



INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - IFES  
CAMPUS CENTRO SERRANO

**MIKAELA STUHR KRÜGER**

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE SUPORTE PARA  
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

SANTA MARIA DE JETIBÁ - ES

2022

**MIKAELA STUHR KRÜGER**

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE SUPORTE PARA  
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Instituto Federal do Espírito Santo - Campus Centro Serrano como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Me. Ricardo André da Costa  
Coorientador (a): Es. Aramis Monteiro Ponath

**SANTA MARIA DE JETIBÁ - ES**

**2022**

(Biblioteca do Campus Centro-Serrano)

K94c

Krüger, Mikaela Stuhr.

Contabilidade Gerencial como ferramenta de suporte para empresas de pequeno porte / Mikaela Stuhr Krüger. - 2022.  
51 f..

Orientador: Ricardo André da Costa

TCC (Graduação) Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Centro Serrano, Administração, 2022.

1. Contabilidade gerencial. 2. Pequenas e médias empresas - Falência. 3. Itaguaçu. I. Costa, Ricardo André da. II. Título III. Instituto Federal do Espírito Santo.

CDD: 658.1511

Bibliotecário/a: Gabriela de Oliveira Gobbi CRB6-ES nº 825

**MIKAELA STUHR KRÜGER**


Curso de Bacharelado em Administração  
IFES Centro-Serrano

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE SUPORTE PARA EMPRESAS  
DE PEQUENO PORTE**


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado no curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Espírito Santo, campus Centro-Serrano, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do (a) Prof. Me. Ricardo André da Costa.

Aprovado em 06 de Dezembro de 2022.

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente  
 RICARDO ANDRE DA COSTA  
Data: 14/12/2022 13:57:56-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

**Prof. Me. Ricardo André da Costa (Orientador)**

Documento assinado digitalmente  
 ARAMIS DA SILVA MONTEIRO PONATH  
Data: 15/12/2022 11:46:37-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

**Prof. Esp. Aramis da Silva Monteiro Ponath (Coorientador)**

Documento assinado digitalmente  
 RAPHAEL DE OLIVEIRA SILVA  
Data: 14/12/2022 14:18:34-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

**Prof. Me. Raphael de Oliveira Silva (Membro)**

**Santa Maria de Jetibá, 06 de dezembro de 2022.**

## **AGRADECIMENTO**

O desenvolvimento desse trabalho de conclusão de curso contou com a ajuda de muitas pessoas, dentre as quais agradeço. Inicialmente, à minha mãe Giani e aos meus avós Alfredo e Maria, por seu apoio, dedicação e amparo nessa trajetória.

Ao meu professor orientador Ricardo André da Costa e ao Coorientador Aramis Monteiro Ponath, que ao longo desses dois semestres me acompanharam pontualmente, agregando uma gama de referências intelectuais, além de compartilharem seus conhecimentos e suas provocações críticas.

Aos demais professores do curso, em especial, ao professor Raphael de Oliveira Silva, que sempre me incentivou, disponibilizando tempo, conhecimentos e experiências ao longo do período, enriquecendo minha formação acadêmica.

À empresária que se prontificou a participar da pesquisa, juntamente das funcionárias, colaborando no processo de obtenção de dados e pela confiança depositada.

Aos amigos, obrigado por me proporcionarem momentos de descontração e alegria, assim como o apoio em momentos difíceis. Deixo em especial meus agradecimentos à Crislaine, Luciane e Eulália.

## RESUMO

O presente estudo busca averiguar como a Contabilidade Gerencial, por meio das suas ferramentas, pode auxiliar as micro e pequenas empresas na tomada de decisão diante da situação econômica que essas entidades enfrentam, dentre as quais destaca-se a alta taxa de mortalidade das empresas. Nesse sentido, será utilizada como metodologia uma pesquisa descritiva, com o intuito de inferir sobre a gestão contábil da organização. Para tanto, complementa-se tal pesquisa através da coleta de dados e análise holística sobre o ambiente organizacional e informações contábeis fornecidas pela contabilidade de uma empresa selecionada no município de Itaguaçu - ES. Dentre os resultados, identificou-se a ineficiência dos processos gerenciais, financeiros, contábeis, estruturais ou de ambiente. De modo que propusemos soluções e acompanhamento da empresa abordada neste trabalho.

**Palavras chaves:** Contabilidade Gerencial; Micro e pequenas empresas; Mortalidade empresarial.

## **ABSTRACT**

*The present study seeks to find out how Management Accounting, through its tools, can help micro and small companies in decision-making in the face of the economic situation that these entities face, among which the high mortality rate of companies stands out. In this sense, a descriptive research will be used as a methodology, with the aim of inferring about the organization's accounting management. Therefore, this research is complemented by data collection and holistic analysis of the organizational environment and accounting information provided by the accounting of a selected company in the municipality of Itaguaçu - ES. Among the results, the inefficiency of managerial, financial, accounting, structural or environmental processes was identified. So we proposed solutions and monitoring of the company addressed in this work.*

**Keywords:** *Management Accounting; Micro and small companies; Business mortality.*

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>6</b>
<i>ABSTRACT</i>	<b>7</b>
LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES	<b>9</b>
<b>LISTA DE QUADROS E TABELAS</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1 Considerações iniciais	10
1.2 Problema e sua importância	11
1.3 Objetivos	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1 Importantes conceitos dentro da Contabilidade Gerencial	15
2.2 Regimes tributários e seus impactos sobre o gerenciamento contábil da organização	17
2.2.1 Lucro Presumido	17
2.2.2 Lucro Real	18
2.2.3 Simples Nacional	18
2.3 Ferramentas da Contabilidade Gerencial	19
2.3.1 O Ciclo PDCA (planejar-fazer-chechar-agir)	19
2.3.2 Demonstração de Resultado do Exercício - DRE	20
2.3.3 Planejamento Estratégico	20
2.3.4 Margem de Lucro	21
2.3.5 Ativo e Passivo	21
2.3.6 Margem de contribuição	22
2.3.7 Análise SWOT	23
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>24</b>
3.1 Primeira Etapa: aplicação de questionário e entrevista	24
3.3 Terceira Etapa: estudo de caso, aplicação de ferramentas gerenciais e acompanhamento	25
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>26</b>
4.1 Estrutura da Empresa	26
4.1.1 Obstáculos mediante a inexperiência	26
4.1.2 O papel do Contador Gerencial	27
4.2 Apuração das Despesas da “Baby Cia”	28
4.2.1 Principais despesas e seu % sobre o faturamento	28
4.2.2 Empréstimos, Juros e Fornecedores	31
4.2.3 Fluxo de tarefas por Funcionárias	31
4.2.4 Análise de Venda	35
4.3 Acompanhamento da empresa através do PDCA e Ferramentas gerenciais	37
4.3.1 Margem de Contribuição da empresa analisada	39
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>48</b>



## **LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: ciclo do PDCA	19
Figura 2: gráficos com as despesas semanais no trimestre Julho-Agosto-Setembro	29
Figura 3: fluxograma de atividades por funcionários	32
Figura 4: primeiro fluxo de atividades empresária	33
Figura 5: fluxo de atividade funcionária 01	33
Figura 6: segundo fluxo de atividades empresária	34
Figura 7: fluxo de atividade funcionária 02	34
Figura 8: vendas semanais no 3º trimestre	36
Figura 9: vendas semanais do mês de Outubro	37

## **LISTA DE QUADROS E TABELAS**

Tabela 1: Valor em reais e faturamento da empresa de acordo com as despesas	30
---	----

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Considerações iniciais

Atualmente, o Brasil ocupa a 7ª posição no *ranking* de empreendedorismo, segundo uma pesquisa feita pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), lançada em março de 2021, (FERREIRA, 2015). É evidente o potencial dos brasileiros na área de empreendedorismo, contudo, em contrapartida a taxa de mortalidade das empresas continua crescendo. Conforme dados do Ministério da Economia, no primeiro quadrimestre de 2021 a taxa de mortalidade subiu 22,9% em comparação com o mesmo período em 2020.

Essas informações preocupam os empresários e é um indicativo de alerta econômico, ou seja, por trás de uma das melhores posições no *ranking* de empreendedorismo a realidade é cruel, pois os empreendimentos não alcançam cinco anos no mercado, como mostra a pesquisa de Demografia das Empresas realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), (RIBAS, 2019). Um fator que alavancou a posição do Brasil foram os programas de auxílio às empresas, como o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE), criado em maio de 2020, pela Lei 13.999, autorizado pela Lei 14.161 de 2 de julho de 2021, (SENADO,2021), onde o governo pretendia, por meio de uma linha de crédito, desenvolver e fortalecer os pequenos negócios. Esse crédito ajudou os pequenos negócios a se manterem durante a pandemia e, conseqüentemente, interferiu nos números de mortalidade das empresas.

Porém, quando analisado ambos lados desse cenário, compreende-se que é ilegítimo a colocação do Brasil. A mudança de perspectiva de operação das empresas para 3,5 anos durante a pandemia se dá pelo incentivo do governo, que auxiliou o empresário a não fechar as portas. Dessa forma, o empresário conseguiu equilibrar seus custos e despesas, outros ainda optaram por investir, visando alcançar maior visibilidade dos clientes, quando de fato o problema era acobertado, a saber: a deficiência na gestão advinda do despreparo dos empresários.

O Sebrae (2013), por meio de uma pesquisa de *causa mortis*, em 2013, conseguiu apontar onde encontram-se os erros que acarretam o encerramento de atividades de uma empresa. Foi apontado que 46% não sabem o número de clientes que teriam e não conheciam os hábitos deles, 39% não sabia qual era o seu capital de giro, entre outros fatores como concorrência, localização, fornecedores,

investimentos necessários, qualificação de mão de obra. Portanto, identifica-se uma deficiência na gestão, o que leva 20% das empresas a fecharem no primeiro ano.

Nessa perspectiva, a Contabilidade Gerencial emerge como importante ferramenta de gestão empresarial, pois exerce papel analítico mediante o acesso às informações financeiras e patrimoniais da empresa. Conforme matéria escrita por Rios (2019) no *website* Gen.Negócios & Gestão, o Contador Gerencial (ou *Controller*) tem a função de transformar as informações em dados que subsidiam a tomada de decisão dos gestores, orientando sobre seus recursos, como são transformados em receitas e mostrar um comportamento em tempo real. Mediante a esse profissional, sob uma contabilidade eficiente as empresas vão identificar gargalos evitando erros e proporcionando melhorias aos negócios. O profissional da contabilidade através de um conjunto de técnicas e procedimentos, busca orientar a tomada de decisão gerencial a fim de fortalecer o empreendimento e consequentemente essa gestão irá proporcionar progressividade a empresa.

O fato é que a Contabilidade Gerencial causa impacto sobre a renda, por meio dela é permitido fazer previsões de lucros sobre o negócio, possibilitando a estruturação de planejamento de gastos e alocação de investimentos futuros, além de criar empregos na localidade que se instala a empresa. Da mesma maneira, a redução da taxa de mortalidade das empresas irá impactar o crescimento econômico do país, visto que, em 2001, as micro e pequenas empresas representavam 27% do PIB no Brasil e, segundo o presidente do Sebrae, Luiz Barreto, esse resultado vem crescendo nos últimos anos.

## **1.2 Problema e sua importância**

No ano de 2021, conforme informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Brasil registrou um número recorde de abertura de micro e pequenas empresas, cerca de 3,9 milhões de empresas foram criadas, ou seja, com relação ao ano de 2020, que teve 3,3 milhões de empresas criadas, houve um aumento de 19,8%. Essa parcela é definida pelo Microempreendedor Individual (MEI), Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP).

De encontro a esses dados, tem-se a alta taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas, segundo o Sebrae (2021), após cinco anos, a taxa das microempresas coincide com 21,6% de pequeno porte à 17%. Como explicação

para essa situação, o presidente do Sebrae, Carlos Melles, afirma que a taxa de sobrevivência está diretamente ligada à experiência, conhecimentos no ramo e a capacidade de gestão dos empresários.

Diante desse cenário, a não obrigatoriedade de um serviço contábil para os MEI e uma contabilidade ineficiente para as EPP e ME é um indicador do *déficit* que provoca a taxa de mortalidade das empresas. O SEBRAE, por meio do seu estudo de *Causa Mortis*, afirma que o acompanhamento eficiente de uma gestão empresarial reduz a probabilidade de uma empresa encerrar suas atividades.

Os diversos fatores que implicam no encerramento precoce de empresas têm levado os organismos públicos, privados e pesquisadores da área a analisá-las com a finalidade de criar informações que auxiliam e direcionam os empresários. O fato é que as micro e pequenas empresas têm participação expressiva na economia, totalizando 99% do total de empresas, além de contribuir com 20% do PIB nacional. De acordo com o IBGE, em 2010, esses números são relevantes e mostram o impacto que essas organizações possuem na economia. Mediante a isso, Chér (1990) afirma que essa problemática se evidencia pela vida útil dessas empresas, que é de, aproximadamente, 05 (cinco) anos, cerca de 90% das organizações de pequeno e médio porte.

Pensando nisso, o Simples Nacional foi criado por meio da emenda constitucional 42/2003, na qual alterou a Constituição, criando um tratamento diferenciado e que favoreceu as micro e pequenas empresas. Tal emenda encontra-se no parágrafo único do Art 146. O regime do Simples Nacional, através da lei complementar 123/2006, criou a vantagem de unificar oito tributos em uma única guia. Podem optar por esse regime as empresas que tenham receita bruta no ano de até R\$4,8 milhões. Por ser opcional, origina-se do pressuposto de que, por meio do auxílio de profissionais da contabilidade, essas empresas possam fazer seu planejamento tributário e decidir sobre qual regime tributário compensa estar praticando efetivamente.

Em Itaguaçu, município do Espírito Santo, desde outubro de 2021, o empreendedorismo tem se destacado pelo fomento de inserção da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene). O programa oferece benefícios fiscais e linhas de crédito mais vantajosas aos empreendedores que se encontram nas localidades atendidas pela Sudene (GAZETA, 2021). Dentre os benefícios do programa de inserção há, ainda, destaque para isenção ou redução

de até 75% do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), além de descontos nos impostos de PIS/COFINS na hora de adquirir novas máquinas. Dessa maneira, as cidades inseridas na Sudene, tornam-se mais atrativas para empresas e investimentos, impulsionando geração de novos empregos e de melhor qualidade, assim como melhores salários para a região, com menor taxa de desenvolvimento. Conforme publicado na Câmara Municipal de Itaguaçu, as principais atribuições da Sudene são a formulação de planos e diretrizes para o desenvolvimento de sua área, com caráter complementar e que proporciona investimentos públicos e privados nas áreas de infraestrutura econômica e social.

O município de Itaguaçu também vem buscando se desenvolver, de tal modo que assinaram o termo de compromisso com os programas Cidade Empreendedora e Educação Empreendedora, ao longo do Seminário de Novos Gestores. Tal ação proporcionou a visita do Sebrae, que apresentou proposições para fomentar e fortalecer o empreendedorismo local. Dentre os assuntos abordados, houve destaque para o papel do Sebrae/ES como apoio técnico para incentivar as micro e pequenas empresas, assim como temas de educação empreendedora, sala do empreendedor e Nosso Crédito. Em virtude disso, retomamos o reforço do apoio aos empreendedores com estudo e qualificação para que possam se desenvolver e crescer.

Posto isso, tomando como objeto de estudo uma empresa do município de Itaguaçu/ES, o presente trabalho busca analisar a empresa de comércio varejista de artigos de vestuário infante juvenil e medir o quanto a contabilidade gerencial pode auxiliar as empresas na tomada de decisão, visto que os instrumentos contábeis têm o objetivo de mensurar e avaliar dados com o intuito de gerar informações úteis à gestão.

Pensando nisso, este trabalho será delimitado em uma abordagem bibliográfica voltada à aplicação de um estudo de caso com a finalidade de comprovar a eficiência das ferramentas da Contabilidade Gerencial. Para tanto, será realizado um estudo empírico, com intuito de comprovação prática, através de metodologias elaboradas com a empresa estudada. A análise dos dados se dará por meio da aplicação dessas ferramentas na empresa, na qual possui perfil de progressividade dentro do Simples Nacional. O objetivo é, ao fim do estudo, identificar a saúde da empresa com base no trimestre estudado.

Acredita-se que um gerenciamento contábil adequado promove melhorias e uma organização eficiente da empresa, permitindo maior lucratividade e ganhos econômicos de produtividade, sendo capaz de encontrar gargalos e indicar soluções nos setores de custo, logística, gerenciamento, RH e *marketing*.

Este trabalho contribui com a literatura, pois tende a direcionar-se para a compreensão de como a Contabilidade e a Administração se entrelaçam na prática, apresentando a Contabilidade Gerencial sob a ótica de uma ferramenta auxiliar na tomada de decisão para administradores, gestores e empresários. Essa ferramenta é flexível, se moldando a empresa, visto que, situações e circunstâncias irão mudar em cada organização. Isso exige conhecimento da estrutura da empresa e dos seus dados financeiros, nesta lógica, ambas áreas tendem a trabalhar em conjunto para identificar onde existem falhas, sejam elas pessoais, processuais ou técnicas.

### **1.3 Objetivos**

O presente trabalho tem o objetivo geral de averiguar como a Contabilidade Gerencial, por meio das suas ferramentas, tais como análises de relatórios, DRE, Inventários e Análise Organizacional podem auxiliar as empresas a tomarem decisões mais assertiva, de maneira a proporcionar progressividade e crescimento.

Especificamente, pretende-se:

- ❖ Compreender o conceito e importância da Contabilidade Gerencial;
- ❖ Elaborar relatórios que mensuram a realidade da empresa selecionada;
- ❖ Identificar as áreas que provocam perdas e precisam de melhorias para reorganização estrutural;
- ❖ Aplicar as ferramentas da contabilidade gerencial em uma empresa do comércio varejista de vestuário infantil com perspectiva de crescimento;
- ❖ Acompanhar o desenvolvimento da empresa durante a aplicação das ferramentas.

Para atender de forma estruturada aos objetivos supracitados, dividimos este trabalho em três seções, além desta introdução. A seção dois faz um levantamento de literatura e referencial teórico acerca do tema, fundamentando as discussões apresentadas na metodologia e análise de resultados. A terceira seção traz a metodologia do trabalho e as estratégias de avaliação do mesmo. Já a quarta seção

discute os resultados alinhados à teoria apresentada na segunda seção. Por fim, são realizadas considerações finais sobre o trabalho, após os resultados analisados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Importantes conceitos dentro da Contabilidade Gerencial**

Conforme o Primeiro Congresso Brasileiro de Contabilistas, realizado no Rio de Janeiro em Janeiro de 1924, pode-se definir Contabilidade como "a ciência que estuda as funções de orientação de controle e de registro relativas à administração econômica". Esse conceito vai de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC-T-1) aprovada pela resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 785 de 1995, em que:

A Contabilidade, na sua condição de ciência social, cujo objeto é o Patrimônio, busca, por meio da apreensão, da quantificação, da classificação, do registro, da eventual sumarização, da demonstração, da análise e relato das mutações sofridas pelo patrimônio da Entidade particularizada, a geração de informações quantitativas e qualitativas sobre ela, expressas tanto em termos físicos, quanto monetários. (CFC, 1995)

Não obstante, Osnir (2010, p.4) cita que "o objetivo da contabilidade é o patrimônio das entidades econômico-administrativas". O autor ainda reforça essas entidades como sendo "organizações que reúnem os seguintes elementos: pessoas, patrimônio, título, capital, ação administrativa e fim determinado" (OSNIR, 2010).

A partir desses conceitos básicos, autores como Atkinson *et al* (2015) definem o que vem a ser a Contabilidade Gerencial, a saber:

Contabilidade gerencial é o processo de fornecer a gerentes e funcionários de uma organização informação relevante, financeiras e não financeiras, para tomada de decisão, alocação de recursos, monitoramento, avaliação e recompensa por desempenho. (ATKINSON et al., 2015)

Como se observa, como uma disciplina prática, a Contabilidade Gerencial ajuda a empresa a desenvolver e implantar estratégias. Logo, o profissional responsável por sua execução precisa de um *mix* de conhecimento das áreas contábeis e administrativas, tendo uma visão holística a fim de compreender e analisar de forma crítica alguns setores da empresa. O *Institute of Management Accountants* (IMA – Instituto dos Contadores Gerenciais) define o processo da contabilidade geral como sendo aquele em que prevalece:

...identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização e assegurar o uso adequado e a responsabilização por seus recursos. (IMA, 1999)

Merchant (1998), discute que o controle gerencial dão ênfase a técnicas específicas, como preparação de orçamentos e avaliação de desempenho, tomando em conta considerações sobre comportamento ligado ao uso dessas técnicas, tais como motivação, consistência de objetivos ou relações entre funções de superiores e subordinados. Essa visão analítica da estrutura desempenha papel fundamental quando tratamos de comércios onde vendedores atuam como intercessor empresa, cliente, movimentando o faturamento do estabelecimento.

Se esses conceitos de contabilidade gerencial forem atrelados à definição de empresário, será possível observar a importância de se aplicar a gestão contábil eficiente, permitindo ganhos sociais e econômicos. De acordo com o conceito geral de empresário descrito no caput do art. 966 do Código Civil, lei 10.406 de 10/1/02: "Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços". Sobre esse aspecto, Cruz (2020) completa que:

O empresário pode ser um empresário individual (pessoa física que exerce profissionalmente atividade econômica organizada) ou uma sociedade empresária (pessoa jurídica constituída sob a forma de sociedade cujo objeto social é a exploração de uma atividade econômica organizada). (CRUZ, 2000)

Isso vai ao encontro do abordado por Marion e Ribeiro (2011,), ao falarem que a contabilidade gerencial integra uma série de fatores que enquadram uma perspectiva de decisões necessárias, para uma empresa alcançar sua alavancagem e servir de diferencial estratégico para a saúde da companhia. Isso se alinha ao pressuposto do Sebrae, ao afirmar que:

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial que ajuda a implantar novos processos ou melhorar os processos já existentes. Possibilita também o melhor entendimento dos processos atuais ajudando a eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças. (SEBRAE, 2014).



A Contabilidade Gerencial é desobrigada de cumprir algumas normas fixadas por órgãos reguladores, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Mediante a esse pressuposto, Marion e Col (2011):

pode ser conceituada como o sistema de informação objetivo suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões.(MARION e COL, 2011)

Diante disso, nota-se que a contabilidade gerencial se apropria das informações contábeis tradicionais e as complementa com análises organizacionais administrativas para compreender e avaliar situações e dados, com a finalidade de gerar informações para tomada de decisões que gerem lucros à determinada organização. Desse modo, espera-se do profissional, conhecimento para auxiliar na melhoria do desempenho organizacional, aplicando as habilidades de planejamento, controle e tomada de decisão, fundamentais na contabilidade gerencial, capazes de reestruturar uma organização apontando suas falhas e gargalos.

## **2.2 Regimes tributários e seus impactos sobre o gerenciamento contábil da organização**

Conforme sugere Oliveira (2005, p.50) o Sistema Tributário é constituído pelo “conjunto estruturado e lógico dos tributos que compõem o ordenamento jurídico, bem como, das regras e princípios normativos relativos à matéria tributária”. Entende-se, ainda, que o regime de tributação é um sistema que estabelece a cobrança de impostos de cada CNPJ. No Brasil, há três Regimes Tributários em vigência: Lucro Presumido, Lucro Real e Simples Nacional.

Contadores e Administradores compreende o impacto da carga tributária nas empresas, sobrecarregando as contas da mesma. Conforme publicado pela e-Commerce News: 64,8% dos lucros vão para os cofres públicos, esses números impactam diretamente o consumidor, pois impede o desenvolvimento da empresa, conseqüentemente encarece os produtos e serviços.

### **2.2.1 Lucro Presumido**

O Lucro Presumido, trata-se como a forma simplificada do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL), sujeitos

aqueles cuja receita bruta total no ano-calendário anterior tenha sido igual ou inferior a R\$78 milhões ou R\$6.500 milhões respeitadas às demais situações previstas na legislação em vigor. A Legislação Federal Art. 14 da Lei 9.718/98; Lei 12.814/2013 que estipula que a pessoa jurídica comercial ou civil pagará o imposto à alíquota de 15% sobre o lucro presumido apurado em conformidade com o Regulamento do Imposto de Renda.

### 2.2.2 Lucro Real

No regime do Lucro Real, a Lei Nº 8.541, DE 23 DE DEZEMBRO DE 1992, define na Seção I Art. 3º “A pessoa jurídica, tributada com base no lucro real, deverá apurar mensalmente os seus resultados, com observância da legislação comercial e fiscal.” complementando “§ 1º O imposto será calculado mediante a aplicação da alíquota de 25% sobre o lucro real expresso em quantidade de Ufir diária.”. Em suma o Lucro real vem a ser regime tributário no qual o IRPJ e a CSLL é calculado sobre o lucro real da empresa, sujeito a ajustes previstos em lei.

### 2.2.3 Simples Nacional

De acordo com a Lei Complementar 123/2006, que institui o Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, conhecido como Simples Nacional, sendo definido pelo Art. 12: “fica instituído o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - Simples Nacional. Parágrafo único”. Essa nova estrutura implica no estímulo da formalização de empreendimentos informais, contribuiu para redução de inadimplências dos pequenos negócios, além de aumentar a taxa de sobrevivência das empresas.

O recolhimento neste tipo de regime é feito através de uma guia simplificada conhecida como DAS, sendo possível recolher 8 diferentes tributos, entre eles ICMS e o ISS, trazendo benefícios para as empresas enquadradas no regime, através do recolhimento por uma alíquota diferenciada, ou seja, mais viável do que os demais regimes, porém este tipo de regime possui como limitante as opções de vendas comparando com outros regimes e não dá crédito a recuperar.

Assim como os demais regimes o Simples Nacional também possui algumas regras para se enquadrar, uma delas trata do faturamento anual, no qual não pode ultrapassar R\$ 4,8 milhões. Com relação ao cálculo, considera-se o faturamento

acumulado nos 12 últimos meses, multiplicado pela alíquota a qual a empresa pertence, conforme tabela do Simples Nacional reduzida da parcela a deduzir dividida pela receita bruta acumulada.

$$\frac{(RBT12 \times ALIQ) - PD}{RBT 12} \quad (1)$$

Em que: RBT12 corresponde à receita bruta dos últimos 12 meses; ALIQ é a alíquota nominal; e PD é a parcela a deduzir. Em síntese, a contabilidade gerencial voltada para as micro e pequenas empresas, é de suma importância devido às suas debilidades perante o mercado competitivo e inexperiência. Desta maneira a contabilidade gerencial vai se portar como base para uma administração segura, acompanhando e auxiliando o desenvolvimento do negócios no sentido de reduzir as chances da empresa encerrar suas atividades.

## **2.3 Ferramentas da Contabilidade Gerencial**

### **2.3.1 O Ciclo PDCA (planejar-fazer-chechar-agir)**

O Ciclo PDCA, também conhecido por Ciclo Deming, é uma metodologia com função de auxiliar no reconhecimento, análise e prognóstico de problemas organizacionais, apresentando-se útil para solucionar os mesmos. Essa ideia foi criada por Walter A. Shewhart na década de 30 e disseminada por Willian Edwards Deming na década de 50, propondo um modo sistemático capaz de desenvolver, implementar, monitorar, avaliar e quando necessário implantar ações. Embora a ideia de Deming fosse voltada para melhoria da qualidade de um produto ou processo, sua ideia pode ser implementada em qualquer atividade que demanda tomada de decisão. O Ciclo PDCA, como pode ser visto na Figura 1, auxilia os papéis estratégicos e operacionais demandados pela contabilidade gerencial.

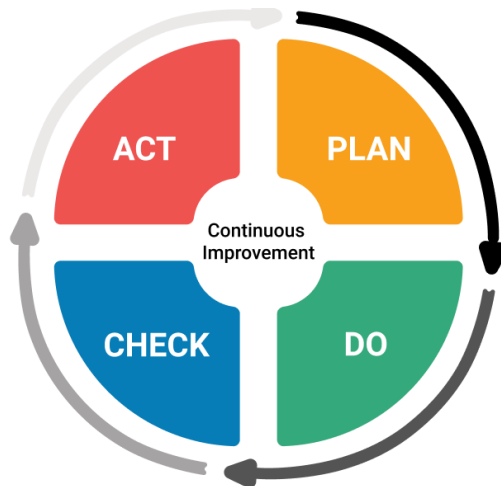


Figura 1: ciclo do PDCA

Fonte: extraído do website *Engine.br*

Cada etapa do Ciclo PDCA permite à empresa melhoria contínua, ela se divide em quatro etapas. Na primeira etapa “planejar”, define-se o propósito da organização, seleciona o foco e sua estratégia. Conforme Atkinson *et al* (2015), essa etapa inicia quando as organizações reafirmam sua missão, os chamados planejadores acumulam informações sobre ambiente externo, enquanto os executivos a utilizam para decidir sobre suas estratégias, nesta etapa que utiliza-se de informações contábil-gerencial. Na etapa seguinte “executar”, envolve a implementação de um plano de ação escolhido, nesse ambiente a informação contábil-gerencial é informada aos colaboradores, essa informações vem para melhorar a operação dos processos. Já na etapa “checar”, divide-se em dois componentes: mensurar e monitorar o desempenho gradual e na etapa final “agir”, os gerentes adotam ações, como redução de custos, melhoria da qualidade

### 2.3.2 Demonstração de Resultado do Exercício - DRE

Osnir define a DRE como sendo “a demonstração do Resultado Do Exercício (DRE) é um relatório contábil destinado a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da empresa” (OSNIR, 2010, p.407). Essa demonstração contábil evidencia o confronto entre as receitas e os correspondentes custos e despesas, ao final dela é comprovado o resultado econômico, isto é, lucro ou prejuízo apurado no decorrer de suas atividades em um determinado período.

### 2.3.3 Planejamento Estratégico

Segundo Atkinson *et al* (2015), a contabilidade gerencial vem para ajudar uma empresa a desenvolver e a implementar estratégias. A seleção de estratégias obriga os gerentes a fazer escolhas que causarão impacto na competição do mercado. Conforme Porter (1989), sem planejamento uma empresa “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”.

Para Maximiano (2006), o processo de planejamento estratégico, vai desde a tomada de decisão até as decisões do que irá oferecer, qual perfil de clientes e mercados que pretende atingir, Kotler (1992, p.63) complementa “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Compreende-se que a importância do planejamento estratégico esteja voltado para o lado externo da entidade e que sua implementação e controle dependem da contabilidade gerencial, que irá controlar e monitorar os orçamentos da entidade. Desse modo, é possível entender que a contabilidade gerencial atua como elemento significativo para que o processo de planejamento seja implementado e mantido.

### 2.3.4 Margem de Lucro

Para Bornia (2010, p. 55) o conceito de margem de contribuição é definida como “a margem de contribuição é o montante da receita diminuída dos custos variáveis”. Bornia ainda destaca que essa margem é unitária, ou seja, corresponde ao preço de venda deduzido dos custos variáveis unitários do produto. Já nas palavras de Padoveze (2015):

Margem de contribuição é a margem bruta, obtida pela venda de um produto ou serviço, que excede seus custos variáveis unitários. Em outras palavras, margem de contribuição é o mesmo que lucro variável unitário, ou seja, o preço de venda unitário do produto deduzido de custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto.(PADOVEZE, 2015, p. 293)

Nesse sentido, a margem de contribuição será o valor em dinheiro que resta do preço de venda de algum bem ou serviço, logo após a dedução do custo

variável, esse valor irá assegurar o custo fixo e, contudo, haverá um lucro após a empresa ter atingido o ponto de equilíbrio.

### 2.3.5 Ativo e Passivo

O Balanço Patrimonial é composto por dois blocos: Ativo e Passivo. Osnir (2010) explica que o Passivo corresponde aos recursos que estão a disposição da empresa, originando-se de dois tipos de fontes. A primeira são os recursos de terceiros que correspondem às obrigações advindas de recursos de terceiros, como débitos de financiamento. Outra fonte seria os recursos próprios, esses advêm da empresa, como o capital advindo de sócios e o giro normal, ou seja, acréscimos ocorridos no Patrimônio Líquido em decorrência da gestão empresarial, esses acréscimos são obtidos pelos lucros. Complementando, Marion (2010, p. 58): “significa as obrigações exigíveis da empresa, ou seja, as dívidas que serão cobradas, reclamadas a partir da data de seu vencimento”.

Já o Ativo mostra onde foram aplicados os recursos que possuem a sua disposição, em bens e direitos. Segundo Ludícibus e Marion (2009, p. 209), “ativo são todos os bens e direitos de propriedade da empresa, que são avaliáveis em dinheiro e que se representam benefícios presentes ou futuros para empresa”.

Dessa maneira, quando confrontamos Ativo e Passivo, conseguimos observar a posição financeira e econômica da organização. A sua diferença é o Patrimônio Líquido, representando a riqueza de uma empresa, o que pertence aos seus acionistas.

### 2.3.6 Margem de contribuição

Conforme Horngren, Foster e Datar (2000, p.45), a margem de contribuição conceitua-se como “as receitas menos os custos dos produtos ou serviços, que variam em função do nível de atividades”. Na visão de Crepaldi (1998, p.122), define “como a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá (daí o seu nome) para a absorção dos custos fixos e, ainda, para formar o lucro”

A margem de contribuição ocorre quando as receitas se sobrepõem aos custos, contudo essa diferença não pode ser considerada como lucro, uma vez que falta deduzir os custos fixos.

$$MC = RV - (CV + DV) \quad (2)$$

Em que: MC é a margem de contribuição; V corresponde ao total de vendas; CV são os custos variáveis; e DV as Despesas Variáveis. Nota-se, portanto, que é através da margem de contribuição, que os gestores terão um indicador que mostra se a empresa está conseguindo vender de maneira efetiva seus produtos ou serviços e ainda cobrir seus gastos.

Expostos esses conceitos, definições e ferramentas dentro da literatura, o presente trabalho seguirá utilizando dos mesmos para aplicação ao seu objeto de estudo, a fim de analisar os resultados sobre a empresa selecionada e exposta à tal metodologia de experimentação e estudo de caso.

### 2.3.7 Análise SWOT

Conforme Silva et al. (2011), a análise SWOT:

“foi criada por Kenneth Andrews e Roland Crisensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).”

A matriz SWOT é uma ferramenta estratégica, onde propõe uma visão clara e objetiva sobre as forças e fraquezas no ambiente externo e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Por meio de uma análise é possível elaborar uma estratégia competitiva, melhorando o desempenho organizacional.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o objetivo é cruzar as oportunidades e as ameaças à organização com seus pontos fortes e fracos. As quatro zonas servem de indicadores da situação organizacional. Essa ferramenta serve de base para análise de ambiente, assim como para a gestão e o planejamento da organização.

### **3. METODOLOGIA**

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto, este estudo analisou a empresa do ramo de comércio de roupas infanto-juvenis, na qual será utilizado o nome de Baby Cia<sup>1</sup>. O foco se deteve em aplicar as ferramentas utilizadas na contabilidade gerencial, com finalidade de gerar relatórios, analisar e acompanhar o desenvolvimento da empresa ao longo do terceiro trimestre de 2022, após aplicar estratégias a fim de solucionar e minimizar situações encontradas.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa. De acordo com Aliaga e Gunderson (2002), a pesquisa quantitativa é a “explicação de fenômenos por meio da coleta de dados numéricos que serão analisados através de métodos matemáticos (em particular, os estatísticos)”. Nesse tipo de pesquisa nota-se a busca de uma precisão nos resultados, a fim de evitar equívocos.

Em relação ao tipo de pesquisa realizada, será uma pesquisa bibliográfica baseada em livro, revistas e a própria legislação, juntamente de um estudo de caso em uma empresa real. Com o objetivo de ser uma pesquisa descritiva, “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2017, p.33). Enquanto Köche (2015, p.124) já afirma que é uma forma de estudar a relação entre duas ou mais variáveis sem manipulá-las, são feitas constatações de sua manifestação a posteriori.

Para implementação da estratégia metodológica foram seguidas algumas etapas, como são descritas nas seções a seguir.

#### **3.1 Primeira Etapa: aplicação de questionário e entrevista**

As informações coletadas começaram a ser coletadas em junho de 2022, através do formato *on-line* e presencial, devido à distância e conflitos de horários. Por meio de uma primeira reunião ocorrida no início de junho de 2022, foi perceptível que a empresa a ser estudada tem potencial no mercado do município, contudo por inexperiência e falta capacitação na área, a empresária enfrenta dificuldades em se organizar nas áreas administrativas e financeira o que se reflete no operacional da empresa de forma negativa, prejudicando toda estrutura da empresa.

---

<sup>1</sup> Foi feito um termo formalizado de concessão de informações da empresa, exceto divulgação do nome empresarial e CNPJ, o termo pode ser consultado junto a coordenadoria de curso.



### **3.2 Segunda Etapa: Planejamento estratégico e a Tabulação de Dados**

Nesta segunda etapa, iniciamos a implementação do ciclo PDCA. Como já descrito na seção anterior, tal metodologia tem por finalidade reconhecer e dar um prognóstico de problemas organizacionais. Desta maneira, os problemas apresentados inicialmente passam por um planejamento (P), execução (D), verificação (C) e, por fim, adotam-se ações (A) para reduzir custos, alocar recursos, melhorar a qualidade, toda e qualquer ação necessária. Essa estratégia metodológica é sem fim, pois sempre será necessário passar por este para identificar-se gargalos, problemas e suas possíveis soluções as colocando em prática e validando.

### **3.3 Terceira Etapa: estudo de caso, aplicação de ferramentas gerenciais e acompanhamento**

Na terceira etapa aplicou-se outras ferramentas que auxiliam a contabilidade gerencial, tais como, planilhas de controle financeiro, controle de boletos, recebimento de clientes, despesas, controle de atividades por funcionário, análise SWOT, assim como outras ferramentas, todos com propósito de gerar informações úteis à análise gerencial e elaboração de balanços e DRE que apresentem a realidade como

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção encontraremos o resultado e análise da pesquisa, desenvolvida em um comércio de roupa infanto juvenil, este estudo compreende o mapeamento das atividades exercidas no comércio varejista, a apuração dos custos, despesas, receitas, análise swot, formação de preço de venda, análise de tempo e atividade. Para uma tomada de decisão eficaz e seu gerenciamento, todas essas informações são importantes para ter uma visão holística da situação e desenvolver possíveis estratégias.

### **4.1 Estrutura da Empresa**

O comércio objeto de estudo é composto por uma sócia e duas funcionárias. A empresária não possui formação na área administrativa, financeira ou contábil, sem experiência alguma na área, encarou o desafio de abandonar o cargo de funcionário de um supermercado para se aventurar no empreendedorismo. O fato mencionado não interfere na gestão desde que o empresário busque capacitar-se na área, o que acontece no comércio estudado. Aprimorar-se e acompanhar as tendências do mercado é importante para iniciantes e experientes no mercado. Atualmente, a empresa é um Simples Nacional com prospecção de crescimento.

#### **4.1.1 Obstáculos mediante a inexperiência**

A empresa foi comprada, ou seja, já havia se constituído há um tempo, a empresária acreditava que estava fazendo um bom negócio ao comprar a empresa com tudo que havia. Como dito anteriormente, ela não possui experiência na área, desta forma, não soube avaliar as condições em que se encontrava. Além disso, não solicitou fluxo de vendas, nem pesquisou sobre impostos em abertos ou perguntou sobre os fornecedores e clientes, acreditando somente nas palavras do antigo proprietário, que alegava estar desfazendo por questões familiares e entregaria o empreendimento em boas condições.

Ao ingressar como nova proprietária e ao longo do tempo que administrava, a empresária enfrentou obstáculos decorrentes do período anterior a ela, tornando a jornada mais difícil. Com fornecedores atrasados, mercadorias encalhadas, impostos em atraso e inadimplência de clientes, a gestão tornou-se um desafio maior junto da inexperiência.

A empresária todos os dias tem que aprender a lidar com o financeiro, estoque, cálculo de riscos, fluxo de caixa, engajamento online e presencial, criação de estratégias de vendas além de manobrar todo o administrativo. Nessa situação, o contador entra como ferramenta, ajudando o empresário com análises, relatórios e quando preciso ensinando algumas ferramentas para manter o controle da empresa, pois a saúde do negócio é benéfica para ambas as partes.

#### 4.1.2 O papel do Contador Gerencial

Neste caso, o contador deixa de ser mero apurador de impostos para receita e passa ter função contábil/administrativa, pois este recebe todas as informações e tem uma maior percepção sobre as situações financeiras. Além de uma bagagem de experiências que não se mantém apenas no nicho contábil podendo, assim, contribuir com o empresário ao longo da sua cadeia operacional.

De início, com a ajuda de um contador, a empresária teria obtido todas as informações necessárias para compreender se valia a pena o investimento. A parceria entre contador e empresário demanda confiança, para que possam juntos alavancar o empreendimento e corrigir ou amenizar os pontos fracos.

Conforme OTT *et al* (2011, p. 343), o contador seria uma figura que deveria investir em uma ampla área de conhecimento, como: *marketing*, economia, vendas, finanças, empreendedorismo, gestão, economia e administração. Logo, além de contador ele começa a prestar uma assessoria gerencial, que é mais benéfica ao cliente, e torna um diferencial esse *mix* de serviços ofertados.

O contador tem o papel de assessor, acompanhando ao longo dos meses o empresário. Esse papel acaba sendo o de maior demanda e ajuda às empresas de pequeno porte por conta da inexperiência, pois, conforme já dito pelo SEBRAE, este é um fator que ocasiona a mortalidade precoce das novas empresas. O contador torna-se um apoio, o empreendimento que já iniciou com bases fortes tende a se manter no mercado de forma próspera até em épocas de dificuldade. Ou seja, esse profissional pode ser o responsável por disponibilizar conhecimento e ferramentas capazes de mudar as estatísticas atuais, como é o caso da empresa abordada neste estudo.

## 4.2 Apuração das Despesas da “Baby Cia”

A Baby Cia possui despesas mensais necessárias para manter suas atividades, esses gastos contemplam custo com funcionários, água, energia, aluguel, sistema, honorários entre outras que serão apresentadas na DRE e nas planilhas. Após a primeira reunião no dia 25 de abril de 2022, foi identificada a necessidade de organização básica para conseguirmos detectar onde existem gargalos. Assim, implantou-se uma planilha onde semanalmente seria anotado pela empresária suas despesas, vendas e recebimentos de clientes.

Foi planejado fazer uma análise trimestral, contudo, após o primeiro mês se encerrar fez-se alguns apontamentos, como: onde existe maior concentração de gastos. Em um total de R\$ 33.318,04, de despesa apurados, 77,71% são boletos, contido destes fornecedores e empréstimos a pagar, nos quais, contabilmente ambos se classificam como passivo e não despesas conforme definido no referencial teórico deste trabalho. Dessa maneira, chegamos a um impasse, onde na linguagem contábil essas contas são patrimoniais e não de resultado, porém, na visão da empresária entende-se como mais uma despesa.

O objetivo da Contabilidade Gerencial é fornecer relatórios com informações úteis para tomada de decisão. Nesse sentido, foi inferido que para compreensão da dona seria mais eficiente criar relatórios próprios e com uma linguagem na qual ela compreenda, em vez de apresentar a ela balanços patrimoniais e DRE.

Seguindo com os apontamentos, foi preciso mudar para o segundo mês alguns detalhes na planilha, como o desmembramento do empréstimo dos boletos. Surgiu assim, uma nova planilha identificando quanto e quais são os empréstimos e sua situação, assim como uma organização dos boletos de mercadorias, pois a frequência de juros sobre boletos chamou atenção.

### 4.2.1 Principais despesas e seu % sobre o faturamento

Por meio das planilhas criadas, foi sendo apurado os gastos a cada semana e mês da empresa. É perceptível que, nas duas primeiras semanas, a tendência é ser maior as despesas, seguindo o padrão de recebimento de clientes, assim como na última semana tende a ter uma queda de pagamento. No mês de Agosto, os valores foram maiores que dos outros dois meses, pois foi o mês em que foi feita

uma organização para com os boletos atrasados, ou seja, aconteceu pagamento de boletos atrasados assim como foram feitas negociações.

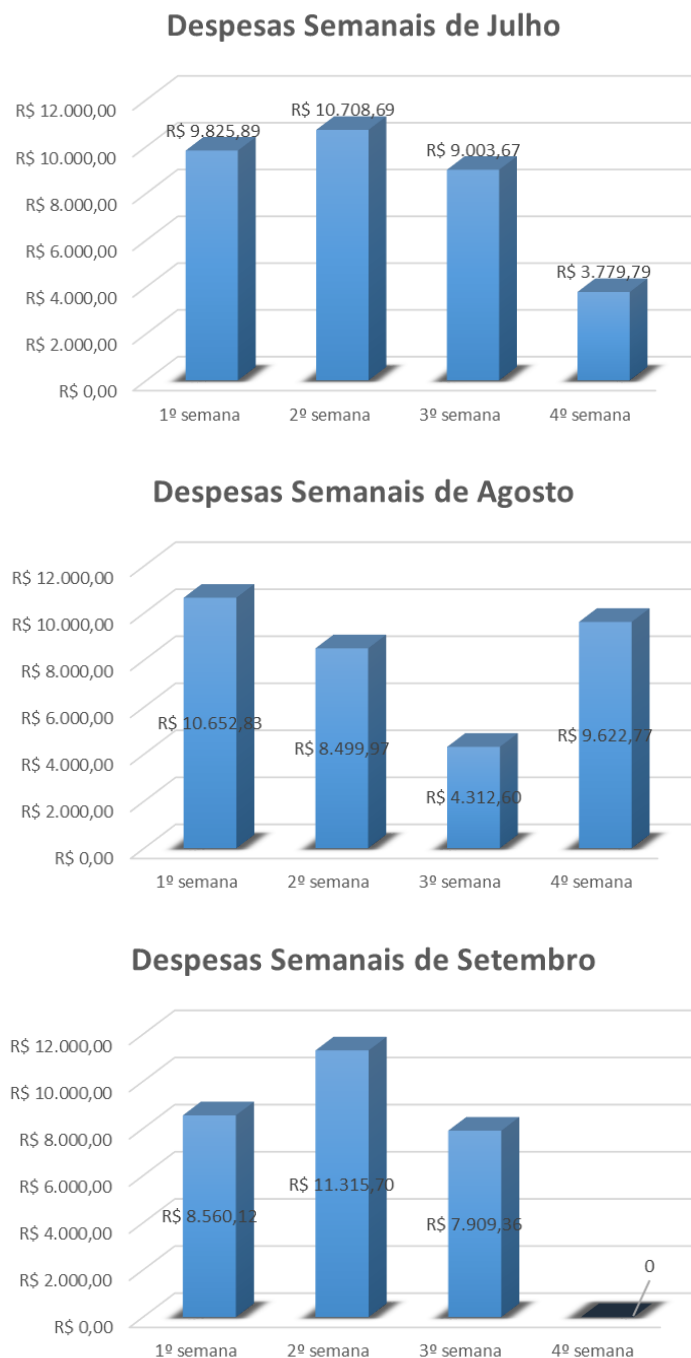


Figura 2: gráficos com as despesas semanais no trimestre Julho-Agosto-Setembro  
Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

Quando analisa-se a planilha de gastos identificou-se que os maiores gastos se concentram nos boletos e empréstimos, representados por 53% sobre as vendas do período, ou seja mais que a metade tem um valor alto. Cerca de dez mil

ao mês são destinados aos empréstimos que foram adquiridos pela empresária para quitar parcelas atrasadas do pagamento da empresa. Entre esses empréstimos, um foi do Pronampe, destinado às empresas como Baby Cia que se encontra no Simples Nacional.

A maioria das despesas representam menos de 1% sobre as vendas, conforme visto na Tabela 1, onde foram elencadas as principais, que também representam despesas maiores ou igual a 1%.

Tabela 1: Valor em reais e faturamento da empresa de acordo com as despesas

<b>Despesas</b>	<b>\$ no mês</b>	<b>% sobre faturamento</b>
Boletos	R\$ 25.894,67	53%
Salários	R\$ 2.413,17	5%
Aluguel	R\$ 1.000,00	2%
Contador	R\$ 300,00	1%
Simples Nacional	R\$ 250,09	1%
Sistema	R\$ 278,00	1%

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

Importante ressaltar que, todas as despesas, exceto os boletos são despesas fixas, ou seja, é possível ter um controle sobre ou todo mês será o mesmo valor ou sua variação será mínima. Desse modo, a preocupação se concentra nos boletos e empréstimos, já que os esforços devem se voltar a controlar e minimizá-los. Os empréstimos têm previsão de se encerrar em 2023. Todavia, as parcelas de pagamento da loja necessitam de uma negociação, a fim de amenizar e quitar em menor tempo sem prejudicar o financeiro da loja.

Foi elaborada uma DRE com base nos dados recolhidos, que se encontra nos anexos, sendo o CMV o único não passível de cálculo por alguns dados não terem sido informados. Apesar do lucro contábil existir na DRE, sabe-se que na realidade o valor é infiel, dado que existe ainda o gasto com os fornecedores e os empréstimos, além dos clientes a receber. O mais adequado seria um balanço, mas até neste o resultado, quer seja prejuízo ou lucro, advém do confronto de receitas e despesas, desta maneira se manteria confuso a cliente a informação. A informação de forma simplificada que coincida com o valor em mão torna mais real a situação à

empresária, ao invés de explicar que existe dinheiro contido no ativo, além de contas no passivo que não funcionam como despesa.

#### 4.2.2 Empréstimos, Juros e Fornecedores

Em uma análise horizontal sobre as despesas, em anexo, existem três contas que necessitam de atenção: os Boletos, Juros Sobre Boletos e os Empréstimos.

Os boletos, como comentado, tem suas observações no primeiro mês em relação a estarem unidos aos empréstimos. Contudo, outra observação a ser levada em consideração é que nos empréstimos dos meses Julho e Agosto não houve o pagamento da parcela mensal da loja.

Já os empréstimos tendem a se extinguir no ano seguinte e são valores menores, porém, são no total cinco empréstimos. Somados chegam a 4 mil reais, porém, o que mais pesa são os 5 mil reais de pagamento da loja justamente no início do mês onde se acumula com os demais pagamentos. Todas contas se concentram nas duas primeiras semanas, e essas dependem dos recebimentos de clientes e de vendas à vista. O fato de os boletos e empréstimos dependerem das vendas nos remete a outro problema/solução a ser pontuado mais a frente.

Houve uma redução no final do trimestre de boletos devido às negociações e pagamentos, o que causou o aumento no mês de agosto. Dessa forma, encontram-se controlados os boletos e as compras de mercadorias dos próximos meses que haviam sido feitas antecipadamente. A proposta a se aderir ao próximo ano para ajudar nesse controle de boletos é reunir todos no cartão empresarial da empresa.

Os juros sobre os boletos seguem o mesmo princípio reduzido no último mês após Agosto ter havido reorganização dos mesmos. Isso foi um sinal muito bom, do primeiro para o último mês houve uma redução de, aproximadamente, 38%, ou seja, cerca de trezentos reais de redução. A tendência é reduzir mais a se tornar mínimo nos próximos meses com o controle dos fornecedores e empréstimos bancários.

#### 4.2.3 Fluxo de tarefas por Funcionárias

Esta etapa se deu após posicionamento da empresária, onde se questionava sobre uma sobrecarga de atividades. Levando em consideração essa situação e o

atraso que vinha tendo ao entregar documentação à contabilidade. Outro ponto levantado, foi referente às atividades das funcionárias.

Inicialmente, em Junho, havia duas funcionárias nas vendas e a empresária com o administrativo. Contudo, por conta do perfil não se encaixar, iniciou-se em Julho com a funcionária 01 e a Empresária, por conta da chegada do final de ano e da gravidez em reta final da dona, foi preciso no final de Setembro adicionar um novo membro à equipe, iniciando seus serviços no mês de Outubro de 2022. Apesar da análise se concentrar no período do 3º trimestre, tivemos que acrescentar a diferença que resulta após o período da adição da nova funcionária. A divisão de tarefas por funcionárias é vista na Figura 3.

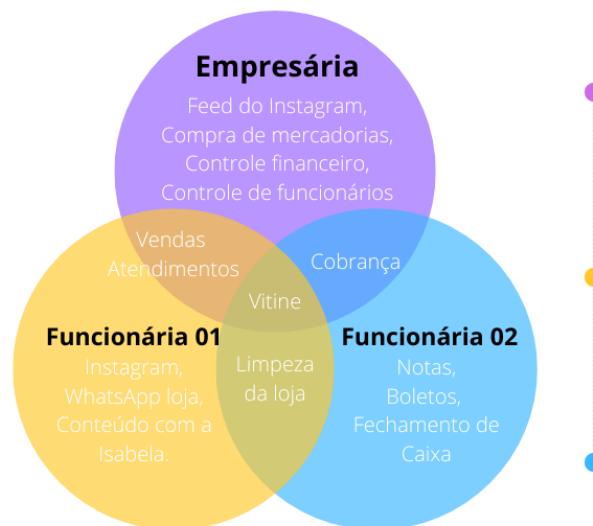


Figura 3: fluxograma de atividades por funcionários

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

Através do fluxograma da Figura 3, é possível compreender que algumas atividades não ficam sob responsabilidade exclusiva de uma pessoa. Neste caso, fica a cargo de uma colaboradora principal, contando com a ajuda das demais quando possível. Isso foi realizado, pois precisamos lembrar que o trabalho é em equipe, por mais que seja feito uma divisão de tarefas cada um depende do outro para que todo o fluxo de trabalho possa caminhar próspero. Dessa maneira, o ciclo PDCA entra em ação, pois tal divisão é monitorada e alterada sempre que necessário, identificando atividades que melhor se encaixam a cada um, melhorando e aprimorando alguma técnica, adicionando ou desincorporado quando necessário. Assim, também monitora-se alguma meta aplicada a semana ou mês,



como a divisão dos grupos de *whatsapp* para mães de menino e menina, onde foi recebido um *feedback* positivo e houve um aumento em vendas. Os primeiros fluxos de atividades da empresária e funcionária 01 são vistos nas Figuras 4 e 5.

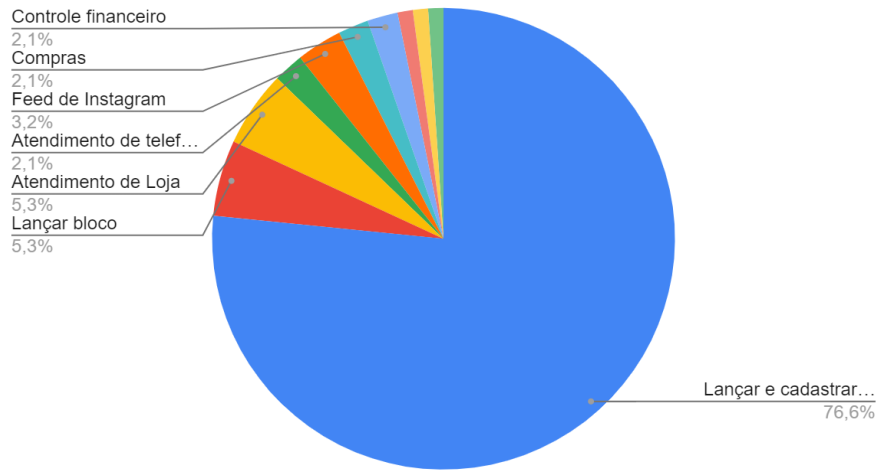


Figura 4: primeiro fluxo de atividades empresária

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

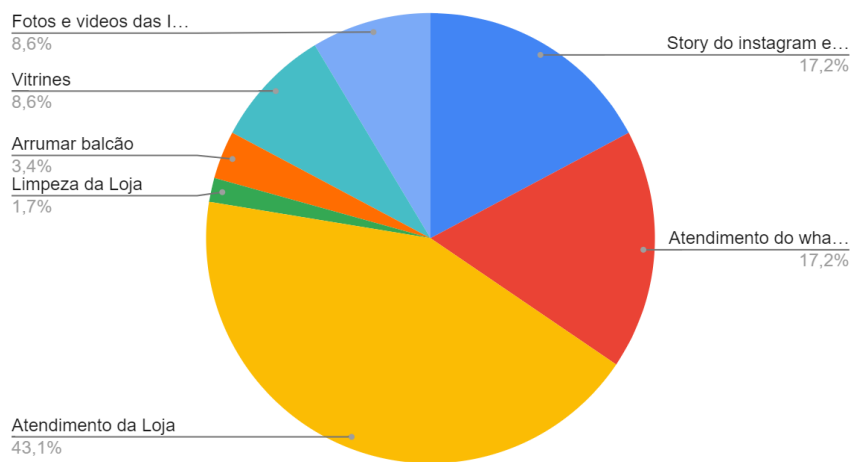


Figura 5: fluxo de atividade funcionária 01

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

Num primeiro instante, é perceptível que o tempo gasto lançando notas é esmagado com relação às demais atividades, neste mesmo intervalo houve mudança de sistema, o que também causou lentidão para a atividade. Mesmo fora dessa situação, continuava a demandar tempo. Além de haver muitas atividades administrativas sob domínio da dona, o principal foco da funcionária deveria ser o

atendimento, não possibilitando deliberar atividades que ocasionaram desvio de função, vale ressaltar que o atendimento *online* e presencial ocorrem ao longo do dia, requerendo atenção e tempo para apresentar qualidade em sua performance. Algumas tarefas como, manutenção do *Feed* do *Instagram* e atendimento do telefone eram divididas por ambas, porém com características distintas. Torna-se perceptível que existe necessidade de redistribuir algumas tarefas e para isso deve se adicionar mais um membro à equipe. A divisão das tarefas da empresária e do novo membro podem ser vistas no segundo fluxo de atividades das Figuras 06 e 07.

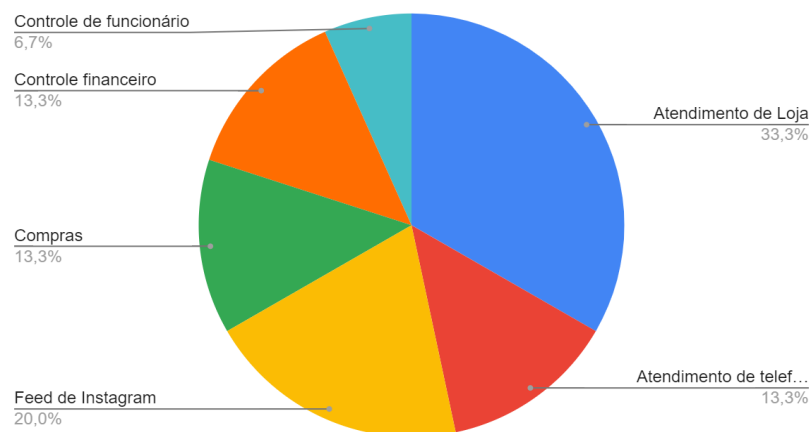


Figura 6: segundo fluxo de atividades empresária

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

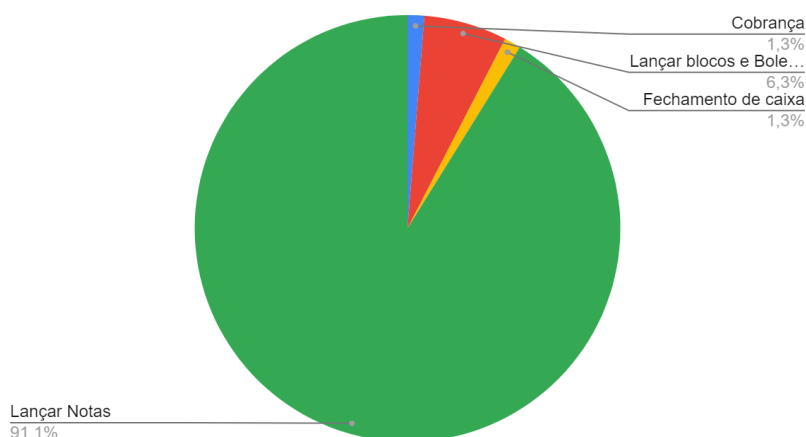


Figura 7: fluxo de atividade funcionária 02

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

Após a segunda funcionária iniciar, percebemos que as funções da empresária se distribuem de forma igualitária, recebendo o *feedback* que confirma a

eficiência que proporcionou à empresa. Enquanto a funcionária 01 permanece focada em vendas e recebendo metas mensais e semanais, a funcionária 02 fica responsável pela parte administrativa, mas também com prazos e metas a serem cumpridos.

Houve a percepção de um aumento de recebimentos quando acrescentada uma funcionária específica para a função, dando maior atenção. Assim com as notas tiveram uma pequena redução no tempo, conseqüentemente, aumentou-se tempo para a empresária focar em outras atividades, levando ela a perceber uma mudança de comportamento dos clientes dos primeiros trimestres para esse 3º trimestre de 2022.

Esse comportamento impacta a empresa em toda sua cadeia, pois criou-se a necessidade de busca por marcas inferiores, mas que mantivessem a mesma pegada das marcas anteriores. De modo semelhante, como a abordagem nas vendas mudam, as técnicas usadas em ações estabelecidas também, visto que é essencial essa percepção para que a empresa possa continuar atendendo seus clientes e acompanhando as tendências sem grandes impactos.

#### 4.2.4 Análise de Venda

Vinculado aos tópicos anteriores, foi elaborada uma análise de vendas sobre a funcionária 01, para identificar falhas e pontos positivos, com o intuito de aumentar as vendas, pois está em baixa apesar do alto potencial da loja. Foi feito um questionário, aplicado presencialmente, o qual é dividido em duas partes para observar: o dia do atendimento da funcionária e depois um simulado de vendas com a aplicadora do questionário avaliativo.

Com base na primeira parte foi avaliado positivamente, os clientes se sentem à vontade com o atendimento. A funcionária 01 tem conhecimento sobre as preferências e tamanho de cada consumidor, direcionando a venda e criando atendimento personalizado. Porém, na segunda parte, baseada no questionário avaliativo que se encontra nos anexos, foi identificado que a funcionária por mais domínio sobre qualidade, características e diferencial das marcas e peças oferecidas, na hora de fazer o fechamento da compra acaba perdendo por não conseguir envolver o cliente e ter eloquência de propor soluções aos obstáculos propostos pelo mesmo.

Durante o trimestre foi incentivado a autoconfiança na funcionária 01, mostrando técnicas para melhorar as vendas. Ainda foi retirado dela toda distração, como o celular, criou-se metas semanais, como vitrines temáticas, rifas, movimentação nos grupos de *Whatsapp*, metas de vendas, entre outras. Os resultados são vistos na Figura 08.

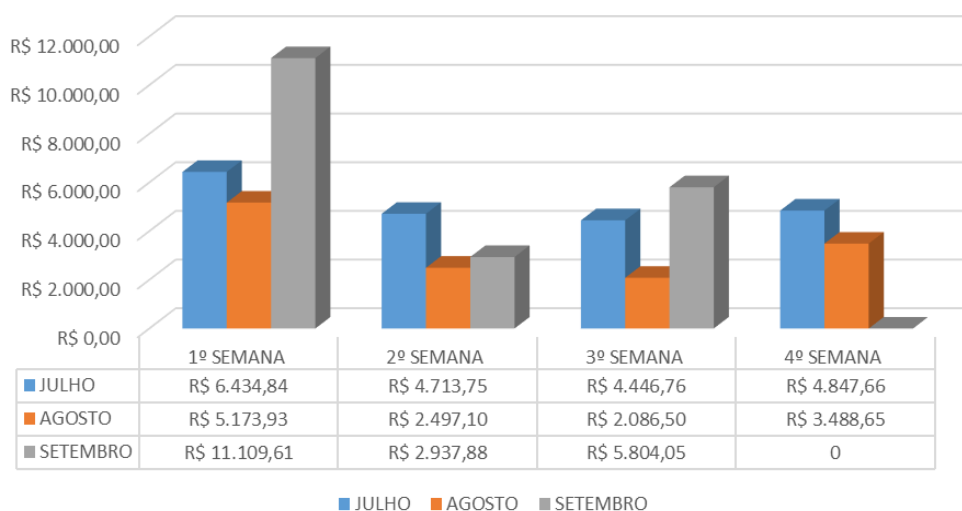


Figura 8: vendas semanais no 3º trimestre

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

Conforme o gráfico, conseguimos notar que a primeira semana sempre possui maior venda, devido aos clientes receberem nesse período. Nas duas semanas seguintes existe uma queda, mas permanecem equivalentes em valores. Na última semana há variação de acordo com o mês, devido às ações ocorridas. Na última semana de setembro consta resultado zero de vendas, pois na anotação da empresária ela juntou a penúltima semana com a última. Contudo houve renegociação de contas em aberto de pagamentos. Apenas em Julho e Agosto padrão se mantém. Setembro sai da curva com grandes oscilações, que atrapalham a organização da empresaria com relação às contas e compras de mercadorias. “Isso ocorre em outros meses”, nas palavras da empreendedora. Para amenizar oscilações como as de setembro, e manter sempre uma boa média, adotou-se um planejamento de metas de vendas semanais, na qual proporcionará resultados nas vendas e nas organizações administrativas.

A preocupação com as vendas advém das despesas. Atualmente, a empresa vende uma média de 23 mil reais ao mês, o que não é suficiente para cobrir os custos e despesas da loja, somente junto dos recebimentos é possível fechar o mês

com um pequeno saldo positivo, apesar de cerca de 44,1% das vendas serem à vista.

Esse fato é o que leva a identificar onde falha-se nas vendas, se conforme a própria empresária, em 2021, no mesmo período vendia-se uma média de 40 mil. Por isso, estimou-se metas semanais e criou estímulos à vendedora. A loja está bem localizada como apontado na análise SWOT, possui uma cartela boa de clientes e mercadorias de qualidade. Mas após a implantação das metas, começa haver um aumento de vendas e com a nova funcionalidade os recebimentos tendem a estabilizar positivamente (Figura 09).

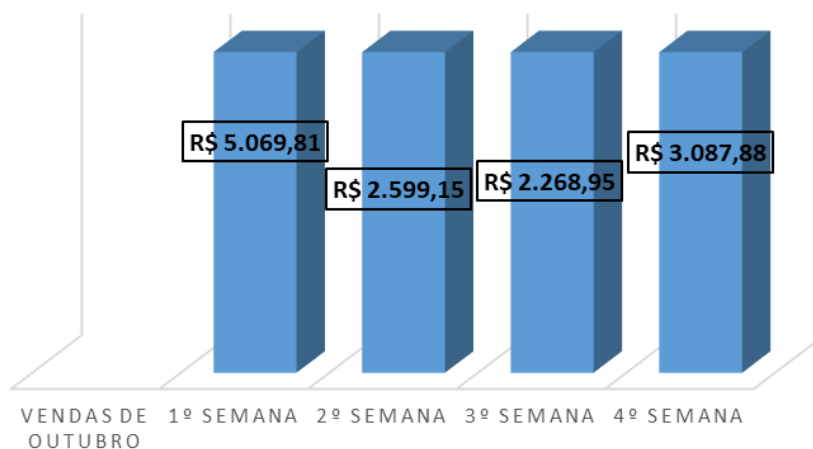


Figura 9: vendas semanais do mês de Outubro

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

A partir da implementação das metas em Outubro parece haver um controle, apesar dos feriados do mês, o que mostra a eficiência da ação. Novamente, todas essas intervenções são feitas a partir do PDCA, que proporciona avaliar cada ação e aperfeiçoar junto dos relatórios contábeis gerenciais feitos, especificamente, para as necessidades da empresa.

#### 4.3 Acompanhamento da empresa através do PDCA e Ferramentas gerenciais

Conforme, esboçado por Osnir (2010), Marion e Ribeiro (2011), Atkinson *et al* (2015) e Cruz (2020) - abordados no referencial teórico supracitado neste trabalho - a Contabilidade Gerencial é composta por processos bem estruturados e necessários para a manutenção e sobrevivência de uma empresa. Logo, uma empresa que segue as medidas indicadas e adequadas, buscando efetividade nos

processos de gestão, têm maior probabilidade de sobreviverem à competitividade do mercado.

As informações coletadas ocorreram em maior parte por formato *on-line*, devido à distância e conflitos de horários. Através de cada reunião, foram sendo aperfeiçoadas as planilhas de controle, elaboradas estratégias de vendas e movimentações administrativas. Por meio do PDCA, foi possível perceber que quando alguma atividade não funcionava - é o caso do primeiro mês onde faltou informações da separação de boleto e empréstimos nas planilhas - nos meses seguintes o controle e desempenho da empresa ficavam comprometidos. Assim, com as estratégias de vendas e melhorias por meio da contabilidade gerencial, foi possível identificar, através dos *feedbacks*, retornos positivos.

Toda a movimentação foi empírica, houve uma análise holística, constatou-se o problema e elaborou-se uma possível estratégia de solução. Dessa maneira, aos poucos foi-se lapidando o método e moldando de forma que servisse para a empresa. Todavia, o que se aplicou na Baby Cia, talvez não caiba da mesma forma em qualquer empresa, apenas em realidades semelhantes.

A análise SWOT, veio para reforçar os pontos positivos e apontar os negativos com relação ao ambiente externo, em sua maioria seu concorrente e focando no que o cliente busca. O maior concorrente vende marcas semelhantes e algumas iguais e mantém o estilo de roupas de marcas como destaque. Na Baby Cia foi perceptível em muitos anos a preferência de grande parcela de clientes por marcas como *Petit Cherie* e *Monsucre*.

A Baby Cia consegue atender diversas classes e um ponto muito positivo ao longo dos meses trabalhados foi a empresária perceber a mudança de comportamento dos clientes, até mesmo quem preferia somente as marcas. Também foi importante diversificar o público e começar a comprar malharia inferior.

O posicionamento da empresária tornou-se mais ativo e perceptível, buscando táticas de vendas e motivações para as funcionárias, receptividade com clientes, programação de tarefas. Além disso, também priorizou um planejamento futuro, o que pode estar atrelado não somente pela gravidez, mas para alcançar os objetivos estabelecidos e desejados, impactando toda cadeia operacional.

#### 4.3.1 Margem de Contribuição da empresa analisada

Finalizando as análises, foi feito o cálculo da margem de contribuição, seguindo a fórmula:  $MC = RV - ( CV+DV )$ . Desse modo, obtivemos:

$$\begin{aligned} MC &= 70.961,18 - (24.598,60+65.761,04) \\ MC &= - 19.398,46 \end{aligned} \quad (3)$$

O resultado negativo era esperado, pelo fato das vendas estarem baixas e existir alto valor em despesas e custos. Essa margem de contribuição negativa de uma mercadoria representa que a comercialização está sendo realizada no prejuízo. Para mudar essa visão, o foco maior deve ser em aumentar as vendas, diminuir os empréstimos e controlar as compras.

O fato de estar aprendendo, também impactou em compras precipitadas, isto é, compra maior que a demanda, não tendo evasão dessa mercadoria. Mas, no geral é possível inverter a situação, a empresa possui capacidade para aumentar as vendas a partir de um controle e engajamento.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo pretendia evidenciar que a Contabilidade Gerencial é uma importante ferramenta que auxilia os empresários, principalmente, para quem acabou de se inserir no mercado. A intenção foi ainda identificar as principais dificuldades e obstáculos enfrentados e auxiliar com relatórios e estratégias que contribuem nas tomadas de decisão e causam impacto positivo sobre a empresa.

Todas as informações obtidas neste estudo, foram devidamente sustentadas pela revisão da literatura. A hipótese verificada foi corroborada e considerada satisfatória ao permitir a interpretação, compreensão sobre os conhecimentos, habilidades e métodos considerados relevantes, mostrando-se eficaz e importante amparo para as pequenas e médias empresas. Além disso, identificou-se que a empresa poderia desempenhar melhor papel, performance e efetividade após auxílio das ferramentas adotadas pela contabilidade gerencial.

Com relação aos objetivos propostos neste trabalho, alcançou um resultado parcial e positivo, confirmando a tese discutida ao longo do texto. Através das análises semanais, mensais e trimestrais, foi possível criar relatórios que se encaixavam na realidade e necessidade da empresa em estudo de caso, conseqüentemente, houve uma reorganização e adoção de planejamentos a curto e médio prazo. Essa metodologia mostrou-se mais eficaz, do que algo a longo prazo, visto que o controle torna-se mais firme e perceptível aos resultados, como uma crescente movimentação dos clientes, vendas e melhoria no comportamento das funcionárias, que tornaram-se mais proativas.

Ademais, notou-se que houve redução de juros nos boletos, os quais eram pagos em atraso. Por meio do acompanhamento da empresa, observou-se melhor controle sobre os recebimentos, o que colabora para os pagamentos dos boletos e demais despesas. Além das renegociações, que liberaram mercadorias outrora presas em fábricas, as quais passaram a chegar a tempo para a nova estação, atendendo aos clientes. Até mesmo a empresária mostrou-se mais empolgada e disposta com as novas ações propostas, vendo perspectivas futuras.

Não obstante, foram encontrados desafios para se alcançar os resultados atuais, a contabilidade gerencial não vem como uma receita pronta e replicável, como discutido ao longo do trabalho. As ferramentas moldam-se às necessidades do cliente e seus conhecimentos, ou seja, cada caso será trabalhado de forma



distinta, por mais que usem as mesmas ferramentas gerenciais. Ao longo dos meses foi necessário adaptar as ferramentas utilizadas e as estratégias quando identificada a carência, como o caso das planilhas.

Apesar das contribuições e de entender que a questão de pesquisa foi respondida ao mostrar o impacto que a Contabilidade Gerencial causa em um curto período, este estudo ainda possui limitações em termos de metodologia e métodos amostrais apresentados. Dessa forma, é factível que o trabalho contribua como exemplo para próximos estudos na área com abertura de melhorias e adequações, sendo fundamental uma análise do presente trabalho junto às demandas da empresa, evitando constantes alterações e a tornando mais eficaz.

## REFERÊNCIAS

ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. **Interactive Statistics**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

ALVARENGA, Estelbina Miranda de. **Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa**, 2019. Acessado em 22 de maio de 2022.

ATKINSON, Anthony A; Kaplan, Robert S.; Matsumura, Ella Mae; Young, Mark S. **Contabilidade Gerencial, Informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4ª Ed., Atlas: São Paulo, 2015. p. 2.

BRASIL, Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acessado em 05 de junho de 2022. 2006.

BRASIL, LEI Nº 9.430, DE 27 DE DEZEMBRO DE 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9430.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9430.htm). Acessado em 09 de julho de 2022. 1996.

CÂMARA DE ITAGUAÇU. **Itaguaçu agora pertence a região da SUDENE**. Disponível em: <https://www.camaraitaguacu.es.gov.br/controladoria/noticia/ler/4518/itaguacu-afora-pertence-a-regiao-da-sudene>. Acessado em 25 de setembro de 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução CFC nº. 1.328 de 18 de março de 2011**. Dispõe sobre as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Ciências Contábeis. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/>. Acesso em 21 de maio de 2022. 2011.

CRUZ, André Santa. **Direito Empresarial**. 10. ed. MÉTODO: São Paulo, 2020. Acessado em 13 de junho de 2022.

DUARTE, Roberto Dias. **Mortalidade das empresas cresce 23% no Brasil em 2021; saiba como evitar a falência do seu negócio**. Disponível em: <https://www.robertodiasduarte.com.br/mortalidade-das-empresas-cresce-23-no-brasil-em-2021-saiba-como-evitar-a-falencia-do-seu-negocio/>. Acesso em 13 de junho de 2022. 2021.

ELEVE. **Contabilidade gerencial: O que é, para que serve e importância**. Disponível em: <https://elevesuasvendas.com.br/blog/contabilidade/contabilidade-gerencial#:~:text=Um%20dos%20pontos%20mais%20importantes,como%20muitas%20e%20processos%20judiciais>. Acessado em 5 de outubro de 2022.

FERREIRA, Mônica. **Brasil está no topo do ranking mundial de empreendedorismo, Centro de Empreendedorismo e Incubação**. UFG, 2015. Disponível em: <https://cei.ufg.br/n/85351-brasil-esta-no-topo-do-ranking-mundial-de-empreendedorismo>. Acesso em 09 de julho de 2022.

FONTES, Lucas Oliveira. **ANÁLISE DE FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL COM ÊNFASE EM CUSTOS EM UMA ORGANIZAÇÃO E-COMMERCE.** UFRGS, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/140573/000965605.pdf?sequenc>. Acessado em 06 de outubro de 2022.

FRAGA CONTABILIDADE. **Nova forma de cálculo do Simples Nacional.** Disponível em: <https://fragacontabilidade.com.br/nova-forma-de-calculo-do-simples-nacional-em-2018/>. Acessado em 06 de outubro de 2022.

GAZETA. **Aracruz, Itarana e Itaguaçu agora pertencem à região da Sudene no ES.** Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/es/economia/aracruz-itarana-e-itaguacu-agora-pertencem-a-regiao-da-sudene-no-es-1021>. Acessado em 25 de setembro de 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa.** Atlas: 6ª Edição, 2017. Acessado em 21 de maio de 2022.

GOV. Base Legislação da presidência da Republica- Lei Nº 9.718 DE 27 DE NOVEMBRO DE 1998. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=9718&ano=1998&ato=e21ETSU1EeNpWT3eb#:~:text=14%20DA%20LEI%209.718%2C%20DE,SOCIAL%20SOBRE%20O%20LUCRO%20L%C3%8DQUIDO>. Acessado em 26 de setembro de 2022.

GUERRA, Antônio Claret. **Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em 09 de julho de 2022. 2021.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Comercial.** 8 ed. São Paulo:: Editora Atlas AS, 2009.

JUSBRASIL. **Regime de tributação- Lucro presumido.** Disponível em: <https://studiofiscal.jusbrasil.com.br/artigos/176634855/regime-de-tributacao-lucro-presumido#:~:text=14%20da%20Lei%209.718%2F98,jur%C3%ADdica%20que%20explore%20atividade%20rural>. Acessado em 05 de outubro de 2022

JUNIOR, Ricardo. **Contabilidade pode gerar renda para as empresas, entenda,** Jornal Contábil. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/contabilidade-pode-gerar-renda-para-as-empresas-entenda/>. Acesso em 09 de julho de 2022. Acesso em 17 de junho de 2022. 2019.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica.** Disponível em: [http://www.adm.ufrpe.br/sites/ww4.deinfo.ufrpe.br/files/Fundamentos\\_de\\_Metodologia\\_Cienti%CC%81fica.pdf](http://www.adm.ufrpe.br/sites/ww4.deinfo.ufrpe.br/files/Fundamentos_de_Metodologia_Cienti%CC%81fica.pdf). Acesso em 09 de julho de 2022. 2011.

- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.**
- MARQUES, M. **Contabilidade gerencial: o que é e como colocar em prática?** Disponível em: <<https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-contabil/contabilidade-gerencia-l-como-colocar-em-pratica/#:~:text=A%20contabilidade%20gerencial%20%C3%A9%20uma%20ferramenta%20que%20permite>>. Acesso em 13 de junho de 2022. 2021.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.**
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica - Práticas de fichamentos, resumos, resenhas: Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas. Atlas: 13ª edição, 2019. Acessado em 29 de maio de 2022.**
- MERCHANT, Kenneth A. **Modern management control systems: text & cases. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.**
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças De. **Planejamento Estratégico - Conceitos - Metodologia - Práticas. Atlas: 34ª edição, 2018. Acessado em 29 de maio de 2022.**
- OTT, Ernani, et al. **Relevância dos conhecimentos, habilidades e métodos instrucionais na perspectiva de estudantes e profissionais da área contábil: estudo comparativo internacional. Revista Contabilidade & Finanças, v. 22, p. 338-356, 2011.**
- PACHECO, Ana Paula et al. **O Ciclo PDCA na Gestão do Conhecimento: Uma Abordagem Sistêmica. Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.**
- PODER 360. **BRASIL é o 7º país com mais empreendedores, diz pesquisa.** Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/economia/brasil-e-o-7o-pais-com-mais-empreen-dedores-diz-pesquisa/#:~:text=O%20percentual%20representa%20uma%20alta,empreendedorismo%20mundial%20para%20a%207%C2%AA.&text=%C3%89%20o%20que%20mostra%20a,mar>>. Acesso em 04 de junho de 2022. 2022.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989**
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral Fácil. Saraiva: 9ª edição, 2012. Acessado em 29 de maio de 2022.**
- SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 09 de julho de 2022. 2014.

SEBRAE. **CAUSA Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**, SEBRAE-SP, São Paulo. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em 20 de junho de 2022. 2014.

SEBRAE. **ENTENDA o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 17 de julho de 2022. 2017.

SEBRAE. **Os Impactos do Simples Nacional: estudo especial**, SEBRAE, 2017. Disponível em: [videoteca.sebrae.com.br](http://videoteca.sebrae.com.br). Acesso em 09 de julho de 2022. 2017.

SEBRAE. **PEQUENOS negócios em números**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 09 de julho de 2022. 2018.

SEBRAE. **SAIBA tudo sobre o PRONAMPE**, Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-tudo-sobre-o-pronampe,90300604aa332710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 09 de julho de 2022. Acessado em 29 de maio de 2022. 2021.

SEBRAE. **BRASIL alcança recorde de novos negócios, com quase 4 milhões de MPE**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/brasil-alcanca-recorde-de-novos-negocios-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b7e02a013f80f710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=As%20microempresas%20corresponde m%20a%2017,2020%2C%20579%2C5%20mil>. Acessado em 04 de junho de 2022. 2022.

## APÊNDICE

### Avaliação de Vendas da Funcionária 01

ASPECTOS AVALIADOS	PÉSSIMO	RUI M	REGULAR	BO M	EXCELENTE	OBS
• Verificar se conhece a diferença entre os produtos (tecido, marca, qualidade, qual melhor para cada ambiente).					x	
• Verificar se conhece a posição dos produtos na loja (não pode gastar 15 min procurando algo).					x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se faz perguntas para entender a necessidade do cliente?</li> <li>• Ela oferece vendas complementares?</li> <li>• Verificar se faz perguntas para entender a necessidade do cliente?</li> <li>• Ela oferece vendas complementares?</li> <li>• Verificar se faz perguntas para entender a necessidade do cliente?</li> <li>• Ela oferece vendas complementares?</li> </ul>			x			Fraca em fazer indagações, espera o cliente especificar.
• Colocar obstáculos – roupa cara (oferece o mais barato ou vai justificar?)			x			Oferece a barata
• Obstáculo para a peça de valor inferior - qualidade do tecido, desbota? Da bolinha? Encolhe? Descostura?					x	Conhece as marcas e sabe responder sobre essas questões, se posiciona bem.
• O QUE VAI LEVAR? (JAMAIS FALE ISSO)			x			Precisa de preparo
• Você irá levar qual peça? O que mais vai levar? No que mais posso te ajudar?			x			Não é insistente, o cliente acaba por mandar.
• Insistir quando não quer levar não de abertura para justificativas- mas você gostou tanto desse, entenda o motivo por não querer levar a peça e de soluções.		x				"
PÓS VENDA?			x			Normal, nada de diferente.

### Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	0,00
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00
<b>Simulador de cálculo:</b>	<b>Faturamento dos 12 últimos meses</b>		<b>115.041,10</b>
	Alíquota		4,00%
	Resultado (=)		4.601,64
	Parcela a deduzir		-
	Resultado - Parcela a deduzir		4.601,64
	Resultado (taxa efetiva)		0,04
	Resultado (taxa convertida em %)		4
	<b>Faturamento do mês</b>		<b>10.095,68</b>
	Simples a pagar		403,83

## ANEXOS

### Modelo tabela de Julho

	Despesas	Total			Vendas (Estradas)	Total	
1º SEMANA	ALUGUEL			1º SEMANA 1	RECEBIMENTO BOLETO		
	CONTADOR				RECEBIMENTO FICHA		
	SISTEMA				RECEBIMENTO FICHA CARTÃO DEB		
	ENERGIA				VENDAS CARTÃO CRED		
	ÁGUA				VENDAS CARTÃO DÉB		
	FGTS				VENDAS A VISTA		
	Pró labore						
	USO E CONSUMO				TOTAL 1º SEMANA		
	CONCERTO IMPRESSORA				2º SEMANA		
	DOAÇÃO						
BOLETOS			RECEBIMENTO BOLETO				
JUROS DE OUTROS BOLETOS			RECEBIMENTO FICHA				
	TOTAL			RECEBIMENTO FICHA CARTÃO DEB			
2º SEMANA				VENDAS CARTÃO CRED			
				VENDAS CARTÃO DÉB			
				VENDAS A VISTA			



	SALÁRIO MENINAS				TOTAL 2º SEMANA	
	COMISSÃO funcionária			3º SEMANA		
	BOLETOS				RECEBIMENTO FICHA CHEQUE PRÉ	
	JUROS DE BOLETOS				RECEBIMENTO BOLETO	
	JOANA - RETIRADA				RECEBIMENTO FICHA	
	FRUTAS				RECEBIMENTO FICHA CARTÃO DEB	
	BOLO				VENDAS CARTÃO CRED	
	COPO DESCARTÁVEL				VENDAS CARTÃO DÉB	
	FAXINA				VENDAS A VISTA	
	TOTAL 2º SEMANA				RECEBIMENTO FICHA CARTÃO CRED	
					TOTAL 3º SEMANA	
3º SEMANA 18-23	BOLO			4º SEMANA	RECEBIMENTO BOLETO	
	BOLETOS				RECEBIMENTO FICHA	
	JUROS DE BOLETOS				RECEBIMENTO FICHA CARTÃO DEB	
	PAPEL HIGIÊNICO/DESINFETANTE				VENDAS CARTÃO CRED	
	ICATU CAPI				VENDAS CARTÃO DÉB	
	TELEFONE					

	ÁGUA				VENDAS A VISTA	
	PAPEL CHAMEX				RECEBIMENTO FICHA CARTÃO CRED	
	FRUTAS					
	JOANA - RETIRADA					
	CARTÃO CRÉDITO				TOTAL 4° SEMANA	
	INTERNET					
	CDL					
	SIMPLES					
	DOAÇÃO					
	TOTAL 3° SEMANA					
4° SEMANA 25-30						
	CAFÉ					
	JOANA - RETIRADA					
	BOLETOS					
	JUROS DE BOLETOS					
	FITAS DE PRESENTE					
	DOAÇÃO					
	TOTAL 4° SEMANA					

**Modelo tabela de Agosto e Setembro**

	SALDO INICIAL					
	DESPESAS	TOTAL	RECEBIMENTO DE CLIENTES	TOTAL	VENDAS	TOTAL
1º SEMANA						
2º SEMANA						
3º SEMANA						
4º SEMANA						