

# CONTABILIDADE GERENCIAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE MÓVEIS EM GUARAPARI/ES

LOURENÇO PAULINO CALDONHO

BRUNO AFONSO FERREIRA

## RESUMO

A pesquisa retrata a dificuldade apresentada na empresa de origem familiar a Ambiente Móveis, de como utilizar a contabilidade gerencial como ferramenta de crescimento. Será mencionado também o tão importante a relação entre contador e empresário no processo de conhecimento e implantação da mesma dentro da empresa. Continuará ainda apontando os principais conceitos, assim como chegar a um mecanismo que proporcione com mais facilidade o desenvolvimento, ao passo de que embora siga um modelo tradicional de origem familiar de como administrar uma empresa, o empresário consiga entender que a contabilidade gerencial vem para proporcionar melhorias e adequar o que já é seguido. Diante disso, o objetivo da pesquisa foi de verificar se a empresa citada acima utiliza de ferramentas da Contabilidade Gerencial no processo de administração, realizada na cidade de Guarapari. Foi identificado que os valores de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança operacional não sofreram alteração em todos os meses pesquisados, mas que a empresa teve que se esforçar mais para ter resultados positivos nos últimos meses e em relação ao fluxo de caixa.

**Palavra Chave:** Contabilidade Gerencial, Empresa de origem familiar, Crescimento da empresa.

## 1 INTRODUÇÃO

O contador é responsável pela parte financeira, econômico e patrimonial de uma empresa, além de ter um papel muito importante nas tomadas de decisões, vale completar que a sua forma de gerenciar também se torna uma de suas funções, que auxilia no crescimento e desenvolvimento das empresas. (SILVA, 2003)

A contabilidade gerencial analisa os dados da empresa através de demonstrações financeiras e tenta, da melhor forma possível, orientar os seus administradores (GARRISON, 2007).

É observado que muitos empresários encontram dificuldade de como inserir a contabilidade gerencial em seu meio empresarial, acreditam não ser importante a presença de um profissional que contribua para o crescimento de forma correta, deve ser reconhecido que, o contador possui também o papel de administrador, e que se contador e empresário trabalharem juntos irão analisar e alcançar medidas que sejam condizentes a realidade da empresa.

As empresas familiares nascem de um seio de parentescos muito próximos, crescendo gradativamente e aplicando melhorias que acreditam ser as mais benéficas que serão pontos fundamentais no crescimento da empresa. Tudo o que ocorre dentro dessa empresa é pensado e solucionado dentro dessa família, não tendo um responsável que lhes instrua, neste caso pela parte financeira (DONNELLEY, 1976).

Essas empresas, por sua vez, nascem e crescem na perspectiva de lucro e crescimento social, assim como também no reconhecimento do trabalho aplicado e nos produtos de qualidade a serem vendidos. Essa visão por vezes acaba encontrando dificuldades pelo caminho, isto por não acreditarem na importância que se tem em ter um profissional que os

instruam buscando alternativas e medidas que tornem o mercado mais atraente dentro das necessidades apresentadas de bem e consumo dos seus clientes.

O crescimento ou o fracasso de uma empresa familiar não é percebido em pouco tempo, com o decorrer dos dias o empresário vai se moldando e buscando alternativas de acordo com a realidade dos seus clientes, a falta de informações é um fator importante a ser visto, porque interfere muitas vezes nas tomadas de decisões, por isso que se faz necessário o acompanhamento com um profissional que dê um suporte informacional consistente para essa empresa. Padovize (2002, p.46) afirma que “uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no ato da decisão”.

É por meio destes fatores mencionados que foi levantada a seguinte problemática: quais aspectos da contabilidade gerencial podem auxiliar uma empresa familiar nas tomadas de decisões?

Para responder a problemática, o objetivo geral deste trabalho é apresentar e analisar os aspectos da contabilidade gerencial que auxilia uma empresa familiar no seu desenvolvimento, ajudando-a nas tomadas de decisões.

Além do objetivo geral, pretende-se ainda com os objetivos específicos: verificar quais as vantagens para uma empresa de origem familiar com a utilização da contabilidade gerencial; aplicar os conceitos da contabilidade gerencial em uma empresa de origem familiar; verificar, através de alguns indicadores gerenciais, a situação da empresa; mensurar os pontos positivos e negativos da empresa familiar através de uma análise obtida através da contabilidade gerencial.

Este trabalho justifica-se, pois quando uma empresa se dispõe a ter a ajuda de um profissional da contabilidade que os instrua, aplicando técnicas, seja nas tomadas de decisões ou até mesmo no gerenciamento cotidiano, de tal modo se justifica a importância de ter a contabilidade gerencial como aliada na empresa, sendo uma ferramenta crucial para o desenvolvimento e buscando sempre o diferencial. A contabilidade gerencial objetiva fornecer informações para tomada de decisões para as empresas (CREPALDI 2011). E para Sant'Anna (2011) “a informação contábil é uma ferramenta extremamente importante para o sucesso de qualquer empresa”.

Este trabalho se organiza em introdução, referencial teórico, metodologia e procedimentos, resultados da qual foi possível chegar através dos dados coletados na empresa e a conclusão do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empresa Familiar**

As empresas familiares nascem do seio de parentesco geralmente que sejam próximos. Estas empresas traçam uma linha de trabalho que visam ao lucro e o crescimento. Implantar um modelo, como no caso da contabilidade gerencial muitas vezes acaba não sendo tão necessário do ponto de vista dos donos da empresa, devido ao fato de não aceitar a opinião de terceiros em sua administração. Por isso que as empresas de origem familiar podem ser definidas. (WERNER, 2004)

Crepaldi (2011) retrata que o modelo familiar vai passando de geração em geração, tendo uma conquista de anos de caminhada e seguindo na maioria das vezes um mesmo patamar de trabalho e que mesmo que se torne muito difícil de adaptar e aderir aos modelos da contabilidade gerencial é ao mesmo tempo uma opção mais eficaz no processo de construção sólida da empresa.

De acordo com Petry e Nascimento (2009), uma empresa quando nasce de maneira sólida se baseia a partir de três pilares, que são eles: Propriedade, família e empresa/gestão. E é diante destes pilares que o empresário tem que ter em mente que para que sua empresa

cresça é preciso que o profissionalismo esteja em primeiro lugar, quando se atenta levado em consideração a estratégia de mercado da empresa, visando o volume de circulação de pessoas, além do retorno financeiro, certas situações vão se ajustando.

Segundo Ching (2003) a família como segundo pilar e o mais importante, porque é nesse seio que é mantido um vínculo de confiança e respeito para que o trabalho a ser realizado seja da melhor forma possível e que cada membro realize a sua tarefa sempre visando o crescimento da empresa, ou seja, a organização torna-se ponto muito importante para que o trabalho seja desenvolvido corretamente.

O último pilar vem destacar a importância de saber gerir uma empresa corretamente em saber o passo a passo da função da empresa, e contar com profissionais para melhor tomada de decisão (LONGENECKER e PETTY, 1997).

## **2.2 Dificuldades encontradas da contabilidade gerencial nas Empresas Familiares**

De acordo com Pereira e dos Santos (2001) muitas são as empresas familiares que se encontram fixas neste ramo há muito tempo, e que possuem um planejamento que vai de acordo com a necessidade, e que formulam uma organização voltada pelo bom funcionamento e atendimento para seus clientes.

O acontece muito de modo geral é o não conhecimento de áreas que podem ajudar no desenvolvimento ainda mais certo de uma empresa. Vale de cada proprietário saber qual será o momento certo de aderir aos recursos, ou seja, ferramentas da contabilidade gerencial que servirão de apoio no processo de gestão da empresa (LACERDA, 2006).

Neste contexto, Adachi (2006) considera que ter uma meta de crescimento e utilizar de recursos que são imprescindíveis no desenvolvimento correto da empresa são pontos importantes para que mesmo sendo de origem familiar consigam aplicar recursos que movimente ainda mais o financeiro da empresa.

“A coexistência e a interação que compõem a sociedade familiar – família, patrimônio e empresa – fazem com que a sua dinâmica envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial” (PASSOS, 2006, p. 30). Diante dessa afirmativa que uma empresa diante de qualquer coisa, deve crescer independente do vínculo familiar, para que não reflita para seus clientes consiga atingir resultados positivos com suas vendas.

## **2.3 Contabilidade Gerencial**

A Contabilidade possui vários objetivos a ser seguidos e atingidos, um deles é o desenvolvimento das empresas, seja no ramo financeiro e/ou gerencial. A economia é um fator importante para o crescimento, e deve ser levado em consideração, por isso que se julga ser tão necessária a presença do profissional contábil, porque ele se atenta ao rendimento e ao desenvolvimento da empresa seja ela de grande ou pequeno porte. Para Marion (2009 p. 25):

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões (MARION, 2009, p. 25)

Ludícibus (2009) evidencia que dentro do ramo da contabilidade vem sendo observado um crescimento gradativo, seja pelo número de empresas novas surgindo no mercado, quanto à procura desses profissionais, isto ocorrido devido ao seu papel de aplicação de técnicas que condiz com a realidade de cada entidade, trazendo em evidência a suas dificuldades e buscando medidas que solucionem.

Assim como o contador, existem também aquele que se especifica mais para ser o contador gerencial, que se torna o profissional que busca esclarecer a problemática de forma mais clara, ou seja, visível, atentando-se a medidas condizentes para a realidade e necessidade da empresa.

A Contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples ela é necessária para organizar a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros. O papel da Contabilidade torna-se ainda mais importante nas complexas economias modernas, posto que os recursos são escassos, e o gestor tem de escolher, entre as alternativas possíveis, as melhores, e para identificá-las são necessários os dados contábeis (BRIZOLLA, 2008, p.14).

Zanluca (2010) define a contabilidade gerencial estratégica como: a provisão e análise dos dados da contabilidade gerencial acerca de um negócio e de seus concorrentes, para usá-los no desenvolvimento e vigilância da estratégia do negócio, em particular os níveis e tendências dos custos e preços, quantidades, cota de mercado, fluxo de caixa e a proporção de demanda dos recursos totais da empresa.

Pizzolato (2000) menciona que a contabilidade Gerencial auxilia nas decisões internas quando preciso de uma empresa. Por tal motivo de se atentar mais profundamente a visão que a empresa possui e qual o ponto que a mesma pretende atingir. Já Miqueletto (2008, p.16), define que “a empresa precisará utilizar também da contabilidade gerencial para escolher entre os diversos fornecedores alternativos, negociar com clientes sobre preços, especificações do produto, qualidade, entrega e serviços de maneira produtiva”.

### 2.3.1 Controle de Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é método utilizado com intuito de destacar qual é a real situação financeira da empresa, além de saber a quantidade de vendas realizadas no mês. As decisões a serem tomadas estão diretamente relacionadas, porque é diante da análise de como está o financeiro, que poderá realizar possíveis investimentos, além de por meio de compras de suas mercadorias ficar com crédito com seus fornecedores (SANTOS 2001).

Para Zdanowicz (2002 p.23) o “fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período.”

Sendo assim a empresa só consegue ter controle da sua movimentação a partir da elaboração e análise do fluxo de caixa, podendo observar onde fazer algum tipo de alteração nas finanças da empresa para minimizar os custos e obter um bom resultado.

### 2.3.2 Controle de Compra e venda para gestão de estoque

O processo de compra e venda dos produtos a serem ofertados pela empresa são de caráter muito importante por que é nesse momento que o empresário precisa ter noção da quantidade a ser comprada, a necessidade do produto a ser ofertada, a qualidade do produto a fim de atribuir o valor real, e o prazo que a fábrica leva para estar realizando a entrega da mercadoria, este ponto se torna importante para que a empresa mantenha credibilidade e confiabilidade com seus clientes (SANTOS, 2010).

Segundo Kotler (2000),

Compras empresariais é o processo de tomada de decisão por meio do qual as organizações estabelecem a necessidade da compra”, tanto de produtos quanto as aquisições de serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor a opção, ou seja, sua principal missão é a obtenção do melhor preço e melhor qualidade dos produtos ou serviços solicitados.

O empresário tem que estar sempre com o controle de estoque atualizado, pois influência diretamente em suas ações na atividade de compra e venda. Um estoque sempre

cheio não quer dizer que está em plena rotatividade, pois o comprador pode estar adquirindo um produto que já possui, desta forma evita de gastar o que poderá ser investido futuramente.

### 2.3.3 Contas a pagar e a receber

A pontualidade nos pagamentos adquire mais créditos com seus fornecedores, tendo uma visão positiva para quem fornece os produtos. Quando o empresário consegue administrar sua empresa tanto relacionada à venda de seus produtos quanto o acerto de seus pagamentos com seus fornecedores, consegue adquirir credibilidade no mercado, lançamentos de produtos para a empresa (LUDICÍBUS, MARTINS e GELBCKE, 2002).

Quando seus clientes efetuam o pagamento em dia, automaticamente a empresa consegue também arcar com seus fornecedores, seus funcionários, com tributos governamentais, ou seja, é uma espécie de giro de clientes, empresa e fabricante, proporcionando ao empresário tomar possíveis decisões acerca de seus investimentos (SOUZA e RIOS, 2011).

### 2.3.4 Controle Orçamentário

O controle orçamentário é a descrição elaborada referente à situação econômica da empresa, incluindo o planejamento, o controle, organização das finanças para uma ação posterior (HORNGREN, 2000).

É muito importante ter um orçamento bastante sólido que esteja voltado para a realidade da empresa para não tomar uma decisão que tenha teor precipitado. De acordo com (Jones e Trentin, 1978, p. 1), “o papel de um bom orçamento na direção de uma empresa é melhor compreendido quando relacionado aos fundamentos administrativos”

Uma empresa que possui o controle orçamentário tem todas as informações para fazer algum tipo de investimento ou se é necessário uma redução de custos, ou seja, está sempre a par de todas as ações da empresa.

### 2.3.5 Margem de Contribuição

De acordo com (Perez Junior; Oliveira e Costa, 2005, p.124):

“A margem de contribuição é, em outras palavras, a “sobra financeira” década produto ou divisão de uma empresa para a recuperação- ou amortização das despesas e dos custos fixos de uma entidade e para a obtenção do lucro esperado pelos empresários.”

A margem de contribuição corresponde ao valor atribuído ao produto ofertado e como consequência o mesmo está gerando retorno, ou seja, no produto a ser ofertado para seus clientes devem estar embutido os gastos por trás, desde o fabricante até chegar ao cliente final. (NAGLE e HOLDEN, 2007).

### 2.3.6 Ponto de Equilíbrio Operacional

Bruni (2002) corrobora dizendo que é o equilíbrio resultante entre a quantidade de vendas ou receita fundamental a fim de que seja correspondente aos seus gastos totais relacionados aos custos e as despesas da empresa, sendo possível de ser estabelecido em números. É nesta parte que destaca a quantidade de vendas, ou seja, o lucro e os custos, conduzido pelo equilíbrio entre eles, sem que haja prejuízos, e isso só se torna resultado quando se tem uma boa administração.

Neste sentido, para Santos (2011) o ponto de equilíbrio ocorre quando uma empresa dispõe de produtos de venda para seus clientes, e o valor atribuído precisa alcançar ao passo de saber qual é a quantidade de mercadorias que precisam ser vendidas para suprir todas as despesas, ou seja, que não resulte nem no prejuízo nem o lucro, que tudo que é vendido seja suficiente para cobrir com o custo e com a despesa.

### 2.3.7 Margem de Segurança Operacional

Segundo Megliorini (2012) a margem de segurança operacional se refere diretamente as vendas da empresa, é um indicador que posiciona a empresa em relação ao seu ponto de equilíbrio, ou seja, é um ponto de ruptura onde a empresa não tem nem prejuízo e nem lucro, sendo assim o total de vendas da empresa pagou tudo o que gastou.

Quando o empresário consegue determinar uma margem de segurança em percentual, ele pode errar até esse percentual no faturamento das vendas de seus produtos ofertados ao passo de não ter impacto negativo referente ao prejuízo da empresa.

“é comum também analisar o risco tendo em conta o grau de segurança que uma dada empresa apresenta na obtenção de resultados positivos. Quer isto dizer, que uma dada empresa apresenta resultados positivos pois o volume de negócios realizado é tal, que permite a obtenção de um resultado bruto que financia todos os custos de estrutura. Tal indicador denomina-se margem de segurança, e traduz em que medida o volume de negócios está acima do chamado ponto crítico das vendas, ou seja, o volume das vendas mínimo a partir do qual se obtém resultado positivo (PINHO E TAVARES, 2005, p.76).

Maher (2001) relata que a margem de segurança pode ser realizada de forma, a saber, se a quantidade atual de vendas menos a quantidade de ponto de equilíbrio sobre a quantidade atual, resulta no percentual que eu posso deixar de vender e ainda não ter prejuízo desta ação. Diante disso fica evidenciado que quanto maior for à margem de segurança atribuída pelo empresário, menor será o percentual de prejuízo a ocorrer na empresa.

## 3 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido seguindo uma linha de pesquisa utilizando a exploração e coleta de informações da empresa citada, como sua história, organização e administração no contexto financeiro. Gil (2002, p.17) destaca que,

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2002, p.17).

A metodologia utilizada é de estudo de caso embasado através dos resultados obtidos, pontos estes que se considera como positivo ou negativo relacionado ao modo da gestão desta empresa de origem familiar à Ambiente Móveis. “Com efeito, nos estudos de casos os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos” (GIL, 2002, p.141).

É por meio do estudo de caso ainda que será possível analisar a parte financeira da empresa, com base em coleta de dados com a empresa. Os dados coletados são custos, preço de venda, quantidade vendida, entre outros, que são capazes de mensurar os indicadores gerenciais para a empresa.

O estudo qualitativo teve fundamento para realizar o levantamento de informações bastante importante da empresa. De acordo com Diehl (2004, p. 83)

“Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, e entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos” (DIEHL, 2004, p. 83).

Por ter como pergunta problema a dificuldade de aderir a contabilidade gerencial na empresa de origem familiar, tem-se por intuito buscar respostas e ao mesmo tempo medidas que condizem com as necessidades e deixar claro o quão é importante possuir informações que possuam teor consistentes, seja nas tomadas de decisões como no de gestão que se preocupa no crescimento de sua empresa.

## **4 RESULTADOS E DISCURSÕES**

O presente trabalho destaca a empresa de origem familiar no ramo de Móveis, que diante da dificuldade inicial de ter um profissional da contabilidade no processo de crescimento da empresa, vem buscando métodos e aplicando técnicas para o crescimento e melhorias nas tomadas de decisões.

A organização e um suporte informacional consistente possuem papel fundamental no desenvolvimento da empresa seja ela de pequeno ou grande porte, sendo o alicerce entre contador, empresário, funcionários e seus clientes, quando existe essa ligação direta o produto final só virá como acréscimo.

Por meio da pesquisa foi possível ter amostras dos dados referentes às demonstrações contábeis que serão apresentadas decorrentes a este trabalho.

### **4.1 Apresentação do Perfil da Empresa**

A empresa de origem familiar de móveis foi criada em Guarapari, no ano de 2010, inicialmente se fixaram para um ambiente pequeno de 360m e posteriormente mudou para um ambiente maior de cerca de 720m onde permanece até os dias atuais. Começou buscando no mercado de móveis de média alta atendendo um público onde o município ainda tinha poucas opções na mesma área. Começou com 2 (dois) funcionários, atualmente com uma equipe de 8(oito) funcionários. Compõe com a loja física e de um estoque de 720m quadrados.

A idéia de montara loja de móveis surgiu a partir de parentes que já tinham lojas na localidade de Vitória, que deram incentivos para abrir uma loja em Guarapari onde neste período havia poucas opções. A empresa foi criada por mãe e filha.

### **4.2 Análise do Caso**

Observando e se aprofundando na empresa em questão, foi possível perceber o modelo seguido de administração pela empresária, que o mesmo realiza a sua gestão de forma bem simples, ou seja, visando o crescimento financeiro e o bom relacionamento com seus clientes.

As tomadas de decisões são realizadas pela empresária na grande maioria, e muito pouco os funcionários tem participação em questões relacionadas as decisões finais, eles participam de forma a sugerir mudanças, mercadorias a serem vendidas, atrair clientes.

Inicialmente a empresária não se atentou e nem adotou a contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio no processo de administração da empresa, porque acreditava até então, que a sua experiência anteriormente como funcionária de outra loja do mesmo ramo seria o suficiente para administrar a sua própria loja. É diante disso que fica claro que “o bom empreendedor é aquele que não tenta fazer tudo sozinho, ele procura orientação e assistência junto a outros especialistas, associações ou sindicatos” (PALETTA, 2001, P.20), ficando visível o oposto na prática.

A empresa de origem familiar teve uma resistência em possuir um profissional contábil, muitas das vezes por não ter informações concretas do real papel do contador em uma empresa, prejudicou o rendimento, e mesmo que a dificuldade seja evidenciada, ter um profissional que auxilie e aplique técnicas para o crescimento e atendendo aos seus clientes se tornou algo positivo para a empresa na visão de quem precisa dos serviços ofertados, como para os seus concorrentes.

Seja pela concorrência, capital de giro, estoque, fluxo de caixa, contas a pagar e receber, o empresário precisou se atentar a todos os quesitos que fazem sua empresa movimentar, todos os pontos devem ser vistos de forma bem atenta para que um quesito não interfira no outro, e quando se é feita uma boa administração estudando todas as atividades a serem desenvolvidas a empresa vai se moldando e ficando consolidada no mercado, e não acontece de forma rápida mais sim gradativamente.

A empresa conta com uma grade de 8 funcionários, desses 62,5% representam do sexo feminino, sendo a maioria presentes, e cerca de 37,5% são do sexo masculino, ocupando a função de montadores e motorista. Essa quantidade é suficiente na visão do empresário, porque atente as prioridades e supri as necessidades da empresa e de seus clientes.

Foram coletadas amostras referentes à movimentação dos processos gerenciais na gestão do empresário, da qual foi possível rever os controles internos diante de um método comparativo no período de Jan/2018 a Maio/2018 e que será demonstrado abaixo.

### 4.3 Análises Gerenciais

RESULTADO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	MÉDIA
RECEITA	133.128,00	142.164,00	111.506,00	121.577,00	109.210,00	<b>123.517,00</b>
CUSTO VARIÁVEL	70.820,63	81.666,00	67.135,92	72.334,00	63.373,50	<b>71.066,01</b>
CUSTO FIXO	31.509,17	28.062,73	27.852,38	28.966,21	28.028,89	<b>28.883,88</b>
DESPESA VARIÁVEL	14.181,12	13.243,56	9.584,40	14.536,08	13.009,08	<b>12.910,85</b>
LUCRO OPERACIONAL	16.617,08	19.191,71	6.933,29	5.740,71	4.798,53	<b>10.656,26</b>
QUANTIDADE	178	143	146	137	107	<b>142,20</b>

Quadro 01: Cálculo do Lucro Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o quadro 01, que traz o demonstrativo do lucro operacional dos meses pesquisados pode-se verificar que em janeiro e fevereiro foram os meses em que se teve melhores resultados, relacionado a quantidade de receitas, ou seja, o resultado total obtido referente os produtos ofertados mediante a ação de vendas.

Visto também que a média do lucro operacional resultante dos meses teve teor positivo, isto porque o empresário consegue ter a noção do ganho referente à venda de seus produtos, e atingi um valor livre, ou seja, isto acontece quando todas as dívidas do mês são pagas e chega a um resultado satisfatório.

CÁLCULO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	MÉDIA
LUCRO P/ UNIDADE	93,35	134,21	47,49	41,90	44,85	<b>72,36</b>



MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL	48.126,25	47.254,44	34.785,67	34.706,92	32.827,42	<b>39.540,14</b>
MC UNITÁRIA	270,37	330,45	238,26	253,34	306,80	<b>279,84</b>
PEO	117	85	117	114	91	<b>104,81</b>
MC %	36%	33%	31%	29%	30%	<b>32%</b>
PEO %	65%	59%	80%	83%	85%	<b>75%</b>
MSO %	35%	41%	20%	17%	15%	<b>25%</b>

Quadro 02: Cálculo dos indicadores gerenciais propostos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o quadro 02, foi possível analisar a participação de cada produto na empresa, referente a sua margem de contribuição e também ao seu ponto de equilíbrio, assim verificando quais produtos tem maior e menor margem de contribuição.

Analisando o quadro no mês de Fevereiro pode-se observar que o Ponto de equilíbrio foi de 59% sendo necessário para cobrir os custos e despesas da loja, e foi o mês em que mais vendeu produtos. E o mês de em Maio foi necessário 85% das vendas para cobrir seus gastos, ou seja, quanto menos vender maior será a porcentagem do ponto de equilíbrio.

Para Santos (2011), o ponto de equilíbrio destaca o ponto chave do começo do lucro em unidades da empresa, ou seja, as mercadorias vendidas após este ponto são consideradas o lucro operacional da mesma.

No mês de janeiro ficou em 36% sendo o mês em que mais se destacou na margem de contribuição dos produtos, e o mês que menos contribuiu foi de Abril atingido uma margem de 29%, ou seja, a margem de contribuição não se refere diretamente ao mês que mais vende, mais sim nos produtos em que mais dão lucro para a empresa. Martins (2001, p.195), faz referência a margem de contribuição unitária afirmando que “é a diferença entre a receita e o custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade traz a empresa de sobra entre a sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro”.

Sobre a margem de segurança operacional o mês de Maio teve uma porcentagem muito baixa devido a quantidade de mercadoria vendida, mediante disto pode-se observar que o mês de Fevereiro teve a maior margem de 41%, mais a média geral dos meses calculados ainda ficou com 25% um índice baixo, porém dentro de uma margem segura.

Segundo Megliorini (2012) a margem de segurança operacional indica através do ponto de equilíbrio, que refere-se ao ponto de ruptura onde a empresa não tem nem prejuízo e nem lucro, o percentual de folga em relação ao resultado operacional, ou seja, como média da empresa estudada podemos observar que a empresa tem uma margem de folga para o resultado operacional de 25%.

Por isso que se torna importante fazer análises na empresa, para que o empresário tenha conhecimento da situação financeira e consiga tomar decisões mais concretas e de acordo com as prioridades decorrentes ao processo de crescimento comercial.

#### 4.4 Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA (DIRETO)	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO
(+) Saldo Inicial	<b>35.885,00</b>	<b>46.347,78</b>	<b>52.131,03</b>	<b>47.154,43</b>	<b>51.602,37</b>

<b>(+) Ingressos</b>	<b>123.847,60</b>	<b>127.641,44</b>	<b>100.067,52</b>	<b>115.223,13</b>	<b>117.265,40</b>
Recebimento das Vendas do mês	93.189,60	100.936,44	74.709,02	83.888,13	80.815,40
% recebimento a vista	70%	71%	67%	69%	74%
Recebimento das Vendas meses anteriores	30.658,00	26.705,00	25.358,50	31.335,00	36.450,00
<b>(-) Desembolsos</b>	<b>113.384,82</b>	<b>121.858,19</b>	<b>105.044,12</b>	<b>110.775,19</b>	<b>99.447,69</b>
Pagamento de Fornecedores	70.820,63	81.606,00	67.035,93	72.334,00	63.373,50
Pagamento de Pessoal	16.025,00	16.386,00	15.320,00	15.563,00	15.058,00
Pagamento de Impostos e encargos sociais	14.066,00	11.427,00	10.361,00	10.604,00	10.099,00
Pagamento de aluguel	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Pagamento de plano de saúde	1.505,00	1.505,00	1.505,00	1.505,00	1.505,00
Pagamento de Contas diversas	2.730,19	2.730,19	2.730,19	2.730,19	1.308,19
Pagamento de Honorários	1.054,00	1.054,00	1.054,00	1.054,00	1.054,00
Pagamento de Outros	2.184,00	2.150,00	2.038,00	1.985,00	2.050,00
<b>(=) Saldo final</b>	<b>46.347,78</b>	<b>52.131,03</b>	<b>47.154,43</b>	<b>51.602,37</b>	<b>69.420,08</b>

Quadro 03: Cálculo dos indicadores gerenciais propostos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o quadro 03, que traz o fluxo de caixa dos meses pesquisados, pode-se observar todas as entradas e saídas do período, onde demonstra um resultado positivo em todos os meses.

“Demonstração de fluxo de caixa é o relatório do impacto das atividades de operação, investimento e financiamento de uma empresa sobre o fluxo de caixa durante um exercício fiscal” (WESTON, 2000, p. 45).

Sem o demonstrativo de fluxo de caixa, o empresário encontraria mais dificuldade para apurar dados referentes aos períodos desejados. Por isso, o fluxo de caixa tem tal importância no auxílio de gestão da empresa, como sendo ferramenta estratégica neste processo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado diante de uma problemática observada na empresa de origem familiar, está por sua vez que foi mencionada no decorrer da produção desta pesquisa, e por meio da pergunta problema foi possível destacar pontos e objetivos estes sobre a contabilidade gerencial e como a mesma é utilizada como método de auxílio pela empresa, assim como também a sua importância no processo de crescimento e desenvolvimento, principalmente das tomadas de decisões sendo imprescindível ao empresário ter informações concretas e verdadeiras para não ocorrer um erro e que este cause dano negativo.

Por meio da pesquisa bibliográfica foi possível entender e destacar o quão é importante e ao mesmo tempo necessário a contabilidade gerencial numa empresa, por intermédio do contador consegue auxiliar a aplicar métodos e técnicas condizentes com a necessidade da empresa, buscando sempre ajustar com informações reais, ao passo de transmitir aos seus clientes uma visão clara e ao mesmo tempo verdadeira de sua intenção.

Muitas são as ferramentas que podem ser utilizadas e que ao mesmo tempo ajudam ao empresário realizar uma boa administração e que tenha qualidade, porque o modelo de administrar chega até seus clientes são eles que vão fazer girar a sua empresa. Desta forma foi identificado que os valores de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança operacional não oscilaram muito em relação à média nos meses pesquisados, salvo último mês que foi o que apresentou menores valores em relação à média, o que significa que a empresa teve que se esforçar mais para ter lucro do que os últimos meses. Em relação a análise de fluxo de caixa, não foi percebido alterações significativas.

Diante do que foram apresentados na pesquisa, sejam os controles internos, os sistemas de custeio como também as análises de demonstrações contábeis que são tão importante como o de simplesmente vender, porque o empresário deve se atentar a pontos que parecem simples mais necessários dentro da empresa, proporcionando ao empresário se organizar por meio de relatórios, determinar os custos envolvidos nos produtos ofertados, assim como também nas despesas da empresa, destacando ainda a importância de uma decisão tomada e de forma correta, propiciando um crescimento visível de seu patrimônio.

Diante deste estudo, foi possível analisar e verificar como é o funcionamento da empresa e como é realizada a gestão da mesma, instigando a atribuição da contabilidade como ferramenta fundamental neste processo, o empresário argumentou a importância de ter essa parceria e que atualmente utiliza da contabilidade gerencial.

Desta forma, consegue deixar visível o quão é importante o papel do Contador na atribuição da Contabilidade Gerencial, seja na micro ou grande empresa, que as informações são um suporte consistente e muito importante em uma tomada de decisão. Os Contadores possuem papel de mensageiros onde, por meio das práticas se utilizem de ferramentas para o alcance dos objetivos.

A empresa pesquisada inicialmente não tinha utilizava a contabilidade gerencial, porque seguia o seu princípio apenas com uma visão de vender para cobrir seus custos e que era muito resistente a opiniões de profissionais da área Contábil acreditava não ser tão importante, mas acabou encontrando dificuldades no processo de fixação da empresa, foi a partir da dificuldade e a falta de informações precisas que começou a utilizar os recursos da contabilidade como instrumento de auxílio nas tarefas contábeis e que atualmente possui vínculo com o contador mensalmente.

Portanto, conclui-se que a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta de auxílio no processo de gestão e por intermédio do Contador está sempre buscando o vínculo com a empresa, onde consegue se atentar e buscar melhorias, aplicando técnicas de acordo com a necessidade apresentada pela empresa. O seguimento correto de uma empresa faz com que o empresário tenha uma visão mais ampla, além de ter um controle do andamento de seu negócio.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Gestão de empresa familiar e Família S.A.:** solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. p. 89.

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. **Contabilidade gerencial** / Maria Margarete Baccin Brizolla. – Ijuí – RS – Brasil: Ed. Unijuí, 2008. – 110 p. – (Coleção educação à distância. Série livro texto), p.14,2008.

Disponível: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/192/Contabilidade%20gerencial.pdf?sequence=>> Acesso em: 06/06/2017

BRUNI, Adriano Leal, Famá, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP 12c e Excel**, 1 edição. São Paulo: Atlas, 2002.

CHING, Yuh Hong. MARQUES, Fernando. PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e pratica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v. 2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

GARRISON, Ray H., et al. **Contabilidade gerencial**. 11° ed. Rio Janeiro: LTC, 2007.

HORNGREN, C. T. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

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

JONES, R. L; TRENTIN, H. G. **Orçamento – a chave do planejamento e controle**. São Paulo: MC GrawHil, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10ª edição: São Paulo: Prentice Hall, 2000 p. 214.

LACERDA, Joabe Barbosa. 2006. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade**.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; Martins, Eliseu; Gelbcke, Ernesto Rubens. **Manual da Contabilidade das Sociedades por Ações**. Fipecafi – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAHER, M. **Contabilidade de Custos: Criando Valor Para a Administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3ª edição. São Paulo: Person Prentice hall, 2012.

MIQUELETTO, Maria. **Formação do preço de venda: uma análise do processo de preço em empresas madeireiras de grande porte de Curitiba e região metropolitana.** 2008. Disponível

em: <<http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/system/files/documentos/Dissertacoes/D005.pdf>>. Acesso em: 01 Jun 2018.

NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, John E. **Estratégias e Táticas de Preço: um guia para crescer com lucratividade.** 4 ed. São Paulo: Ed Pearson Education, 2007.

PADOVEZE, Clóvis, Luís. **Introdução à administração financeira.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PASSOS, E. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Gente, 2006, p. 30.

PALETTA, Marco Antônio. **Vamos abrir uma pequena empresa: um guia prático para abertura de novos negócios.** São Paulo: Alínea, 2001.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. dos **Modelo de gestão: uma análise conceitual.** Pioneira: São Paulo, 2001.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos.** SÃO PAULO: Atlas, 2005.

PINHO, Carlos e TAVARES, Susana Vasconcelos. **Análise Financeira e de Mercados.** (2ª edição). Lisboa: Áreas editora, 2005.

PETRY, L. I. ; NASCIMENTO, A. M. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares.** Revista Contabilidade & Finanças, volume 20, número 49, São Paulo, 2009.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à Contabilidade Gerencial.** 2 ed., São Paulo: Makron Books, 2000.

SANTOS, Edno O. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SANT'ANNA, Roberto de O. **Contabilidade Gerencial.** [Apostila digital]. Disponível em: . Acesso em: 02 Jun 2018.

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

SOUZA e RIOS, Regiane Aparecida Rosa de Souza e Prof. Ricardo Pereira Rios Revista Eletronica. **GESTÃO E NEGÓCIOS.** FAC. São Roque, Volume 2 – nº 1 – p.3, 5, 2011.

WERNER, René. **Família e negócios: um caminho para o sucesso.** Barueri, SP: Manole, 2004. 121 p

WESTON, J. F.; BRIGGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. Tradução: Sidney Stancatti. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

ZANLUCA, Júlio César. **Contabilidade Gerencial**. Disponível em: . Acesso em: 22 Jun. 2018.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9º Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

**ANEXO**

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADEMICA

A “AMBIENCE MOVEIS E DECORAÇÕES LTDA ME”, portador do CNPJ 10.952.488/0001-00, estabelecida no endereço AV. Padre Jose de Anchieta, N:2928 – Aeroporto, Guarapari, atuante no ramo de venda de móveis, vem por meio desta autorizar a utilização dos dados para a pesquisa meramente acadêmica denominada estudo de caso desenvolvida pelo acadêmico Lourenço Paulino Caldonho e orientado pelo Professor Bruno Afonso Ferreira da Faculdades DOCTUM de Guarapari/ES.

Declaro ainda ter conhecimento sobre os objetivos da pesquisa e autorizo e confirmo a autorização dos dados da mesma (balanço, balancetes e DRE de janeiro a maio de 2018), inclusive para publicação em meios acadêmicos, sem a divulgação do nome ou dados cadastrais da mesma, sendo responsabilidade do executor da pesquisa a preservação destes.

Guarapari, ES, 31 de Maio de 2018.

**AMBIENCE MÓVEIS E DECORAÇÕES LTDA ME**  
**Camila Paulino Caldonho**

*Camila Paulino Caldonho*