

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – UFOP
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS – ICSA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS - DECEG

Iracy Alves da Silva Junior

**Agregação de Valor da Contabilidade Gerencial à Administração Empresarial: Estudo
de Caso Poly Escolar Industria de Móveis Ltda.**

Mariana, MG

2017

Iracy Alves da Silva Junior

Agregação de Valor da Contabilidade Gerencial à Administração Empresarial: Estudo de Caso Poly Escolar Industria de Móveis Ltda.

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Ouro Preto para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Ciências econômicas

Orientador: Prof^o. Dr. Jair Estanislau

Mariana, MG

2017

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

S586a Silva Júnior, Iracy Alves
Agregação de Valor da Contabilidade Gerencial à Administração
Empresarial [recurso eletrônico] : Estudo de Caso
Poly Escolar Indústria de Móveis Ltda / Iracy Alves
Silva Junior.-Mariana, MG, 2017.
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.)

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Econômicas
e Gerenciais DECEG/ICSA/UFOP

1. Administração - Teses. 2. MEM. 3. Contabilidade
gerencial - Teses. 4. Monografia. I.Estanislau Filho,
Jair. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto
de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências
Econômicas e Gerenciais. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 517
: 15
: 1417819



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



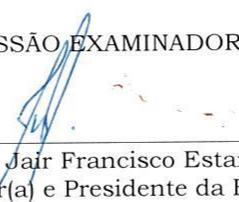
FICHA DE APROVAÇÃO

IRACY ALVES SILVA JUNIOR

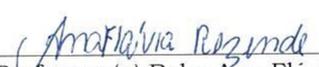
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador(a): Dr. Jair Francisco Estanislau Filho

COMISSÃO EXAMINADORA



Professor (a) Dr. Jair Francisco Estanislau Filho
Orientador(a) e Presidente da Banca



Professor (a) Bela. Ana Flávia Rezende
Membro Avaliador



Professor (a) Bela. Karla Luisa Costa e Costa
Membro Avaliador

Mariana, 6 de março de 2017.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 2 |
| 3 METODOLOGIA | 11 |
| 4 ESTUDO DE CASO..... | 12 |
| 4.1 Análise Vertical e horizontal do ativo circulante..... | 13 |
| 4.2 Análise Vertical e horizontal do passivo circulante..... | 14 |
| 4.3 Análise vertical e horizontal das demonstrações de resultado | 16 |
| 4.4 Análise dos índices de liquidez | 17 |
| 4.5 Análise dos índices de rentabilidade | 20 |
| 4.6 Análise de indicadores de endividamento..... | 21 |
| 4.7 Simulação de DRE | 23 |
| 4.8 Custo padrão x real..... | 25 |
| 5 CONCLUSÃO | 27 |

RESUMO

O cenário empresarial atual exige de seus administradores o máximo de entendimento das informações dos relatórios gerenciais, ferramentas da contabilidade, especialmente da contabilidade gerencial são as fontes seguras para conseguir unir as informações que agregue valor para as empresas nas tomadas de decisões. As ferramentas aplicadas nesse estudo foram baseadas em autores que demonstram suas utilidades diferenciais. A empresa estudada é familiar considerada de pequeno porte do ramo de fabricação de moveis para escolas, foi coletados dados fornecidos pelo (SIG) - Sistema de Informação Gerencial entre os anos de 2013 e 2015, neste estudo foi detectado uma problemática que seus administradores não usam de forma estratégica as informações dos relatórios gerenciais, os dados coletados serviram de base para aplicar as ferramentas da contabilidade gerencial onde foi transformado em uma linguagem de fácil entendimento para os administradores. Os relatórios da contabilidade gerencial conseguiu agregar valor a empresa de forma estratégica.

PALAVRAS CHAVES: Administração; Contabilidade; Contabilidade Gerencial; Agregação de Valor;

ABSTRACT

The current business scenario demands from its managers the maximum understanding of management reporting information, accounting tools, especially managerial accounting, are the secure sources for uniting information that adds value to companies in decision making. The tools applied in this study were based on authors who demonstrate their differential utilities. The studied company is considered small family of the branch of furniture manufacturing for schools, was collected data provided by the (SIG) - Management Information System between the years of 2013 and 2015, in this study was detected a problematic that its administrators do not use In a strategic way the information of the managerial reports, the collected data served as basis to apply the tools of managerial accounting where it was transformed into a language of easy understanding for the administrators. Management accounting reports were able to strategically add value to the company.

KEYWORDS: Management; Accounting; Management accounting; Adding value;

1 INTRODUÇÃO

Para que o administrador no exercício de uma atividade diferenciada, possa captar as oportunidades que são conferidas, é necessária a utilização de uma importante ferramenta que lhe permita obter dados das organizações, separando-os e analisando-os sob forma sistemática que gere informações válidas e úteis que auxiliam o administrador nas tomadas de decisões. Sendo o objetivo fundamental da contabilidade, fornecer informações úteis a seus usuários, torna-se imprescindível o conhecimento contábil alinhado com as técnicas teóricas da administração por parte dos gestores para a formulação do diagnóstico empresarial.

O atual cenário empresarial competitivo busca se diferenciar com informações que agregue valor em suas estratégias, as ferramentas da contabilidade junto com novas tecnologias gera relatórios gerenciais que auxiliam seus administradores. Crepaldi (2011) justifica que uma das técnicas utilizadas para auxiliar no avanço competitivo é o apoio do sistema de informações que criam vantagens competitivas no mercado concorrente isso demonstra que a contabilidade gerencial é importante meio que fornece ferramentas que mostram a saúde da empresa.

Tendo em vista o grau de eficiência que o mercado exige das empresas e organizações este trabalho vai aplicar ferramentas com o objetivo de mostrar a seus administradores a importância das análises temporais dos relatórios de dados existentes em seu sistema de controle gerencial. A Poly Escolar uma empresa familiar do ramo de fabricação de móveis para escolas criada em 2005 que é oriunda de outra empresa já existente, a Maqtec criada desde 1982, do ramo de instalações comerciais de propriedade da mesma família, tem como problema gerencial não utilizar de forma estratégica as informações de seu sistema gerencial gerencial (SIG).

Para que os administradores vejam a importância da utilização das informações foi buscado através de meios teóricos explicações sobre a aplicação das ferramentas do estudo no processo afim de proporcionar uma análise temporal do desempenho da empresa através de relatórios da contabilidade gerencial que mostra sua importância para o administrador ao se aplicar nas tomadas de decisões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A contabilidade é considerada uma ferramenta muito importante para o gerenciamento de um negócio, independente do seu porte, essa importante ciência é considerada por muitos autores como principal meio de elaborar relatórios que serve para diagnosticar a saúde da empresa, Marion (2002) descreve que a contabilidade é a ciência social que pratica e estuda os meios de controle de registro relativos aos atos e fatos da administração e da economia. A Associação Americana de Contabilidade diz que a contabilidade é o processo de identificação, mensuração e comunicação de informação econômica que permitiu a realização de julgamentos.

Não pode deixar de observar que esta ciência é considerada por alguns estudiosos que a contabilidade surgiu há bastante tempo. Falam que ela é tão antiga quanto o homem, Segundo Marion (2002) se abrimos a Bíblia no seu primeiro livro, Gênesis, entre outras passagens, onde são observado uma “competição” no crescimento da riqueza (rebanho de ovelhas) entre Jacó e seu sogro Labão (mais ou menos 4.000 A.C). Se a riqueza de Jacó crescia mais do que a de Labão, para se conhecer este fato era necessário um controle quantitativo, por mais rudimentar que fosse.

O conhecimento contábil é considerado de suma importância para os empresários, pois junto a outros fatores socioeconômicos, culturais, políticos, podem influenciar decisões a favor do crescimento e desenvolvimento onde há um diagnóstico empresarial de mais valia. Oliveira, Muller e Nakamura (2000) define que a contabilidade além de gerar informações, que permitem explicar fenômenos patrimoniais, constrói modelos de prosperidade, efetuando análises afins para projetar exercícios seguintes, entre tantas outras funções. A aplicação das ferramentas contábeis mostra aos administradores que a contabilidade independente de seu porte não é só para cumprir com exigências fiscais, mas também traz a empresa a agregação de valor em seus relatórios gerenciais que geram mais benefícios ao negócio na visão estratégica.

Qualquer tomada de decisão empresarial deve estar alicerçada a dados e informações precisas e verdadeiras tanto da empresa quanto do cenário econômico atual. As comunicações internas e externas das empresas devem estar alinhadas, coerentes com seu planejamento, suas perspectivas de desenvolvimento e novos investimentos.

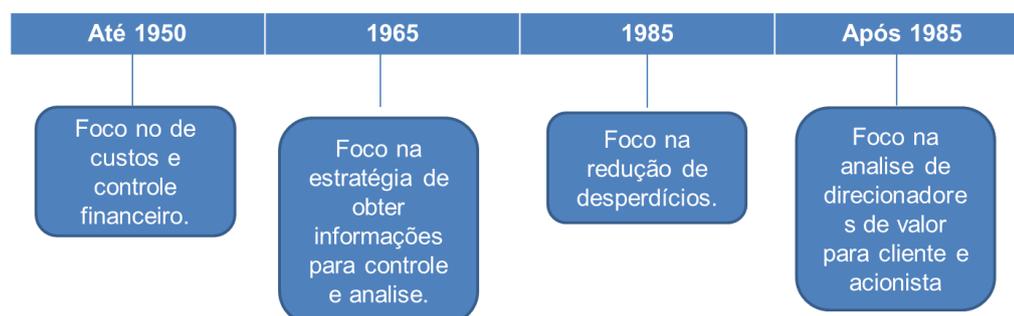
Com a evolução dessa ciência social surgiu a contabilidade gerencial que pode ser

considerada como a principal ferramenta de apoio ao administrador de forma indispensável para as tomadas de decisões, Essa poderosa ferramenta de informações serve para a continuidade das empresas, onde seu foco é fornecer aos administradores informações precisas e atualizadas que dão mais confiança nas tomadas de decisões.

Iudícibus (2009) caracteriza a Contabilidade Gerencial, superficialmente, como várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira de Balanços etc. Colocados numa perspectiva e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial evoluiu junto com as novas tecnologias implantadas nos sistemas gerenciais, que contribuem com análises mais completas e atualizadas, Padoveze (1999), define a evolução da contabilidade em quatro etapas mostra a evolução da contabilidade gerencial, onde ele define seu desenvolvimento em quatro estágios (Figura 1):

Figura 1 - Evolução da contabilidade gerencial



Extraído de: Padoveze 1999, e adaptado pelo autor.

- 1º estágio: até 1950, por meio de tecnologias de orçamento e contabilidade de custo, começou a ter maior controle da determinação do custo e do controle financeiro;
- 2º estágio: de 1950 até 1965, o controle ficou mais voltado na estratégia de obter mais informações pelos bancos de dados que são analisados com auxílio de tecnologias que facilitam a tomada de decisões, através de contabilidade por responsabilidade;
- 3º estágio: de 1965 até 1985, a estratégia para se obter mais controles e gerar mais lucros as organizações se focaram na redução de desperdício de recursos utilizados nas operações das empresas que viraram a nova meta estratégica das organizações que

por intermédio do uso de tecnologias que auxiliaram na análise da gestão estratégica de custos;

- 4º estágio: após 1985, a tecnologia voltada para análise dos direcionadores de valor para o cliente e acionista, sob forma de implantar uma geração de valor que utiliza de todos os recursos, gerando a inovação;

A compreensão dos estágios é entendida pelas empresas como um conjunto de controles e adaptações que tendem a se ajustar às mudanças tecnológicas contínuas. Cada estágio é a continuidade do anterior e do atual, onde o estágio anterior é interligado e readaptado para adaptar ao estágio atual, com propósito de fornecer dados mais detalhados e confiáveis para seus administradores.

No penúltimo e último estágio a contabilidade gerencial Padoveze (1999) refere que é importante para integrar o processo de gestão, para fornecer, através de informações em tempo real, a situação de suas estratégias, portanto o foco é gerar valor a uma parte integral do processo de gestão das empresas. Outras informações adquiridas pela contabilidade gerencial têm uma visão de direcionamento, a criação de valor está focada na redução das perdas e desperdícios dos recursos.

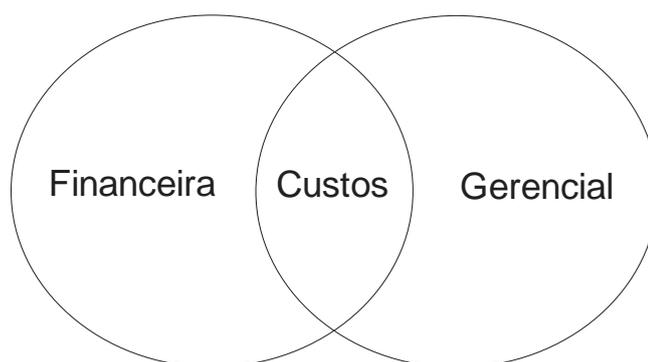
Padoveze (1994) reforça que a contabilidade gerencial contribui para administração sob forma definida através do processo de identificação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informação financeira e operacional focada em melhorar a tomada de decisão com propósito de agregar valor para a empresa.

Padoveze (1999) define a criação de valores no qual preconiza que o valor é feito em um conceito tradicional criado pelos produtores, distribuidores e consumidores. Com essa concepção que se mostra ultrapassada pelo contexto organizacional, onde fornecedores e clientes são inseridos e vinculados a uma rede de negócios que se relacionam constantemente. Para o novo ambiente estratégico é necessário a atualização das ferramentas, com tecnologias de análises voltadas mais para os direcionadores de valores.

De acordo com Atkinson (2000) para entender as características da contabilidade gerencial tem que saber a diferença entre contabilidade financeira e contabilidade de custos, sendo que a contabilidade financeira é um processo de transformação de demonstrativos financeiros que é o meio que atende a demanda dos acionistas, credores e governo, já a contabilidade de custos é importante ferramenta de registros de valores que é fundamental para formação de preços.

Garrison (2002) reforça que a diferenciação entre a contabilidade gerencial da contabilidade financeira, é que contabilidade gerencial é o conjunto de informações alinhado com propósito de conceder informações para os setores de níveis táticos, aqueles que estão dentro das empresas e estão gerenciando e controlando suas atividades ou processos, como demonstra o quadro 2.

Figura 2 - Intersecção entre contabilidade financeira, de custos e gerencial.



Fonte: Garrison, 2002.

Ainda meio confuso o entendimento que se refere aos conceitos da contabilidade financeira, de custos e gerencial, seu entendimento é saber que a contabilidade gerencial não se preocupa somente com a gestão dos recursos, ela engloba a gestão de custos, receitas, resultados estratégicas.

A contabilidade gerencial é alinhada aos modelos de gestão que engloba outras áreas contabilidade, essa ferramenta agrega valor possibilitando aos administradores ter informações mais precisas para as tomadas de decisões, saber a capacidade da empresa, se ela é ou não competitiva para o mercado.

Crepaldi (2011) escreve que uma das formas de auxiliar a contabilidade gerencial e o avanço competitivo é o uso do sistema de informações, que oferece as empresas relatórios gerenciais com informações precisas que auxiliem no processo de gestão criando vantagens competitivas no mercado concorrente e agregando valor a empresa. De acordo com Padoveze (1999) agregação de valor foi incorporada a ciências contábeis como parte diferencial da contabilidade gerencial em processo de gestão, com o gerenciamento mais eficaz com uma visão estratégica fornecida por relatórios mais precisos, gerando valor para os acionistas, fornecedores, clientes, credores.

A busca constante por processos atrativos, um dos conceitos usados pela gestão empresarial, é a agregação de valor incorporada a fim de maximizar o ambiente empresarial. O propósito da criação de valor está diretamente ligado à satisfação do cliente, onde a organização foca em seus clientes e parceiros de forma que eles percebam o valor agregado, conforme os esforços começam apresentar resultados, demonstra que a organização conseguiu um diferencial ao cliente.

Mas para poder chegar nesse diferencial é importante que o administrador conheça as ferramentas da contabilidade como as demonstrações de resultado que são utilizadas para as análises das informações como balanço patrimonial, demonstração de resultado são ferramentas que fornecem análises detalhadas aos administradores. Iudícibus (2008), define que demonstrativos contábeis são exposição ordenada e resumida que registramos fatos ocorridos no período. Marion (2009) fala que o principal objetivo das demonstrações contábeis é demonstrar aos administradores através de relatórios que forneçam a posição patrimonial e financeira da empresa.

Os contadores gerenciais utilizam os demonstrativos contábeis para traçar estratégias com base nas informações dos relatórios temporais das demonstrações contábeis. Marion (2009) define o balanço patrimonial, como as primeiras manifestações da existência da Contabilidade.

O Balanço tem o poder de informar sobre o passado e presente da organização, dando uma posição sobre sua liquidez e endividamento, seu patrimônio e quanto um investidor precisa investir para ter uma empresa equivalente.

Outra ferramenta importante para auxiliar os administradores são as análises horizontais e verticais, pode considerar a análise horizontal sendo uma ferramenta usada na contabilidade gerencial com objetivo de avaliar a evolução de um determinado grupo de contas para demonstrar seu progresso conforme o tempo ou período.

Padoveze (2009) afirma que, “A análise horizontal é o instrumental que calcula a variação ocorrida de um período para outro, buscando evidenciar se houve crescimento ou decréscimo do item atualizado”. Matarazzo (2010) também confirma que a análise horizontal se “baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior ou em relação a uma demonstração financeira básica, geralmente a mais antiga da série”. Esta análise permite verificar a evolução das contas e compará-las vendo se obteve lucro ou prejuízo no período analisado.

Análise vertical trabalha em conjunto com a análise horizontal, tendo relação com grupos que pertencem a contas do total de ativo e passivo. Padoveze (2009) afirma que a análise vertical é a estrutura da demonstração de resultados e do balanço patrimonial que busca evidenciar as participações dos elementos patrimoniais e de resultados dentro o total. Essas duas ferramentas da contabilidade gerencial proporcionam análise de situações mais detalhadas a fim de entender os resultados.

Um dos mais importantes propósitos das ferramentas gerenciais é saber identificar os custos e despesas que é de extrema importância para continuidade de qualquer empresa, com essa visão os administradores e contadores usam as ferramentas da contabilidade gerencial para saber distribuir seus custos e despesas da melhor forma para obter melhores lucros.

Conhecer os custos é fundamental para saber identificar se o preço do produto é rentável ou não rentável, outro fato importante é diferenciar custos de despesas, onde custos são gastos relativos ao processo de produção, e a administração, as vendas e os financiamentos são relativos a despesas. Os sistemas de custos quando são tratados com uma visão da contabilidade gerencial, é focado em três funções, avaliação de estoques para demonstrações fiscais e financeiras, controle operacional onde demonstra aos administradores “*feedback*” dos recursos consumidos nas operações e medidas de custos de produtos individuais para definir margens de lucros, essas funções do custo são importantes para continuidade de qualquer empresa.

Dentro da área de custos o contador gerencial fica responsável em elaborar e demonstrar ao administrador através de relatórios, os custos dos produtos e soluções para reduzi-los, a contabilidade usa as ferramentas gerenciais para definir a melhor aplicação, como custeio por absorção, custeio variável, ABC, entre outros.

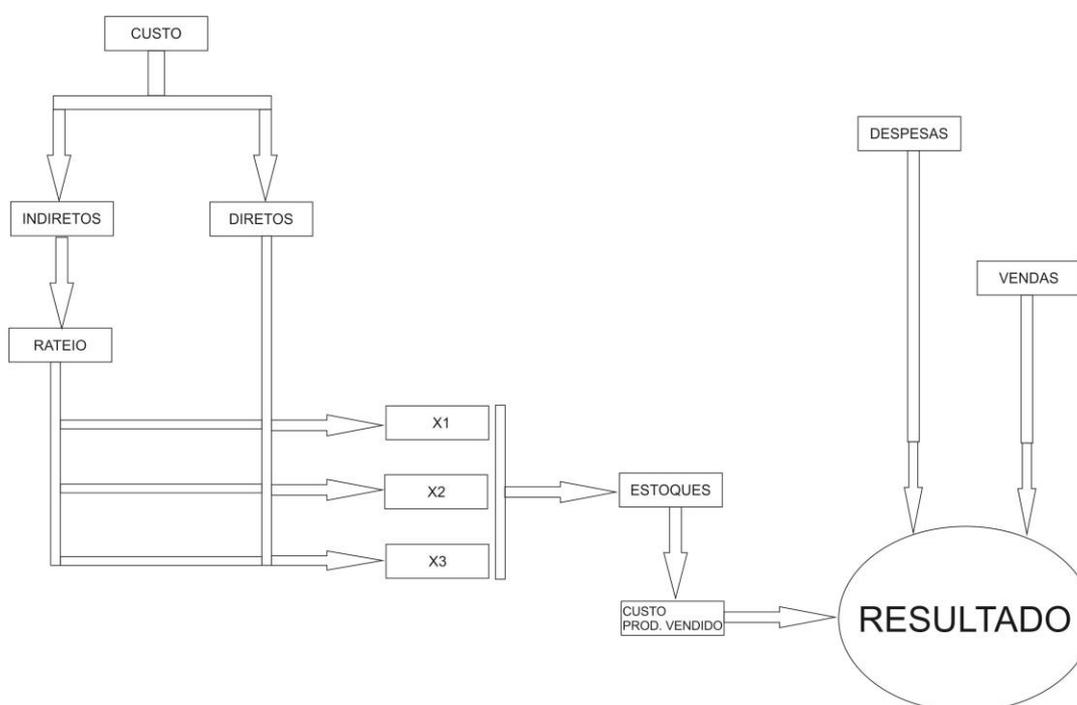
Para Padoveze (1996), é importante para a organização que os administradores conheçam os custos dos produtos, para aplicar o custeio adequado na empresa. Os métodos mais aplicados de apuração de custos pela contabilidade são o custo variável e o custo por absorção.

O custo variável trabalha com a margem de contribuição dos produtos, onde concentra-se nos custos diretos e por isso não é aceito pela Legislação. Para Martins (2000), a natureza dos custos indiretos, que são normalmente fixos pelo seus rateios e variações por volume global que informa valores de lucro não muito confiáveis para tomadas de decisões, este critério, alternativo ao custeio por absorção, surge como solução complementar para

agregar aos produtos seus custos variáveis, considerando-se os custos fixos como se fossem despesas.

O Custo por absorção é derivado dos princípios da contabilidade são geralmente aceitos pela legislação, os custos e despesas são alocados ao produto, são eles: os diretos, indiretos, variáveis ou fixos, este método é baseado em um esquema cujo primeiro passo consiste na separação de custo e despesa, segundo passo, dividir o que for custo, em custo direto e custo indireto, as despesas relativas à administração, às vendas e as financeiras não engloba ao custos dos produtos, elas são inseridas diretamente ao resultado. O quadro 4 apresenta o esquema citado.

Figura 3-Custos por absorção



Fonte: elaborada pelo autor

Custeio Abc (*Activity-Based Costing ou Custeio Baseado em Atividades*) ele é dividido em dois passos, o primeiro é distribuir os custos sobre as atividades, no segundo os custos são atribuídos aos objetos, a ideia é que os objetos são feitos pelas suas atividades por consequência dos processos consome recursos que é considerado como o custo da parcela do objeto. Para Drucker (1999), o ABC representa, um conceito diferente do processo da empresa, em especial para os fabricantes, e maneiras diferentes de medição. Enquanto o

custeio tradicional mede quanto custa fazer alguma coisa, o custeio baseado em atividades também registra o custo do não fazer, como por exemplo, o custo de uma máquina parada.

Martins (2000), entende que através do avanço tecnológico e a necessidades ter se ter informações mais precisas o custeio ABC tem uma complexidade dos sistemas de produção onde tem grande diversidade de produtos e modelos fabricados na mesma planta os custos indiretos vêm aumentando continuamente, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos, comparativamente aos custos diretos.

Com um tratamento adequado e distribuições dos custos indiretos e fixos aos produtos passa a ser de extrema importância. A ideia do ABC é simples e parte do princípio de que os recursos são consumidos pelas atividades e estas, por sua vez, são consumidas pelos objetos de custos.

Dentro das análises de custo a ferramenta gerencial muito usada afins de redução de custos e despesas é o Custo Padrão que não elimina o Custo Real, ele se faz torna eficaz pela comparação de ambos. O custo padrão é um método com o objetivo de fornecer base de custos orçadas e de base histórica, que serve para comparar com o custo real da empresa a fim de proporcionar um padrão de comportamento.

Dutra (1992) define o custo padrão é a determinação antecipada dos componentes do produto, em quantidade e valor, apoiada na utilização de dados de várias fontes, com validade para determinado espaço de tempo, Padoveze (1996) descreve custo padrão como uma técnica para avaliar e substituir a utilização do custo real. O Custo Real representa o custo acontecido, é valido no sentido em que, após a análise de suas variações, comparada ao custo-padrão pode se identificar suas causas e o porquê das variações. Ele serve para atender às necessidades legais e fiscais.

As contabilidade gerencial tem ferramentas que quando trabalhadas em conjunto fornece relatórios mais precisos que são análises de liquidez, endividamento e rentabilidade que avalia as variações financeiras, econômica e patrimonial da organização.

O índice de liquidez faz uma análise sobre o equilíbrio financeiro onde é demonstrando a capacidade da empresa honrar seus compromissos. Para Marion (2007) índices de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa considerando em longo prazo, curto prazo e prazo imediato. São usados três tipos de índices, a liquidez seca, corrente e geral, que são explicados:

- Liquidez seca – (disponibilidades + créditos a curto prazo / passivo circulante) Indica a disponibilidade financeira de curto prazo para cobrir seu passivo circulante;
- Liquidez corrente – (ativo circulante / passivo circulante) Indica quanto de bens e direitos realizáveis a empresa tem a curto prazo para honrar as obrigações;
- Liquidez geral – (ativo circulante + realizável a longo prazo / passivo circulante + realizável a longo prazo) Indica o total de bens e direitos realizáveis a curto e longo prazo para que a empresa honre suas obrigações;
- Liquidez imediata – (disponibilidades / passivo circulante) Indica a disponibilidade que a empresa tem em liquidar suas obrigações de uma só vez, tanto as vencidas quanto as que irão vencer.

As análises de rentabilidade trabalho ajudando o administrador a ter uma melhor visão de seus resultados Para Atkinson (2011) este é o cálculo que relaciona a rentabilidade de uma organização ao investimento exigido para gerar lucro sobre vendas. Iudícibus (2008) define o estudo da rentabilidade como um instrumento de medição mais importante nas demonstrações contábeis, eles são apresentados da seguinte maneira:

- Retorno sobre o ativo: (lucro operacional / ativo total) é a comparação entre vendas e o resultado obtido;
- Retorno sobre investimento sobre o PL: (lucro líquido / patrimônio líquido) onde mostra o retorno realizado sobre o investimento obtido.

Faz parte do conjunto de ferramentas são as análises de endividamento que demonstra o meio de indicar o nível de comprometimento do capital da empresa em relação ao capital de terceiros. Iudícibus (2008), dividi o índice de endividamento é em quatro partes que são:

- Participação de capital de terceiros: (capital de terceiros / patrimônio líquido) indica a dependência da empresa aos recursos externos, relacionado ao exigível total com patrimônio líquido;
- Relação capital de terceiros sobre o passivo total: (capital de terceiros / passivo total) demonstra quanto de recursos totais da empresa são financiados por terceiros;
- Passivo circulante sobre capital de terceiros: (passivo circulante / capital de terceiros) demonstra quanto de dívida total da empresa no curto prazo;

- Imobilização do patrimônio líquido: (ativo permanente / patrimônio líquido) indica a proporção de recursos próprios aplicados no ativo permanente.

Outra ferramenta que é considerada indispensável à utilização das análises é o ponto equilíbrio. Esta ferramenta está ligada diretamente ao sucesso da empresa pela sua precisão das informações gerenciais. Para Santos (2000) ponto de equilíbrio se refere ao nível de vendas em que não há lucro nem prejuízo, isto é, no qual os gastos totais (custos totais + despesas totais) são iguais às receitas totais, ele representa o nível de vendas em que a empresa opera sem lucro ou prejuízo. Ou seja, o número de unidades vendidas no ponto de equilíbrio é o suficiente para empresa pagar seus custos fixos e variáveis sem gerar lucro.

Segundo Resende (2005), o ponto de equilíbrio é um instrumento que constitui numa técnica analítica de estudo que engloba custos fixos, custos variáveis, volume de vendas e lucros. Esta ferramenta é muito poderosa para empresas de pequeno e médio porte e para os administradores, onde se consegue identificar a quantidade mínima de vendas que precisa para não obter prejuízo.

3 METODOLOGIA

Este trabalho buscou mostrar aos administradores a importância das análises dos relatórios elaborados pelas ferramentas da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões. O estudo de caso foi realizado na Poly Escolar indústria e comércio, é uma empresa familiar administrada pela sua segunda geração, atua desde 2005 no ramo de fabricação de móveis para escolas, é oriunda de outra empresa já existente, a Maqtec criada desde 1982, do ramo de instalações comerciais de propriedade da mesma família. .

Gil (2002), define estudo de caso como um tipo de pesquisa que se baseia no estudo profundo e com poucos objetivos, que visa um conhecimento amplo e detalhado. O estudo realizado foi qualitativo no formato de artigo empírico, com finalidade de aplicar ferramentas que detecta possíveis problemas, na empresa estudada foi identificado que seus administradores não utiliza de forma estratégica as informações de seu sistema informação gerencial (SIG).

Através dessa problematização foi usado meios teóricos para as análises gerenciais, onde foi comparado da linha temporal de seu (SIG) entre os anos 2013 a 2015. As

informações para o estudo de caso foram coletada da demonstrações de resultado (DRE) e balanço contábil, considerado meios seguros de extrair dados para aplicação das ferramentas do estudo contabilidade gerencial. Os relatórios foram feitos com auxílio do software Excel, que fornece uma linguagem de fácil visualização ao administrador.

As ferramentas da contabilidade gerencial aplicadas foram: análises verticais e horizontais, índices de liquidez, rentabilidade, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, índices de endividamento, análises de custos com quadros com simulações estratégicas custo orçado x padrão.

O método usou uma análise conjunta das ferramentas gerenciais, deixando os relatórios mais seguros e confiáveis nas tomadas de decisões.

4 ESTUDO DE CASO

A Maqtec Ltda. foi fundada por Iracy Alves da Silva em 1982, quando admitiu como sócio Ely Alves da Silva, passando a empresa a atuar no comércio varejista de máquinas, móveis e equipamentos para escritório, funcionando à Rua Pitangui, nº 116, João Monlevade/MG.

Em 1983 em busca de melhores acomodações e de um ponto comercial mais privilegiado a empresa mudou-se para o endereço na Av. Wilson Alvarenga, nº 610, Bairro Carneirinhos, João Monlevade/MG; sendo o prédio mais amplo, o que melhorou o atendimento aos clientes e tornou mais confortável o ambiente de trabalho. Desde então a empresa permanece nesse endereço.

Em 1986, Ely Alves da Silva transferiu suas quotas à sócia Maria da Soledade Leite Silva, que compõe a sociedade com Iracy Alves da Silva até o momento. Desde a sua fundação, a empresa experimentou largo crescimento e para acompanhar o mercado foi criada a Poly Escolar, com o objetivo social de entrar no mercado de comércio e indústria de móveis escolares, móveis para escritórios, móveis e materiais hospitalares, artigos de papelaria, eletrodomésticos, máquinas e equipamentos para escritório.

Atualmente a Poly Escolar e a Maqtec produzem e vendem móveis para escolas e escritórios. Além do atendimento personalizado e sob encomenda, a empresa tem mais de 32 anos de mercado e sempre agiu de forma honesta e compromissada, o que ajudou conquistar a fidelidade de muitos clientes. A empresa é uma das poucas do ramo a fabricar móveis

escolares e de escritório a partir de material totalmente ecológico, aplicando técnicas comprometidas com a sustentabilidade ambiental.

Além disso, o preço justo e a variedade de produtos, feitos sob medida e em tempo desejado, favorecem ainda mais o relacionamento com os clientes.

- **Missão:** Atender o mercado de instalação comercial e o setor moveleiro com excelência fim de expandir os negócios.
- **Visão:** Tornar-se referência no ramo de instalação comercial e no setor moveleiro produzindo móveis modernos e com alta tecnologia.

- **Valores:**

Confiança

Respeito

Compromisso

Integridade

Liderança

Responsabilidade sócio ambiental

4.1 Análise Vertical e horizontal do ativo circulante.

A tabela 1 apresenta os números de ativo circulante e ativo não-circulante entre os anos de 2013 a 2015, com as respectivas de avaliar a evolução das contas, mostrando seu progresso através das Análises Verticais (AV) e Análises Horizontais (AH).

Tabela 1- Ativo circulante e ativo não-circulante

| | 2015 | | 2014 | | 2013 |
|-------------------------|--------------|--------------|-----------|--------------|--------------|
| | AH | AV | AH | AV | AV |
| TOTAL ATIVO | -3,89 | 100 | 0 | 100 | 100 |
| ATIVO CIRCULANTE | -5,83 | 65,32 | -4 | 66,67 | 69,44 |
| CAIXA | 0 | 2,89 | 0 | 2,78 | 2,78 |
| BANCO | 0 | 2,89 | 0 | 2,78 | 2,78 |
| CONTAS A RECEBER | 0 | 17,34 | -14,29 | 16,67 | 19,44 |
| ESTOQUES | -8,75 | 42,2 | 0 | 44,44 | 44,44 |

| | | | | | |
|--------------------------------|----------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| ATIVO NÃO CIRCULANTE | 0 | 34,68 | 9,09 | 33,33 | 30,56 |
| ATIVO REALIZAVEL A LONGO PRAZO | 0 | 5,78 | 0 | 5,56 | 5,56 |
| IMOBILIZADO | 0 | 28,9 | 11,11 | 27,78 | 25 |

Fonte: Anexo A - Balanço Patrimonial

A análise horizontal não tem o comparativo do ano 2013 porque é preciso de informações do ano 2012 seu SIG não informou este dado, foi comparado os anos de 2014 e 2015 sendo observado que seu ativo circulante teve uma queda -1,83% na análise horizontal, esta queda foi ocasionada por uma diminuição linear do ativo (AC) que era de R\$125.000,00 em 2013 e passou para R\$120.000,00 em 2014 uma queda de R\$ 5.000,00, em 2015 o saldo (AC) passou para R\$113.000,00 seu impacto negativo superior a 2014 que foi de R\$7000,00, esta variação foi causada pela diminuição do contas a receber e estoques.

Na conta ativo não circulante a análise horizontal demonstra que teve um aumento 1,35%, sendo justificado que em 2013 seu valor era de R\$55.000,00 e passou para R\$ 60.000,00 em 2014, em 2015 o valor da conta do ativo não circulante se manteve no mesmo valor de 2014 fazendo que a (AH) não tivesse variações entre esses dois anos, esta conta ativo não circulante pode concluir que seu aumento é considerado positivo porque foi gerado pelos investimentos a longo prazo quer dizer , que mesmo com um cenário onde seu (AC) com queda a empresa conseguiu fazer investimento a longo prazo que é muito importante para continuidade de qualquer organizações.

A análise vertical mostra que em 2013 seu ativo circulante representava 69,44%, em 2014 esta porcentagem diminui e passou para 66,67% representando uma queda de 2,77%, em 2015 seu ativo circulante caiu ainda mais passando para 65,32%. Comparado ao ano 2014 a queda foi de 1,35% entre os anos que são de 2013 a 2015 que foram analisados e que obteve uma queda de -4,12% total. A conta ativo não circulante mostra que em 2013 sua (AV) é de 30,56%, 2014 passou para 33,33% sendo um aumento de 2,77%, 2015 foi para 34,38%, este aumento comparado a 2014 foi de 1,05%. O total desde aumento foi de 4,12% que pode ser justificado pelo aumento na conta do imobilizado e ativo realizável a longo prazo.

4.2 Análise Vertical e horizontal do passivo circulante

As análises verticais e horizontais do passivo circulante podem ser observadas na

tabela 2.

Tabela 2– Passivo circulante

| | 2015 | | 2014 | | 2013 |
|-------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | AH | AV | AH | AV | AV |
| TOTAL PASSIVO | -3,89 | 100 | 0 | 100 | 100 |
| PASSIVO CIRCULANTE | -10 | 36,42 | 0 | 38,89 | 38,89 |
| FORNECEDORES | -11,67 | 30,64 | 0 | 33,33 | 33,33 |
| PASSIVO NÃO CIRCULANTE | 0 | 5,78 | 0 | 5,56 | 5,56 |
| FINANCIAMENTOS | 0 | 5,78 | 0 | 5,56 | 5,56 |
| PATRIMONIO LIQUIDO | 11,82 | 176,42 | -16,28 | 151,63 | 181,11 |
| CAPITAL SOCIAL | 0 | 57,8 | 0 | 55,56 | 55,56 |
| LUCRO OU PREJUÍZO ACUM. | 18,66 | 118,61 | -23,48 | 96,07 | 125,56 |

Fonte: Anexo A - Balanço Patrimonial

O passivo circulante diminuiu em sua (AH) 3,89% total comparado entre 2013 a 2015, entre os anos 2013 e 2014 não houve variação no valor da conta do (PC) que se manteve em R\$70.000,00, esta diminuição esta entre os anos de 2014 a 2015 que era de R\$70.000,00 em 2014 e passou para R\$63.000,00 sendo uma queda devido à baixa nas vendas que representa R\$7.000,00. No patrimônio líquido a empresa obteve um aumento de 4,46%, na (AH), em 2013 o saldo do (PL) era R\$345.840,00, passando em 2014 para R\$303.220,00 sendo uma baixa que representa R\$42.620,00, em 2015 esse cenário mudou e seu (PL) teve um aumento comparado a 2014 passando para R\$324.260,00 representando um aumento positivo de R\$21.040,00, este aumento pode ser justificado pela conta de lucros e prejuízos.

A análise vertical demonstra que a empresa teve uma baixa -2,47% que é positivo para (AV) da conta do passivo circulante, esta queda foi em 2015, no ano de 2013 e 2014 não houve variação na (AV) seu porcentual se manteve 38,89% nos dois anos, esta variação é justificada pela conta fornecedores que era de R\$60.000,00 anual nos anos 2013 e 2014 e caiu para R\$53.000,00 em 2015 isso foi causado pela queda nas vendas que fez a empresa diminuir seus estoques. Em sua conta passivo não circulante teve um aumento 0,22% em 2015 este aumento foi causado na conta lucros e prejuízos acumulados que variou de 192,13% em 2013 e caiu para 168,46% em 2014 e aumentou em 2015 comparado a 2014

passando para 187,43%. Nas contas financiamentos, capital social e patrimônio líquido não houve variações que impactasse na (AV) no ativo não circulante.

4.3 Análise vertical e horizontal das demonstrações de resultado

As demonstrações de resultado têm suas respectivas análises verticais e horizontais abaixo conforme dados da tabela 3.

Tabela 3– Demonstrações de resultado

| | 2015 | | 2014 | | 2013 |
|---------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | AH | AV | AH | AV | AV |
| RECEITA COM VENDAS | 2,04 | 132,01 | -11,24 | 134,92 | 136,11 |
| (-) DEVOLUÇÃO DE VENDAS | 0 | 1,17 | -25 | 1,23 | 1,39 |
| (-) CUSTO VARIÁVEL | -4,55 | 30,84 | -13,64 | 33,69 | 34,72 |
| RECEITA BRUTA | 4,29 | 100 | -10,26 | 100 | 100 |
| (-) CUSTO DO PRODUTO | 0 | 44,05 | 0 | 45,94 | 41,67 |
| LUCRO BRUTO | 7,93 | 55,95 | -18,98 | 54,06 | 58,33 |
| DESP. OPERACIONAIS | -8,6 | 12,48 | -5,38 | 14,24 | 13,61 |
| DESP. FINANCEIRA | -8,6 | 12,48 | -5,38 | 14,24 | 13,61 |

Fonte: Anexo A - Balanço Patrimonial

Não foi feita a análise horizontal do ano 2013 porque depende dos dados de 2012 e não foi fornecido pelo (SIG).

Na DRE é visível que a (AH) a empresa teve uma recuperação positiva entre os anos de 2014 a 2015, sendo que sua conta receitas com vendas estava -11,24% em 2014 e passou para 2,04% positivo em 2015, esta recuperação impactou todas as outras contas da sua (DRE), seu lucro bruto que era de R\$653.000,00 em 2014 passou para R\$681.000,00 em 2015, somando uma diferença de R\$28.000,00, a conta custo do produto se manteve a mesma nos anos analisados de R\$300.000,00, na conta despesas operacionais teve uma economia, que em 2014 seu saldo era de R\$ 93.000,00 e passou para R\$85.000,00 em 2015 representando uma economia de R\$8.000,00, em seu lucro líquido podemos concluir que a (AH) esta positiva sendo que em 2014 sua porcentagem era de -20,97% e passou para

10,35%, esta variação pode ser confirmada porque a empresa teve uma recuperação em suas vendas, e conseguiu diminuir suas despesas operacionais.

Pela análise vertical sua receita com vendas teve uma queda que foi de 136,11% em 2013, em 2014 passou para 134,92%, em 2015 continuou em queda onde sua porcentagem ficou em 132,01%, mesma com queda nas vendas foi identificado que a empresa enxugou suas despesas operacionais, em 2013 sua (AV) foi de 13,61%, 2014 aumentou para 14,24%, em 2015 pela baixa nas vendas a empresa reduziu as despesas para 12,48%, esta redução vista pela (AV) mostra pouca oscilação no lucro líquido entre 2014 a 2015 sendo que 2014 é foi de 31,12% e passou para 32,93% em 2015, uma variação de 1,81% considerado baixa, essa análise mostra que o ano de 2013 foi o mais lucrativo com um percentual de 34,14% em seu lucro líquido, mas a empresa conseguiu se manter lucrativa nos outros anos analisados mesmo com queda nas vendas porque ela reduziu sua despesa operacional.

4.4 Análise dos índices de liquidez

Os índices de liquidez dos anos de 2013 a 2015 são listados na tabela 4.

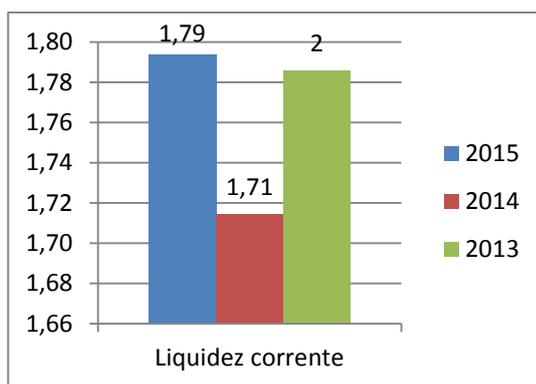
Tabela 4 – Índices de Liquidez

| Índices de liquidez | 2015 | 2014 | 2013 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Liquidez corrente | 1,79 | 1,71 | 2 |
| Liquidez imediata | 0,16 | 0,14 | 0,14 |
| Liquidez seca | 0,63 | 0,57 | 0,64 |
| Liquidez geral | 1,68 | 2,25 | 3 |

Fonte: Anexo A - Balanço Patrimonial

Os gráficos abaixo mostra comparativo entre cada tipo de liquidez entre os anos de 2013 e 2015

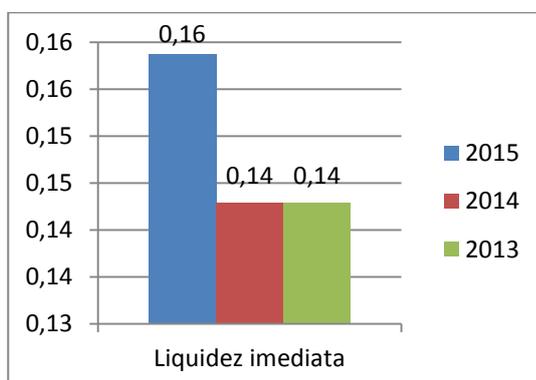
Gráfico 1– Índices de liquidez corrente



Fonte: Balanço patrimonial

Liquidez corrente demonstra uma oscilação entre 2 em 2013 com queda em 2014 que passou para 1,71 e conseqüentemente um aumento comparado a 2014 de 1,79 em 2015. A liquidez corrente está bem estabilizada mostra que a empresa consegue honrar a curto prazo suas obrigações.

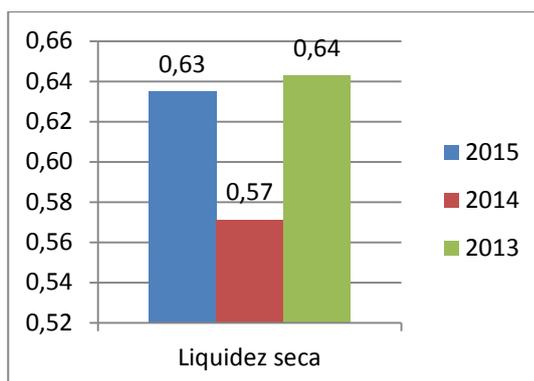
Gráfico 2– Índices de liquidez imediata



Fonte: Balanço patrimonial

Liquidez imediata se manteve estável entre 2013 e 2014, e teve um aumento, passando de 0,14 para 0,16 em 2015. A empresa precisa melhorar este índice que indica a disponibilidade de liquidar suas obrigações de uma só vez, tanto as vencidas quanto as que irão vencer.

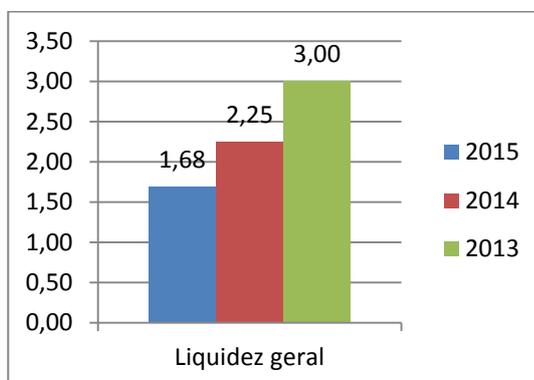
Gráfico 3 – Índices de liquidez seca



Fonte: Balanço patrimonial

Liquidez seca teve oscilação com queda entre 2013 e 2014, mas consequentemente um aumento em 2015 estabilizou este índice comparado aos anos de 2013 e 2014. Sua disponibilidade financeira de curto prazo para cobrir seu passivo circulante esta baixa e precisa ser melhorada.

Gráfico 4 – Índices de liquidez geral



Fonte: Balanço patrimonial

Liquidez geral mostra uma baixa muito significativa que iniciou em 2013 com seu índice 3 e passou a 2,25 em 2014 e para 1,68 em 2015, essas quedas podem ter sido impactadas porque esses anos analisados tiveram uma queda das vendas. Mesmo se o indicador mostra queda neste índice de liquidez geral a empresa está muito estabilizada porque seu patrimônio é bem sólido e da garantia que o total de bens e direitos realizáveis a curto e longo prazo para que a empresa honre suas obrigações

4.5 Análise dos índices de rentabilidade

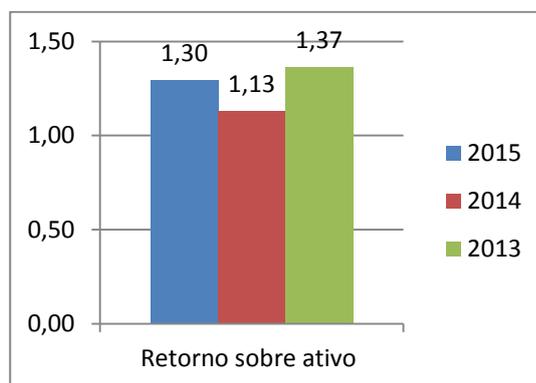
A seguir são analisados os índices de rentabilidade dos anos de 2013 a 2015, conforme tabela abaixo (Tabela 5). São apresentados os gráficos comparativos dos valores de Retorno sobre ativo e Retorno sobre patrimônio líquido, nos anos de 2013 a 2015 (Gráfico 3).

Tabela 5– Indicador de rentabilidade

| Indicador Rentabilidade | 2015 | 2014 | 2013 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Retorno sobre ativo | 1,3 | 1,13 | 1,37 |
| Retorno sobre PL | 2,24 | 2,03 | 2,46 |

Fonte: Balanço patrimonial

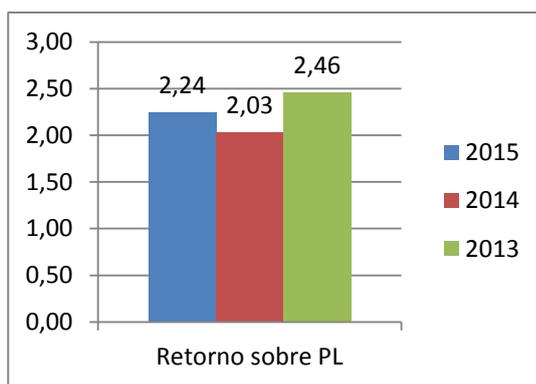
Gráfico 5 – Indicadores de rentabilidade retorno sobre o ativo



Fonte: Balanço patrimonial

No indicador de rentabilidade retorno sobre o ativo teve uma queda de 0,24 entre 2013 e 2014, em 2015 houve um crescimento comparado a 2013 de 0,17. Este indicador mostra que a empresa está sólida com análise entre vendas e o resultado obtido.

Gráfico 6– Indicadores de rentabilidade de retorno sobre PL



Fonte: Balanço patrimonial

O indicador de rentabilidade de retorno sobre PL teve uma oscilação parecida com retorno sobre o ativo, sendo que em 2013 seu indicador era de 2,46, em 2014 diminuiu para 2,03, em 2015 o indicador mostra que a empresa se recuperou e obteve um valor de 2,24 comparado a 2014 em seu retorno de investimento.

4.6 Análise de indicadores de endividamento

A análise dos indicadores de endividamento foi feita com base nos dados apresentados na tabela abaixo (Tabela 6). O gráfico 4 apresenta um comparativo entre os indicadores nos anos de 2013 a 2015.

Tabela 6 – Indicadores de rentabilidade de retorno sobre PL

| Indicadores de endividamento | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Capitais de terceiros | 3,68 | 3,43 | 3,96 |
| Capital terceiros/passivo total | 0,63 | 0,64 | 0,64 |
| Passivo circulante / capital de terceiros | 0,17 | 0,2 | 0,18 |
| Imobilização do patrimônio líquido | 0,5 | 0,5 | 0,45 |
| Índice de margem de contribuição | R\$ 381.000 | R\$ 353.000 | R\$ 420.000 |
| Ponto de equilíbrio | R\$ 217.054 | R\$ 234.748 | R\$ 246.377 |
| Capital de giro | R\$ 50.000 | R\$ 50.000 | R\$ 55.000 |

Fonte: Anexo A - Balanço Patrimonial

Participação de capital de terceiros teve uma queda 0,43, entre 2013 a 2014, e um aumento de 0,14 em 2015 este índice de endividamento está bem aceitável sendo usado na relação aos recursos externos, relacionado ao exigível total com patrimônio líquido, é sugerido que a empresa mantém este índice para poder ter melhor garantia de cumprimento de suas obrigações.

O capital de terceiros/ passivo total demonstra quanto de recursos totais da empresa é financiada por terceiros; este índice está com suas porcentagens baixas, e com pouca oscilação entre os anos analisados sendo que ela mantém um equilíbrio de 0,63 e 0,64, este índice mostra que a empresa depende aumentar seu passivo para poder equilibrado endividamento de capital de terceiros.

Passivo circulante/capital de terceiros mostra que a dívida total da empresa no curto prazo está com índices abaixo de 1, isto garante não uma liquidez favorável para honrar suas obrigações e aconselhável manter este índice acima de 1, este fato foi ocasionado porque seu passivo circulante se encontra com valores baixos.

Imobilização do patrimônio líquido mostra pouca oscilação entre os anos analisados, sendo que 2013 era 0,45 e teve um aumento para 0,50 em 2014 que se manteve em 2015. Com o índice abaixo de 1 a empresa precisa distribuir melhor seus recursos para poder equilibrar seus índices de endividamento.

A margem de contribuição teve uma evolução muito favorável sendo que em 2013 era R\$ 420.000 e passou para R\$353.000 em 2014, e aumentou para R\$381.000 em 2015 este aumento pode ter acontecido porque mesmo com queda nas vendas mostra que a empresa está conseguindo diminuir seus custos e despesas, para poder equilibrar seus lucros.

Ponto de equilíbrio teve uma queda de 2013 a 2015 sendo que começou em 2013 com R\$ 256.377,00, diminuiu em 2014 para R\$ 234.748,00, e manteve diminuindo chegando em 2015 a R\$217.054,00. É muito importante que a empresa consiga diminuir seu ponto de equilíbrio, isso mostra que seus custos e despesas estão diminuindo, a implantação de maiores controles de desperdícios e diminuição dos estoques que contribuíram para este resultado.

Seu capital de giro também teve pouca variação sendo que 2013 eram R\$55.000,00 e 2014 passou para R\$50.000,00 e continuou o mesmo valor em 2015, este valor de capital de giro a empresa consegue honrar com seus gastos de curto prazo.

4.7 Simulação de DRE

As simulações realizadas no estudo de caso foram com propósito de demonstrar às alternativas de traçar novas estratégias que a contabilidade gerencial propicia com dados base retirados das DRE de anos anteriores. A primeira simulação foi aumentar o volume das vendas em 20% sendo que em 2015 sua receita total dentro da primeira simulação foi um aumento de R\$ 179.800,00, em 2014 o aumento foi R\$ 176.200,00 e em 2013 foi R\$ 196.000,00. O resultado líquido que teve melhor liquidez foi em 2015 com R\$ 280.332,00. A segunda simulação foi de reduzir as despesas fixas em 10%, onde 2015 passou para R\$76.500,00, 2014 R\$83.700,00 e 2013 R\$ 88.200,00, o ano que fechou com melhor liquidez na segunda simulação foi 2013 R\$ R\$ 252.308,00, 2013 teve melhor redução na despesa fixa com maior impacto comparado aos outros anos.

A terceira simulação foi aumentar os preços em 7%, o ano que teve melhor liquidez foi em 2013 porque o volume de venda foi maior comparado aos outros anos.

A melhor variação de resultado da simulação foi na simulação 1 no ano 2014 tal variação representou 129,79% comparado ao resultado base. As simulações são apresentadas na tabela abaixo.

Tabela 7– Simulações de DRE – 2013 a 2015

| 2015 | Resultado Base | | Simulação 1 | | Simulação 2 | | Simulação 3 | |
|-----------------------------|-------------------|---------|--------------------------|---------|----------------------------|---------|---------------------|---------|
| | | % | Aumento de 20% de Vendas | % | Redução 10% Despesas Fixas | c/ % | Aumento de 7% Preço | % |
| Receita Total | 899.000,00 | 100,00% | 1.078.800,00 | 100,00% | 899.000,00 | 100,00% | 961.930,00 | 100,00% |
| Custos e despesas variáveis | 518.000,00 | 57,62% | 621.600,00 | 57,62% | 518.000,00 | 57,62% | 531.026,51 | 55,20% |
| Margem de contribuição | 381.000,00 | 42,38% | 457.200,00 | 42,38% | 381.000,00 | 42,38% | 430.903,49 | 44,80% |

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| Despesas fixas | 85.000,00 | 9,45% | 85.000,00 | 7,88% | 76.500,00 | 8,51% | 85.000,00 | 8,84% |
| Resultado Bruto | 296.000,00 | 32,93% | 372.200,00 | 34,50% | 304.500,00 | 33,87% | 345.903,49 | 35,96% |
| Despesas Financeiras | 85.000,00 | 9,45% | 102.000,00 | 9,45% | 85.000,00 | 9,45% | 85.000,00 | 8,84% |
| IRPJ/CSL | 71.740,00 | 7,98% | 91.868,00 | 8,52% | 74.630,00 | 8,30% | 88.707,19 | 9,22% |
| Resultado Líquido | 224.260,00 | 24,95% | 280.332,00 | 25,99% | 229.870,00 | 25,57% | 257.196,30 | 26,74% |
| % Variação Resultado | | | 125,00% | | 102,50% | | 114,69% | |

| 2014 | Resultado Base | | Simulação 1 | | Simulação 2 | | Simulação 3 | |
|-----------------------------|-------------------|---------------|--------------------------|---------------|----------------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | | % | Aumento de 20% de Vendas | de volume | Redução 10% Despesas Fixas | c/ % | Aumento de 7% Preço | % |
| Receita Total | 881.000,00 | 100,00% | 1.057.200,00 | 100,00% | 881.000,00 | 100,00% | 942.670,00 | 100,00% |
| Custos e despesas variáveis | 528.000,00 | 58,73% | 620.913,90 | 57,56% | 528.000,00 | 58,73% | 540.765,69 | 56,22% |
| Margem de contribuição | 353.000,00 | 39,27% | 436.286,10 | 40,44% | 353.000,00 | 39,27% | 401.904,31 | 41,78% |
| Despesas fixas | 93.000,00 | 10,34% | 93.000,00 | 8,62% | 83.700,00 | 9,31% | 93.000,00 | 9,67% |
| Resultado Bruto | 260.000,00 | 28,92% | 343.286,10 | 31,82% | 269.300,00 | 29,96% | 308.904,31 | 32,11% |
| Despesas Financeiras | 93.000,00 | 10,34% | 109.365,52 | 10,34% | 93.000,00 | 10,56% | 93.000,00 | 9,67% |
| IRPJ/CSL | 56.780,00 | 6,32% | 79.533,00 | 7,37% | 59.942,00 | 6,67% | 73.407,47 | 7,63% |
| Resultado Líquido | 203.220,00 | 22,61% | 263.753,10 | 24,45% | 209.358,00 | 23,29% | 235.496,84 | 24,48% |
| % Variação Resultado | | | 129,79% | | 103,02% | | 115,88% | |

| 2013 | Resultado | | Simulação 1 | | Simulação 2 | | Simulação 3 | |
|-----------------------------|-------------------|---------|--------------------------|---------|----------------------------|---------|---------------------|---------|
| | Base | % | Aumento de 20% de Vendas | % | Redução 10% Despesas Fixas | c/ % | Aumento de 7% Preço | % |
| Receita Total | 980.000,00 | 100,00% | 1.176.000,00 | 100,00% | 980.000,00 | 100,00% | 1.048.600,00 | 100,00% |
| Custos e despesas variáveis | 560.000,00 | 62,29% | 732.547,27 | 67,90% | 560.000,00 | 62,29% | 574.200,20 | 59,69% |
| Margem de contribuição | 420.000,00 | 46,72% | 443.452,73 | 41,11% | 420.000,00 | 46,72% | 474.399,80 | 49,32% |
| Despesas fixas | 98.000,00 | 10,90% | 98.000,00 | 9,08% | 88.200,00 | 9,81% | 98.000,00 | 10,19% |
| Resultado Bruto | 322.000,00 | 35,82% | 345.452,73 | 32,02% | 331.800,00 | 36,91% | 376.399,80 | 39,13% |
| Despesas Financeiras | 98.000,00 | 10,90% | 128.195,77 | 10,90% | 98.000,00 | 10,00% | 98.000,00 | 10,19% |
| IRPJ/CSL | 76.160,00 | 8,47% | 73.867,36 | 6,85% | 79.492,00 | 8,84% | 94.655,93 | 9,84% |
| Resultado Líquido | 245.840,00 | 27,35% | 271.585,36 | 25,17% | 252.308,00 | 28,07% | 281.743,87 | 29,29% |
| % Variação Resultado | | | 110,47% | | 102,63% | | 114,60% | |

Fonte: Anexo A - Balanço Patrimonial

4.8 Custo padrão x real

O custo padrão seus valores foram elaborados com base no custo ideal, ele demonstra o valor que de equilíbrio nos gastos comparado ao valor real, que quando alcançado, a empresa terá melhores resultados e estará dentro de seus parâmetros.

Em 2013 a primeira simulação foi aumentar em 20% o as vendas, essa simulação aumentou o lucro liquido que é de R\$245.840,00 para R\$271.585,36 fazendo um ganho no lucro liquido R\$25.745,36, na segunda simulação foi feito uma redução de 10% das despesas fixas pode ser observado que seu lucro liquido era de R\$245.840,00 e passou para

R\$252.308,00 sendo um aumento de R\$28.048,00 no (LL), a terceira simulação foi aumentar em 7% o valor dos preços, seu lucro líquido teve um aumento que representa ganho R\$25.6903,80 A simulação que mais aumentou seu faturamento foi a terceira simulação, teve melhor desempenho em sua variação de resultado foi a terceira simulação com percentual de 114,60%.

O ano de 2014 a primeira simulação mostra um aumento de R\$ 60.000,00 em seu lucro líquido, a segunda simulação foi um aumento de R\$6.138,00 (LL), a terceira simulação representou um aumento de R\$32.276,84 (LL). A melhor simulação foi a primeira que deu a maior positividade em seu lucro líquido com a variação de resultado de 129,79%.

Em 2015 a primeira simulação aumentou seu lucro líquido em R\$56.072,00, a segunda variação foi de R\$5.610,00 no (LL), a terceira simulação foi R\$32.936,30 no (LL). A simulação que teve melhor percentual foi a primeira com 125%.

As simulações servem para dar base para traçar novas estratégias de planejamentos futuros, dentro dessas três simulações realizadas o ano que teve melhor resultado foi o ano de 2013, que por ser justificado por ele ter melhor resultado em suas vendas brutas, essas simulações servem para serem executadas junto com uma pesquisa de mercado, para saber se os valores ficam competitivo ao mercado.

A tabela 8 foi montada para ter base de gastos entre o que foi gasto, comparado com o gasto estimado que é chamado de custo padrão, este é uma ferramenta muito importante para a empresa manter um controle melhor sobre os custos.

Tabela 8 – Comparativo dos custos – 2013 a 2015

| 2015 | | | |
|-------------------------|----------------|----------------|---------------|
| custos / despesas | real | padrão | real x orçado |
| custo total | R\$ 510.000,00 | R\$ 480.000,00 | R\$ 30.000,00 |
| custo fixo total | R\$ 300.000,00 | R\$ 280.000,00 | R\$ 20.000,00 |
| custo variável total | R\$ 210.000,00 | R\$ 200.000,00 | R\$ 10.000,00 |
| DESP.OPERACIONAIS | R\$ 85.000,00 | R\$ 70.000,00 | R\$ 15.000,00 |
| Desp. Financeira | R\$ 85.000,00 | R\$ 70.000,00 | R\$ 15.000,00 |
| custo / despesas totais | R\$ 595.000,00 | R\$ 550.000,00 | R\$ 45.000,00 |
| 2014 | | | |
| custos / despesas | real | padrão | real x orçado |
| custo total | R\$ 520.000,00 | R\$ 480.000,00 | R\$ 40.000,00 |

| | | | |
|-------------------------|----------------|----------------|---------------|
| custo fixo total | R\$ 300.000,00 | R\$ 280.000,00 | R\$ 20.000,00 |
| custo variável total | R\$ 220.000,00 | R\$ 200.000,00 | R\$ 20.000,00 |
| DESP.OPERACIONAIS | R\$ 93.000,00 | R\$ 85.000,00 | R\$ 8.000,00 |
| Desp. Financeira | R\$ 93.000,00 | R\$ 85.000,00 | R\$ 8.000,00 |
| custo / despesas totais | R\$ 613.000,00 | R\$ 565.000,00 | R\$ 48.000,00 |

2013

| custos / despesas | real | padrão | real x orçado |
|-------------------------|----------------|----------------|---------------|
| custo total | R\$ 550.000,00 | R\$ 520.000,00 | R\$ 30.000,00 |
| custo fixo total | R\$ 300.000,00 | R\$ 300.000,00 | R\$ 0,00 |
| custo variável total | R\$ 250.000,00 | R\$ 220.000,00 | R\$ 30.000,00 |
| DESP.OPERACIONAIS | R\$ 98.000,00 | R\$ 95.000,00 | R\$ 3.000,00 |
| Desp. Financeira | R\$ 98.000,00 | R\$ 95.000,00 | R\$ 3.000,00 |
| custo / despesas totais | R\$ 648.000,00 | R\$ 615.000,00 | R\$ 33.000,00 |

Fonte: Anexo A - Balanço Patrimonial

O ano de 2013 o custo e despesa real representou R\$613.000,00, seu custo padrão é R\$615.000,00, diferença que o custo real ultrapassou seu padrão representa R\$33.000,00. Em 2014 a diferença foi de R\$48.000,00 a mais que seu custo padrão, já em 2015 foi de R\$45.000,00, o ano que consegui chegar mais próximo de seu custo padrão foi 2013. Isso demonstra que esse foi o ano que conseguiu fazer mais cortes em seus custos e despesas, essa economia de cortes de gastos reflete diretamente em seu lucro.

5 CONCLUSÃO

A Poly Escolar é uma empresa de pequeno porte, optante pelo simples Nacional, sua contabilidade é terceirizada, sua função principal é para atender o fisco, a empresa possui um sistema gerencial onde coleta todas as informações dos processos de seu funcionamento como venda, compra, logística, essas informações não são analisadas no grau de importância que se deve pelos seus administradores.

O jeito que é explorada a contabilidade, faz que seus administradores não utilizem de forma diferenciada e com confiabilidade as ferramentas gerenciais, que são de grande importância no controle e planejamento estratégicos, este trabalho visou utilizar informações onde teóricos argumentam sobre a importância das ferramentas gerenciais fornecidas pelo

sistema, para transformar em uma linguagem que agregue valor a empresa pelas análises dos relatórios, com foco estratégico para as tomadas de decisões.

Pela aplicação das ferramentas da contabilidade gerencial pode-se concluir que a empresa pesquisada é bem sólida, conforme mostrado na tabela 3 pág 16 ela mantém um equilíbrio entre seus custos de acordo com seus ganhos, sua variação está bem aceitável. As análises realizadas mostram que a empresa se mantém estabilizada mesmo com baixa nas vendas, o que foi observado que mesmo tendo quedas consecutivas nas vendas a empresa conseguiu não aumentar seu endividamento, isso foi causado pela diminuição dos estoques, custos e despesas, esta mudança fez com que a empresa aumentasse sua margem de contribuição, pode ser visto na tabela 7 pág 23.

Este resultado foi ocasionado porque a empresa implantou um programa de maiores controles de custos e despesas através de implantações de simulações de aumento nas vendas, ou diminuição nos custos, a simulação que demonstrou melhor resultado foi a simulação 1 que é o aumento de 20% nas vendas, o ano 2014 que mostrou melhor variação de resultado 129,79% que esta demonstrado na tabela 7 pág. 23. Outra simulação aplicada foi a análise de custo padrão e custo real mostrado na tabela 8, pág 26, dentro dessa análise o ano que mostrou melhor resultado foi 2013 com R\$33.000,00, a menor variação entre custo padrão e real,

Poly Escolar ao investir em novas tecnologias vai conseguir ter informações com mais rapidez e segurança, esses recursos é um diferencial na visão estratégia. As análises e simulações demonstram que a contabilidade gerencial através da aplicação de suas ferramentas, age de forma que agrega valor à empresa e auxilia os administradores nas tomadas de decisões.

O estudo esta ajudando a empresa conseguir tomar decisões através de dados que são filtrados nas ferramentas da contabilidade gerencial, a agregação de valor nas análises torna a empresa mais preparada para o mercado. Como essas aplicações a Poly Escolar mostrou um resultado positivo dentro das análises realizadas sendo uma variação controlada pelo equilíbrio, das vendas, custos e despesas.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. et al. **Contabilidade**

Gerencial. Tradução de André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, A. Anthony *et al.* **Contabilidade Gerencial**, 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GARRISON, R. H., NOREEN, E. W., BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 11. 15 ed. Rio Janeiro: LTC, 2007. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. Antônio Zoratto Sanvicente (trad.). Tradução de: Accountingtheory. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos, DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de Administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; MULLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshio. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas**. Revista da FAE, v. 3, n.3, p. 1-12 set/dez 2000. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n3/a_utilizacao_das_informacoes.pdf>. Acesso em 13 abr. 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PADOVEZE, C. L. **O Papel da Contabilidade Gerencial no Processo Empresarial de Criação de Valor**. Caderno de Estudos. São Paulo: n. 21, mai./ago., 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de Informações Organizacionais: guia prático para cursos de administração, contabilidade e informática**. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.