

CONTABILIDADE GERENCIAL: Uma ferramenta de Gestão para a empresa Empório de Carnes Vitória

Autor: Ivonaldo Pereira dos Santos
Orientadora: Prof.^a Delza Abreu

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO

RESUMO

Este artigo apresenta os aspectos de gestão da contabilidade gerencial na empresa Empório de Carnes Vitória como forma de evidenciar a funcionalidade na prática da gestão e ter como base instrumentos para a tomada de decisões. Neste foco, foram apurados e avaliados dados relacionados a análise de desempenho dos dados e apresentados neste estudo caso, que busca também analisar o desempenho, avaliar o desenvolvimento da empresa olhando seus dados e fazendo sua devida análise. O resultado apresentado foi satisfatório para o empreendedor e permitiu que ele tivesse uma outra visão do seu negócio, conhecendo seus dados, de forma a tomar decisões de maneira consciente de forma a manter as operações de sua empresa de maneira saudável.

Palavras-chave: Gestão, Contabilidade Gerencial, Análise de Desempenho.

RESUMO

This article seeks to present the management aspects of managerial accounting in the company Empório de Carnes Vitória as a way of highlighting the functionality in the practice of management and based on instruments for decision-making. In this focus, data related to the performance analysis of the data were collected and evaluated and presented in this case study, which also seeks to analyze the performance, evaluate the company's development by looking at its data and making its due analysis. The result presented was satisfactory for the entrepreneur and allowed him to have another vision of his business, knowing his data, in order to make conscious decisions in order to maintain his company's operations in a healthy way.

Keywords: Management, Management Accounting, Performance Analysis.

1 INTRODUÇÃO

A visão de considerar as informações contábeis nas empresas tem sido um ponto estratégico nas organizações. Empresas que buscam alcançar resultados baseados em dados reais e informações é cada dia mais comum, principalmente as pequenas e médias, que teoricamente não tinham esta cultura e hoje em dia já estão adotando esta prática. O mercado apresenta uma necessidade de avanço intenso pela disputa de espaço, fazendo com que seja

viável compreender o ramo de atuação do negócio, entendimento sobre nicho de mercado e a importância das demandas de processos e informações que formam a empresa.

Segundo Feitosa (2019), tanto em grandes organizações como em pequenas ou microempresas, tem-se uma grande taxa de falência dentro da faixa dos 5 primeiros anos de atuação, fato ligado diretamente a uma gestão insatisfatória.

Nesse sentido e contexto, a adoção de instrumentos de gestão devem ser uma prioridade nestas empresas, aumentando as chances de obter sucesso a médio e longo prazo, uma vez que tais ferramentas auxiliam de maneira efetiva na consolidação financeira das organizações, independente de seu tamanho, além de agir na prevenção de problemas e falhas no processo, com potencial de levá-la à falência, isso de acordo com COSTA; FEITOSA FILHO, 2019.

Uma das ferramentas que analisa dados e subsidia decisões é a contabilidade gerencial, onde esta será apresentada e abordada neste artigo. Essa ferramenta avalia os dados da organização de forma a considerar possíveis situações que podem acontecer, evitar perdas/desperdícios ou mostrar novos caminhos a serem seguidos baseado nos dados do Empório de Carnes Vitória. Este artigo descreve como a contabilidade gerencial pode ser uma ferramenta de gestão no Empório de Carnes Vitória identificando como esta empresa ser resistente às variações econômicas garantindo sua continuidade. A aplicação nos dados vai verificar a funcionalidade desta ferramenta e possibilitar esta análise.

A metodologia de pesquisa utilizada foi a pesquisa qualitativa diante da importância e particularidades de análise dos números e suas devidas análises. A abordagem da pesquisa quanto aos meios classifica-se como bibliográfica pela fundamentação teórica e estudo de caso por ser um estudo e levantamento detalhado no Empório de Carnes Vitória. Quanto aos fins foi descritiva, pois detalhou o processo relacionando as informações de custos.

2 CONTABILIDADE GERENCIAL NO EMPÓRIO DE CARNES VITÓRIA

2.1 Aspectos da Contabilidade Gerencial

Desde que o ser humano sentiu a necessidade de identificar e quantificar seus bens, ele vem praticando algum tipo de contabilidade, não importando a forma e os critérios utilizados. As anotações eram individuais e tinham como único propósito, memorizar eventos que lhe dizem respeito, desde simples atos comerciais até dados de plantio e colheita, isso lá atrás no início de tudo. Na segunda metade do século XVIII, teve início a Revolução Industrial, as relações econômicas mudaram e as necessidades de mercado também, como a complexidade das atividades fabris e o elevado custo dos equipamentos, segundo Álvaro Cardino – Resumão. Observa-se que a necessidade de conhecer seus custos e o que influenciava nos preços já eram anseios desde o início quando as produções passaram a ser maiores de produtos.

O surgimento dessa complexidade fabril, os empresários obrigaram-se a conhecer e quantificar os custos de cada etapa do processo de industrialização, desde a requisição de matéria prima até o produto final. Assim surge a contabilidade de forma usual, com contabilidade e custos, que vem justamente desenvolver essa visão de utilidade de recursos nos processos e o seu valor em cada etapa.

Hoje em dia não é tão diferente do exposto acima. Nos mostra que a quantidade de organizações que foram à ruína devido à ausência do entendimento gerencial é imensa, pois aparentemente é fácil controlar uma empresa, mas a realidade é extremamente oposta. A ausência de gestão nas organizações pode ocasionar a falência de empresas, conforme Costa Feitosa Filho, 2019. Dessa forma entende-se que a necessidade de conhecer o seu processo, manter os controles para que a empresa tenha saúde financeira e operacional é um estudo da contabilidade, sendo extremamente importante conhecer os dados reais do Empório de Carnes Vitória.

É importante que a empresa tenha um planejamento de suas necessidades e expectativas tanto da empresa, quanto dos clientes, fornecedores, colaboradores, conheça os interesses de todas as partes interessadas, de forma a manter controles assertivos, permitindo que ela se desenvolva ao longo do tempo e possa permitir que as gerações futuras tenham informações para o cotidiano da empresa e de seus processos.

Segundo Magalhães, Lunkes, 2000 a contabilidade gerencial possui diferentes ramos e ao resumi-la constata-se que são metodologias contábeis que, na medida que são harmonizadas, geram informações preciosas para o processo de tomada de decisão nas empresas. O sistema de contabilidade gerencial deve também observar se as funções interiores do negócio acrescenta importância e relevância para seus consumidores. Desta maneira, a Contabilidade Gerencial terá que gerenciar e controlar a forma que se encontra o contentamento do consumidor, no que tange a instituição. No Empório de Carnes Vitória conhecer e perceber a aceitação do cliente tem influência direta na venda, qualquer alteração na conservação de produto, cortes, a variação da venda já é percebida em seu fluxo de caixa.

Ainda considerando que a contabilidade gerencial vai olhar para dentro do empório e ver os processos de forma a analisar qual sua melhor estratégia baseado em dados e informações ser obtida por meio de um processamento e armazenadas no sistema de informações da empresa. A contabilidade gerencial concede informações internas, fazendo o uso de instrumentos que coletam dados, objetivando registrar as operações desempenhadas na empresa, facilitando assim, a emissão de relatórios que evidenciam os resultados e gerem informações essenciais ao gestor enfatizando quão primordial é projetar, controlar e organizar o cenário financeiro da organização. Estas informações são substanciais pois cooperam nas decisões administrativas.

Através do uso da contabilidade gerencial, se é capaz inclusive, de realizar estudos de mercado, assim como confrontar a sua empresa com a dos

adversários, podendo-se fazer o uso de previsões e tendências para programar o futuro de suas atividades e de seu empreendimento em sua totalidade, gerando confiança para que o empreendedor siga acreditando nos resultados almejados.

A contabilidade gerencial é um ramo que engloba um conjunto de dados e mensuração de episódios que influenciam a tomada de decisão, sendo usada como instrumento de gestão para o processo de decisão.(ATKINSON,2000).

Conhecer os processos é fundamental para que a mensurações sejam de acordo com a realidade e os dados reflita de fato aquilo que deseja ser avaliado.Considerando ainda que “ o conjunto de dados a Contabilidade Gerencial corresponde ao somatório de informações demandadas pela administração da empresa com o objetivo de apoiar seu processo decisório, porém sem abrir mão dos procedimentos utilizados pela contabilidade societária, ainda que de forma mais livre, ou seja, sem submeter , necessariamente, as restrições impostas pelos princípios contábeis”: (ALVARO CARDINO – Resumão), Temos as principais área de atuação:

1. Orçamentos e projeções;
2. Custos e Preços de venda;
3. Contabilidade por responsabilidade;
4. Índices para análise das demonstrações financeiras;
5. Análise de Desempenho;

Apresenta-se abaixo a abrangência destas ferramentas e o foco de cada uma como forma de definir a avaliar uma destas sendo aplicada no Empório de Carnes Vitória, sendo avaliado de acordo com as descrições de Álvaro Cardino – Resumão.

Orçamentos e projeções trata-se de projetar hoje aquilo que se pressupõe que acontecerá em determinado período, no futuro. Poderíamos dizer então que, ao elaborar um orçamento, a empresa está produzindo uma série de relatórios gerenciais, similares aos que ela produz periodicamente, porém com números que ele espera alcançar. Essa ferramenta ajuda na visão do negócio, onde o empreendedor quer chegar, contribuindo como base para as decisões de médio e longo prazo e claro que nas decisões do dia a dia, como forma de atingir suas metas.

Ainda dentro de orçamentos e projeções temos a construção orçamentária que é definir as metas a serem alcançadas , de forma a acompanhar isso para todas as áreas da empresa, de maneira a alcançar o resultado global desejado. E para que sejam lançadas estas metas temos que trabalhar com uma cultura orçamentária, que é definir orçamentos por área, contratos ou setores de forma que as áreas se desenvolvam na sua totalidade como empresa.

Com a construção de orçamentos, claro que será necessário um processo de mudança de cultura, onde teremos os princípios de cultura orçamentária onde devem ser definidos os objetivos, projeções possíveis, compartilhamento de informações e análise de desempenho. Definido existem princípios, pode-se trabalhar os tipos de orçamentos , sejam ele base zero que não considera nenhuma informação passada para elaboração do orçamento,

seja ele estático que toma como base o volume a ser produzido ou vendido, que, por sua vez, servirá de base para indicar o volume de dados de todas as demais atividades. Ou seja, a terceira opção é o orçamento flexível que permite que os números estabelecidos possam ser ajustados a qualquer momento. No dia a dia esse orçamento é semelhante ao estático, pois também parte do volume de vendas ou produção, porém constrói, previamente, diversos cenários de acordo com tal volume e os revisa periodicamente.

Um item importante nos orçamentos e projeções são os cenários e premissas que são tarefas que fundamentam as bases do orçamento. Os cenários são uma análise do ambiente econômico, político e social em que a empresa trabalha e as premissas são baseadas em cenários escolhidos, que orientarão os planos de investimentos e financiamentos, assim como todas as demais operações da empresa. Essa ferramenta pro Empório de Carnes Vitória seria importante para analisar seu orçamento base zero, de forma a ver como seria sua realidade financeira sem o histórico e como deveria ser suas projeções de crescimento e desenvolvimento.

Uma estrutura orçamentária tem a seguinte composição: a operacional, investimentos e financiamentos e as demonstrações contábeis, que são abrangências diferentes, mas que nos dá uma visão de todos o contexto interno e externo da empresa, e pro Emporio será de extrema importância essa análise.

Como segunda ferramenta temos o Custo de Produtos e Serviços, ainda de acordo com as descrições de Álvaro Cardoso – Resumão, onde ele aborda a diferença entre custos e despesas, sendo custos neste caso o consumo dos recursos voltados à produção de bens ou serviços. E as despesas são consumidas com recursos não voltados à produção. Classificam-se os custos como objeto e volume, objeto sendo custos diretos e indiretos, não ligados a produção e o volume, custos fixos e variáveis ligados à produção.

Dessa forma a ferramenta de contabilidade gerencial de custos e produtos e serviços pode ser subdividida em:

Método de custeio de produto que trata dos custos direto ou variável, custeio por absorção, ABC e RKW que de maneira geral vão avaliar os custos diretos e indiretos, sejam eles flexíveis ou variáveis, ou custo com base em atividades, ou ainda considerando as despesas financeiras, ou seja todos os custos e despesas da empresa.

O sistema de mensuração de custo aborda o custo real que é o gastos efetivamente ocorridos durante o processo produtivo, o custo padrão que é um custo sob condições normais de produção, sem variações e o custo orçado é similar ao custo-padrão, porém incorpora variáveis que se estima que possam ocorrer ao longo do período.

Temos por último, e não menos importante o sistema de acumulação de custos que avalia os custos por encomenda aplicado às atividades que início e fim perfeitamente identificados, custos por produção em série ou contínua que

são produtos elaborados dentro de um padrão único, custos por operação que são produtos elaborados em lotes e custos mistos que usa mais de uma forma de custeamento, dependendo da característica do processo produtivo.

Essa ferramenta pro Empório de Carnes Vitória seria importante para analisar seus custos de produtos e serviços com foco na produção, ou seja, qual a margem de cada produto considerando as perdas inerentes ao processo de produção, da hora de chegada das carnes até o momento de entrega ao cliente. Observando ainda que tem-se os produtos não perecíveis que tem margem de contribuição importante, como carvão, arroz, bebidas, por exemplo.

Temos como terceira ferramenta a contabilidade por responsabilidade e margem de contribuição que trata de acordo com as descrições de Álvaro Cardino – Resumão considerando que uma empresa é o somatório de um conjunto de atividades geridas sob responsabilidade de um grupo de pessoas e o principal parâmetro de sucesso ou insucesso de cada gestor é o lucro ou prejuízo dos setores sob sua responsabilidade. A essa mensuração desse resultado, seja ele positivo ou negativo, é um dos focos da contabilidade gerencial. A esse conjunto de informações dá-se o nome de “contabilidade por responsabilidade” e para chegar a esse resultado, a contabilidade identifica, classifica e acumula os eventos econômicos ligados a cada um dos gestores.

As subdivisões dos centros de responsabilidade são por centros de custos, centros de lucro e centros de investimentos. Abordando a margem de contribuição nessa ferramenta de contabilidade gerencial temos nela a análise dos custos fixos e variáveis de forma que influenciam na margem de contribuição, onde em cima do preço de custo, o empreendedor coloca suas despesas e demais custos de forma a fazer seu preço de venda e nessa margem temos os impostos indiretos sobre as vendas, temos as despesas variáveis pela comercialização de forma que a margem seja calculada de forma unitária ou globalmente.

Além da margem temos o ponto de equilíbrio que corresponde ao montante que a empresa precisa vender para conseguir recuperar todos os custos e despesas fixas e variáveis. Um ponto importante é alavancagem operacional que trata o máximo que uma empresa pode produzir mantendo o mesmo patamar de custos e despesas fixas.

Essa ferramenta pro Empório de Carnes Vitória seria importante para analisar a margem de contribuição nos preços de venda hoje praticados, pois nesse mercado de fornecimento de carnes a variação de preços pelas empresas do mesmo ramo perto, interfere diretamente nas vendas, pois o cliente procura preço, entretanto a qualidade não pode ser desconsiderada.

A penúltima ferramenta de contabilidade gerencial a ser descrita trata-se de acordo com as descrições de Álvaro Cardino – Resumão sobre os Índices para análise das demonstrações contábeis financeiras que são indicadores que avaliam dados com aquele objetivo específico, por exemplo:

Indicador de capacidade de pagamento, temos o liquidez imediata

que é:

$$\text{Liquidez imediata} = \frac{\text{Disponibilidade}}{\text{Passivo Circulante}}$$

A liquidez imediata é importante para estabelecer o quanto a empresa dispõe em recursos para pagar suas dívidas imediatas. De maneira ideal as disponibilidades deverão ser maiores que o passivo circulante, ou seja, quanto maior que 1 for o resultado da divisão, melhor será.

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

A liquidez corrente é importante para a empresa pois ela indica quantos reais a empresa dispõe para pagar suas dívidas de curto prazo.

Ativo circulante - estoque

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo circulante - estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$$

A liquidez seca é tratada quando tem seu resultado aumentado se os prazos médios das contas a receber e o das contas a pagar forem realmente iguais.

Todas as liquidez apresentadas são ferramentas importantes para o Empório de Carnes Vitória pois são indicadores para análises financeiras e isso traz um norte e pode subsidiar o andamento das decisões da empresa, sendo feita de forma racional, baseada em dados. Temos ainda dentro desse indicador a estrutura de capital, endividamento financeiro e a cobertura de juros.

Outro indicador trata-se de indicadores de atividade, como prazo médio de recebimentos, prazo médio de pagamentos, posição relativa, rotação de estoques e giro ativo do patrimônio líquido. Temos indicadores de rentabilidade como margem proporcional, margem líquida, rentabilidade do patrimônio líquido, taxa de retorno sobre os investimentos operacionais e o eva – Valor econômico adicionado. Esses indicadores possibilitam a análise de vários processos e dados importantes e pro Empório de Carnes Vitória ele se torna bem abrangente considerando o tamanho de negócio hoje atualmente, pois indicador a medição é dos dados atuais.

A última ferramenta é a Análise de Desempenho de acordo com as descrições de Álvaro Cardino – Resumão trata-se de as análises e medições se fazerem com base nos dados extraídos às demonstrações contábeis, porém

estabelecendo relações de causa e efeito entre as contas utilizadas. Quanto mais reais os dados e informações mais confiáveis são estas análises. As duas análises mais primárias são análise de desempenho horizontal e a vertical. A horizontal propicia comparações de saldos de contas entre períodos. Em economias estáveis essa forma de análise é bastante válida. A vertical se a soma das contas do ativo e passivo corresponde a 100% de cada um desses componentes das demonstrações contábeis, então, à medida que determina a conta aumenta, conseqüentemente outra(ou outras) diminuirá. Sobre essas variações percentuais é que se efetuam as análises verticais.

Essa ferramenta pro Empório de Carnes Vitória seria importante para analisar o desempenho atual com as informações que a empresa já possui, seria bem usual e daria uma avaliação de como está o desempenho da empresa.

Conhecer as ferramentas de contabilidade gerencial e ver a aplicabilidade no empório é de suma importância pois deu a visão de como o negócio pode se desenvolver conhecendo a sua realidade atual e como pode ser feito algumas projeções. Será abordado no próximo item uma das ferramentas no Empório de Carnes Vitoria e suas devidas análises, a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão na prática.

2.2 Contabilidade Gerencial no Empório de Carnes Vitória

O Empório de Carnes Vitória é uma empresa do ramo de alimentação, inaugurada em novembro de 2021, onde possui 1 (um) ano de funcionamento, operando sua primeira loja no bairro do Maiobão. O produto oferecido por este comércio do ramo de alimentação/frigorífico são carnes bovinas, suínas, frangos e frios (toscana, linguiça, bacon, por exemplo), além de oferecer aos seus clientes produtos não perecíveis, como carvão, arroz, temperos específicos para churrasco, bebidas de maneira geral e um ambiente que proporciona ao cliente higiene, bem estar e acolhimento. A concepção do empório é uma visão de ambiente familiar onde as pessoas farão sua compra e terão um atendimento de qualidade, juntamente com os produtos também de qualidade.

Figura 01: Fachada e acesso a área de atendimento ao cliente



Figura 02: Produção e manipulação produtos



Figura 03: Área de atendimento ao cliente com os balcões de produtos perecíveis

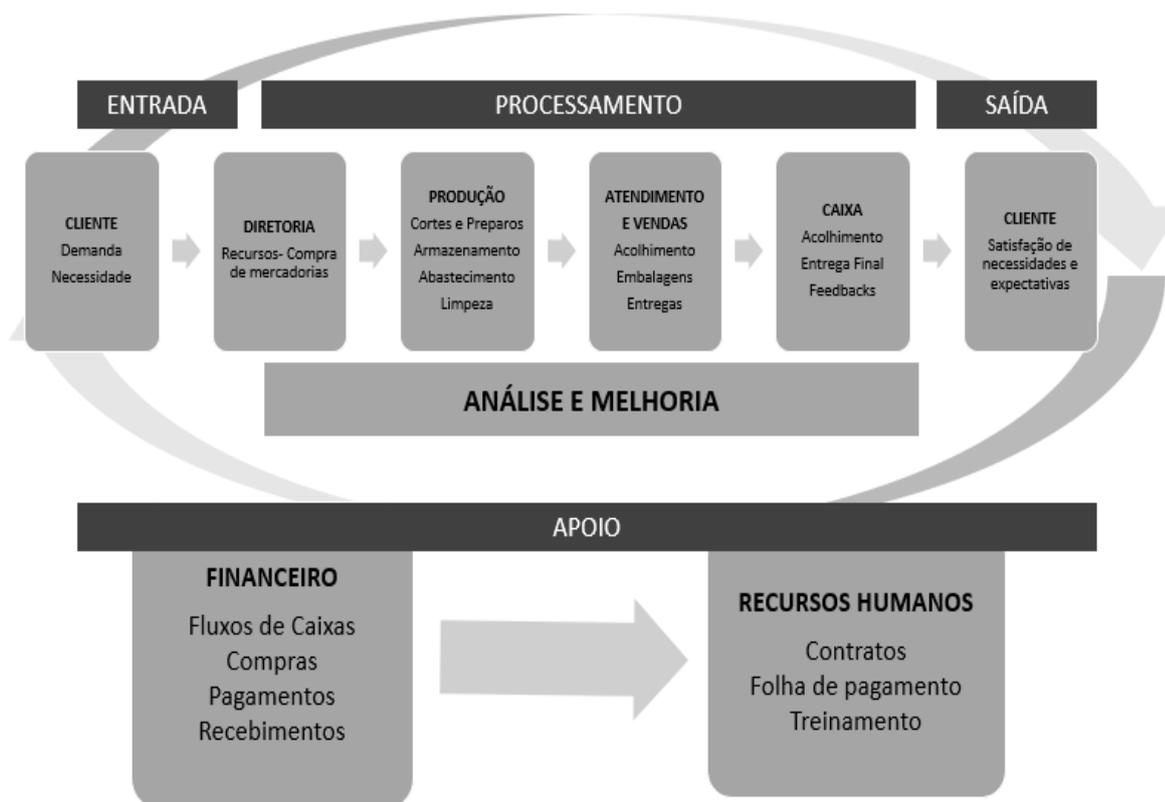


Figura 04: Área de atendimento ao cliente, produtos não perecíveis e caixa



Abaixo apresenta-se o fluxo de processo do Empório de Carnes Vitória que é importante conhecer de forma que possa ser usada uma ferramenta de contabilidade gerencial para analisar os dados da empresa e conhecer esse processo facilita no entendimento.

Figura 05: Fluxo de processo



Fonte: própria(2022)

Na entrada temos o cliente com a necessidade e expectativa de comprar sua carne e/ou outro produto e no processo temos os empreendedores com a responsabilidade de garantir os recursos de forma que a produção que faz o cortes e preparos, armazenamento, abastecimento, e a limpeza como forma de garantir a qualidade dos produtos manipulados. O atendimento e vendas é a área onde o cliente faz seu pedido, seus produtos são devidamente embalados e entregues, sendo direcionado ao caixa para que seja feito seus pagamentos, de forma que a expectativa e necessidade do cliente seja atendido.

Avaliando esse breve histórico do empório de carnes vitória e as descrições das ferramentas de contabilidade gerencial, e olhando essas ferramentas como forma de fazer a gestão na prática, considerando ainda o tamanho da empresa em análise, decide-se avaliar a ferramenta análise de desempenho como forma de verificar o desempenho do empório.

Conforme já descrito a análise de desempenho horizontal propicia

comparações de contas entre períodos. Vamos aplicar essa ferramenta considerando os meses do anos de 2022, onde os dados coletados e comparados foram os dados abaixo:

O período descrito abaixo refere-se de janeiro a julho de 2022, o primeiro semestre onde os dados mensais entre contas considerando as informações base descritas. Fez-se a análise mensal e o comparativo entre meses, de forma que o desempenho seja verificado mais afincado possível. É importante ressaltar que os dados referem-se ao Empório de Carnes Vitória, considerando seus dados reais sendo apresentados neste artigo e estas informações serão base para que decisões estratégicas e operacionais sejam tomadas, aplicando a ferramenta de análise de desempenho da contabilidade gerencial.

Figura 06: Análise de desempenho de Janeiro de 2022, onde se verifica a venda total mensal (venda dinheiro mais venda cartão), os dados de compra de mercadorias que 90% nesse caso trata-se de compra de boi(carnes), observa-se os resultados das vendas positivamente e por fim resultado final - lucro.

Análise de Desempenho Horizontal		Ano:	2022
		Mês :	JANEIRO
Período	Entradas		
	Dinheiro	Cartão	Venda PDV
01 a 31/01/2022	R\$ 29.683,71	R\$ 23.107,74	R\$ 52.791,45
Venda	Compra de mercadoria	Resultado - Vendas	
R\$ 52.791,45	R\$ 43.737,02	R\$ 9.054,43	
Resultado - Vendas	Custo Fixo Mensal	Resultado - Lucro	
R\$ 9.054,43	R\$ 7.115,44	R\$ 1.938,99	

Figura 07: Análise de desempenho de Fevereiro de 2022, onde se verifica a variação do mês anterior os custos fixos mensais, essa variação interferiu nos resultados.

Análise de Desempenho Horizontal		Ano:	2022
		Mês :	FEVEREIRO
Período	Entradas		
	Dinheiro	Cartão	Venda PDV
01 a 28/02/2022	R\$ 27.558,03	R\$ 28.430,27	R\$ 55.988,30
Venda	Compra de mercadoria	Resultado - Vendas	
R\$ 55.988,30	R\$ 43.072,01	R\$ 12.916,29	
Resultado - Vendas	Custo Fixo Mensal	Resultado - Lucro	
R\$ 12.916,29	R\$ 9.068,68	R\$ 3.847,61	

Figura 08: Análise de desempenho de Março de 2022, onde se verifica as variações do meses anteriores dos custos fixos mensais, essa variação interferiu nos resultados.

Análise de Desempenho Horizontal		Ano:	2022
		Mês :	MARÇO
Período	Entradas		
	Dinheiro	Cartão	Venda PDV
01 a 31/03/2022	R\$ 25.312,00	R\$ 28.105,75	R\$ 53.417,75
Venda	Compra de mercadoria	Resultado - Vendas	
R\$ 53.417,75	R\$ 41.994,44	R\$ 11.423,31	
Resultado - Vendas	Custo Fixo Mensal	Resultado - Lucro	
R\$ 11.423,31	R\$ 10.768,52	R\$ 654,79	

Figura 09: Análise de desempenho de Abril de 2022, onde se verifica as variações do meses anteriores dos custos fixos mensais e das compras de mercadoria, essa variação, também interfere nos resultados.

Análise de Desempenho Horizontal		Ano:	2022
		Mês :	ABRIL
Período	Entradas		
	Dinheiro	Cartão	Venda PDV
01 a 30/04/2022	R\$ 30.212,24	R\$ 35.819,04	R\$ 66.031,28
Venda	Compra de mercadoria	Resultado - Vendas	
R\$ 66.031,28	R\$ 53.097,44	R\$ 12.933,84	
Resultado - Vendas	Custo Fixo Mensal	Resultado - Lucro	
R\$ 12.933,84	R\$ 15.096,70	-R\$ 2.162,86	

Figura 10: Análise de desempenho de Maio de 2022 seguindo as mesmas variações, entretanto este mês o custo fixo mensal este em seu valor máximo, fazendo com que o resultado mensal fosse menor.

Análise de Desempenho Horizontal		Ano:	2022
		Mês :	MAIO
Período	Entradas		
	Dinheiro	Cartão	Venda PDV
01 a 30/05/2022	R\$ 35.212,57	R\$ 42.164,00	R\$ 77.376,57
Venda	Compra de mercadoria	Resultado - Vendas	
R\$ 77.376,57	R\$ 62.784,61	R\$ 14.591,96	
Resultado - Vendas	Custo Fixo Mensal	Resultado - Lucro	
R\$ 14.591,96	R\$ 13.360,67	R\$ 1.231,29	

Figura 11: Análise de desempenho de Junho de 2022, onde se verifica a queda dos custos fixos mensais e o resultado mensal extremamente mais satisfatório.

Análise de Desempenho Horizontal		Ano:	2022
		Mês :	JUNHO
Período	Entradas		
	Dinheiro	Cartão	Venda PDV
01 a 30/06/2022	R\$ 39.258,10	R\$ 38.201,92	R\$ 77.460,02
Venda	Compra de mercadoria	Resultado - Vendas	
R\$ 77.460,02	R\$ 63.355,97	R\$ 14.104,05	
Resultado - Vendas	Custo Fixo Mensal	Resultado - Lucro	
R\$ 14.104,05	R\$ 5.000,00	R\$ 9.104,05	

Figura 12: Análise de desempenho de Julho de 2022, onde se verifica a permanência do custo fixo do mês anterior, matendo o resultado satisfatório.

Análise de Desempenho Horizontal		Ano:	2022
		Mês :	JULHO
Período	Entradas		
	Dinheiro	Cartão	Venda PDV
01 a 31/07/2022	R\$ 29.683,71	R\$ 44.413,91	R\$ 74.097,62
Venda	Compra de mercadoria	Resultado - Vendas	
R\$ 74.097,62	R\$ 62.634,93	R\$ 11.462,69	
Resultado - Vendas	Custo Fixo Mensal	Resultado - Lucro	
R\$ 11.462,69	R\$ 5.000,00	R\$ 6.462,69	

Análise de Desempenho Global do período de Janeiro a Julho 2022:

Figura 13: Análise de desempenho acima é de janeiro a julho 2022, referente ao resultado de vendas, onde observa-se que a variação de mês para o outro com o saldo entre contas de vendas. Essa variação é a diferença entre a venda total menos os custos mensais fixos, que tiveram variações. Observa-se que não se manteve equilíbrio nos tres primeiros meses e nos quatro ultimos meses um aumento e manutenção do valor médio

Análise de Desempenho Horizontal Resultados de Vendas						Ano:	2022
						Período	01 a 31/07/2022
JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	
R\$ 9.054,43	R\$ 12.916,29	R\$ 11.423,31	R\$12.933,84	R\$ 14.591,96	R\$14.104,05	R\$11.462,69	

Figura 14: Análise de desempenho é apenas para observarmos a variação do custo fixo mensal, onde deveria ser fixo, mas teve variações, influenciando diretamente os resultados financeiros esperados. .

Análise de Desempenho Horizontal Custo Fixo Mensal						Ano:	2022
						Período	01 a 31/07/2022
JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	
R\$ 7.115,44	R\$ 9.068,68	R\$ 10.768,52	R\$15.096,70	R\$ 13.360,67	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	

Figura 15: Análise de desempenho acima trata dos resultados obtidos ao longo do período, onde se verifica que não há uma média mensal aproximada ao longo do período em análise, de janeiro a julho de 2022. Em abril inclusive o resultado foi negativo.

Análise de Desempenho Horizontal Lucro						Ano:	2022
						Período	01 a 31/07/2022
JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	
R\$ 1.938,99	R\$ 3.847,61	R\$ 654,79	-R\$ 2.162,86	R\$ 1.231,29	R\$ 9.104,05	R\$ 6.462,69	

Podemos avaliar ao longo da aplicação da ferramenta de análise de desempenho da contabilidade gerencial que o empreendedor do Empório de Carnes deve avaliar os pontos abaixo:

1. Os custos fixos estão sendo considerados da forma correta;
2. Qual ou quais fatores estão influenciando nas variações de venda mensal;
3. O que pode ser feito para tratar as causas dessas variações;
4. O que causou resultado negativo em abril de 2022 que deve ser

avaliado de forma que não se repita e seja devidamente tratado;
5. O que deve ser feito para alinhamento das compras mensais;

A aplicação da ferramenta permitiu que o empreendedor olhasse seus dados como ferramenta de gestão, avaliasse as decisões de forma estratégica baseado em informações. O que de fato possibilitou uma análise de cenário e ações a serem tratadas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo, aplicou-se a perspectiva metodológica descritiva. É um tipo de pesquisa que se deu mediante do estudo de caso, que tenciona conhecer detalhadamente, as ferramentas de contabilidade gerencial realizadas no Empório de Carnes Vitória. De acordo com a pesquisa descritiva, foi explicado todas as ferramentas, bem como a avaliação de cada uma e sua devida importância para empresa, no que se expõe ao levantamento de seu referencial teórico, são necessárias à utilização da pesquisa.

Nessa empresa o mercado está cada vez mais evidenciado em resultados e com o crescimento estimulado da competitividade entre as mesmas, adicionado a uma exigência cada vez maior pelos clientes por uma melhor qualidade nos produtos e serviços, mas também pela imposição da sociedade devido às questões de qualidade, higiene e preços.

Na finalidade de produzir vantagem competitiva, agregar valor em consequência fortalecer a sua marca e imagem no mercado. Nesta perspectiva, o exposto no estudo procurou evidenciar que uma das ferramentas aplicadas foi a análise de desempenho horizontal, avaliando os dados de janeiro a julho de 2022, mostrando os resultados mensais onde os resultados de vendas, custos fixos mensais e lucro, apresentando suas devidas variações.

Os dados apresentados fundamentam uma pesquisa documental na empresa, examinando arquivos associados com a operação estudada em empenho por maiores detalhes sobre esse processo, descrevendo o fluxo de processo de forma que fique mais claro o conhecimento sobre o Empório.

Ponderado, sendo capaz interromper por um período parcial ou definitivo a operação, causando a empresa sem poder realizar os serviços aos seus clientes, em consequência, sem a entrada de receitas, podendo proporcionar o risco de ter que fechar as portas. Por esse motivo se tornam necessários à atenção em realizar a avaliação de seus dados através da ferramenta da contabilidade gerencial a análise de desempenho, para que estejam de acordo com o estabelecido pelo empreendedor, seu lucro seja viável. Vale evidência que há uma colaboração entre os funcionários de todos âmbitos da empresa, visto que apesar da principal atividade ser venda de carnes, está de modo direto associado aos demais como produção e atendimento, de forma que até o pessoal da parte administrativa, a empresa procura estar competitiva no mercado, com as equipes de todos os seus setores sempre executando as

serviços de forma eficiente e correta maneira possível, de forma a continuar no mercado, realizando essa atividade tão essencial para a sociedade e para a manutenção de uma saúde adequada , fornecendo alimentos de qualidade.

A aplicação da ferramenta de contabilidade gerencial foi satisfatória para o empreendedor e permitiu que ele tivesse uma outra visão do seu negócio, conhecendo seus dados, tomando decisões mais assertivas.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDINO, **Resumão : Contabilidade Gerencial**, Álvaro Cardino, Auditoria, 2ª ed.,2014.

COSTA, M. L.; FEITOSA FILHO, R. I. **A importância da contabilidade no processo de desenvolvimento do microempreendedor individual (MEI)**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 10, n. 2, p. 154-163, 2019.

GARCIA, Adriana Amadeu; ARAUJO, Luís César G de . **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. Florianópolis: Visual Books: 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2010.

STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.