



A CONTABILIDADE GERENCIAL E A TOMADA DE DECISÕES NA EMPRESA MAGAZINE LUIZA S/A

Alyson de Abreu Souza
Ana Caroline Ferreira Freitas
Higor Antonio de Oliveira
Saulo de Oliveira Freitas¹

Orientador: Dr^a Edna Maria Campanhol

Resumo: A Contabilidade têm se mostrado como uma ciência em constante mudança e atualização. Por meio de diversas idealizações, são criados novos segmentos dentro dela para que possa haver uma maior abrangência de conhecimento sobre uma empresa. A contabilidade gerencial é um dos indicadores administrativos que proporciona para os gestores o conhecimento amplo da empresa e contribui no processo decisório. O presente estudo tem como objetivo verificar como a contabilidade gerencial é fundamental na gestão da empresa Magazine Luiza S/A e como ela auxilia na tomada de decisões assertivas. Para isso, o referencial teórico-metodológico está pautado, inicialmente, numa pesquisa bibliográfica, descritiva e explicativa acerca dos estudos abordados por Padoveze, Crepaldi, Gil, Biancolino, Borges entre outros. Também foi realizado um estudo de caso contendo um questionário buscando identificar quais as funções da contabilidade gerencial para os administradores da empresa Magazine Luiza S/A, e as informações geradas por ela.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Tomada de decisão. Magazine Luiza S/A.

Introdução

A Contabilidade não é uma ciência isolada, ela caminha juntamente a outras, formando um sistema completo; ela se une principalmente a Administração. Por meio de indicadores diversos, o sistema contábil proporciona uma visão geral da organização, ligando os sistemas de informação, de vários setores, como por exemplo: o setor de pesquisa e desenvolvimento, produção, recursos humanos, marketing entre outros, afim de que se chegue a uma conclusão sobre como será traçada a jornada para se atingir o objetivo principal das empresas, ou seja, a obtenção de lucro. As informações contábeis são expressas em termos financeiros.

¹ Alunos regularmente matriculados no 8º semestre do Curso de Ciências Contábeis – noturno – do *Uni-Facef Centro Universitário de Franca*.



Com a modernização da Contabilidade através das novas tecnologias, e a imposição do fisco para a apresentação de demonstrativos, desenvolveram-se novos indicadores que facilitam o processo de gestão, como por exemplo, a Contabilidade gerencial e a Contabilidade financeira.

A Contabilidade Gerencial é um meio onde os administradores internos obtêm o auxílio para a tomada de decisões, de acordo com o levantamento de dados minuciosos das áreas da empresa. Já a Contabilidade financeira atende os acionistas, bancos, fiscos e outros agentes externos e suas necessidades, transmitindo a informação em visão geral, um pouco mais superficial.

Neste estudo a ênfase será dada ao tema Contabilidade Gerencial, que proporciona todo o suporte necessário para os gestores em suas decisões. A contabilidade gerencial provém de princípios, no contexto em que estes são utilizados na Contabilidade Financeira, e ela deve sempre, se refugiar no bom senso.

É importante lembrar que a contabilidade é uma ciência que está em constante mudança e que hoje passou a ser um instrumento de exercício futuro, que pode favorecer seus usuários, dando-lhes informações sobre o patrimônio a ser organizado, e também funciona como indicador auxiliador no processo de gerir uma empresa, fornecendo as informações necessárias para que os gestores possam tomar suas decisões em benefício dos negócios.

O objetivo desse estudo é mostrar como a empresa Magazine Luiza S/A se utiliza da Contabilidade Gerencial na condução de seus negócios. Para tanto na primeira parte do estudo foi feita a abordagem teórica sobre o tema, apontando como a contabilidade atua no contexto empresarial. Na segunda etapa foi realizado um estudo apontando a importância do sistema de informação para a contabilidade gerencial. Na terceira etapa foi realizado também um estudo sobre os demonstrativos contábeis que auxiliam a gestão dentro das organizações. Por último foi realizado um estudo de caso na empresa Magazine Luiza S/A, onde pôde ser observado como os gestores utilizam a contabilidade gerencial no processo decisório.



1 As Contabilidades Financeira e Gerencial no contexto empresarial

A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo. Ela tem a finalidade de estudar as mutações das variações quantitativas e qualitativas ocorridas no patrimônio (conjunto de bens, direitos e obrigações) das entidades, auxiliando-as com fornecimento de informações econômicas e financeiras.

Segundo Crepaldi (2008) um registro histórico importante foi protagonizado pelo Frei Pacioli, ele publicou em Veneza no ano de 1424 a obra *Summa de arithmetica, geometria, proportionietproportionalita*. Em um de seus capítulos Pacioli descreveu um método de controle de operações que os mercadores da época utilizavam, posteriormente denominado método das partidas dobradas ou método de Veneza. Com o passar do tempo a contabilidade foi muito utilizada pelas instituições como a igreja, o Estado e no desenvolvimento do capitalismo. Entretanto as informações eram censuradas pelos donos dos empreendimentos, sendo essas informações guardadas com muito sigilo. Com o desenvolvimento do mercado acionário e o fortalecimento da sociedade anônima como forma de sociedade comercial, a contabilidade passou a ser considerada também como um importante instrumento para a sociedade. Os usuários das informações contábeis já não são mais somente o proprietário; outros usuários também têm interesse em saber sobre uma empresa: sindicatos, governo, fisco, investidores, credores, entre outros.

De forma bem resumida pode-se destacar quatro técnicas contábeis essenciais que a contabilidade utiliza para atingir seus objetivos, são elas: a escrituração, as demonstrações individualizadas ou consolidadas a auditoria e análise de balanços. A escrituração consiste em registrar nos livros contábeis (diário, razão, caixa etc) os fatos administrativos que ocorrem na empresa. As demonstrações são quadros técnicos e analíticos (Balanço Patrimonial, DRE, Fluxo de caixa, entre outros), com aspectos qualitativos e quantitativos com base nos registros contábeis, essas demonstrações podem ser apresentadas individualizadas ou consolidadas (de acordo com a NBCT8 “Demonstrações Contábeis Consolidadas



são aquelas resultantes da agregação das demonstrações contábeis, de duas ou mais entidades, das quais uma tem o controle direto ou indireto sobre as outras”). A auditoria consiste na exatidão dos dados contidos nas demonstrações financeiras em confronto com as normas contábeis. E a análise de balanços é a interpretação dos dados contidos nas demonstrações financeiras, com a finalidade de transformar esses dados em informações diversas sobre a situação da entidade (LUCENA, [2015]).

Com o passar do tempo, e o aumento das empresas e sua expansão para diferentes cenários geográficos, foi se tornando complexas as operações; foi a partir deste ponto que os executivos começaram a sentir necessidade de um maior controle. Este controle viria a partir de informações e relatórios nos quais não houvesse somente dados monetários (financeiros), mas sim, dados que oferecessem suporte para a tomada de decisões da administração.

Qualquer empresa tem como principal foco redução de custos com aumento de lucratividade no final de cada período. A Contabilidade Gerencial vem sendo muito valorizada dentro das empresas porque através dela é possível tratar os custos de diferentes formas para que seja possível uma visão mais profunda da empresa em um determinado momento.

O controle gerencial dos números de uma empresa proporciona um excelente alicerce para o rumo ao qual essa entidade vai seguir. O administrador atual que simplesmente ignora essa importante ferramenta para tomada de decisões pode estar correndo um sério risco.

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 1987, p. 15).

Segundo Crepaldi (2008, p. 5). “Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial”.



De acordo com o IFAC – Federação Internacional de Contabilidade, o profissional contador gerencial, identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações. Este deve ser capaz de fazer análises que vão além dos números gerados pela contabilidade, é preciso agregar conhecimento gerencial que esteja de acordo com os objetivos da empresa, para que seja possível fornecer informações úteis e relevantes para os administradores (MACHADO, 2008).

Essa importância que é dada atualmente ao controle gerencial nas empresas não foi um processo rápido ou fácil, foi adquirida através de quatro estágios. Antes de 1950, o foco era a determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos. Em meados de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial. Por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos. Já em 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional. Cada estágio citado representa uma adaptação para um novo conjunto de condições que as organizações enfrentam, pela absorção, reforma, e adição aos focos e tecnologias utilizadas anteriormente. Para cada ciclo que a empresa enfrenta o controle gerencial precisa se adaptar para atender às necessidades dos administradores em um determinado momento, sendo um importantíssimo aliado aos gestores (PADOVEZE, 2007, p.33).

Através de seus relatórios a contabilidade gerencial atende os seus usuários internos e externos tendo o objetivo de facilitar a análise financeira. Para os usuários internos esses relatórios facilitam o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada decisão internamente. Como exemplo de relatórios gerenciais pode-se destacar: Demonstração de resultado do exercício projetada, Fluxo de caixa projetado, Margem de contribuição por área ou produto, indicadores de desempenho projetados, entre outros. A gestão gerencial usa a informação



contábil trabalhada, o planejamento estratégico e orçamentário de forma específica como instrumento da administração.

Com todo esse contexto, é necessário diferenciar as duas contabilidades citadas anteriormente. Existe uma série de diferenças entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, sendo que a primeira analisa informações obtidas a partir de fatos já ocorridos, já a segunda pode utilizar fatos já ocorridos ou a ocorrer para simular projeções pretendidas pela empresa.

A contabilidade financeira e a contabilidade gerencial são estruturadas com propósitos diferentes, na concepção de Parisi e Megliorini (2011, p. 6). “a contabilidade financeira tem seu foco voltado para a empresa como um todo, situação esta relatada nos seus demonstrativos financeiros, ao passo que a contabilidade gerencial tem interesse nas partes que compõe a empresa”.

“Os métodos que essas duas áreas da contabilidade utilizam também são diferentes devido a seus usuários terem necessidades distintas. A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, já a financeira é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão fora da organização” (PADOVEZE, 2007).

Quando se analisa o tipo de administração de diversas empresas, nota-se que algumas ainda mensuram seu desempenho com base somente em medidas financeiras, apesar de fornecerem análises históricas, acabam apresentando sempre o resultado final, e não correlacionam muito com as causas, além de ser centradas nos aspectos internos do empreendimento e serem guiadas por ciclos mensais de relato de informações. São totalmente inadequadas essas medidas, já que este tipo de conduta estimulam decisões incorretas. Alguns exemplos ajudam a ilustrar melhor a situação:

- Variações de custo padrão – não estimulam a melhoria contínua, servem apenas para institucionalizar os níveis de perda.

- Controle de orçamento – não reflete o nível de atividade da empresa e acaba por não medir a eficiência do custo. Até é importante por utilizar a base histórica, porém sua relevância torna-se questionável.



- Relatórios gerenciais - enfatizam de forma excessiva os itens de receita e despesa de curto prazo, e não reflete o ponto de vista do cliente, que é um ponto primordial para a prosperidade do negócio na perspectiva longo prazo.

É importante ressaltar que todos os exemplos citados acima, não servem para dizer que se deve abandonar as medidas financeiras. E sim que é preciso olhar também outros aspectos que podem impactar a empresa futuramente. Sendo indispensáveis relatórios que forneçam análises específicas de acordo com a necessidade dos administradores.

Para que essas informações sejam interpretadas de maneira que venham realmente enriquecer o processo decisório, outro fator importante é a capacitação dos usuários dessas informações. De nada adianta ter o melhor sistema do mercado, mas não ter quem saiba usá-las, podendo até atrapalhar. Se a empresa souber interpretar essa massa de dados, com certeza suas decisões serão mais assertivas, e isso faz com que ela seja competitiva frente ao mercado atual.

2 A relevância do sistema de informação para a Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial tem um papel fundamental dentro das empresas, pois é possível utilizá-la como ferramenta para os administradores tomarem decisões assertivas.

De acordo com Padoveze (2007, p.45) "para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade".

Para facilitar os administradores na excelência da informação, que resultará em decisões assertivas no meio empresarial, está disponível o sistema de informação contábil, que são os meios para os contadores, e controllers das empresas concretizarem a contabilidade, e gerar informações importantes.

Um sistema de informação contábil adequadamente estruturado irá permitir uma gestão eficaz das informações necessárias para a gestão econômica e financeira da empresa, bem como apresentará um grau máximo de eficácia



na relação custo e benefício da geração e comunicação das informações (CREPALDI, 2008, p.11).

O administrador da empresa deverá escolher um sistema de informação contábil que irá auxiliá-lo na gestão, podendo ser um sistema desenvolvido de acordo com as exigências da empresa, ou pode optar pela compra de um software disponível no mercado. Porém em ambas as opções são necessárias o conhecimento de todas as funcionalidades e operacionalidades mínimas do sistema, para que os responsáveis pelo manuseio consigam operá-lo corretamente.

"O Controlador deverá ter condições de avaliar todos os aspectos necessários para o processo de implantação de um sistema de informação contábil e de Controladoria para a gestão eficaz dos sistemas empresa" (CREPALDI, 2008, p. 12).

Nos dias de hoje existem sistemas exclusivos que têm por objetivo tornar flexíveis as informações não estruturadas para o processo de tomada de decisão.

Concluindo, para se fazer contabilidade gerencial é necessário um sistema de informação contábil gerencial, um sistema de informação operacional, que seja um instrumento dotado de características tais que preencha todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de sua entidade (PADOVEZE, 2007, p.46).

Sistema de informação tem um grande papel para a contabilidade gerencial nos dias de hoje, trazendo mais visibilidade para as empresas. Os dados são processados e transformados em informações contábeis para processo decisório.

Segundo Gil, Biancolino e Borges (2011, p.11) "Sistema de Informação é o produto de três componentes, tecnologia, organização e pessoas, os quais devem interagir para que o sistema atinja o objetivo".

Portanto para que o sistema traga as informações concretas para a tomada de decisão, precisa-se da inserção correta dos dados e para isso é



imprescindível a capacitação organizacional e assim ter o máximo de todo o potencial do sistema para a gestão econômica e financeira da empresa.

Para identificar onde está o problema, é necessário um sistema adequado ao porte da empresa e seguir um conjunto de regras, que são as entradas dos dados, o processamento e saída, possibilitando então a solução rápida sem causar prejuízos.

Para que se tenha uma boa gestão dentro das empresas, é de suma importância que os contadores gerenciais tenham em mãos informações concretas e objetivas, que servirão como orientação no âmbito operacional e de investimentos.

De acordo com Crepaldi (2008, p.14), “o ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para a administração”.

As informações contábeis geradas pelo SIC (Sistema de Informação Contábil) servirão de apoio para vários departamentos executarem as suas funções operacionais, pois serão proporcionadas informações pertinentes ao valor de vendas do mês, o total de estoque, o quanto que a empresa pagou, recebeu, e também auxiliará no planejamento e controle de cada área.

A contabilidade é, objetivamente, um Sistema de Informação e Avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização (CREPALDI, 2008, p.15).

As informações oriundas da contabilidade servem para demonstrar aos usuários, demonstrativos relacionados à vida econômica e financeira das empresas, e devem sempre ser construídas para atender aos consumidores finais, que terão que tomar decisões corretas para que as empresas continuem no mundo dos negócios.

Para Padoveze (2007, p.48) “o contador gerencial é aquele que sabe perfeitamente que a informação que faz parte de seu sistema foi elaborada para atender as necessidades de outros”.



O contador gerencial deve ter conhecimento de todas as necessidades de informação dos administradores, para que estes possam tomar decisões assertivas baseadas no SIC – Sistema de Informação Contábil.

3 Os demonstrativos contábeis importantes para a gestão

Para que a contabilidade gerencial atinja o seu objetivo de gerar informações para os administradores e gestores, além de um bom sistema de informação como foi apresentado no tópico anterior, também é necessário fazer uso de vários indicadores que demonstram a realidade das empresas. Neste tópico, serão apresentados alguns demonstrativos contábeis que servem como base para a confecção desses indicadores. Dentre as principais demonstrações contábeis, pode-se destacar o Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício e o EBITDA.

Um dos mais importantes demonstrativos contábeis é o Balanço Patrimonial. Ele consiste em uma demonstração organizada e sistematizada dos saldos, com a finalidade de apresentar como está de fato o patrimônio de uma empresa, (bens, direitos e obrigações) em uma determinada data e através de diferentes contas contábeis. O modelo ao qual o balanço patrimonial deve seguir está pré-definido pela legislação societária e fiscal e geralmente é apresentado em duas colunas, sendo a coluna da esquerda chamada de “ativo”, e a coluna da direita denominada como: “passivo e patrimônio líquido”.

Na coluna do “ativo” são apresentadas as diversas contas que representam bens e direitos da entidade, ou seja, onde a empresa está aplicando os seus recursos. De acordo com a Lei nº 11.638/07, a atual estrutura do “ativo” segue o seguinte modelo:

- Ativo circulante (AC) – itens com alta liquidez exemplo: (caixa, bancos, contas a receber e estoques).
- Ativo não circulante (ANC) – contempla o realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível.



Por outro lado, as contas da coluna do “passivo”, são representadas pelas diversas fontes de captação dos recursos, isto é, obrigações com terceiros, dívidas contraídas pela empresa, com a intenção de gerar benefícios econômicos, utilizando-se da saída de recursos, que em um determinado momento futuro, exigirá o consumo de ativos para sua liquidação. Ribeiro (1992, p.99) afirma que “passivo é o resultado econômico a ser sacrificado no futuro em função de dívida e/ou obrigações contraídas perante terceiros”.

Assim como o ativo, o passivo também deve seguir uma determinada estrutura, a qual deve conter:

- Passivo Circulante (PC) – itens com exigibilidade de liquidação inferior a um ano: (empréstimos bancários, fornecedores, impostos a recolher, salários e encargos a pagar e provisões);
- Passivo Não Circulante (PNC) – itens cuja liquidação dar-se-á num prazo superior a um ano.

A terceira parte do balanço patrimonial demonstra o capital próprio da empresa e é denominada “Patrimônio Líquido” ou “PL”, suas contas abarcam os subgrupos pertencentes aos acionistas; capital social, reservas de capital, ajustes de avaliação patrimonial, reservas de lucro, ações em tesouraria e prejuízos acumulados. O patrimônio líquido quando somado com o passivo, deve ser igual ao valor do ativo, se todos os lançamentos forem feitos corretamente.

A característica que se enfatiza no balanço patrimonial (claro, se for interpretado corretamente), é que ele demonstra a situação da empresa em um determinado momento, portanto, é caracterizado como “a representação estática do patrimônio”. Não é necessário fazer um balanço patrimonial após cada fato acontecido ou até mesmo diariamente, pois, o resultado demonstrado do tal período e também a própria demonstração dos fluxos de caixa é apresentada de forma bastante clara, de forma que, se caso houver dificuldade na leitura e interpretação do balanço patrimonial, a mesma é sanada pela clareza dos dados (PADOVEZE, 2007). A seguir um exemplo da estrutura do balanço patrimonial:



ATIVO	PASSIVO
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Não Circulante	Passivo Não Circulante
Realizável a Longo Prazo	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Investimento	Capital Social
Imobilizado	(-) Gastos com Emissão de Ações
Intangível	Reservas de Capital
	Opções Outorgadas Reconhecidas
	Reservas de Lucros
	(-) Ações em Tesouraria
	Ajustes de Avaliação Patrimonial
	Ajustes Acumulados de Conversão
	Prejuízos Acumulados

Tabela 1: Nova estrutura de Balanço. Retirado de: [http://portalcfc.org.br/coordenadorias/camara_tecnica/faq/faq.php?id=2031].

O balanço patrimonial é de suma importância para os gestores, pois é neste demonstrativo que se encontra todo o patrimônio da empresa, e através dele é possível ver como está à saúde da empresa, qual a sua posição financeira em um determinado período.

Destaca-se também o demonstrativo denominado como demonstração do resultado do exercício, ou simplesmente DRE. Foi instituída pela Lei n. 6.404/76, artigo 187, com alterações pelas leis nº 9.249/1995, nº 11.638/2007 e nº 11.941/2009, e a sua escrituração contábil regular é obrigatória a toda entidade, independentemente do tipo de tributação. Considera-se exceção a tal regra apenas o Microempreendedor individual (MEI). Basicamente, a DRE, consiste em uma ferramenta para organizar e sistematizar os saldos existentes em dado período, em várias contas contábeis, as quais representam:

- Receitas brutas de vendas de produtos e também da prestação de serviços;
- Dedução das receitas;
- O valor de custo dos produtos (mercadorias) que serão vendidas e dos serviços prestados;
- Despesas;
- O fornecimento de dados para o imposto de renda e contribuição social;



- O valor resultante (lucro ou prejuízo), após a provisão para contribuição social e o imposto de renda.

Sobretudo, a funcionalidade da DRE, é mostrar em detalhes o resultado obtido por qualquer empresa durante todo período de exercício, sendo ele positivo (lucro) ou negativo (prejuízo).

Quando pensado em um determinado período, pode-se associar a DRE a algo que é realizado somente uma vez ao ano, porém, sua finalidade é apontar ao administrador da empresa se sua gestão está sendo positiva, e se a empresa está alcançando o seu objetivo central – se manter ou gerar lucro. Com isso, existem várias formas periódicas de se realizar a DRE, e elas vão de acordo com a necessidade da diretoria da empresa e seus demais usuários. Elas podem ser:

- Mensal: por exemplo, o resultado proveniente do mês de Julho de 2017;
- Trimestral: por exemplo, o resultado do primeiro trimestre de 2017;
- Semestral: por exemplo, o resultado do primeiro semestre de 2017.

Resumidamente, é a forma com que se demonstra ordenadamente, as receitas e despesas de qualquer entidade em determinado período de tempo. (SOUZA, 2014). Abaixo, na tabela 2, é possível visualizar um exemplo dos tópicos que são demonstrados pela DRE:

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	
ITENS	EXEMPLOS
Receita operacional bruta	Receitas e os ganhos do período, independentemente de seu recebimento.
(-) Deduções da receita operacional	Devoluções de vendas, abatimentos, impostos e contribuições incidentes sobre vendas.
(-) Custo dos produtos e serviços vendido	Custo dos produtos vendidos Custo das mercadorias Custo dos serviços prestados
= LUCRO BRUTO	
(-) Despesas com vendas	Despesas com vendas (gastos de salários e comissões dos vendedores, por exemplo)



(-) Despesas administrativas	Contas de aluguel, água, energia e telefone em escritórios e etc.
(-) Despesas financeiras	Gastos com juros e multas podem ser apresentados como despesas financeiras. No caso de quem mexe com importação e exportação, variações cambiais.
(+/-) Outras receitas e despesas	Resultado da equivalência patrimonial, venda de bens e direitos do ativo não circulante. (-) Custo da venda de bens e direitos do ativo não circulante
= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO	
(-) IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO LÍQUIDO	
= RESULTADO LÍQUIDO Lucro ou prejuízo de período	

Tabela 2: Estrutura da Demonstração de resultado do exercício (PERRONE, 2012).

Com base em todas essas informações geradas pela demonstração do resultado do exercício, é importantíssimo destacar o indicador EBITDA que diz muito sobre como está a operação de uma empresa.

O EBITDA é a sigla em inglês Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou seja, lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

Com a globalização da economia, faz-se necessário conhecer a capacidade financeira da empresa de gerar caixa e cobrir suas dívidas. Através desse indicador é possível medir a produtividade e eficiência da empresa.

O EBITDA se tornou importante para os analistas e jornalistas de mercado de vido à facilidade de exposição, granjeando uma fama de “número mágico” dentre as centenas de números das demonstrações financeiras (MATARAZZO, 2010. p.256).

Para Assaf Neto (2012, p.211):



O EBITDA revela, em essência, a genuína capacidade operacional de geração de uma empresa, ou seja, sua eficiência financeira determinada pelas estratégias operacionais adotadas. Quanto maior o índice, mais eficiente se apresenta a formação de caixa proveniente das operações.

De maneira bastante clara, através de uma DRE é possível encontrar o EBITDA considerando a seguinte fórmula: Lucro antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social (+) Despesas Financeiras Líquidas (+) Depreciações (+) Amortizações (=) EBTIDA.

4 Análise gerencial na Empresa Magazine Luiza S/A

Conforme registrado em seu site o Magazine Luiza S/A esclarece sobre sua estrutura (www.ri.magazineluiza.com.br):

O Magazine Luiza foi fundado em 16 de novembro de 1957, em Franca-SP, quando o casal Sr. Pelegrino José Donato e Dona Luiza Trajano Donato adquiriram uma pequena loja de presentes, chamada na época de A Cristaleira. O nome Magazine Luiza surgiu após um concurso cultural de rádio realizado com os próprios clientes.

Com 58 anos de história, o Magazine Luiza se tornou um dos gigantes do varejo brasileiro, atuando no comércio varejista através de lojas físicas e site, e também oferecendo produtos e serviços financeiros complementares, tais como: crédito ao consumidor (Luizacred), seguros (Luizaseg) e consórcios (Consórcio Luiza).

São 832 lojas físicas, um site e nove centros de distribuição, estrategicamente localizados em dezesseis estados brasileiros, o Magazine Luiza conta também com mais de 20 mil colaboradores, e uma base de aproximadamente 45 milhões de clientes. A empresa é a única em seu setor a contar com um centro de desenvolvimento de inovações, o Luizalabs, cujo objetivo é levar o espírito do Vale do Silício para as operações e contribuir para a estratégia de transformar o Magazine Luiza em uma empresa digital, com pontos físicos e calor humano.

Os principais produtos comercializados pelo Magazine Luiza estão nos setores de tecnologia, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, telefonia, móveis,



presentes e brinquedos. No site há um mix mais amplo, contando com mais de 40 mil modelos de produtos. Em agosto de 2013, a partir da aquisição da Campos Floridos, detentora do site Época Cosméticos, o Magazine Luiza passou a oferecer também produtos de beleza aos seus clientes.

A companhia é listada, desde maio de 2011, na Bolsa de Valores de São Paulo. Ao longo de sua trajetória, realizou 13 aquisições, consolidando sua presença nacional. Sua política de gestão de pessoas foi reconhecida com diversos prêmios. Há 19 anos, a rede está entre as melhores empresas para trabalhar no ranking do Great Place to Work. Sua operação de e-commerce ganhou 12 vezes o troféu Diamante no Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico – B2C.

Foi realizado um estudo de caso na empresa Magazine Luiza S/A especificamente no setor da Contabilidade Gerencial, sob a gerência de Danilo de Mattos Boer Martins e coordenação de Vinicius Soares da Silva. Foi aplicado um questionário com sete perguntas a respeito da importância da Contabilidade Gerencial para tomada de decisões.

Questionados sobre a importância da contabilidade gerencial para os administradores do Magazine Luiza, os gestores relataram que “Auxilia na tomada de decisão quanto à rentabilidade dos diversos canais de vendas e linha de produtos”.

Quando perguntado sobre quais os principais relatórios produzidos pela contabilidade gerencial que atendem os usuários internos e externos, os gestores responderam:

Para os usuários internos, é produzida a DRE por canal de venda, margem de Contribuição por setor, controle de remuneração de parcerias, teste de impairment, KPI's – Key Performance Indicator de remuneração para gerentes de lojas, apresentações de resultados para diretoria executiva e diversas áreas da Cia (logística, TI, Sac, gestão de pessoas e operações), e para os usuários externos, é confeccionado os papéis de trabalho para auditoria externa, teste de impairment, abertura de demonstração de resultado (despesas de vendas e administrativas), abertura de despesas não recorrente (gastos com lojas encerradas), declaração de faturamento por filial para diversos órgãos de fiscalizações (PROCON, Prefeituras, Administradoras de Shopping).



Indagados sobre a ligação entre as contabilidades Financeira e Gerencial os gestores relataram:

A contabilidade financeira é responsável pela harmonização, cumprimento das devidas normas contábeis e o reporting oficial para os devidos órgãos de fiscalização (CVM, Fisco). A contabilidade gerencial é responsável pela a informação societária de forma granular sempre respeitando o mesmo número financeiro, assim auxiliando a tomada de decisão, ou seja, é o desdobramento da informação divulgada ao mercado e acionistas.

Na sequência os gestores evidenciaram os principais Sistemas de Informação utilizados pela contabilidade gerencial, a saber: “ERP Financeiro (EBS Oracle), Oracle Hyperion Planning são softwares de planejamento e controle onde usam para a inserção dados financeiros e o BI (Tableau) que é usado para a elaboração de relatórios gerenciais.

Quando questionados sobre em quais aspectos os Sistemas de Informação são importantes para a confecção dos relatórios gerenciais, os mesmos disseram que: “são ferramentas essenciais para a correta alocação e abertura da informação de modo granular, além do repositório oficial de todas as informações gerenciais de toda a Cia”.

Com o avanço da tecnologia os sistemas de informação possui um papel fundamental para a contabilidade, exigindo conhecimentos específicos por parte dos usuários. Diante disto, os gestores relataram sobre a importância da capacitação dos usuários perante esse cenário, afirmando que:

Os conhecimentos necessários para desempenho das funções não se limitam apenas aos conhecimentos técnicos contábeis, mas sim no ramo de atividade da Cia (regras de negócios) além de conhecimentos financeiros e de tecnologia da informação (linguagem de programação, banco de dados, parametrizações), etc.

Por fim, quando interrogados sobre quais as demonstrações contábeis a contabilidade gerencial utiliza para a confecção de seus relatórios, e quais análises as mesmas proporcionam, eles disseram:



A demonstração contábil utilizada é a DRE Contábil. Com base na DRE é possível reproduzir variações com base no número contábil, a fim de proporcionar a análise vertical, por estado, região, canais de vendas, mix de produtos, entre outros. E tendo também como variável além do Ebtida propriamente dito, o Ebtida ajustado, que incorpora as despesas administrativas (centros de distribuição, escritórios, etc).

Considerações Finais

Com base na fundamentação teórica e no estudo de caso analisado neste trabalho, foi possível verificar de que forma a contabilidade gerencial é aplicada dentro da empresa Magazine Luiza S/A, e como ela é fundamental para o auxílio na tomada de decisões.

Identificou-se que os números utilizados pela contabilidade gerencial para a confecção de seus relatórios, são gerados pela contabilidade financeira. Apesar dos analistas gerenciais terem total liberdade para montar várias análises de acordo com a necessidade da administração, o resultado final deve ser igual entre as contabilidades. Com isso pode-se observar que a teoria registrada nos livros disponíveis sobre o tema, está correta quando diz que a contabilidade gerencial utiliza-se das informações geradas pela contabilidade financeira (demonstrativos contábeis). Note-se que o destaque maior foi na utilização da DRE – Demonstração do Resultado do Exercício para análises desdobradas e utilização do Ebtida, que é o lucro operacional líquido mais a depreciação e mais a amortização, um dos indicadores mais fundamentais para empresas como o Magazine Luiza que buscam investidores e comparam resultados com outras empresas do mercado.

Pode-se observar também, o quanto os sistemas contábeis auxiliam a contabilidade gerencial como um todo, pois como foi dito pelos gestores e pelo referencial teórico os sistemas são ferramentas importantes para a alocação correta e a abertura analítica das informações, proporcionando praticidade e qualidade nas integrações das mesmas.

Pelas respostas confirma-se o uso de bons sistemas de informação da empresa estudada, o que facilita a tomada de decisões.

Outro ponto observado foi de que a contabilidade gerencial é totalmente flexível em suas análises, visando atender as necessidades da



administração, sem a obrigação de se preocupar com estruturas de relatórios pré-estabelecidas pela legislação. Diante disso, os gestores têm grande respaldo em suas decisões.

Portanto, o trabalho confirma a importância e o papel de destaque da contabilidade gerencial na gestão do Magazine Luiza S/A, sendo assim são muitas razões que suportam essa importante auxiliadora no processo decisório através de seus relatórios e análises.

Referências

BRASIL. Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm]. Acesso em: 07 ago 2017.

BRASIL. Lei 9.249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9249.htm]. Acesso em: 08 ago 2017.

BRASIL. Lei nº. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei 6.404/76 e da Lei 6.385 de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de Demonstrações Financeiras. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm]. Acesso em: 06 ago 2017.

BRASIL. Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009. Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários; concede remissão nos casos em que especifica; institui regime tributário de transição. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11941.htm]. Acesso em: 07 ago 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *NBCT8 Das demonstrações contábeis consolidadas*. Disponível em: [http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t8.htm]. Acesso em: 13/11/2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade gerencial*, teoria e prática. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.



GIL, Antônio de Loureiro; Biancolino, César Augusto; Borges, Tiago Nascimento. *Sistemas de informações contábeis*. Uma abordagem gerencial. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUCENA, Humberto. *Contabilidade Básica – conceitos iniciais*. Rio de Janeiro. 2015. Disponível em: https://www.editoraferreira.com.br/Medias/1/Media/Professores/ToqueDeMestre/HumbertoLucena/Toq_51_HumbertoLucena.pdf. Acesso em: 21 de mar. 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, *Contabilidade gerencial*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MACHADO, Admilson Francisco. *Perfil do contador gerencial*. 2008. Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/artigos/perfil-do-contador-gerencial>. Acesso em: 29 de mar. 2017.

MAGAZINE LUIZA. Disponível em: [<http://ri.magazineluiza.com.br/Show/QuemSomos?th6SBjIWZ1dS1QXuDFCCLA==>]. Acesso em: 14/08/2017.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise Financeira de Balanços*, Abordagem Gerencial. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NETO, Alexandre Assaf. *Estrutura e Análise de Balanços*, Um Enfoque Econômico - Financeiro. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís, *Contabilidade gerencial*. Um enfoque em sistema de informação contábil. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARISI, Cláudio; Megliorini, Evandir, *Contabilidade gerencial*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PERRONE, L. *Demonstrações contábeis e notas explicativas*. 1 ed. Canal IFRS PMEs: Conselho Regional do Estado de São Paulo, 2012. p.9

PORTAL DO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Nova estrutura do balanço*. Disponível em: [http://portalcfc.org.br/coordenadorias/câmara_tecnica/faq/faq.php?id=2031]. Acesso em: 06/08/2017.

RIBEIRO, Maísa de Souza. *Contabilidade e Meio Ambiente*. Dissertação (mestrado). FEA/USP, 1992.

SOUZA, Ailton Fernando de. *Contabilidade na prática* [livro eletrônico]. 1ª ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2014. 8 Mb; pdf.



ANEXO

Entrevista realizada com o gerente de contabilidade gerencial Danilo de Mattos Boer Martins e com o coordenador da área Vinicius Soares da Silva da empresa Magazine Luiza S/A.

1. Qual a importância da Contabilidade Gerencial para os administradores do Magazine Luiza?

R: Auxilia na tomada de decisão quanto à rentabilidade dos diversos canais de vendas e linha de produtos.

2. Quais os principais relatórios produzidos pela Contabilidade Gerencial que atendem os usuários internos e externos?

R: Para os usuários internos, é produzida a DRE por canal de venda, margem de Contribuição por setor, controle de remuneração de parcerias, teste de impairment, KPI's – Key Performance Indicator de remuneração para gerentes de lojas, apresentações de resultados para diretoria executiva e diversas áreas da Cia (logística, TI, Sac, gestão de pessoas e operações), e para os usuários externos, é confeccionado os papéis de trabalho para auditoria externa, teste de impairment, abertura de demonstração de resultado (despesas de vendas e administrativas), abertura de despesas não recorrente (gastos com lojas encerradas), declaração de faturamento por filial para diversos órgãos de fiscalizações (PROCON, Prefeituras, Administradoras de Shopping).

3. Qual a ligação entre as contabilidades (Financeira e Gerencial)?

R: A contabilidade financeira é responsável pela harmonização, cumprimento das devidas normas contábeis e o reporting oficial para os devidos órgãos de fiscalização (CVM, Fisco). A contabilidade gerencial é responsável pela a informação societária de forma granular sempre respeitando o mesmo número financeiro, assim auxiliando a tomada de decisão, ou seja, é o desdobramento da informação divulgada ao mercado e acionistas.

4. Quais os principais Sistemas de Informação utilizados pela Contabilidade Gerencial?



R: ERP Financeiro (EBS Oracle), Oracle Hyperion Planning são softwares de planejamento e controle onde inserimos dados financeiros e o BI (Tableau) usamos para a elaboração de relatórios gerenciais.

5. Em quais aspectos os Sistemas de Informação são importantes para a confecção de relatórios gerenciais?

R: São ferramentas essenciais para a correta alocação e abertura da informação de modo granular, além do repositório oficial de todas as informações gerenciais de toda a Cia

6. Com o avanço da tecnologia os sistemas de informação tem um papel fundamental para a Contabilidade, exigindo então conhecimentos específicos por parte dos usuários. Diante disso, fale um pouco sobre a importância da capacitação dos usuários perante esse cenário.

R: Os conhecimentos necessários para desempenho das funções não se limitam apenas aos conhecimentos técnicos contábeis, mas sim no ramo de atividade da Cia (regras de negócios) além de conhecimentos financeiros e de tecnologia da informação (linguagem de programação, banco de dados, parametrizações), etc.

7. Quais as demonstrações contábeis a contabilidade gerencial utiliza para a confecção de seus relatórios, e quais análises as mesmas proporcionam?

R: A demonstração contábil utilizada é a DRE Contábil. Com base na DRE é possível reproduzir variações com base no número contábil, a fim de proporcionar a análise vertical, por estado, região, canais de vendas, mix de produtos, entre outros. E tendo também como variável além do Ebtida propriamente dito, o Ebtida ajustado, que incorpora as despesas administrativas (centros de distribuição, escritórios, etc).