

CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DA CONTABILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS EM INDÚSTRIA MOVELEIRA

Mônica Stormowski¹
Adelino Pedro Wisniewski²

RESUMO

Informações que auxiliem gestores organizacionais em suas decisões são cada vez mais proeminentes. O objetivo deste trabalho foi acompanhar e coordenar o processo de implantação de uma Contabilidade de apoio efetivo à gestão da empresa Jaeli Móveis Ltda. O problema consiste em verificar se a contabilidade pode realmente se tornar uma ferramenta de suporte para tomada de decisão; sua justificativa está baseada no fato de que os resultados apurados pela contabilidade convergem em subsídios relevantes para o processo decisório inclusive, na definição de investimentos. Pretende-se com a qualificação dos serviços contábeis, com a melhoria dos relatórios, desmistificar a teoria de que a contabilidade é um “mal necessário”, personalização de relatórios e a reestruturação dos trabalhos, com o uso de sistema de gestão integrado é o desafio que tende a evidenciar a contabilidade como um agente ativo, multiplicador de informação, relevante, fidedigna e tempestiva aos setores da empresa. A metodologia adotada foi a abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa, como procedimentos a pesquisa descritiva e o estudo de caso, e como técnicas de coleta de dados, observação, entrevista, pesquisa documental e bibliográfica, análise de dados através da interpretação do conteúdo, no embasamento teórico, utilizou-se obras de autores no campo administrativo, gerencial e contábil. No decorrer da pesquisa constatou-se a falta de informação gerencial pautada em informações contábeis fidedignas e a partir da implantação dos relatórios gerenciais, notou-se uma mudança de postura dos gestores, pois puderam visualizar o diagnóstico traduzido em indicadores, qualificando a gestão.

Palavras-chave: Contabilidade – Gestão – Indústria Moveleira

ABSTRACT

Information that helps organizational managers in their decisions is increasingly prominent. The objective of this work was to monitor and coordinate the implementation process of an Accounting to effectively support the management of the company Jaeli Móveis Ltda. The problem is to verify whether accounting can really become a support tool for decision making; its justification is based on the fact that the results calculated by accounting converge in relevant subsidies for the decision-making process, including the definition of investments. It is intended with the qualification of accounting services, with the improvement of reports, to demystify the

¹ Mônica Stormowski – Bacharel em Administração de Empresas e Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. monica@jaelimoveis.com.br

² Adelino Pedro Wisniewski - Especialista em Administração Pública e Gestão de Cidades - Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. adepedrow@bol.com.br

theory that accounting is a "necessary evil", personalization of reports and the restructuring of work, with the use of an integrated management system is the challenge which tends to show accounting as an active agent, multiplier of information, relevant, reliable and timely to the company's sectors. The methodology adopted was the deductive, qualitative and quantitative approach, as descriptive research and case study procedures, and as data collection techniques, observation, interview, documentary and bibliographic research, data analysis through the interpretation of the content, in the Theoretical basis, works by authors in the administrative, managerial and accounting fields were used. In the course of the research, the lack of management information based on reliable accounting information was found, and from the implementation of management reports, there was a change in the attitude of managers, as they could see the diagnosis translated into indicators, qualifying management.

Keywords: Accounting - Management - Furniture Industry

INTRODUÇÃO

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

A contabilidade por possuir informações organizadas e estruturadas pode contribuir de forma significativa na oferta de informações fidedignas e relevantes; o desafio está em dispor destas informações em tempo hábil para a tomada de decisão. Neste viés, dispor um sistema de informação que permita realizar os lançamentos e geração de relatórios gerenciais na empresa é altamente recomendável. Atualmente as empresas de Tecnologia da Informação (TI) oferecem recursos tecnológicos e computacionais para geração das informações contábeis, propondo melhorias e atualizações constantes nos processos e na estrutura das organizações. O *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SIGE) é uma ferramenta utilizada para integrar os processos empresariais. Com este tipo de sistema garante-se uma redução quanto ao tempo para dispor os fatos ocorridos e os resultados, possibilitando-se análise e interpretação das informações contábeis, não mais apenas os escritórios de contabilidade, mas também as empresas, em tempo real.

Destaca-se a importância e centralização das informações dentro das empresas, evidenciando a implantação da contabilidade interna ou semi-interna, que

tem como benefícios a agilidade nos serviços e o acesso rápido as informações, com um profissional direcionando o trabalhando internamente, o auxílio na tomada de decisão se torna mais eficaz em função do conhecimento real da situação da empresa de forma tempestiva.

O objetivo principal deste trabalho se refere acompanhar, analisar e coordenar o processo de implantação de uma contabilidade aliada à tomada de decisões na indústria Jaeli Móveis Ltda. surge a partir do seguinte questionamento: A contabilidade pode realmente se tornar ferramenta de apoio aos gestores na tomada de decisão na Jaeli Móveis?

A metodologia utilizada de uma abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa, como procedimentos a pesquisa descritiva e o estudo de caso, e como técnicas de coleta de dados, observação, entrevista, pesquisa documental e bibliográfica, e a técnica de análise de dados através da análise do conteúdo.

Este trabalho está estruturado de forma a demonstrar os procedimentos desenvolvidos pela acadêmica, onde no capitulo primeiro apresentam se os referenciais utilizados para dar base e suspensão a este estudo. No capítulo 2 estão descritas as metodologias que permitirá nortear a busca e interpretação dos dados. Análise e discussão dos resultados encontram-se no capítulo 3 e as mensurações dos resultados alcançados estão demonstrados no capítulo 4.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste ponto da pesquisa foi construído o embasamento teórico, ou seja, as teorias que serviram de base para a pesquisa. Referencial para Marconi e Lakatos “[...] é imprescindível correlacionar a pesquisa com universo teórico, optando-se por um modelo teórico que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados.” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 207).

Neste estudo aborda-se em seu referencial teórico a Administração, Contabilidade como Ferramenta de apoio à Tomada de Decisões e as Demonstrações Financeiras (Balanço Patrimonial, Demonstração de Lucros ou Prejuízos acumulados, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa e Demonstração do valor adicionado), Análise das Demonstrações e o Processo de Tomada de Decisão.

1.1 ADMINISTRAÇÃO.

A base teórica na disciplina de administração permitiu contribuições de abordagem clássica de administração, podendo ser dividida em duas subcategorias, a administração científica e administração geral (ROBBINS, 2000, p.489). Para Maximiano (2004, p.34) a administração é um processo de decisão e engloba cinco processos principais:

Planejamento. O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. O processo de controle procura assegurar a realização de objetivos. Controlar é a função que consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos (MAXIMIANO, 2004, p.34).

O administrador deve ter na Contabilidade uma fonte de informações para que possa tomar decisões seguras e coerentes com os objetivos almejados para seu negócio, tendo o contador como aliado na gestão da empresa, as possibilidades de continuidade do negócio serão aumentadas e as decisões serão tomadas com muito mais segurança e possibilidades de sucesso (RAZA, 2004 apud HENRIQUE, 2008).

De acordo com Viana (2002) o administrador é o profissional que independentemente de formação tem como função gerenciar, controlar, planejar e direcionar sua empresa, tendo como objetivo a lucratividade, rentabilidade e produtividade da mesma.

1.2 CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO

O administrador deve ter na Contabilidade uma fonte de informações para que possa tomar decisões seguras e coerentes com os objetivos almejados para seu negócio, tendo o contador como aliado na gestão da empresa, as possibilidades de continuidade do negócio serão aumentadas e as decisões serão tomadas com muito mais segurança e possibilidades de sucesso (RAZA, 2004 apud HENRIQUE, 2008).

Um fator importante que, segundo Marion (2005), contribui para a mortalidade das empresas é que os proprietários em sua maioria não utilizam a contabilidade como

ferramenta de administração do negócio. De acordo com Franco (2000 apud Ribeiro, 2002, p.33), a contabilidade:

...é a ciência (ou técnica, segundo alguns) que estuda, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a revelação desses fatos, com o fim de fornecer sobre variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. (FRANCO, 2000 apud RIBEIRO, 2002, p.33).

O autor Longenecker et al. (2007 p. 152) define empresa familiar como uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão. Uma empresa familiar difere de outras empresas, tem na tomada de decisão, por exemplo, mais complexidade de fatores, uma vez que envolve a mistura de valores e interesses familiares e comerciais.

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

Uma empresa sem Contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento, está em constante risco, com grandes possibilidades de complicações futuras, problemas trabalhistas, fiscais, separação da sociedade e podendo levá-la a falência. (SILVA, 2002, p.23).

1.3 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.

Uma boa demonstração financeira deva ser estruturada para atender a todos os usuários com qualidade; não basta atender ao governo as demonstrações financeiras devem também produzir informações fidedignas para a boa gestão da empresa.

Segundo Matarazzo (2003) “as demonstrações contábeis e demais informações destinadas aos acionistas a aos diversos grupos de usuários

interessados prestam grande contribuição na avaliação dos riscos e potencialidades de retorno da empresa”.

De acordo com Gitman (2006 p. 36) as empresas apresentam uso diferente para os registros e relatórios padronizados de suas atividades financeiras. [...] é necessário entregar relatórios a órgãos reguladores, credores, proprietários e administradores.

De acordo com as Leis 11.638/07 e 11.941/09 as demonstrações contábeis financeiras são compostas por Balanço Patrimonial, Demonstração de Lucros ou Prejuízos acumulados, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa e Demonstração do valor adicionado, quando se tratar de companhia aberta, que embora não seja obrigatória para as companhias fechadas, pode-se constituir em uma importante ferramenta de gestão. Onde Matarazzo, Gitman (2010, p.43) afirma que “o Balanço Patrimonial é uma descrição resumida da posição financeira da empresa em certa data”.

De acordo com o artigo 186, § 2º da Lei nº 6.404/76, a empresa poderá, por sua opção, incluir a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados nas demonstrações das mutações do patrimônio líquido.

A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados deverá indicar o montante do dividendo por ação do capital social e poderá ser incluída na demonstração das mutações do patrimônio líquido, se elaborada e publicada pela companhia. (Artigo 186, § 2º da Lei nº 6.404/76).

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para Ribeiro (2009) é um relatório contábil elaborado em conjunto com o Balanço Patrimonial, que descreve as operações realizadas pela empresa em um determinado período.

Após o surgimento da Lei nº 11.638/07 a DOAR (Demonstrações de Origens e Aplicações de Recursos) passou a ser DFC (Demonstrações do Fluxo de Caixa), pois sua linguagem padronizada facilitou a compreensão do demonstrativo. Müller (2009, p.7) cita o seguinte:

DFC - informar a origem dos recursos ingressados nas contas de caixa e equivalentes de caixa, e saber onde eles foram aplicados em determinado período é o objeto da Demonstração de Fluxo de Caixa. O total de ingressos

é sempre igual ao total das aplicações, uma vez que a Contabilidade não cria nem faz desaparecer valores. (MÜLLER, 2009, p.7).

Para o conhecimento da situação econômica e financeira da empresa é fundamental a análise por índices. A análise através de índices relaciona itens e grupos do Balanço Patrimonial (PL) e dos demonstrativos de resultado (DRE), e ajuda a entender o desempenho da empresa no passado e, através da comparação com padrões pré-estabelecidos, a examinar a posição dela em seu setor de mercado em relação à concorrência.

Porém também é possível fazer essa análise de forma simples e ágil, através dos principais índices composto por índice de liquidez, índice de endividamento, índice de atividade e índice de rentabilidade.

1.4 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES.

A simples comparação de balanços de exercícios, já permite analisar o crescimento ou não de determinados itens patrimoniais. Hoje, com o apoio da informática, é perfeitamente possível obter todo o tipo de informação, a partir da escrituração que funciona como banco de dados, bastando que se tenha interesse e perspicácia para eleger o que é importante e como deve ser apresentado (SILVA, 2002).

1.5 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.

A capacidade de compreensão e de escolha do administrador é desafiada a todo instante a tornar-se objetiva, pela necessidade da decisão racional diante do cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações (MAXIMIANO, 1995 apud PORTO; BANDEIRA, 2006).

Já Bispo (1998 apud Migliole, 2006, p. 42) afirma que o processo decisório deve seguir um modelo lógico e racional de etapas, sendo elas a identificação do problema, levantamento das variáveis, elaboração das alternativas, avaliação das alternativas obtidas, escolha melhor alternativa ou da mais viável, implementação da alternativa escolhida, acompanhamento dos resultados, análise do resultado, extração das lições

positivas ou negativas obtidas em todo o processo decisório e a avaliação da aplicação do modelo de gestão para solucionar problemas iguais ou semelhantes.

A informação, conforme Figueiredo (2008, p.34), é a força integradora que combina os recursos organizacionais num plano coerentemente direcionado para a realização dos objetivos organizacionais.

A racionalidade do gestor, necessária nas tomadas de decisões, deve sempre estar em consonância com as informações advindas do diagnóstico do problema, bem como da análise e avaliação das alternativas, no sentido de evitar problemas superiores aos que deram origem ao processo decisório.

2 METODOLOGIA

A metodologia está relacionada com a escolha do método e com a justificativa de cada um de seus procedimentos de sua escolha. Assim como as técnicas utilizadas pelos cientistas é fruto de suas decisões, o modo pela qual suas decisões foram tomadas depende de suas regras de decisão.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Os métodos de abordagem são os que possuem caráter geral, são responsáveis pelo raciocínio utilizado no transcorrer da pesquisa. Para este trabalho foi utilizada uma abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa.

Quanto ao tratamento de dados pode ser considerada dedutiva, pois se partiu de uma generalização para um estudo específico das particularidades da empresa. A partir da consulta das obras publicadas na literatura, buscou-se aprofundar os conhecimentos e conceitos, conhecer e entender a realidade da empresa em estudo. Os envolvidos farão um levantamento de informações da indústria, para assim identificar e analisar o modo que o departamento contábil está estruturado na Jaeli Móveis.

Conforme Lovato (2013, p.41), “a abordagem qualitativa apresenta conclusões descritivas, que não resultam da coleta de dados numéricos e análise estatística”. Esta abordagem é utilizada para compreender profundamente um fenômeno. O procedimento qualitativo descreve a complexidade de um determinado problema, faz as análises de maneira correta, apresenta contribuições, observa se houve formação

de opiniões de determinados grupos e permite maior profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Neste estudo, a abordagem qualitativa será utilizada para relacionar quais as medidas e indicadores relevantes a Jaeli, nas áreas de estratégias, finanças, fiscal e contábil e sua postura de gestão. Na abordagem quantitativa serão descritos os dados numéricos presentes no estudo, que estão expostos através de relatórios, tabelas e gráficos, utilizados principalmente para analisar os registros financeiros, fiscais e contábeis.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

O plano de geração de dados é dividido em duas técnicas a geração de dados direta ou indireta. A documentação direta para Marconi e Lakatos “A documentação direta constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.169). No presente trabalho foram utilizadas informações coletadas de fontes bibliográficas, artigos científicos, dissertações e arquivos públicos via meio eletrônico.

Quanto aos métodos de procedimento, Lakatos e Marconi (2001, p.107), afirmam que os mesmos se constituem de técnicas que, pelo uso mais abrangente, se erigiram em métodos. Os procedimentos adotados para este trabalho foram o descritivo e o estudo de caso.

Neste estudo a pesquisa descritiva foi utilizada para registrar de modo que detalhe o modelo de gestão que a Jaeli utiliza, evidenciando os parâmetros financeiros (planejamento e controles financeiros e lucratividade e indicadores financeiros), ações de geração e acompanhamento de planejamento estratégico orçamentário e tributário.

Este trabalho é caracterizado como um estudo de caso, pois teve como ênfase a realidade da indústria Jaeli Móveis, identificando a atual estruturada administrativa na empresa e quais ações a mesma desenvolve, através de visitas in loco, entrevistas e posteriormente sugeriram-se melhorias e coordenação da implantação de uma contabilidade mais próxima da gestão.

A coleta de dados deste trabalho foi realizada através do acompanhamento diário dos processos de gestão da empresa em estudo e a partir destes dados verificados a existência de oportunidades de melhorias para a organização.

Nesse estudo utilizou-se a técnica de entrevista, visitas na empresa e agendamento reuniões com os diretores, gerentes de produção, colaboradores e envolvidos no departamento fiscal contábil da empresa e assessores contábeis externos da JAELI, tendo como objetivo básico a coleta de dados e para que desta forma tenham uma visão geral do problema pesquisado. Realizou-se a pesquisa documental junto a Jaeli Móveis, através de buscas por informações em registros já existentes na organização, através da solicitação e acesso aos balanços, balancetes, lançamentos de movimento de caixa, relatórios e por registros do sistema.

Para o autor Lima (2004, p.112), a pesquisa bibliográfica é uma das mais importantes fontes de dados, por ser indispensável quando se trata de levantamento de dados de dimensões históricas da realidade. A pesquisa bibliográfica se realizou através de buscas em obras impressas e virtuais (livros, artigos, monografias) e serviram de base para definir os elementos variáveis que servirão de base para construir os elementos de avaliação, construção e geração de conhecimento da acadêmica.

2.3 INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A interpretação de dados é a atividade de transformar um conjunto de dados com o objetivo de poder verificá-los melhor dando-lhes ao mesmo tempo uma razão de ser e uma análise racional.

A técnica empregada para a análise dos dados quantitativos foi o uso de tabelas e gráficos, com a utilização do Microsoft Office Excel e demais programas disponíveis pela indústria em estudo. Para Berelson (1984) apud Campos (2004, p.02) “a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa”.

Neste estudo a análise de conteúdo foi aplicada para identificar o modelo de gestão da empresa e suas características, posicionamento de mercado e postura financeira. Também através da análise de conteúdo, que foi possível desenvolver os indicadores que melhor se adequam a realidade e necessidade da empresa, auxiliando os diretores nas tomadas de decisões mais assertivas. Da mesma forma foi necessária para analisar os resultados encontrados e identificar possíveis oportunidades de melhorias.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados, análise e proposições realizadas a partir das informações exploradas na empresa Jaeli Móveis Ltda. A apresentação dos dados e análise objetivou evidenciar os resultados quanto a caracterização e histórico da empresa, identificação do modelo de gestão da Jaeli, aos processos dos departamentos Contábil/Fiscal e Financeiro e Faturamento.

Para a elaboração do material deste capítulo a acadêmica envolveu-se nas atividades realizadas na empresa, se reuniu com a direção, gerencia e supervisão. Sendo que dentro deste Capítulo 3, todo material criado pela acadêmica, possui referência a mesma e os arquivos, dados coletados de forma direta, possui referência destinada aos arquivos da Jaeli Móveis Ltda.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA

Fundada em junho de 2000, a Jaeli Móveis abriu as portas fabricando móveis para cozinha em fibras de média densidade (MDF) e ótima qualidade.

A força da marca Jaeli está na capacitação dos seus profissionais, na implantação de novas tecnologias, na otimização dos recursos, no compromisso com a sustentabilidade e no aperfeiçoamento constante de todos seus processos. Todos estes fatores dão a esta empresa uma base sólida no ramo moveleiro e com posicionamento inovador, podendo ser observado através da Tabela 1 um histórico de eventos anuais.

Tabela 1

Eventos Históricos da Jaeli Móveis

Eventos Importantes	Ano
Fundação da empresa, no município de São José do Inhacorá.	2.000
Aquisição de maquinário usado, produção de Móveis para cozinha (seriados). Neste ano desenvolveu o 1º modelo de cozinha e lançou catálogo impresso. Obteve parceria de negócio com redes de varejo do estado. Mudança para uma estrutura maior, ainda em São José do Inhacorá. Definição nome de fantasia da empresa como Jaeli Móveis.	2001
Através de convite da Prefeitura de Nova Candelária, realizou sua mudança fabril para um novo espaço com 800m², através de contrato de comodato com a prefeitura. 1ª Participação	2002

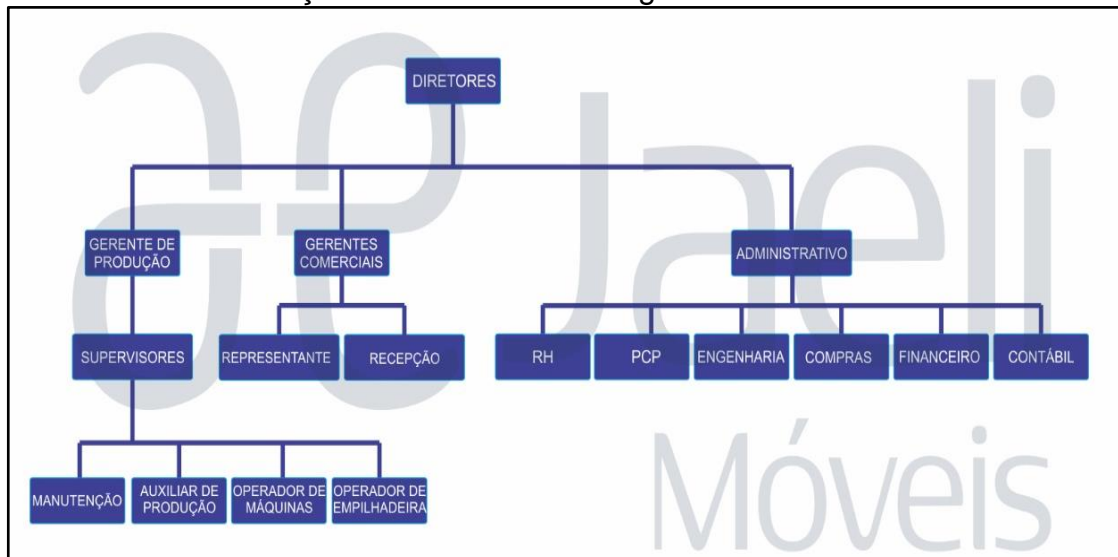
como expositor na feira MOVESUL BRASIL – maior feira moveleira da América Latina, com prospecção de novos clientes e redes no RS, SC e São Paulo.	
Ampliação da área fabril, para um total de 1020,40m ² . Aquisição de novos equipamentos.	2003
Ampliação da área fabril, para um total de 1512,44m ² .	2004
Aquisição de maquinários para ampliação da produção.	2005
Diversificação de produtos, móveis para cozinha e quartos. Aquisição de novos equipamentos industriais	2006
Produção de móveis seriados e planejados. Substituição de representantes comerciais para vendedores, equipe interna da empresa. Ampliação com a fabricação de moveis planejados para todos os ambientes residenciais e corporativos.	2007
Ampliação da linha de moveis planejados.	2008
Renovação de equipamentos industriais.	2009
Ampliação da área fabril, para um total de 2061,04m ² . Aquisição de novos equipamentos industriais. Elaboração do Planejamento Estratégico.	2010
Ampliação da área fabril, para um total de 2729,70m ² . Renovação de equipamentos.	2011
Aquisição de novos equipamentos industriais. Empresa recebeu o Prêmio Destaque Gaúcho.	2012
Empresa recebeu o Prêmio Excelência MOVERGS.	2013
Ampliação da área fabril, para um total de 3.293,70m ² . Renovação de equipamentos industriais.	2014
Com a recessão econômica, lançou uma linha de móveis modulados.	2015
Desenvolvimento de parceria com empresa de arquitetura para criação de produtos. Renovação de equipamentos industriais.	2016
Aquisição e renovação de equipamentos industriais. Anualmente de 2017 a 2021.	2017

Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

3.2 MODELO DE GESTÃO Jaeli Móveis

Este tópico tem por finalidade analisar o modelo de gestão da empresa que apresenta uma estrutura organizacional composta pelos departamentos de gestão de pessoas, departamento financeiro, departamento contábil e fiscal, departamento comercial e departamento de operações produtivas.

Ilustração 1: Desenho de Cargos da Jaeli Móveis



Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

Na Jaeli Móveis a gestão de pessoas é desempenhada de forma conjunta pelo gerente e supervisores de produção, a psicóloga e os membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que se reportam aos diretores. As práticas desenvolvidas na empresa são de recrutamento de pessoal, seleção de pessoal, ambientação, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração e manutenção.

O Planejamento Estratégico é desempenhado pela direção, de modo a elencar o futuro da empresa. A Jaeli tem como definição do negócio “Soluções em mobiliário”, sua visão está direcionada a “Estar entre as marcas que mais crescem no setor moveleiro” e a missão é “Oferecer soluções inovadoras para o bem estar das pessoas exigentes, com excelência, através de nossas mentes de obra.”, sendo que estas diretrizes se encontram dispostas em mural de forma a informar os colaboradores e seus visitantes, ao entrarem na empresa e são reforçados durante as qualificações efetuadas com os colaboradores.

Na Jaeli Móveis os anúncios de marketing e publicidade são feitos através panfletos, internet, catálogos (apresentação da empresa e produtos comercializados), participação em feiras e eventos, jornais e rádios locais, as chamadas e durações variam de acordo com alguns eventos ou lançamentos.

A empresa possui uma grande variedade de produtos, divididos em linha planejada e seriada. Dentro da linha seriada encontram-se os segmentos de móveis de cozinhas e seus complementos e moveis de gabinetes de banheiros. Esta

variedade de produtos faz com que a empresa mantenha um estoque regulador e produção diferenciados para cada linha.

3.3 CONTÁBIL E FISCAL

A Jaeli Móveis é uma empresa de responsabilidade limitada, de capital fechado, em seu quadro social os sócios possuem quotas de igual valor, para fins de apuração do ICMS esta enquadrada na modalidade geral; na esfera federa desde 2015 está obrigada a apuração pelo Lucro Real, fato que restringe suas possibilidades de planejamento tributário.

Atualmente a empresa conta com assessoria contábil e fiscal externa, com possibilidade de acesso remoto ao sistema de Gestão da empresa. As conferências são realizadas semanalmente e as equipes internas e externas trabalham de forma conjunta para o melhor andamento e atendimento dos prazos estabelecidos.

O departamento também segue como responsável pelas auditorias do estoque, que é controlado pelo método de Inventário Permanente, as baixas dos insumos são feitas por meio de requisição dos materiais, individualizada e diariamente. Já levantamentos de conferências por meio de auditoria, são feitos por grupo e subgrupo de produto em escalas semanais, sendo que a escala de conferência fecha seu ciclo total a cada mês. O departamento também está encarregado pela manutenção e arquivamento dos documentos fiscais, geração dos arquivos SPED Fiscal (IPI e ICMS) e SPED Contribuições (PIS e COFINS), e integração dos lançamentos contábeis.

O sistema Promob, adotado pela empresa, permite a geração dos arquivos de obrigações acessórias, como o SPED Fiscal e Contribuições, facilitando o processo de entrega. Tem-se por cultura e ordem de trabalho iniciar as conferências dos lançamentos dos impostos de ICMS e IPI, devido ao fato do ICMS ter um prazo de vencimento mais curto, em relação aos demais. E posteriormente confere-se os lançamentos e registros de PIS e COFINS e após ter estes finalizados realiza-se o fechamento de estoque e integração das informações para o módulo contábil.

O registro e controle do Patrimônio também são feitos internamente, com o auxílio do ERP. Sendo que o ERP Promob possui um módulo específico para tal trabalho. O Ativo Imobilizado da empresa está segmentado em grupos, máquinas e equipamentos, computadores e periféricos, instalações, moveis e utensílios e software. Destacamos algumas funcionalidades do módulo patrimonial, que possibilita

registros dos créditos CIAP, o qual está relacionado a Máquinas e Equipamentos que possuíam o valor de ICMS e DIFAL em sua aquisição e seu crédito.

A integração dos lançamentos para o módulo contábil é um dos procedimentos de exportação e comunicação entre os módulos do sistema que demanda de acompanhamento e preza por informações precisas, em função disto, somente ocorre após as conferências fiscais estarem totalmente concluídas e conferidas.

Estoques são controlados através do ERP Promob, pelo modulo de estoques, onde são controlados os materiais utilizados como matéria prima, embalagens, matérias de uso e consumo, materiais em processo (produtos em fabricação) e produtos acabados (produtos prontos para serem expedidos e faturados).

Os cálculos e apuração de folha de pagamento são realizados externamente pelo Contabilidade, os lançamentos e registros mensais são lançados de forma manual dentro do módulo financeiro e no módulo contábil. A cada início de mês o departamento de RH da empresa realiza o fechamento das horas do cartão ponto e envia as informações ao escritório. O sistema e equipamento que a empresa utiliza é o Ponto Secullum 4, que coleta através de leitura biometria os registros de entrada, paradas e saídas dos colaboradores da empresa, também fornecendo as informações quanto horas extras e horas faltantes de cada período.

3.3.1 Financeiro

O departamento financeiro da Jaeli Móveis está muito bem estruturado, onde assume a responsabilidade de controlar de maneira eficaz as finanças da empresa, avaliando a viabilidade de investimentos, planejando os gastos, controlando as contas a pagar e receber, controlando os gastos com estoques e validando ou não a liberação de créditos para os clientes da empresa.

Constatou-se que o departamento financeiro acompanha diariamente os pagamentos dos clientes e as inadimplências. Para realizar o controle dos pagamentos efetuados pelos clientes, a empresa utiliza o sistema de gestão Promob. Ocorrendo atrasos no pagamento é realizado um primeiro contato efetuado pelo departamento financeiro, não havendo êxito na cobrança o departamento monta o processo e encaminha a assessoria jurídica externa para realizar a cobrança.

As contas a pagar, são organizadas diariamente conforme as datas de vencimento. Os pagamentos a fornecedores, prestadores de serviços, impostos, folha

de pagamento, são efetuados em instituições financeiras nas quais a empresa trabalha e em seguida lançados no sistema de gestão da empresa. O controle é realizado através de relatórios gerados pelo sistema e de registro de títulos em DDA. Estes além das conferências diárias, também são feitos para em períodos semanais, mensais e semestrais, para auxiliar no planejamento de contas do departamento.

O departamento financeiro trabalha de forma integrada ao departamento de compras, acompanhando os volumes de compras, que é de extrema importância, pois os estoques devem estar bem alinhados, ou seja, sem exageros e da mesma forma, não insuficiente. Havendo desequilíbrio nos estoques com produtos acima do necessário, ocorre a diminuição do fluxo de caixa e a falta de matérias-primas afeta a produtividade e diretamente o cliente por não receber no prazo os seus pedidos.

Verificou-se que a empresa trabalha com capital de giro próprio, porém se utiliza apenas de recursos financeiros em bancos quando realiza investimentos em máquinas e equipamentos de altos valores.

Os recursos financeiros captados em instituições financeiras, quando necessários, são minuciosamente avaliados pelo departamento financeiro em conjunto com a diretoria da empresa. Para realizar um investimento, a empresa analisa todas as possíveis alternativas, levando em consideração o retorno mais rápido possível do investimento. Após a definição do investimento, é realizada uma pesquisa de qual a melhor forma de pagamento, consultando as instituições bancárias ou financeiras em busca de melhores taxas e prazos de pagamento.

A empresa possui reserva de capital, este é gerido pelo departamento financeiro. O departamento possui planejamento orçamentário e utiliza seus controles, tem claro e formalmente distintos as despesas e os investimentos feitos, seu faturamento condiz com o estipulado em planejamento anual. Também atualizados todos os custos envolvidos e possui um padrão de precificação dos produtos.

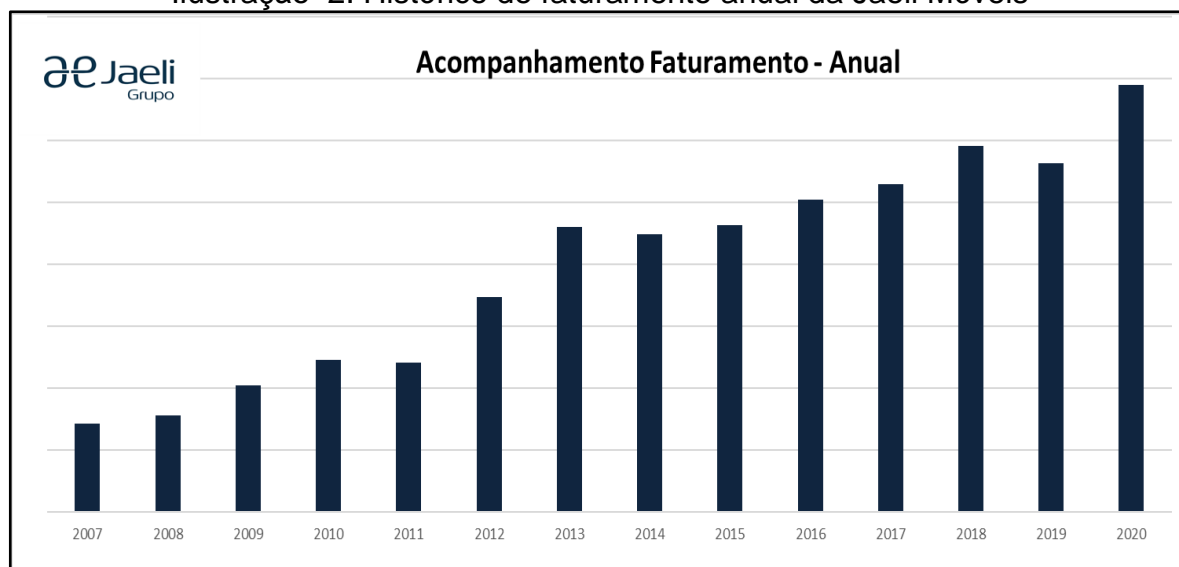
3.3.2 Faturamento

Dentro da estrutura organizacional o departamento de faturamento é responsável pelas atividades de acompanhamento das cargas, faturamentos dos pedidos, emissão dos boletos bancários (os quais são anexados junto as notas fiscais de saída), separação dos pedidos e triplicatas respectivas (para controle e arquivamento).

A emissão das Notas Fiscais é feita em conjunto com o setor de expedição, assim conforme a equipe de conferência e carregamento vai finalizando os pedidos, estes são liberados para o departamento de fatura e é feita a conferência dos dados fiscais e de produtos e é realizada seu faturamento. Logo após a emissão da nota o departamento realiza a geração dos boletos de cobrança bancária e estes são anexados a nota fiscal e enviados para endereço eletrônico do cliente.

Para clientes que possuem mais de uma nota fiscal, são gerados boletos múltiplos, que compõem mais de um título por boleto, sendo informado de que notas se refere esta cobrança no corpo do boleto. Conforme pode ser observado na ilustração 2, que demonstra o histórico de faturamento anual da Jaeli mostrou uma constante, sendo que em alguns períodos teve quedas, recuperando o crescimento nos períodos consecutivo.

Ilustração 2: Histórico de faturamento anual da Jaeli Móveis



Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

4 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS APLICADOS E SUAS EVIDÊNCIAS

Neste capítulo têm-se a apresentação resultados a partir desta aproximação e aprimoramento do profissional contábil na Jaeli Móveis Ltda. A seguir é possível verificar o cronograma de atividade realizadas na empresa, com a implantação do modulo contábil no ERP Promob.

Tabela 2

Cronograma de atividades Realizadas

Ação Realizada	Detalhamento da Atividade	Período
Implantação do Modelo Contábil ERP	Equipe do Sistema ERP Promob, de forma remota realizar a implantação e liberação do modulo contábil e fiscal dentro do ERP Promob.	19/11/2019
1º Treinamento ERP	Equipe do Sistema ERP Promob se deslocaram até a empresa e ministraram treinamento quanto à parametrização dos cadastros já existentes e novos cadastros. Treinamento sucinto, quanto as atividades, gerando muitas chamadas de suporte posterior.	19/12/2019 a 22/12/2019
Implantação do Plano de Contas	Equipe do Sistema ERP Promob integrou através de planilhas o plano de contas contábeis da empresa.	De 20 a 23/12/2019
Parametrização dos cadastros dos Clientes e Fornecedores	Revisão de todos os cadastros de clientes, informando conta contábil, conta adiantamento e devolução. Partes do Plano de contas integrou com falhas e teve que ser revisto manualmente. A empresa possuía 1.008 cadastros de clientes e 512 de fornecedores, a informação das contas contábeis teve que ser feita de forma manual para todas elas, sendo necessário despender muito tempo e atenção para esta ação.	23/12/2019 a 10/01/2020
Implantação de saldos contábeis	Equipe do Sistema ERP Promob realizou a implantação dos saldos contábeis do plano de contas, referente a data 31/12/2019. Os saldos foram implantados de forma manual.	27/01/2020 a 03/02/2020
Parametrização dos CFOP's de Entrada e Saída	Os CFOP'S já cadastrados e utilizados para lançamento não permitem alteração de campos essenciais com CST de ICMS, assim tendo a necessidade de criar um CFOP e inativar o CFOP origem. Revisão dos impostos cadastrados para operações de venda, envio de amostra, bonificação, assistência técnica parametrizar conforme cadastro do cliente: lojista com CNPJ e IE, Isento, Pessoa Física ou Consumidor final.	20/01/2020 a 06/02/2020
Implantação do Ativo Imobilizado – Módulo do Patrimônio	Cadastro individual dos itens do Ativo imobilizado, dentro do modulo Patrimônio do Promob. Conferência de valor e data de aquisição, valor depreciado e saldo residual. Lançamento de crédito CIAP, valor apropriado e saldo do crédito. Crédito de PIS e COFINS sobre depreciação, valor apropriado e saldo do crédito.	29/01/2020 a 20/03/2020
Implantação e cadastro de cheques de clientes	Cadastro de todos os cheques recebidos por clientes. Baixa dos títulos correspondentes aos valores dos cheques. Parametrização do caminho de deposito ou pagamento de Obrigações (caso a empresa utilize o cheque para pagamento de fornecedor)	09/02/2020 a 10/03/2020

Parametrização das operações de Banco	Nesta etapa, parametrizaram-se as contas para despesas bancárias (taxas e tarifas), transferências entre contas, saques e demais operações. Em transferências entre bancos, o lançamento na integração contábil acabava constando em duplicidade.	22/03/2020 a 25/03/2020
Integração para o módulo contábil - Parcial	Reabertura da integração realizada para ajustes. Integração dos lançamentos para o modulo contábil. Conferência dos valores e saldos importados. Apontamento de mais de 2.600 críticas, de lançamentos que não integraram.	16/02/2020 a 24/04/2020
Integração do Ativo Imobilizado e Fechamento 1º Trimestre	Reabertura da integração realizada para ajustes e integração do modulo patrimônio para a contabilidade. Constando itens do ativo imobilizado, valor depreciado, saldo residual. Valores referentes ao crédito CIAP e saldo residual. Valores de PIS e COFINS sobre depreciação e saldos. Ajuste dos erros apontados pelo sistema	21/03/2020 a 29/04/2020
Geração dos 1º indicadores	Ao implantar o programa de geração de indicadores de acompanhamento de gestão, iniciou-se com 6 indicadores de gestão.	02/05/2020
Revisão das contas adiantamento dos Clientes e Fornecedores	Conferência e ajuste dos valores constantes na conta adiantamento de clientes, com os lançamentos financeiros realizados em Adiantamento de Clientes. Para os lançamentos de adiantamento de clientes, a empresa possui contas contábeis individuais para cada cliente, facilitando o controle. A informação da conta contábil de adiantamento exclusiva deve ser informada já no cadastro geral do cliente.	12/06/2020 a 24/07/2020
Revisão do patrimônio	Realização de baixa de bens deteriorados, adequação dos bens de acordo com sua utilização departamental: Veículos, Máquinas, Instalações, Móveis e utensílios, Computadores e periféricos e Sistemas de software.	23/06/2020 a 06/08/2020
Revisão dos Preços da Linha Seriada	Alteração dos percentuais de MOD e GGF, conforme média geral do ano. Alteração realizada no modulo de custos, e a alteração foi possível através de parametrização da formação de custo.	05/11/2020 a 03/12/2020
Balanço 2020 e alteração de enquadramento Tributário para 2021	Alteração de enquadramento tributário, de Lucro Real Trimestral para Anual, com geração de balancetes de compensação e suspensão para o ano de 2021. Elaboração e apresentação de viabilidade de alteração de enquadramento tributário. Evidenciando a viabilidade no enquadramento de Lucro Real Anual, com balanços de suspensão e compensação.	02/01/2021 a 16/01/2021
Geração do ECD e ECF	Geração do arquivo ECD e ECF, pelo sistema Promob. Parametrização dos campos que atendam às necessidades e exigências do envio, conforme enquadramento da empresa. Parametrização dos caminhos para busca dos dados não estava	15/01/2021 a 18/03//2021

	correta e tendo que ser refeita. Geração do arquivo com divergência de layout, não possibilitando validação. O suporte do ERP demonstrou pouco envolvimento para solucionar as divergências encontradas na validação.	
--	---	--

Fonte: Stormowski, 2021.

Atualmente o departamento Contábil e Fiscal preza por atender os fechamentos de balanço até o dia 15 do mês subsequente a empresa conta com informações fidedignas de sua realidade e em tempo de analisar e considerar as mudanças de mediante cenários apresentados (econômico, financeiro e comercial).

A ilustração 3, traz os índices econômico-financeiros, onde observa-se uma queda em relação à liquidez da empresa, porém os índices de Liquidez corrente, seca e geral estão acima do mínimo necessário. No que se refere aos indicadores de endividamento e rentabilidade, nota-se um resultado positivo em todos os indicadores. Os resultados dos indicadores econômico-financeiro, assim como os encontrados para as Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial, em sua maior parte são positivos, indicam que a empresa Jaeli Móveis encontra-se numa situação econômico-financeira confortável.

Ilustração 3: Indicadores Econômico-Financeiros

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO COMPARATIVOS			
	%AV	%AV	%AH
RECEITA BRUTA DE VENDAS	100,00%	100,00%	17,09%
Deduções da Receita Bruta	-21,08%	-21,72%	12,04%
RECEITA LÍQUIDA TOTAL	78,92%	78,28%	18,57%
Custo da mercadoria vendida	-61,95%	-58,87%	15,73%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	16,97%	19,41%	28,10%
Despesas administrativas	-6,56%	-10,89%	155,96%
Despesas comerciais	-8,38%	-4,62%	-31,38%
Despesas tributárias	0,00%	-0,20%	
Despesas financeiras	-2,11%	-1,69%	-32,97%
Demais despesas	-0,28%	-1,17%	-52,17%
Receitas financeiras	1,04%	0,11%	-88,34%
Demais receitas	0,42%	0,59%	71,90%
RESULTADO OP. ANTES IR/CSSL	1,08%	1,56%	984,96%
Contribuição social sobre o lucro	-0,17%	-0,33%	641,14%
Imposto de renda sobre o lucro	-0,42%	-0,81%	999,14%
RESULTADO LÍQUIDO	0,50%	0,42%	1523,98%

Fonte: Escritório Kegler, 2021.

Ilustração 4: Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial

BALANÇOS COMPARATIVOS			
	2019 %AV	2020 %AV	2020 %AH
<u>ATIVO</u>	100,00%	100,00%	17,67%
CIRCULANTE	82,75%	86,00%	26,04%
DISPONÍVEL	24,62%	18,52%	-22,84%
Caixa	0,01%	0,04%	-98,90%
Bancos	2,65%	8,32%	297,23%
Aplicação financeira	21,96%	10,15%	-43,22%
Créditos	44,08%	45,23%	41,50%
Estoques	13,49%	21,99%	82,27%
Outros	0,56%	0,26%	29,42%
NÃO CIRCULANTE	17,25%	14,00%	-16,46%
Realizável a longo prazo	0,29%	0,00%	
Investimentos	0,99%	0,99%	29,97%
Imobilizado	14,42%	11,97%	-17,20%
Intangível	1,55%	1,04%	-32,42%
<u>PASSIVO</u>	100,00%	100,00%	17,67%
CIRCULANTE	23,67%	26,03%	43,54%
Fornecedores	9,22%	10,45%	55,88%
Financiamentos curto prazo	1,76%	1,96%	-22,56%
Impostos e contrib. A pagar	2,98%	4,45%	-26,04%
Obrigações sociais e encargos trab.	7,85%	2,03%	10,81%
Adiantamento de clientes	0,00%	4,81%	
Outros	1,86%	2,33%	121,41%
NÃO CIRCULANTE	2,32%	6,40%	117,09%
Exigível a longo prazo	2,32%	6,40%	117,09%
Outros	0,00%	0,00%	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	74,01%	67,57%	5,73%
Capital social	10,02%	9,04%	0,00%
Lucro líquido do exercício	0,00%	0,85%	
Lucros acumulados	63,99%	57,68%	5,13%

Fonte: Escritório Kegler, 2021.

O Departamento Contábil e Fiscal apresenta mensalmente a gestão da empresa o Balanço Patrimonial, a DRE e um relatório onde contam 59 indicadores que vem a auxiliar na leitura de como se comportou os departamentos da empresa e como estão em relação ao planejamento realizado. Este relatório traz indicadores de faturamento, vendas, desempenho comercial da linha seriada e da linha planejada, assistências técnicas, RH, manutenção, MOD, GGF e resultados.

Uma das decisões mais significativas, tornou viável a partir da implantação do sistema, foi à possibilidade da análise do ano de 2020, onde se percebeu a possibilidade de migrar para um regime de tributação de suspensão ou redução para apuração do Lucro Real, possibilitando uma redução significativa da carga tributária, de forma lícita. Tradicionalmente os gestores da empresa percebe uma sazonalidade

no primeiro trimestre, que pode ser evidenciado através da ilustração 13, dos resultados.

Com a reestruturação contábil e revisão dos procedimentos de apuração dos custos de produção possibilitou-se um melhor acompanhamento da linha de produção e seus processos onde identificando-se, por exemplo o desempenho de determinado operador ou de determinada máquina instalada. A ilustração a seguir demonstra o desempenho do departamento de corte, sendo estes indicadores são atualizados a cada 20 min e assim como são acompanhados pela direção, também são acompanhados pelo gerente de produção, supervisores e pelos próprios operadores, sendo que no ambiente fabril estão dispostos monitores para a visualização e acompanhamento geral. O histórico geral também permanece arquivado para uma avaliação geral.

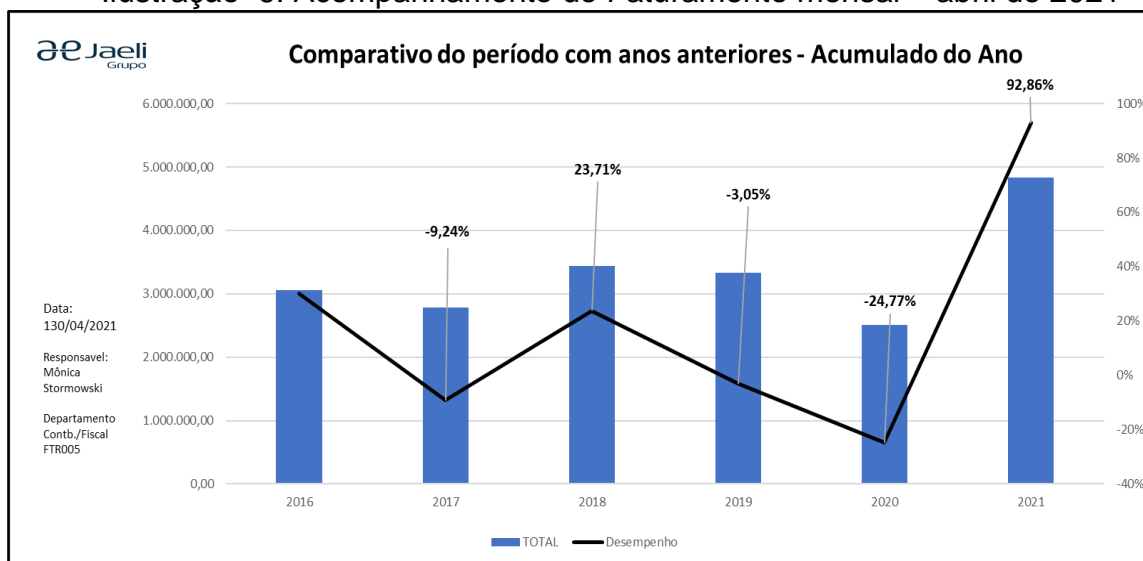
Ilustração 5: Acompanhamento de desempenho por máquinas



Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

Este acompanhamento mais próximo e eficiente da produção permite que a empresa cumpra os prazos de entrega estipulados nos contratos e possibilita uma melhor identificação de sua capacidade de produção que pode resultar em novas campanhas de vendas, conforme pode ser observado na ilustração 9.

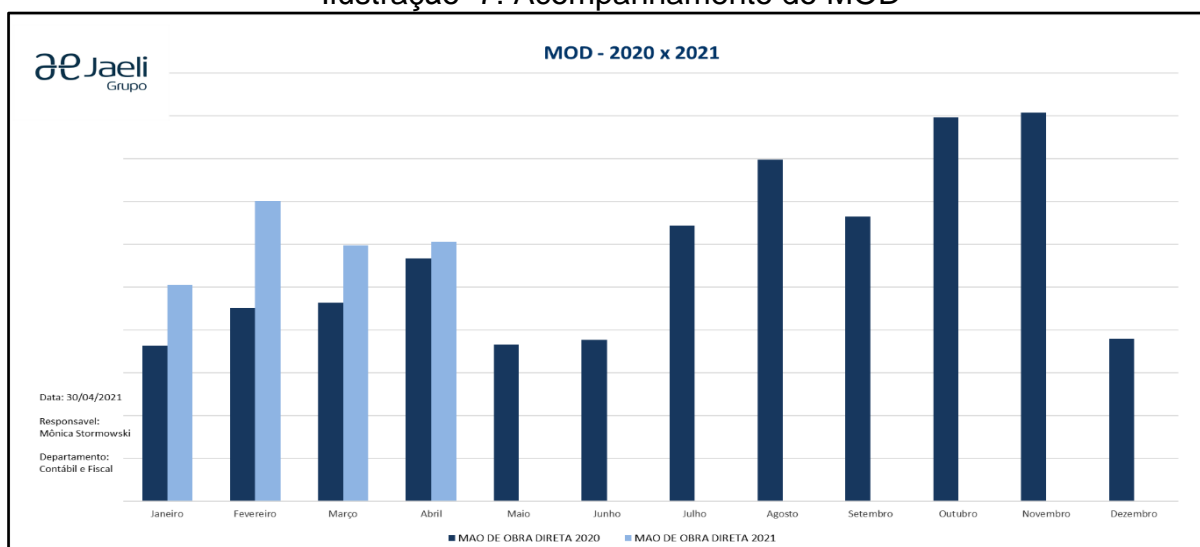
Ilustração 6: Acompanhamento do Faturamento mensal – abril de 2021



Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

O acompanhamento dos valores para a geração MOD (Custo da mão de obra direta) permitiu verificar os impactos da empresa em ter uma equipe enxuta em alguns momentos em que se teve aumento da produção e consequentemente um acréscimo de dispêndios em horas extras. Sendo que para 2021, a direção optou em manter a equipe maior, permitindo assim ao gestor da produção ter um melhor manejo dos colaboradores, tendo em vista que a empresa ainda está sendo impactada pelos afastamentos de suspeita ou confirmação de colaboradores por Covid-19.

Ilustração 7: Acompanhamento do MOD

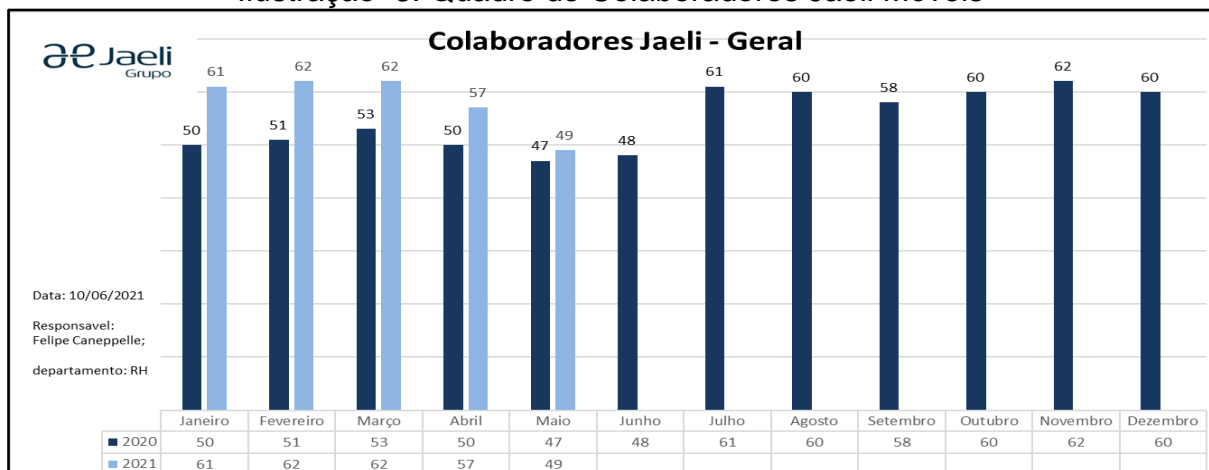


Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

Os indicadores também auxiliaram para que em períodos de menor comercialização, fosse possível a adequação das pessoas dentro do processo de

produção de forma a não alterar as metas de produtividade e possibilitando a empresa manter regularizado das questões trabalhista como férias e horas extras a compensar.

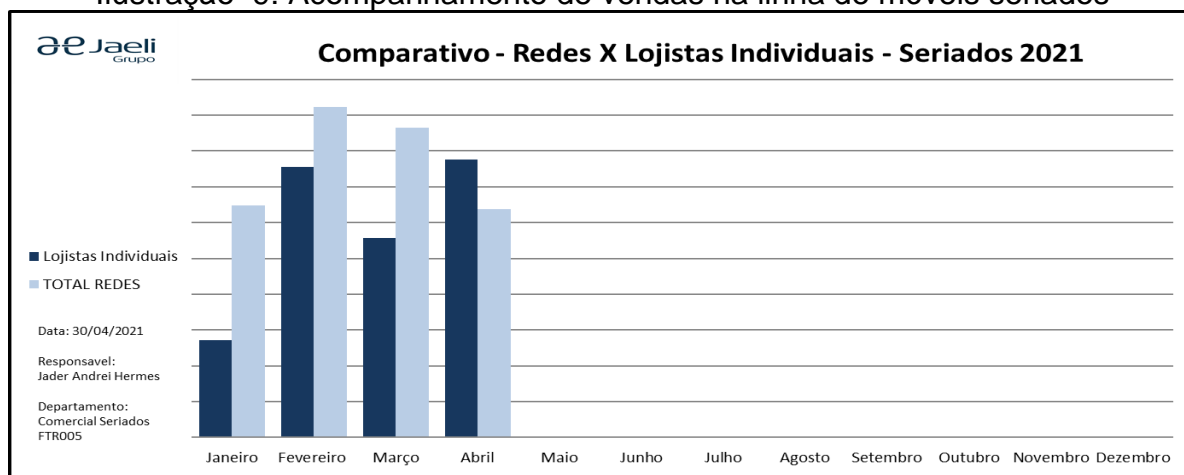
Ilustração 8: Quadro de Colaboradores Jaeli Móveis



Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

Acompanhamento do indicador redes de varejo e lojas individuais, na linha de produção de moveis seriada, permitiu verificar e direcionar um atendimento diferenciado a pulverização para as pequenas lojas, o que garante uma estabilidade maior para empresa em relação a não dependência exclusiva das grandes corporações de varejo. Esta postura diferenciada em relação aos representantes que buscam novos clientes fez com que em abril de 2021 mesmo com uma baixa no faturamento, a linha de moveis seriado se manteve estável e as vendas para lojas individuais ultrapassaram a venda para as grandes redes.

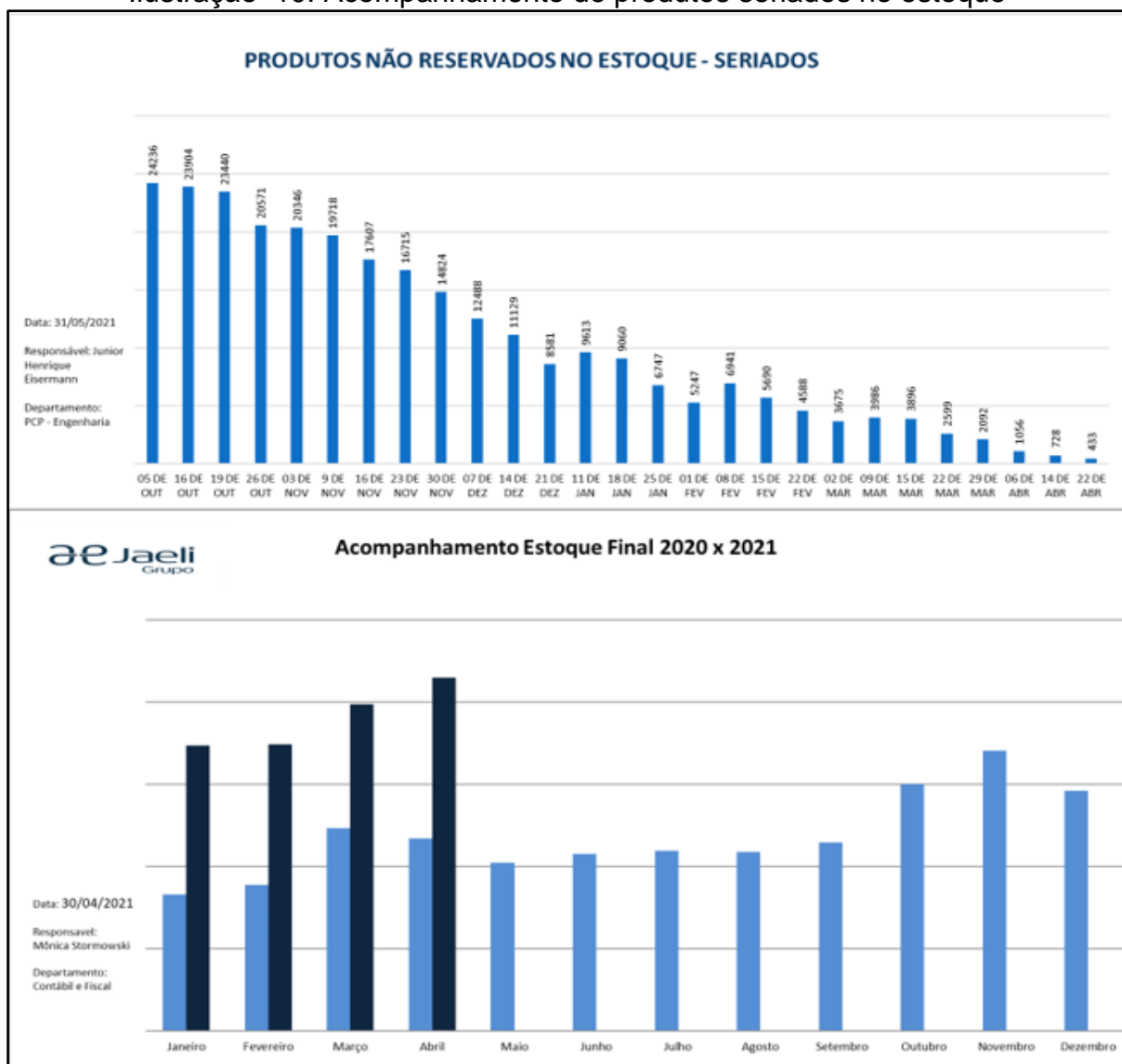
Ilustração 9: Acompanhamento de vendas na linha de móveis seriados



Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

O acompanhamento dos estoques permitiu a empresa, direcionar os processos do PCP para itens da linha seriada de forma a atender as demandas e necessidades existentes. Pode-se perceber na ilustração a seguir que as quantidades de itens não reservados no estoque vêm caindo e consequentemente os itens de produtos acabados têm aumentado ao longo do período. Observa-se também que na linha de móveis seriada, trabalha com formação de estoque, desta forma o ideal sempre será que o comercial ao lançar o pedido no sistema ERP possa reservar os produtos constantes no estoque de produtos acabados e a expedição, por sua vez, possa imprimir as novas etiquetas de identificação e separar os produtos para o carregamento.

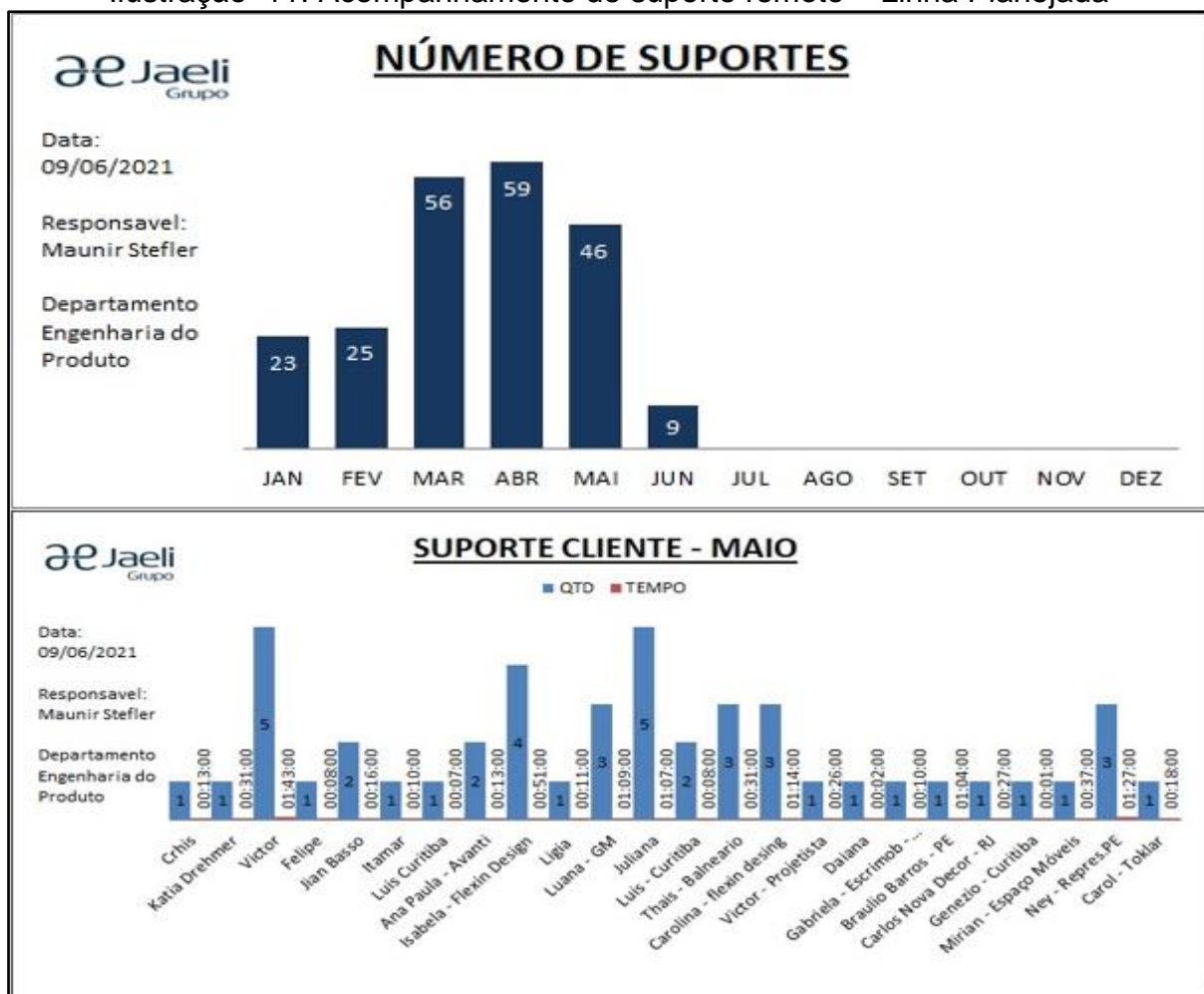
Ilustração 10: Acompanhamento de produtos seriados no estoque



Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

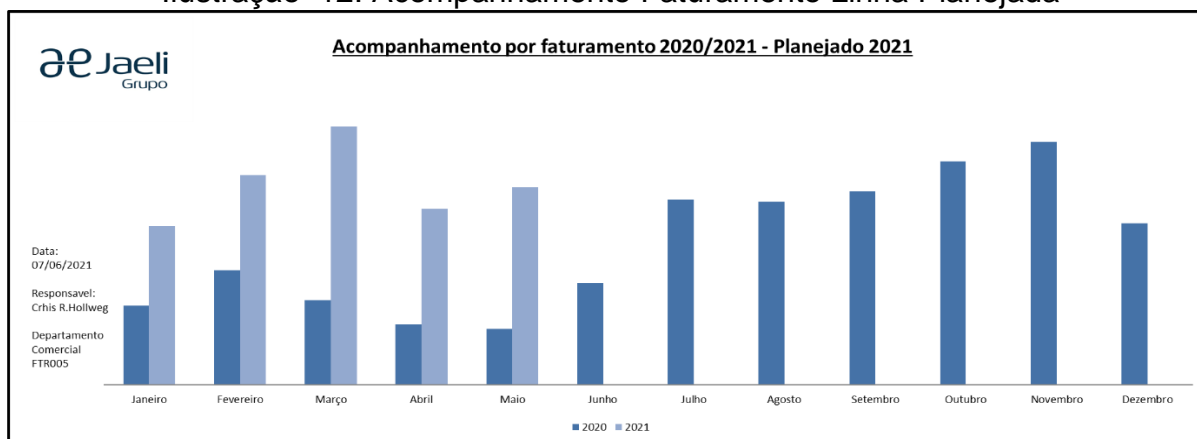
A reestruturação contábil passou a difundir nas reuniões de diretorias a cultura de disponibilização e análise de indicadores; de forma indireta, também estimulou que a gestão tivesse um novo olhar para o desenvolvimento de novos indicadores, capazes de traduzir de forma mais didática os antigos relatórios e planilhas de controle. Neste viés, podemos destacar a geração de indicadores de atendimentos e assistências aos clientes da Linha Planejada; o acompanhamento em tempo real pelo departamento comercial mensurando inclusive, o tempo despendido a cada cliente durante o mês, possibilitou o direcionamento de ações aos clientes realmente ativos; na sequência das ações pôde-se comprovar um incremento ao faturamento na linha planejada, conforme demonstra a ilustração 11.

Ilustração 11: Acompanhamento de suporte remoto – Linha Planejada



Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

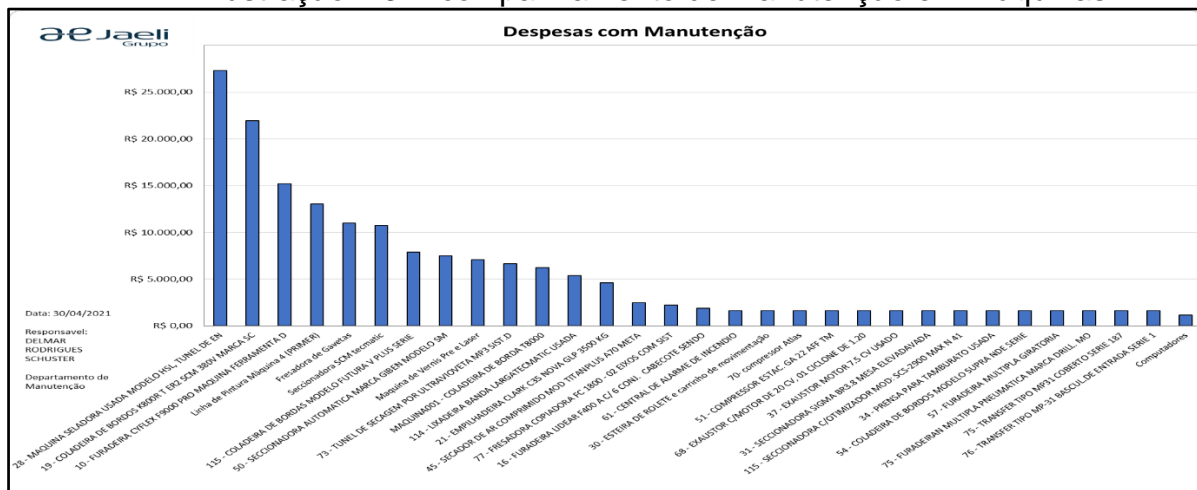
Ilustração 12: Acompanhamento Faturamento Linha Planejada



Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

Outro ponto a ser mencionado é quanto ao trato em relação a manutenção das máquinas e equipamentos na empresa, onde a partir outubro de 2020 definiu-se pela contratação de profissional exclusivo para manutenção. E através deste olhar mais atento sobre este indicador a empresa adquiriu em 2020 uma nova máquina para o setor de corte e no início de 2021 trocou uma das máquinas do setor de colagem de bordas e adquirir mais um compressor de ar. Ainda para o ano de 2021 tem em seu cronograma do segundo semestre, adquirir outro coladeira de bordas, que substituirá a máquina coladeira K800 e uma furadeira por um novo modelo da marca, melhorando assim o desempenho dos setores e diminuindo os gastos com manutenção. A ilustração 13 demonstra com clareza os dispêndios individuais por máquina, o que vem a facilitar a tomada de decisão quanto a investimentos em manutenção ou mesmo a troca de certo maquinário, conforme ressaltado anteriormente.

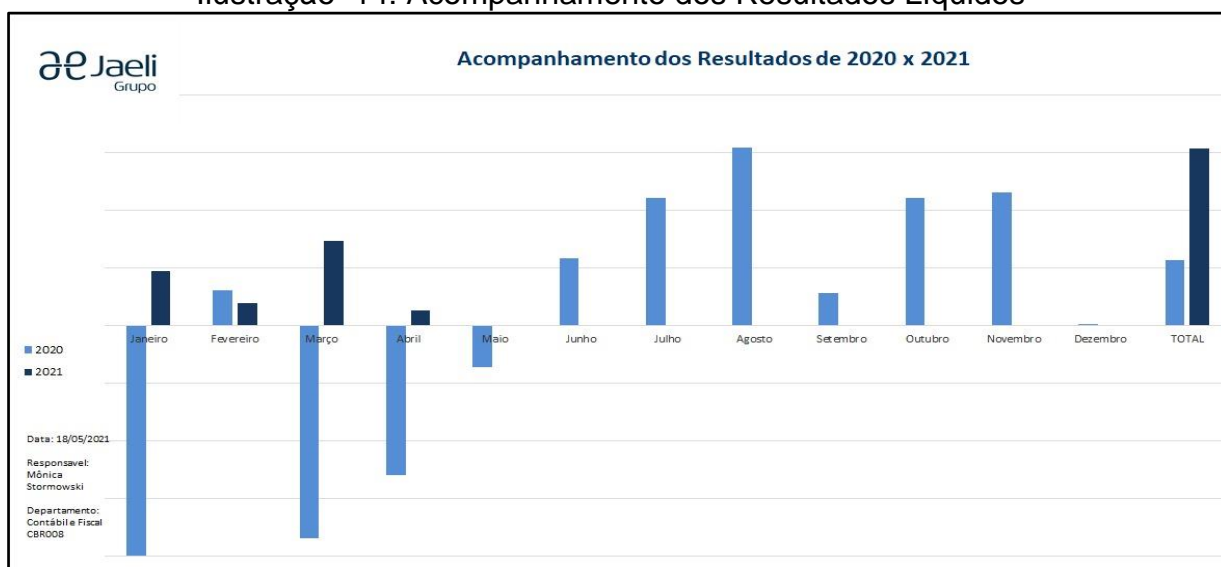
Ilustração 13: Acompanhamento de manutenção em máquinas



Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda.

Todo este processo de aproximação da contabilidade e gestão ao longo deste período, proporcionou um amadurecimento na tomada de decisões da empresa, de forma a impactarem positivamente os resultados da empresa, conforme evidenciado na ilustração 14, onde já em 2021, com todo processo de implantação concluída e andando de forma sincronizada as atividades administrativas, a empresa já obteve uma lucratividade superior ao total do ano anterior.

Ilustração 14: Acompanhamento dos Resultados Líquidos



Fonte: Arquivos Jaeli Móveis Ltda

CONCLUSÃO

A competição entre as organizações é cada vez mais evidente, tendo em vista a luta pela sobrevivência e, nesta luta intensa, torna-se também claro a necessidade por informações que tragam subsídios aos gestores nas tomadas de decisões. Na empresa Jaeli Móveis as informações sempre foram consideradas como uma base importante para a tomada de decisões, porém os gestores perceberam que em algumas situações ao serem obtidas algumas delas já estavam obsoletas, não condiziam a atual realidade vivenciada pela empresa, assim não possuíam, em algumas situações evidenciando que decisões anteriores foram equivocadas. Diante desta realidade, surgiu a proposta de implantação de um sistema de contabilidade interna. Com o objetivo de aproximar contabilidade e gestão, possibilitando obter também relatórios gerenciais, que visam prover os diretores, informações baseadas

em dados concretos para que os gestores possam pautar suas decisões em informações sólidas e precisas.

O relatório de acompanhamento mensal trouxe aos sócios e diretores uma gama de informações gerenciais e de indicadores de gestão, até então desconhecidos pela organização. Tratasse de processo de evolução constante que ainda pode ser aprimorado, com a melhoria e novos indicadores, visando subsidiar da melhor forma possível às tomadas de decisões, sendo estas pautadas em dados concretos e reais. O que foi proposto até o momento, pode ser considerado um grande avanço para a empresa, pois anteriormente as decisões eram tomadas de forma empírica e sem dados concretos e fidedignos.

Destaca-se a importância de se manter procedimentos fiscais e contábeis sendo executados dentro do próprio estabelecimento por profissionais do quadro próprio, sob orientação e monitoramento constante do responsável técnico e contábil, uma vez que com estas práticas é possível assegurar o cumprimento dos prazos, alimentar a base de dados própria, de modo a obter tanto informações financeiras e composição de indicadores de forma imediata.

Diante do exposto, é possível afirmar que foram atingidos os objetivos da pesquisa que era promover a implantação da contabilidade voltada a auxiliar na tomada de decisões gerenciais, nos quesitos de planejamento de vendas, compras, faturamento, recebimento, PCP, atendimento ao cliente, departamento de RH, produção e precificação da empresa, auxiliando no levantamento dos custos, índices de rentabilidade, ponto de equilíbrio, entre outras informações que são imprescindíveis para uma empresa que deseja alcançar o sucesso e a lucratividade, como também a entregar as suas obrigações ao fisco, assim como a desenvolver ferramentas ou controles gerenciais a fim de facilitar ao gestor na tomada de decisão.

A problemática proposta na pesquisa foi plenamente abordada durante a realização da pesquisa, restando como solução a afirmativa de que sim, a contabilidade pode e deve ser considerada como uma ferramenta importante do gestor na tomada de decisões. Tomando como base os dados apurados neste estudo, evidenciamos que as ações propostas pela gestão e implementadas em toda estrutura organizacional da empresa, com uma ênfase maior para a contabilidade e seus relatórios gerenciais resultaram em um suporte muito mais sólido e seguro para a tomada de decisão por parte dos diretores.

Melhor análise, sugere ainda a necessidade implementação de novos controles, parametrização de novos indicadores, seleção e organização de informações que possam vir a contribuir de forma ainda mais clara e eficiente para a otimização de resultados da organização. Destaca-se então, no cronograma, a ser executado no curto e médio prazo a necessidade de adequar as rotinas para realização dos cálculos de custos de forma automatizada pelo ERP.

Ao concluir o trabalho cabe lembrar que as expectativas síncronas e alinhadas entre a proposta do estudo acadêmico e as expectativas da empresa; iniciaram-se em 2018 quando se deu início ao processo de pesquisa e investigação para otimização dos departamentos contábil e fiscal, os primeiros resultados já expressivos, puderam ser visualizados nos estudos acadêmicos e resta como perspectiva e desafio para o futuro, a busca constante pelo conhecimento e a ousadia de sua implementação.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)**. 3.ed. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992. Disponível em: <
<http://ufmg.br/Textos/ENTAC%202004%20Ohashi.PDF>. Acesso em: 14 de junho de 2020.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. 2005. **Administração de Produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elseiver, 11ª reimpressão. ISBN 85-352-1630-8.

_____. 2003. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ed. Rio de Janeiro: Elseiver.

_____. 2009. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HENRIQUE, Marco Antonio. **A importância da Contabilidade Gerencial Para Micro e Pequena Empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

GAYA, A.; et all. **Ciências do Movimento Humano: Introdução à metodologia da pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

GIL, Antonio Carlos. 2009. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. 2010. **Princípios de administração financeira**. 12.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GÜLLICH, Roque Ismael da Costa; LOVATO, Adalberto, EVANGELISTA, Mario dos Santos. 2007. **Metodologia da Pesquisa: Normas para Apresentação de Trabalhos: Redação, Formatação e Editoração**. Três de Maio: Ed. SETREM. ISBN: 85-99020-01-3.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 1986. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 1.ed. São Paulo: Atlas

_____. 2010. **Fundamentos da Metodologia**/ Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 7.ed.-São Paulo: Atlas. ISBN: 978-85-224-5758-8.

_____. 2012. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**/ Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 7. ed.- reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012. ISBN: 978-85-224-4878-4.

LIMA, Manolita Correa. **Monografia a Engenharia da Produção Acadêmica**. São Paulo:Saraiva, 2004.

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

MARION, José Carlos. **Monografia para Cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. **Finanças Públicas: Foco na Política Fiscal, no Planejamento e Orçamento Público**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22>>. Acesso em: 30 de junho de 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. 2004. **Introdução á Administração**. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-3627-4.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; SOUSA, Priscila Aparecida. **Fatores de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo Sobre o Setor de Serviços**. 2009. Disponível em: 23

<http://www.aedb.br/seget/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2020.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. 2010. **Da Iniciação Científica ao TCC: Uma Abordagem para cursos de Tecnologia**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda. 2010. ISBN: 978-85-7393-890-6.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2020.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. 2010. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

ROBBINS, S.P.2000. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. (Tradução Sid Kniple Moreira) - São Paulo: Saraiva. ISBN 85-02-03009-4. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v15n5/05.pdf>>. Acesso em 10 de abr 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SIMIONI, Darlei. 2010. **Métodos de Coleta de Dados**. Disponível em: <<http://darleisimioni.blogspot.com.br/2010/09/metodos-de-coleta-de-dados.html>>. Acesso em 23 de maio de 2020.

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

VIANA, João José. 2002. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas