06
012.01	ICMS S/VENDAS	339.886,28	99.591,53	439.477,81
012.04	PIS S/VENDAS	33.001,46	9.663,84	42.665,30
012.06	COFINS S/VENDAS	152.006,69	44.512,26	196.518,95
020	RECEITA LIQUIDA DE VENDAS E SERVICOS	1.475.193,66	431.919,90	1.907.113,56
030	CUSTO DAS VENDAS E SERVICOS	1.176.182,99	337.312,51	1.513.495,50
030.01	CUSTO DAS MERCADORIAS	1.176.182,99	337.312,51	1.513.495,50
030.01.01	ESTOQUE INICIAL	702.766,74	53.428,02	756.194,76
030.01.01.01	MERCADORIAS TRIBUTADAS	702.766,74	53.428,02	756.194,76
030.01.02	COMPRAS	1.460.835,62	9.433,96	1.470.269,58
030.01.02.01	MERCADORIAS TRIBUTADAS	1.460.835,62	9.433,96	1.470.269,58
030.01.03	TRANSFERENCIAS RECEBIDAS	13.977,92	288.428,45	302.406,37
030.01.03.01	MERCADORIAS TRIBUTADAS	13.977,92	288.428,45	302.406,37
030.01.04	TRANSFERENCIAS REMETIDAS	288.428,45	13.977,92	302.406,37
030.01.04.01	MERCADORIAS TRIBUTADAS	288.428,45	13.977,92	302.406,37
030.01.05	ESTOQUE FINAL	712.968,84	0,00	712.968,84
030.01.05.01	MERCADORIAS TRIBUTADAS	712.968,84	0,00	712.968,84
040	LUCRO BRUTO VENDAS/SERVICOS-MTZ E FILS	299.010,67	94.607,39	393.618,06
050	DESPESAS OPERACIONAIS	221.204,13	41.841,41	263.045,54
050.02	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	221.204,13	41.841,41	263.045,54
050.02.01	DESPESAS COM PESSOAL	164.177,71	33.449,21	197.626,92
050.02.01.01	SALARIOS	101.214,82	19.057,59	120.272,41
050.02.01.02	FERIAS	10.411,38	2.004,67	12.416,05
050.02.01.03	13o SALARIOS	9.162,53	1.503,50	10.666,03
050.02.01.04	PREVIDENCIA SOCIAL	33.687,93	6.621,48	40.309,41
050.02.01.05	FGTS	9.701,05	1.844,21	11.545,26
050.02.01.06	AVISO PREVIO/INIDENIZACOES TRABALHIS	0,00	2.417,76	2.417,76
050.02.02	DESPESAS COM DIRETORIA	6.636,00	0,00	6.636,00
050.02.02.01	PRO-LABORE	5.530,00	0,00	5.530,00
050.02.02.03	ENCARGOS SOCIAIS	1.106,00	0,00	1.106,00
050.02.03	OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	48.962,48	8.252,52	57.215,00
050.02.03.03	ALUGUEIS E CONDÔMINIOS	5.530,00	5.530,00	11.060,00
050.02.03.04	AGUA, LUZ E TELEFONE	410,58	411,88	822,46
050.02.03.10	DESPESAS COM COMUNICACOES	1.261,26	275,15	1.536,41
050.02.03.15	DEPRECIACOES	1.129,08	0,00	1.129,08
050.02.03.17	DESPESAS DIVERSAS	8.746,30	307,19	9.053,49
050.02.03.19	ASSISTENCIA CONTABIL	8.214,00	0,00	8.214,00
050.02.03.20	MULTAS DIVERSAS	390,36	8,87	399,23



## Demonstração do Resultado do Exercício

Fortes AC Contábil 4.401.744

		01 a 12/2009(1)	01 a 12/2009(2)	01 a 12/2009(3)	
	050.02.03.30	DESP.C/INFORMÁTICA	5.349,00	0,00	5.349,00
	050.02.03.31	PROPAGANDA E PUBLICIDADE	9.530,00	0,00	9.530,00
	050.02.03.36	ENERGIA ELETRICA	8.401,90	1.719,43	10.121,33
	050.02.04	DESPESAS TRIBUTARIAS	1.427,94	139,68	1.567,62
	050.02.04.03	CONTRIBUICAO SINDICAL	659,39	0,00	659,39
	050.02.04.06	ALVARA	236,68	139,68	376,36
	050.02.04.08	DESPESAS C/ICMS OUTROS	531,87	0,00	531,87
(-)	060	DESPESAS FINANCEIRAS	664,38	0,00	664,38
	060.03	DESPESAS BANCARIAS	494,49	0,00	494,49
	060.06	JUROS DE MORA	24,65	0,00	24,65
	060.07	DESPESAS FINANCEIRAS	145,24	0,00	145,24
(+)	070	RECEITAS FINANCEIRAS	23.240,66	0,00	23.240,66
	070.02	DESCONTOS OBTIDOS	205,02	0,00	205,02
	070.03	VARIACOES MONETARIAS ATIVAS	1.968,94	0,00	1.968,94
	070.05	RENDIMENTO DE APLICACOES FINANCEIRAS	23.234,89	0,00	23.234,89
	070.06	(-)PIS SOBRE OUTRAS RECEITAS	386,75	0,00	386,75
	07	(-)COFINS SOBRE OUTRAS RECEITAS	1.781,44	0,00	1.781,44
(=)	095	RESULTADO ANTES DA CSL	100.382,82	52.765,98	153.148,80
(+)	096	CONTRIBUICAO SOCIAL - CSL	9.034,45	4.748,94	13.783,39
(=)	097	RESULTADO ANTES DO IR	91.348,37	48.017,04	139.365,41
(+)	098	IMPOSTO DE RENDA - IRPJ	15.057,42	7.914,90	22.972,32
(=)	099	RESULADO DO EXERCICIO	76.290,95	40.102,14	116.393,09