



UNIDADE CENTRO – ASSEMBLÉIA

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GABRIEL VIEIRA DE ABREU

**OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA
A MICRO E PEQUENA EMPRESA NA TOMADA DE
DECISÃO**

RIO DE JANEIRO

2018

GABRIEL VIEIRA DE ABREU
MATRÍCULA Nº 17112004

**OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA
A MICRO E PEQUENA EMPRESA NA TOMADA DE
DECISÃO**

Trabalho acadêmico apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Ciências Contábeis da Universidade Candido Mendes como pré-requisito a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis

ORIENTADOR: PROF.º MARCOS
TAVARES PEDRO

RIO DE JANEIRO
2018

GABRIEL VIEIRA DE ABREU

MATRÍCULA Nº 17112004

**OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A MICRO E
PEQUENA EMPRESA NA TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho acadêmico apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Ciências Contábeis da Universidade Cândido Mendes como pré requisito a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis

BANCA AVALIADORA

Marcos Tavares Pedro

André Verás da Silva

RIO DE JANEIRO

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me sustentar até aqui e me lembrar todos os dias que eu sou capaz de conseguir tudo o que almejo.

À minha família, meus pais por acreditar e custear meu curso, ao meu primo Rafael que foi quem me inspirou a me interessar pela área.

Ao professor e orientador Marcos Tavares Pedro que também não me deixou desistir e teve muita paciência comigo.

Agradeço ao meu amigo e também formando Victor Bento por ser quem foi e é pra mim dentro e fora da sala de aula.

À minha amiga Bianca Ribeiro que esteve comigo me apoiando e me incentivando a não desistir.

Por fim, mas não menos importante, a todos os meus amigos que entenderam este período em que estive ausente, mas que continuam comigo.

RESUMO

ABREU, Gabriel Vieira. Os benefícios da contabilidade gerencial para a micro e pequena empresa na tomada de decisão. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Curso de Ciências Contábeis da Universidade Candido Mendes – Unidade Centro-Assembleia: Rio de Janeiro, 2018.

A Contabilidade Gerencial é uma boa ferramenta na mão dos gestores e alta administração. Os seus resultados são gerados através dos relatórios contábeis que já são feitos obrigatoriamente. Através da gama de informações geradas, pode-se decidir sobre qualquer área da empresa. No processo de gestão é importante que todas as decisões sejam bem fundamentadas, no Brasil apesar da alta taxa de abertura de empresas, muitas delas fecham em torno de 5 anos segundo o IBGE. Com isso é necessário, desde a microempresa até as grandes corporações, analisar e estudar seu negócio para bem geri-lo, evitando assim o seu fechamento.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Decisão. Gestão. Demonstrações Contábeis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Componentes de um sistema	18
Figura 2: Demonstrações Contábeis	20
Figura 3: Classificação das Empresas por número de empregados	23
Figura 4: Classificação das empresas por faturamento	24
Figura 5: Modelo de DRE	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Balanço Patrimonial – Ativo – Fantasy Company	26
Tabela 2: Balanço Patrimonial – Conta Bancos – Fantasy Company	27
Tabela 3: Balanço Patrimonial – Conta Duplicatas a Receber – Fantasy Company	27
Tabela 4: Balanço Patrimonial – Passivo – Fantasy Company	28
Tabela 5: Balanço Patrimonial – Patrimônio Líquido – Fantasy Company	29
Tabela 6: Balanço Patrimonial – Conta Contas – Fantasy Company	30
Tabela 7: Balanço Patrimonial – Conta Patrimônio Líquido – Fantasy Company	30
Tabela 8: Receitas e despesas para a DRE	31
Tabela 9: Demonstração do Resultado do Exercício	33
Tabela 10: Fluxo de Caixa 1	34
Tabela 11: Fluxo de Caixa 2	35
Tabela 12: Cálculo Liquidez Geral	38
Tabela 13: Cálculo Liquidez Imediata	38
Tabela 14: Cálculo Endividamento Geral	39
Tabela 15: Cálculo Endividamento PL	39
Tabela 16: Cálculo Margem Líquida	40
Tabela 17: Apuração de Estoques	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SIG	-	Sistema de Informação Gerencial
CFC	-	Conselho Federal de Contabilidade
NPC	-	Norma e Procedimento Contábil
IBRACON	-	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
PL	-	Patrimônio Líquido
DRE	-	Demonstração do Resultado do Exercício
CMV	-	Custo da Mercadoria Vendida
CSP	-	Custo do Serviço Prestado
CSLL	-	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
IR	-	Imposto de Renda
IRPJ	-	Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica
NBC/TG	-	Norma Brasileira de Contabilidade/Técnica Geral
PEPS	-	Primeiro que Entra, Primeiro que Sai
UEPS	-	Último que Entra, Primeiro que Sai
EBITDA	-	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
DRE	-	Demonstração do Fluxo de Caixa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA	12
1.3 HIPÓTESES	12
1.3.1 Hipótese Geral.....	12
1.3.2 Hipóteses Específicas	13
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 Objetivo Geral	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
1.5 METODOLOGIA.....	14
1.6 REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.6.1 O Que É Contabilidade E Seu Objetivo	14
1.6.2 Função Da Contabilidade E Seus Usuários.....	15
1.6.3 Contabilidade Gerencial	16
1.6.4 Demonstrativos Contábeis	19
1.6.5 Custos	20
1.6.6 Indicadores	21
1.6.7 Estoques	22
1.6.8 Empresas (Micro e pequena)	22
2 Relatórios Contábeis	25
2.1 Balanço Patrimonial	25
2.2 Demonstração do Resultado do Exercício	30
2.3 Demonstração de Fluxo de Caixa	33
2.4 Estoques	35
2.4.1 Método PEPS	36
2.4.2 Método UEPS	36
2.4.3 Método do Custo Médio	36
3 Análise dos Resultados.....	37
3.1 Análise Balanço Patrimonial	37
3.2 Análise Demonstração de Resultado do Exercício	39
3.3 Análise Demonstração do Fluxo de Caixa.....	41

3.4 Análise de Estoques.....	41
4 Considerações Finais	43
5 Referências Bibliográficas.....	45

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma poderosa ferramenta para gestão e tomada de decisão, visto que, com a informatização do mundo, o mercado exige que as empresas tenham um desempenho melhor. Por este motivo as empresas buscam melhores resultados, e se tratando de pequena e média empresa, um bom gerenciamento garante uma vida longa.

A economia brasileira é formada em sua maioria de micro, pequenas e médias empresas que contribuem para o aumento do Produto Interno Bruto do país. Porém devido ao desconhecimento de ferramentas de gestão, as mesmas estão indo a falência. É verdade que se abrem muitas empresas, entretanto a maioria delas não sobrevivem, porque os gestores e empresários não estão preparados, e bem equipados para a tomada de decisão.

Apesar de que atualmente existem facilitadores que ajudam o pequeno empresário ter uma boa gestão, muitos ainda tem resistência e colocam dificuldades no processo de aprendizado e mapeamento do seu negócio.

Este trabalho tem pretende mostrar através de situações triviais, a importância e os benefícios de entender e usar das ferramentas que ajudam não somente na sobrevivência, mas no avanço das pequenas e médias empresas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quando se fala em contabilidade gerencial, lembramos sempre dos grandes balanços, das grandes ou médias empresas. Academicamente é comum estudar cases de grandes empresas, onde é fácil ver as funcionalidades dos controles. A verdade é que a maioria das empresas não são multinacionais, onde os gestores e a administração estão preocupados com o controle para excelentes resultados. A realidade é de pequenos escritórios, empresas familiares, organizações de médio porte que ainda não vislumbraram o poder de um gerenciamento efetivo.

A grande riqueza da contabilidade é poder ser aplicada em empresas de diferentes tamanhos, e ser funcional a todas elas. É imprescindível, independente do tamanho, a empresa ter responsabilidade com a transparência por exemplo, e a contabilidade traz isso, criando valor para a mesma.

Por sua vez, os gestores dessas pequenas empresas, por talvez achar que sua função na mesma não exige tanto, prefere se manter no básico da contabilidade para as organizações como mera contabilização ou obrigação fiscal.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

Trabalho na área a 3 anos, e tenho visto que os métodos apresentados em sala de aula, ainda são pouco usados e conhecidos de maneira prática e funcional pelos empresários e gestores. Falo assim pois na empresa onde trabalho prestamos este tipo de serviço, de cuidar da parte financeira e gerencial do cliente, e vejo o quão despreparados são os diretores e como colocar ferramentas básicas como o fluxo de caixa, auxilia na tomada de decisão. Então, este trabalho tem a intenção de incentivar o conhecimento das práticas de uma boa gestão.

Infelizmente todas as empresas com que trabalho hoje, no primeiro momento em que chegaram sendo médias ou pequenas, não tinha um controle básico de gerenciamento. Quando recebíamos o histórico do cliente víamos que em alguns casos por displicência do empresário, não se tinha dinheiro para o pagamento das contas recorrentes. Por isso é de extrema importância falar sobre o assunto, expor de forma prática e fazer conhecido os benefícios da gestão para tomada de decisão.

1.3 HIPÓTESES

1.3.1 Hipótese Geral

A contabilidade gerencial no ambiente da pequena e média empresa, não é usada por desconhecimento dos gestores de sua utilidade na tomada de decisão.

1.3.2 Hipóteses Específicas

- A contabilidade gerencial pode auxiliar o pequeno empresário a entender o seu negócio e a traçar planos, podendo trazer uma melhor gestão, a curto (usando o fluxo de caixa) ou a médio prazo.
- Através de relatórios, é possível ter uma melhor visão dos custos e assim precificar melhor o produto ou serviço .
- Ter um bom controle de endividamento auxilia na tomada de decisão.
- Gerenciamento de estoques é um dos pontos fortes que a contabilidade gerencial pode ajudar o empresário a fazer melhores escolhas de compra.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Provar que um sistema de gestão eficiente, fará a empresa progredir de forma sustentável.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Atestar a eficiência das demonstrações na constituição do cenário para a tomada de decisão
- Um panorama dos seus custos alocados nos seus produtos ou serviços, garantem uma boa análise para precificar e aplicar margens de lucro.

- O controle dos dispêndios da empresa é uma parte bem importante, e ter isso ajustado, separando o que é despesa de custo, leva a empresa a ter mais dinheiro para investir.
- Controlar o fluxo de novos investimentos.

1.5 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica e desenvolvimento de um exemplo hipotético com os principais relatórios contábeis, visando apreciar sua forma gerencial. O objetivo do material coletado é dar apoio argumentativo para embasamento do referencial teórico.

As principais fontes de pesquisa utilizadas foram: livros físicos, monografias já apresentadas, artigos, dissertações e sites referentes à contabilidade brasileira.

Os materiais coletados servem como base para responder os problemas da pesquisa, suas hipóteses e objetivos.

1.6 REFERENCIAL TEÓRICO

1.6.1 O Que É Contabilidade E Seu Objetivo

A contabilidade é uma ciência social que tem por objetivo estudar as variações do patrimônio das entidades. Ela se encarrega da escrituração dos atos e fatos ocorridos e esta informação ampara o gestor na tomada de decisão.

Podemos ter como definição de contabilidade o que Ferreira (2004, p. 1) diz: “a ciência que estuda o patrimônio do ponto de vista econômico e financeiro, bem como os princípios e as técnicas necessárias ao controle, à exposição e à análise dos elementos patrimoniais e de suas modificações.”.

Como foi dito acima a contabilidade é uma ciência ampla, fornecendo informações tanto para os usuários internos (funcionários, sócios e acionistas e alta administração) dando uma visão econômica acerca da situação da empresa, quanto para os usuários externos (bancos, fornecedores e governo) através de seus relatórios que demonstram financeiramente o histórico da instituição, podendo por exemplo facilitar a liberação de crédito junto ao banco.

O objetivo desta ciência é registrar de forma clara o patrimônio e poder analisar seu progresso, como diz Ludícibus, Martins e Gelbcke (1994, p. 58), se constitui por “um sistema de informação e avaliação destinado a prever seus usuários com demonstrações e análise de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação a entidade objeto de contabilização.”

1.6.2 Função Da Contabilidade E Seus Usuários

A função da contabilidade basicamente é controlar o patrimônio e apurar o lucro ou prejuízo, entretanto existe um processo para se chegar ao resultado que é: registrar, organizar, demonstrar, analisar e acompanhar as modificações do patrimônio. Exemplificando:

1. Registrar todos os fatos em valor monetário, segundo a lei que norteia a entidade, podendo ser o livro diário, razão ou comercial;
2. Organizar um sistema de controle que se ajuste a necessidade da empresa;
3. Demonstrar com base no que se foi registrado, resultando numa gama de demonstrativos que apresentam a situação econômica, financeira e patrimonial da empresa, como o balanço patrimonial ou a demonstração dos fluxos de caixa;
4. Analisar os demonstrativos para se chegar a informação que promove uma melhor tomada de decisão;
5. Acompanhar o andamento da empresa, planejando os pagamentos futuros, os próximos recebimentos, visando cumprir o plano econômico da entidade.

Para que o resultado do processo tenha credibilidade de frente a seus usuários é necessário que haja seriedade e comprometimento com os registros, pois são a base de dados que oriunda todo o processo. Caso exista falhas, conseqüentemente a resposta obtida não será confiável.

Toda informação contábil tem a finalidade de atingir a expectativa de seu usuário. Na visão da entidade, como usuários temos dois: grupos os internos e os externos. Horngren, Sundem Stratton (2004, p. 4), define bem a destinação da informação para os usuários e os divide em 3 categorias, sendo 2 para clientes internos:

1. Gestores internos que usam a informação para o planejamento e controle, a curto prazo, de operações rotineiras.
2. Gestores internos que usam a informação para tomar decisões não rotineiras (por exemplo, investir em equipamentos, determinar o preço de produtos e serviços, decidir a que produtos dar relevo ou não) e formular as políticas gerais e planos de longo prazo.
3. Usuários externos, tais como investidores e autoridades governamentais, que usam a informação para tomar decisões a respeito da empresa.

Podemos exemplificar a informação usada por gestores internos para decidir, quando se deseja comemorar os aniversariantes do mês com um almoço ou um lanche no fim do expediente, sendo ambos custeados pela empresa.

1.6.3 Contabilidade Gerencial

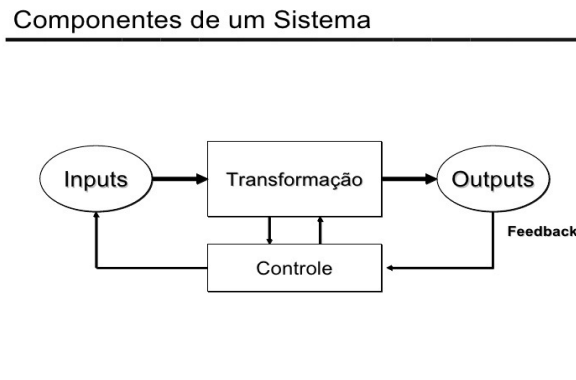
Como já foi citado, a contabilidade em seu objetivo geral é fornecer informações úteis aos seus usuários. Da mesma forma que a contabilidade financeira gera informação para os usuários externos, a contabilidade gerencial visa embasar os usuários internos na tomada de decisão. Serve de instrumento de apoio e contribui

para a interpretação do cenário organizacional, visto que quanto maior a responsabilidade maior os riscos atribuídos ao cargo, por este motivo a contabilidade tem um papel vital para dar segurança, relevância e, em alguns casos depende do tipo de decisão e informação requerida, maior objetividade.

Segundo PADAVEZE, 2010, a “contabilidade gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração.” Para IUDÍCIBUS, 1998, a “contabilidade gerencial atinge e aproveita conceitos da administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo, no qual toda a contabilidade empresarial se situa.” E por fim CREPALDI, 2004, diz que “contabilidade gerencial é voltada para a melhor utilização dos resumos econômicos da empresa, através de um adequado controle de insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.” Com isso podemos concluir que a contabilidade gerencial é o ato de utilizar os registros contábeis como ferramenta de gestão empresarial.

Podemos exemplificar um sistema de informação gerencial através da foto abaixo, onde estão demonstrados as entradas ou inputs, a transformação, e a saída ou outputs. O SIG gera informações que servem de solução para muitas necessidades empresariais, sendo resultantes da interação entre pessoas, tecnologias e procedimentos. Cada empresa vai avaliar a necessidade do software específico, que atenda as suas demandas, entretanto todos tem a mesma lógica. Nenhum gestor pode traçar estratégias sem antes ter conhecimento necessário, e os sistemas trazem rapidez e valor para a informação. Para exemplo e definição de um sistema vamos utilizar um estabelecimento comercial:

Figura 1: Componentes de um sistema



Fonte: O Autor

- **Entradas/Inputs:** É todo tipo de dado que será incluído no sistema afim de ser processado. No caso do nosso exemplo, todo produto que for vendido será lançado no sistema pelos funcionários que estiverem no caixa.
- **Transformação:** É o processo que transforma a entrada, ou seja, os dados que foram lançados no sistema em saídas, em informação. Este processo é feito através de um programa desenvolvido especialmente para a loja em questão. Esse fator é uma vantagem pois as necessidades da empresa poderão ser contempladas e ter a informação direcionada. É importante dizer que nesta etapa existe também um controle de verificação das informações.
- **Saídas:** São os resultados gerados pelo sistema através de todos os dados lançados. Todos os dados, elementos soltos são demonstrados agora de forma agrupada com sentido quantitativo e qualitativo, oferecendo um parecer para o gestor. No caso do nosso exemplo, o resultado pode ser a quantidade de um determinado produto que foi vendido ou quanto que cada vendedor fez de dinheiro no dia. Eles podem ser demonstrados de várias maneiras de acordo com a necessidade do usuário.
- **Feedback:** Nesta etapa, após a análise dos resultados, o gestor tem a capacidade de avaliar o andamento do seu negócio e dos processos que o envolvem. E como este processo é contínuo, visto que haverá um histórico, poderá planejar de forma mais consolidada os seus próximos passos. Caso algum resultado não saia da

maneira que o gestor espera, em base dos números informações, poderão ser feitas alterações, ser tomadas medidas para que o seu objetivo seja alcançado, por exemplo, mediante ao relatório final foi visto que o produto A vende menos que o produto B, porém o estoque do produto B é maior que o A, então ele pode decidir o que fazer mediante a isso.

- Controle: É a parte final e também inicial do processo. Final pois após do feedback podemos determinar se o sistema está de acordo com os padrões de desempenho e inicial, caso haja a necessidade de ajustes para que o sistema atinja a meta proposta.

1.6.4 Demonstrativos Contábeis

Como informa a resolução CFC 1.418/12 é necessário que a empresa obrigatoriamente produza três demonstrativos contábeis, entretanto para fins de gestão os obrigatórios não são os únicos a serem trabalhados. São eles:

- Balanço Patrimonial: É uma demonstração obrigatória que abranger o ativo e o passivo da escrituração contábil, evidenciando o patrimônio líquido que é resultado da diferença entre os dois grupos.
- Demonstração de Resultado do Exercício: Demonstra o resultado da empresa em lucro ou prejuízo num determinado período, através da confrontação de despesas e receitas.
- Notas explicativas: Compreende o resumo das políticas contábeis adotadas e outras informações que por organização não podem ser explanadas nos seus respectivos relatórios.

É importante salientar que todas as demonstrações obrigatórias devem ser apresentadas de modo comparativo com o ano anterior. De modo abrangente podemos exemplificar através do quadro abaixo:

Figura 2: Demonstrações Contábeis

Demonstração Contábil	ME e EPP ITG 1000	PME's NBC TG 1000	Regra Geral	S.A. de Capital Aberto
B.P.	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
D.R.	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
D.R.A.	Facultativa	Pode ser substituída pela DLPA	Obrigatório	Obrigatório
D.L.P.A.	Facultativa	Facultativa (Obrigatória se substituir a DRA ou a DMPL)	Facultativa	Facultativa
D.M.P.L.	Facultativa	Pode ser substituída pela DLPA	Obrigatório	Obrigatório
D.F.C.	Facultativa	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
N.E.	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
D.V.A.	Facultativa	Facultativa	Facultativa	Obrigatório

Fonte: mensariofiscal.com.br

1.6.5 Custos

É de extrema importância para a gestão, saber identificar e classificar os custos e os separar das despesas. Segundo a NPC 2 do IBRACON:

“ custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para aquisição, conversam e outros procedimentos necessários para trazer os estoques a sua condição de localização atuais, e compreende Todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocar luz em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma.”

Já as despesas são os gastos com bens e serviços relativos à manutenção da atividade da empresa, como materiais de escritório.

A diferenciação entre eles é simples, porém requer atenção a cada um dos itens a ser avaliados. Se a eliminação de um determinado gasto afeta a produção, ele será um custo. Caso o produto ou serviço possa ser entregue perfeitamente sem aquele gasto, ele é considerado despesa.

1.6.6 Indicadores

No processo de gestão e tomada de decisão, os indicadores auxiliam de forma objetiva a administração da empresa. Temos indicadores financeiros, de desempenho, de endividamento e cada um deles consegue nortear o gestor.

Os indicadores financeiros são calculados por meio dos dados obtidos nos demonstrativos da organização. Os relevantes para o micro e pequeno empresário são:

- Margem Bruta
- Margem Líquida
- Margem de Contribuição
- Ponto de Equilíbrio
- Liquidez Corrente

Aqueles que verificam se estão atingindo os objetivos determinados são chamados de indicadores de desempenho de processos. São usados para o monitoramento das atividades da empresa, sendo assim intrínsecos para trazer revelar as debilidade e os sucessos da empresa. Alguns deles:

- Eficiência

- Eficácia
- Capacidade
- Produtividade
- Qualidade

É comum que pequenas e médias empresas realizem empréstimos junto a terceiros para incrementar o capital de giro, conseqüentemente aumentando as dívidas com o objetivo de obter mais dinheiro corrente. O índice de endividamento geral ou a composição do endividamento conseguem apresentar a evolução do endividamento dentro de períodos.

1.6.7 Estoques

Para o micro e pequeno empresário esta conta do ativo no balanço patrimonial, deve receber um olhar mais cuidadoso. É a conta que representa bens de prioridade tangível destinados à venda. Dentro dele uma sub classificação de acordo com o seu estágio de acabamento. Como ele tem relevância dentro do ativo e representa um ponto crítico para a determinação do resultado do período, a sua avaliação requer entendimento devido ao seu lançamento e contabilização.

Para CHING (2011, p. 18), “esse conceito originou-se na função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de matérias a suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos.”

1.6.8 Empresas (Micro e pequena)

Como este trabalho tem o foco de apresentar os benefícios da contabilidade gerencial na tomada de decisão dentro de uma empresa, precisamos conceituar o que é empresa. FABRETTI (2003, p. 36) diz:

“Empresa é a unidade econômica organizada, que combinando capital e trabalho, produz ou faz circular bens ou presta serviços com finalidade de lucro. Adquire personalidade jurídica pela inscrição de seus atos constitutivos dos órgãos de registro próprio, adquirindo dessa forma capacidade jurídica para assumir direitos e obrigações. A empresa deve ter sua sede, ou seja, deve um domicílio, local onde exercerá seus direitos responderá por suas obrigações.”

Portanto se a finalidade da empresa é gerar lucro, toda a estratégia para atingir o objetivo é válida e a contabilidade gerencial vem para facilitar este processo.

Para PADOVEZE (2005, p. 3), “as empresas nascem a partir de investimentos nas operações necessárias para vender os produtos e serviços escolhidos.” E é por isso que no Brasil segundo o Sebrae existem 6,4 milhões de estabelecimentos, em que 99% são micro e pequenas empresas. Elas podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com faturamento bruto anual.

Sobre a classificação em cima do faturamento temos:

Figura 3 - Classificação das Empresas por número de empregados

Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte:

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

E sobre a classificação em vista do número de empregados temos:

- **Microempreendedor Individual** - Faturamento anual até R\$ 81 mil;
- **Microempresa** - Faturamento anual até R\$ 360 mil;
- **Empresa de Pequeno Porte** - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões;
- **Pequeno Produtor Rural** - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões

Figura 4 - Classificação das empresas por faturamento

Fonte: sebrae.com.br

2 Relatórios Contábeis

Com base no que foi falado podemos começar, de uma forma prática e sistemática, a exemplificar e testificar os benefícios da contabilidade gerencial na tomada de decisão. Ao começar pelo Balanço Patrimonial, em seguida da Demonstração do Resultado do Exercício, logo após a Demonstração de Fluxo de Caixa e por fim falaremos sobre Estoques.

Esta linha de raciocínio ajuda a testificar de uma forma geral, como podemos aproveitar dos relatórios que uma empresa obrigatoriamente teria que produzir, tirando informações úteis para a gestão, como por exemplo algum tipo de indicador financeiro.

Conforme dito, começaremos pelo Balanço Patrimonial.

2.1 Balanço Patrimonial

Esta demonstração é a mais comum e geralmente é a primeira que vem na mente quando se pensa em demonstrações contábeis. Este relatório é obrigatório por lei e demonstra de fato como está o patrimônio da empresa, fazendo um comparativo entre dois determinados períodos. Neste relatório o patrimônio se apresenta entre duas faces, os bens e direitos contra as obrigações e as participações dos acionistas.

A coluna do lado esquerdo, em que podemos ver demonstrados de forma monetária os direitos ou bens da empresa, é denominada de ativo. Neste relato a organização é feita pelo seu grau de liquidez, que é a definição do período que aquele bem ou direito se tornará em dinheiro. Por este motivo a conta caixa sempre virá em primeiro lugar, pois já é o valor em dinheiro vivo. Não é o caso deste balanço ter imobilizados, que é a conta que engloba os imóveis, máquinas por exemplo, mas se existisse eles têm um prazo maior para se transformar em dinheiro, ficando pelo final do relatório, como também algum direito de marca.

É importante salientar também que dentro desta parte do balanço existe o Ativo Circulante e o Ativo Não Circulante, que tem relação com a duração dos bens e direitos. Sendo assim, caso ele tenha o vencimento até o término do exercício social seguinte, é considerado de Curto Prazo, encaixando-se no subgrupo do Circulante. Se o bem ou direito vencer somente após o término do exercício social seguinte, será considerado como de longo prazo, integrando o subgrupo do Não Circulante que poderia ser chamado também de Ativo Permanente.

Tabela 1: Balanço Patrimonial – Ativo – Fantasy Company

DESCRIÇÃO	Saldo 2016	Débito	Crédito	Saldo 2017
ATIVO				
Circulante				
Disponível				
Caixa	R\$ 6912,83	R\$ 4084,31	R\$ 7283,43	R\$ 3713,71
Bancos	R\$ 22163,36	R\$ 104329,43	R\$ 116298,57	R\$ 10194,22
Total Disponível	R\$ 29076,19	R\$ 108413,74	R\$ 123582,00	R\$ 13907,93
Cientes				
Duplicatas a receber	R\$ 69593,08	R\$ 50910,00	R\$ 90690,00	R\$ 29813,08
Total Cientes	R\$ 69593,08	R\$ 50910,00	R\$ 90690,00	R\$ 29813,08
Créditos Diversos				
Adiantamento a Terceiros	R\$ 0,00	R\$ 1416,20	R\$ 0,00	R\$ 1416,20
Total Créditos Diversos	R\$ 0,00	R\$ 1416,20	R\$ 0,00	R\$ 1416,20
Títulos a Receber				
Empréstimo Mútuos a receber	R\$ 80544,73	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 80544,73
Total Títulos a Receber	R\$ 80544,73	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 80544,73
Antecipação de Lucros				
Antecipação sócio A	R\$ 0,00	R\$ 48979,66	R\$ 0,00	R\$ 48979,66
Antecipação sócio D	R\$ 2000,00	R\$ 20955,92	R\$ 0,00	R\$ 22955,92
Total Antecipação de Lucros	R\$ 2000,00	R\$ 69935,58	R\$ 0,00	R\$ 71935,58
Total Circulante	R\$ 177214,00	R\$ 230675,52	R\$ 214272,00	R\$ 193617,52
Total Ativo	R\$ 177214,00	R\$ 230675,52	R\$ 214272,00	R\$ 193617,52

Fonte: O Autor

Podemos ver então a evolução do dinheiro na conta bancos entre os dois períodos do balanço. De forma simplificada temos os débitos e créditos acumulados do ano inteiro. Conseguimos perceber que saiu mais dinheiro que entrou durante o ano, sendo assim o saldo fechou num valor menor que o anterior.

Tabela 2: Balanço Patrimonial – Conta Bancos – Fantasy Company

Bancos	R\$ 22163,36	R\$ 104329,43	R\$ 116298,57	R\$ 10194,22
--------	--------------	---------------	---------------	--------------

Fonte: O Autor

Podemos ver também isso acontecer na conta de **DUPLICATAS A RECEBER**, porém o efeito de terminar o ano com saldo menor é bom, pois indica que os clientes foram bons pagadores durante o ano ou que a cobrança foi efetiva de modo satisfatório.

Tabela 3: Balanço Patrimonial – Conta Duplicatas a Receber – Fantasy Company

Duplicatas a receber	R\$ 69593,08	R\$ 50910,00	R\$ 90690,00	R\$ 29813,08
----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fonte: O Autor

Na coluna que fica do lado direito temos as obrigações (dívidas) que a empresa possui com terceiros. São organizados pelo seu grau de exigibilidade em ordem decrescente, ou seja, as contas que devem ser pagas mais rapidamente, que são consideradas de curto prazo, tem um maior grau de exigibilidade que as que poderão ser liquidadas após o término do exercício social seguinte, as de longo prazo.

De igual modo, o passivo também é dividido em Circulante e Não Circulante, seguindo a regra de exigibilidade acima descrita. Como exemplo de Passivo Circulante nós temos Fornecedores, Salários ou Impostos a Pagar. Dentro do Não Circulante temos o Exigível a Longo Prazo, que seria aquela obrigação com terceiros que passaria do exercício social corrente e do próximo.

Logo após, na mesma coluna, temos o patrimônio líquido que é composto pelo valor pertencente aos acionistas, conseqüentemente chamadas também de recursos próprios. Além disso também fazem parte os lucros ou prejuízos. É importante acrescentar que somente em empresas de pequeno porte que a conta Lucros Acumulados aparecerá. No PL podemos observar também o Capital Social, que configura o investimento inicial dos proprietários, que pode ser alterado quando são

feitos investimentos adicionais ou desinvestimentos. Por lei, nesta conta também devem ser incluídas as reservas, entretanto esta regra só vale para as S/A.

Tabela 4: Balanço Patrimonial – Passivo – Fantasy Company

DESCRIÇÃO	Saldo 2016	Débito	Crédito	Saldo 2017
PASSIVO				
Circulante				
Impostos a recolher				
Simples Nacional	R\$ 4970,33	R\$ 8101,20	R\$ 3491,58	R\$ 360,71
Total Impostos a recolher	R\$ 4970,33	R\$ 8101,20	R\$ 3491,58	R\$ 360,71
Salários e Contrib. Previdenciárias				
Pró-labore a pagar	R\$ 1667,86	R\$ 16931,86	R\$ 15264,00	R\$ 0,00
INSS a recolher	R\$ 206,14	R\$ 1675,30	R\$ 1679,04	R\$ 209,88
Total Salários e Contrib. Previdenciárias	R\$ 1874,00	R\$ 18607,16	R\$ 16943,04	R\$ 209,88
Obrigações c/ Terceiros				
ISS de Terceiros	R\$ 0,00	R\$ 436,20	R\$ 436,20	R\$ 0,00
Empréstimos Mútuos a pagar	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 7859,50	R\$ 7859,50
Empréstimo de Sócio	R\$ 0,00	R\$ 1536,00	R\$ 4036,00	R\$ 2500,00
Total Obrigações c/ Terceiros	R\$ 0,00	R\$ 1972,20	R\$ 12331,70	R\$ 10359,50
Contas a Pagar				
Contas	R\$ 568,42	R\$ 20578,85	R\$ 35206,11	R\$ 15195,68
Total Contas a Pagar	R\$ 568,42	R\$ 20578,85	R\$ 35206,11	R\$ 15195,68
Total Circulante	R\$ 7412,75	R\$ 49259,41	R\$ 67972,43	R\$ 26125,77

Fonte: O Autor

Tabela 5: Balanço Patrimonial – Patrimônio Líquido – Fantasy Company

Patrimônio Líquido				
Capital Social				
Capital Integralizado				
Capital Sócio A	R\$ 88100,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 88100,00
Capital Sócio B	R\$ 900,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 900,00
Capital Sócio C	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 500,00
Capital Sócio D	R\$ 500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 500,00
Total Capital Integralizado	R\$ 90000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 90000,00
Total Capital Social	R\$ 90000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 90000,00
Lucros/Prejuízos acumulados				
Lucros Acumulados	R\$41.995,79	R\$0,00	R\$41.995,79	R\$0,00
Prejuízos Acumulados	R\$26,53	R\$0,00	R\$26,53	R\$0,00
Ajustes de Exercícios Anteriores	R\$90.228,92	R\$2.309,50	R\$0,00	R\$92.538,42
Lucros ou Prejuízos Acumulados	R\$212.052,49	R\$42.022,32	R\$0,00	R\$170.030,17
Total Lucros/Prejuízos	R\$79.801,25	R\$44.331,82	R\$42.022,32	R\$77.491,75
Total Patrimônio Líquido	R\$169.801,25	R\$44.331,82	R\$42.022,32	R\$167.491,75
Total Passivo	R\$177.214,00	R\$93.591,23	R\$109.994,75	R\$193.617,52

Fonte: O Autor

Podemos observar que o saldo em 2017 da conta **CONTAS** está bem maior que no ano anterior. O motivo disto acontecer pode ser bem variado, mas analisando a posição desta conta no balanço, lembrando da regra de exigibilidade e observando o salto dos números desta conta, podemos chegar à conclusão que o valor nela representado é de algo a longo prazo. Só se saberá a fundo quando for aberto o detalhamento desta conta e descobrir a natureza deste pagamento, mas olhando a grosso modo podemos supor que a empresa está investindo em algo para que possa ter um crescimento maior.

Tabela 6: Balanço Patrimonial – Conta Contas – Fantasy Company

Contas	R\$ 568,42	R\$ 20578,85	R\$ 35206,11	R\$ 15195,68
--------	------------	--------------	--------------	--------------

Fonte: O Autor

Ao olhar para a conta de PL podemos constatar que ela está ficando mais pobre, caso fosse ao contrário ela estaria ficando mais rica. Conseguimos tirar esta conclusão pois o PL é a junção dos investimentos dos acionistas com os resultados dos exercícios, demonstrando assim o andamento da organização.

Tabela 7: Balanço Patrimonial – Conta Patrimônio Líquido – Fantasy Company

Total Patrimônio Líquido	R\$169.801,25	R\$44.331,82	R\$42.022,32	R\$167.491,75
---------------------------------	---------------	--------------	--------------	---------------

Fonte: O Autor

2.2 Demonstração do Resultado do Exercício

Avançando mais um pouco em nossa metodologia, vamos verificar a DRE ou Demonstração do Resultado do Exercício. Ela possibilita gerar o resultado através da confrontação das receitas, custos, despesas e resultados apurados. Na formação do balanço, quando os valores são lançados, alguns entram em sua contrapartida nas contas de resultado que pertencem a DRE. O objetivo deste relatório é avaliar se a empresa teve lucro ou prejuízo no período.

Tudo o que acontece e tem poder de modificar a situação líquida da empresa vai integrar este relatório, representando uma variação patrimonial. São as receitas e despesas de um determinado período, que ao final do mesmo são apuradas. Como vimos no balanço já apresentado, o resultado desta demonstração é incorporado ao PL, sendo lucro ou prejuízo.

As receitas é todo tipo de ganho relacionado com o objeto fim da instituição, ou seja, a venda de produtos ou a prestação de serviços. No balanço elas entram debitando nas contas do Ativo, geralmente em Caixa ou Bancos, e creditadas na conta Receitas, que é uma conta de resultado. Vale a pena salientar a unilateralidade está conta, pois em via de regra ela sofre somente alteração em um sentido.

As despesas são os esforços que a empresa teve para obter a receita. É importante frisar que despesa não é custo, ou seja, não está ligado diretamente à produção, mas sem elas o produto não conseguiria ser vendido. Para efeito de maior entendimento, supomos que temos uma loja de roupas. Pagar ou não a comissão dos vendedores não vai me impedir de ter o produto para venda, só vai diminuir minha receita., sendo assim uma despesa. Porém se eu não comprar mais as roupas para revender, não terei mais receita, categorizando um custo pois está ligado diretamente a produção. Elas também funcionam em sistema unilateral, onde em geral são debitadas.

Tabela 8: Receitas e despesas para a DRE

Receita			Despesa de material de uso e consumo	R\$ 352,98
Operacional	R\$ 50910,00		Despesas com software	R\$ 2932,69
			Total Despesas Gerais	R\$ 62305,19
Custos				
Aluguel	R\$ 7680,00		Financeiras	
			Juros e despesas bancárias	R\$ 614,40
Despesas			Juros de mora/outros juros	R\$ 17,44
Gerais			Total Despesas Financeiras	R\$ 631,84
Serviços Terceiros Pes. Jurídica	R\$ 21576,11			
Alimentação	R\$ 83,64		Utilidades e Serviços	
Assoc. de Classe	R\$ 1040,00		Cartório	R\$ 283,27
Propaganda e Publicidade	R\$ 18000,00		Despesa com fretes	R\$ 50,00
Pró-labore	R\$ 15264,00		Hospedagem	R\$ 248,00
Serviços Gráficos	R\$ 950,00		Total Utilidades e Serviços	R\$ 581,27

Fonte: O Autor

Para maior visibilidade, antes de apresentar a DRE, vamos verificar as receitas, despesas e custos que são pertencentes a ela, conforme apresentado acima.

A Demonstração do Resultado do Exercício é um relatório contábil obrigatório previsto em lei, especificamente para o pequeno e médio empresário a lei nº10.406/2002 (novo código civil) art. 1.179. Sua exigência pela lei indica que seja anual, porém sua realização mensal é uma ótima ferramenta de gestão, podendo ser feita mensalmente ou no período desejado, obtendo assim informações sobre a saúde da empresa, conforme já estabelecemos os objetivos da DRE.

A estrutura contábil deste demonstrativo se inicia com a entrada de dinheiro no patrimônio da empresa, configurando as **receitas**. Com isso, deduzimos todos os **impostos sobre as vendas**, obtendo assim um valor de **receita líquida**. Prosseguindo, vamos deduzir deste resultado os custos referente à venda ou ao serviço prestado (**CMV/CSP**), resultando no **lucro bruto**. Com isso, podemos agora subtrair todas as **despesas administrativas, financeiras e com vendas**, tendo então um **resultado antes do IR/CSLL**. Neste momento são cobrados os impostos (**IRPJ/CSLL**) sobre o faturamento, gerando por fim o **resultado líquido** da operação. Este resultado é importante para saber se está na hora de novos investimentos ou financiamentos, ou ser também dividido entre os que devem receber.

Figura 5: Modelo de DRE

- Receita Bruta
- (-) Deduções e abatimentos
- (=) Receita Líquida
- (-) CPV (Custo de produtos vendidos) ou CMV (Custos de mercadorias vendidas)
- (=) Lucro Bruto
- (-) Despesas com Vendas
- (-) Despesas Administrativas
- (-) Despesas Financeiras
- (=) Resultado Antes IRPJ CSLL
- (-) Provisões IRPJ E CSLL
- (=) Resultado Líquido.

Fonte: <https://blog.contaazul.com/modelo-de-dre/>

Assim posto, podemos analisar com clareza a demonstração citada. Vale ressaltar que esta visão da demonstração é gerencial, sendo uma síntese, um resumo dos resultados das atividades.

Tabela 9: Demonstração do Resultado do Exercício

Descrição	Valor
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 50910,00
(-) CUSTOS	R\$ 7680,00
(=) RESULTADO BRUTO	R\$ 43230,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 62886,46
(=) RESULTADO OPERACIONAL	R\$ 19656,46
(-) IMPOSTOS	R\$ 3491,58
(=) RESULTADO LÍQUIDO	R\$ 23148,04

Fonte: O Autor

Sendo assim, vemos que no período analisado a empresa apresentou prejuízo. Nesta DRE estão contemplados as contas de resultado, que são facilmente identificadas pelas suas contrapartidas como Receita Operacional Bruta X Duplicatas a Receber e Impostos X Simples Nacional. Somente as despesas que precisariam ser detalhadas no que foi pago na conta Contas do passivo.

2.3 Demonstração de Fluxo de Caixa

Seguindo a linha de pensamento proposta, a próxima demonstração é a de Fluxo de Caixa. Como definição, “é um controle financeiro onde registra-se todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa por um determinado tempo.” Ou seja, colocar em confronto o que se espera receber com o que será pago, dessa forma o gestor tem uma visão clara de como proceder a curto prazo, tendo mais exatidão para gerenciar a negociação com os clientes, ou remanejar um pagamento que tenha um prazo maior.

Este relatório pode ser feito através de uma planilha do Excel, e ajuda muito no controle diário dos recebimentos e pagamentos. Se inicia com o saldo atual e se imputa os dados dentro do período proposto. O resultado norteará o gestor caso não tenha dinheiro disponível e evita surpresas não planejadas, permitindo identificar períodos de sobras ou escassez.

O Pronunciamento Contábil CPC 03 estabelece as regras para a elaboração deste relatório, o estruturando em três atividades: operacional, investimentos e financiamentos. A **operacional** se define por toda movimentação de recursos por sua atividade principal, transações ligadas às receitas, custos e despesas, os impostos, etc. As de **investimento** são ligadas ao uso de caixa em aplicações. E as atividades de **financiamento** o nome mesmo já diz, são aquelas em que a instituição usa de recursos de terceiros para cobrir eventuais furos nos saldos.

De mesmo modo que a DRE, veremos o fluxo de modo gerencial e não como demonstrativo contábil, porém vale citar que ele é obrigatório pela NBC TG 1000 para pequenas e médias empresas. Portanto, o fluxo pode ser tipificado em 6 modos. Se a empresa estiver provisionando, usará o Fluxo de Caixa Projetado, caso deseje analisar o montante disponível terá em mãos o Fluxo de Caixa Livre. O Fluxo de Caixa Operacional representa o quanto a empresa fatura com seus clientes, já o Fluxo de Caixa Descontado serve de ajuda para calcular o valor da empresa. Por fim temos o Fluxo de Caixa Direto e Indireto, considerando os valores em sua forma bruta ou líquida respectivamente.

Dito estas coisas, podemos observar dois exemplos de fluxos de caixa. Um onde as despesas se sobrepõem, outro onde o saldo é suficiente para liquida-las.

Tabela 10: Fluxo de Caixa 1

FLUXO DE CAIXA			
	VENC	DEBITO	CREDITO
			R\$46.456,81
SODEXO	26/dez	R\$2.508,00	
FETRANSPOR	26/dez	R\$1.020,80	
INTERMEDICA	29/dez	R\$2.790,48	
		R\$6.319,28	R\$46.456,81
TOTAL RESTOU			R\$40.137,53

Fonte: O Autor

Tabela 11: Fluxo de Caixa 2

FLUXO DE CAIXA			
		DEBITO	CREDITO
			R\$19.727,91
RECARGA VR	27/jul	R\$10.734,24	
RECARGA VC	27/jul	R\$780,00	
RECARGA VA	27/jul	R\$2.526,85	
RECARGA VT	27/jul	R\$3.564,10	
GOLDEN CROSS	30/jul	R\$2.559,93	
CONTRIBUIÇÃO SINDICAL	31/jul	R\$43,42	
		R\$20.208,54	R\$19.727,91
TOTAL RESTOU			-R\$480,63

Fonte: O Autor

2.4 Estoques

Para qualquer acadêmico a palavra estoques é comum aos ouvidos pois se fala muito deste assunto. Para administração, existe uma matéria específica que fala sobre estoques e logística de suprimentos, mas ao mesmo tempo existe grandes falhas que com facilidade podem ser ajustadas e melhoradas. A má gestão realizada sem planejamento refletem negativamente nos resultados da empresa.

Ching (2010) disse “esse conceito originou-se na função de compras em que empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de matérias a suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos.” Ou seja, planejar o seu estoque não é somente para reduzir custos, mas para ser de base para uma estratégia de suporte ao negócio.

O conceito de gestão de estoques está relacionado com a necessidade do setor referente ao uso do material. Diferentemente dos outros assuntos abordados, não existe uma demonstração para os estoques, mas sim o método em que se irá contabiliza-los. Os estoques estão presentes na indústria, que é o que mais vemos nos exemplos, pois sem as matérias primas os produtos não seriam feitos. Mas

podemos os ver no ramo dos serviços, por exemplo, um dentista precisa sempre ter em mãos os utensílios para cada atendimento.

Podemos avaliar o estoque de três modos diferentes: **Método PEPS**, **Método UEPS**, e **Método do Custo Médio**.

2.4.1 Método PEPS

O primeiro que entra é o primeiro que sai, é um dos métodos aceitos pela fiscalização. Neste método à medida que vai tendo necessitado de utilizar matéria prima, vai sendo realocado os primeiros que entraram.

2.4.2 Método UEPS

Neste método o último que entrou será o primeiro a sair. Por este motivo, o estoque pode ficar valorizado pelos custos mais antigos e também mais baixos, elevando o valor do custo e também do lucro. Sendo assim, o FISCO não o considera como método de avaliação oficial.

2.4.3 Método do Custo Médio

É simples de explicar e entender. Será feita média ponderada com a quantidade vendida e o seu respectivo valor. É usado amplamente e é aceito pelo FISCO. Segundo Dias (2010) “esse método age como estabilizador, pois equilibra as flutuações de preços, e, a longo prazo, reflete os custos reais das compras de materiais.”

3 Análise dos Resultados

Conseqüentemente, após a elaboração dos relatórios é possível analisar os resultados da empresa. Um número por si só não diz muita coisa, mas tendo em mãos um histórico, indicadores, conseguimos diagnosticar a saúde da organização. É de vital importância que o gestor tenha consciência disso, para a longevidade da empresa. Sabemos que a má gestão é o principal fator interno para o fechamento de empresas, e quando temos já a “faca e o queijo na mão”, ou seja, os relatórios que já são feitos obrigatoriamente, sendo usado, remanejados para a visão gerencial suportarão o gestor nas suas decisões.

Com isso vamos continuar a fazer uso da nossa linha de pensamento usada no capítulo anterior para trazer os resultados dos relatórios. Começamos demonstrando o **Balanco Patrimonial** e suas contas, depois falamos sobre a **DRE** e seus benefícios. Continuamos falando sobre a **Demonstração de Fluxo de Caixa** e por fim definimos **Estoques**. Iremos atestar e exemplificar os resultados destas demonstrações mostrando o quão simples é o processo.

3.1 Análise Balanco Patrimonial

Não podemos começar a falar de resultados do **Balanco Patrimonial** sem antes lembrar sobre a definição de indicadores financeiros. Basicamente são números que indicam a saúde da instituição, e aqui atestaremos indicadores sobre a liquidez e endividamento do balanço.

Os índices de liquidez visam apurar a capacidade da empresa de saldar suas obrigações com terceiros, portanto ao se gerar o resultado, toda vez que indicar um número maior que 1, é bom pois indica que a empresa possui mais de 1 real para pagar cada 1 real de dívida. Se dividem em: **Liquidez Geral**, **Liquidez Corrente**, **Liquidez Seca** e **Liquidez Imediata**. O indicador **Liquidez Geral** considera tanto o ativo quanto passivo de curto e longo prazo. Já o de **Liquidez Corrente** utiliza somente os números do ativo e passivo de curto prazo. Na **Liquidez Seca** se exclui

os estoques, que em tese, são os itens menos líquidos do ativo circulante. O índice de **Liquidez Imediata** atesta o valor de quanto se dispõe imediatamente para saldar as dívidas.

Tabela 12: Cálculo Liquidez Geral

Liquidez Geral	2016	2017
AC + RLP	R\$ 177214,00	R\$ 193617,52
PC + ELP	R\$ 7412,75	R\$ 26125,77
(=)	R\$ 23,91	R\$ 7,41

Fonte: O Autor

No caso da empresa em que estamos trabalhando, os números para os 3 índices (**Geral, Corrente e Seca**) serão os mesmos, devido a empresa não ter contas de longo prazo ou estoques, otimizando assim os resultados.

Tabela 13: Cálculo Liquidez Imediata

Liquidez Imediata	2016	2017
Disponibilidades	R\$ 29076,19	R\$ 13907,93
PC	R\$ 7412,75	R\$ 26125,77
(=)	R\$ 3,92	R\$ 0,53

Fonte: O Autor

Podemos observar que no índice geral os resultados são excelentes, muito maior que o esperado. Mas quando vamos para os detalhes, usando a conta disponibilidades, que é a mais líquida e confrontando com o Passivo Circulante vemos a diferença nos dois anos.

Ainda sobre o balanço temos os índices de endividamento, que conseguem demonstrar a qualidade do endividamento da empresa. Podemos verificar estes números de três formas: **Geral, Financeiro e Financeiro sobre o PL**.

O **Endividamento Geral** mostra o quanto do ativo é financiado com recursos de terceiros. Quanto maior o quociente, mais endividada a empresa está.

Tabela 14: Cálculo Endividamento Geral

Endividamento Geral		
PC + ELP	R\$ 7412,75	R\$ 26125,77
ATIVO	R\$ 177214,00	R\$ 193617,52
(=)	4,18293701400566%	13,4934948035694%

Fonte: O Autor

No caso do **Endividamento Financeiro**, que engloba o exigível a curto prazo com o ativo, não precisará ser feito pois no caso da empresa trabalhada só temos Passivo Circulante. Já o **Endividamento Financeiro sobre o PL**, estabelece uma relação entre o que a empresa deve a terceiros e os recursos dos sócios. Um índice maior que 1 pode revelar uma dependência em relação a capital de terceiros.

Tabela 15: Cálculo Endividamento PL

Endividamento PL		
PC + ELP	R\$ 7412,75	R\$ 26125,77
PL	R\$ 169801,25	R\$ 167491,75
(=)	R\$ 0,04	R\$ 0,16

Fonte: O Autor

3.2 Análise Demonstração de Resultado do Exercício

Sendo assim prosseguimos com as nossas análises, agora da **DRE**. De forma bruta, o resultado deste relatório já sinaliza algo ao empresário, lucro ou prejuízo. Entretanto existem indicadores que podem ser usados para trazer mais detalhes ao

gestor, como a **Margem Bruta**, a **Margem EBITDA**, a **Margem Líquida**, **Ponto de Equilíbrio**, e **Margem de Contribuição** por exemplo, além da **análise vertical** ou **horizontal**. Neste trabalho utilizaremos a **Margem Líquida**, mas falaremos um pouco de todos.

A **Margem Bruta** mostra o quanto a empresa ganha ao vender um produto depois de descontar as despesas para produzi-lo. A **EBITDA** gera informações sobre o impacto das vendas no caixa, sem considerar os efeitos financeiros ou fiscais. Já a **Margem Líquida** indica o resultado das vendas após a dedução das despesas. Quando maior for, maior será a sobra que a empresa tem. É calculada conforme exemplo abaixo:

Tabela 16: Cálculo Margem Líquida

Margem Líquida	Lucro líquido	/ Vendas	X 100
	-R\$ 23148,04	R\$ 50910,00	-45,47

Fonte: O Autor

No caso do nosso exemplo, tivemos um prejuízo e ao realizar o cálculo podemos ver que para cada venda feita tivemos 45,46 de prejuízo. Continuando com os indicadores, temos a **Margem de Contribuição** e **Ponto de Equilíbrio**. As duas são interligadas, pois o resultado de uma depende da outra. Para se achar o **ponto de equilíbrio**, que é a quantidade de receitas mínimas que uma empresa necessita para cobrir seus gastos, é necessário ter sido feito a **Margem de Contribuição**. Já esta última, representa quanto da venda de cada produto contribuirá para cobrir os gastos e gerar lucro.

Conseguimos analisar a **DRE** de mais duas formas, **vertical** e **horizontal**. Ao analisar **verticalmente** podemos calcular a representatividade de cada custo, despesa ou receita em relação ao faturamento bruto. Com isso podemos verificar quais despesas afetaram o resultado de forma que diminuiu o lucro. Já a **horizontal** ajuda a entender o histórico de cada conta, analisando os aumentos ou reduções.

3.3 Análise Demonstração do Fluxo de Caixa

Continuando a análise, temos a **Demonstração de Fluxo de Caixa**. De igual modo como a **DRE**, seu resultado já é uma análise, pois mostra o dinheiro que a empresa tem no caixa e o confronta com as despesas a serem pagas. O gestor decidirá o que fazer com a sobra ou se faltar será necessário resgatar de investimentos ou aporte dos sócios.

A **DFC** ou **DRE** são ótimos indicadores de que a empresa está gerando lucro, porque um investidor procura na empresa a capacidade de produzir retorno financeiro. Com isso, analisando sobre os 3 tipos de fluxo, se tem um panorama se a empresa está reinvestindo a ponto que cubram as despesas ou se está pagando o dinheiro investido sem depender de financiamento.

3.4 Análise de Estoques

Ao fim de nossa linha temos os estoques, que para qualquer negócio, seja produto ou serviço, a bom entendimento das necessidades faz com que os gastos se otimizem e se tenham mais resultados. Dos 3 métodos citados, 2 são aprovados pelo **FISCO** e serão abordados e comparados. A memória de cálculo abaixo será usada tanto para o método **PEPS**, quanto para o **Custo Médio**.

Estoque inicial com 200 unidades ao custo unitário de R\$ 100.

01/08 - Compra de 300 unidades por R\$ 200 cada, a prazo.

05/08 - Venda de 100 unidades a R\$ 500 cada, sendo 50% a prazo.

12/08 - Venda de 300 unidades a R\$ 400 cada, a prazo.

13/08 - Compra de 200 unidades a R\$ 300 cada, a prazo.

15/08 - Venda de 100 unidades a R\$ 400 cada, à vista.

Estas transações são o dia a dia da empresa, o bom gestor vai decidir qual dos dois métodos será melhor aproveitado, tendo em vista sempre o lucro final das transações. O acompanhamento semanal ou mensal, dependendo da demanda da empresa, traz uma orientação sobre quando se deve ter de estoque mínimo, prazos estimados para atender ao cliente, etc. Existe uma vantagem competitiva na rapidez que se atende o cliente e no valor cobrado, que pode ser alcançada fazendo a gestão do seu estoque.

Tabela 17: Apuração de Estoques

	PEPS			Custo Médio		
	Quantidade	Valor unitário	Valor total	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Estoque Inicial	200	R\$ 100,00	R\$ 20000,00	200	R\$ 100,00	R\$ 20000,00
Compra (01/08)	300	R\$ 200,00	R\$ 60000,00	500	R\$ 120,00	R\$ 60000,00
Venda (05/08)	100	R\$ 100,00	R\$ 10000,00	100	R\$ 120,00	R\$ 12000,00
Estoque	100	R\$ 100,00	R\$ 10000,00	400	R\$ 120,00	R\$ 48000,00
	300	R\$ 200,00	R\$ 60000,00			
Venda (12/08)	100	R\$ 100,00	R\$ 10000,00	300	R\$ 120,00	R\$ 36000,00
	200	R\$ 200,00	R\$ 40000,00			
Estoque	100	R\$ 200,00	R\$ 20000,00	100	R\$ 120,00	R\$ 12000,00
Compra (13/08)	200	R\$ 300,00	R\$ 60000,00	300	R\$ 240,00	R\$ 72000,00
Venda (15/08)	100	R\$ 200,00	R\$ 20000,00	100	R\$ 240,00	R\$ 24000,00
Estoque Final	200	R\$ 300,00	R\$ 60000,00	200	R\$ 240,00	R\$ 48000,00

Fonte: O Autor

Ao vermos este resultado, entendemos que para este caso, o Custo Médio é a melhor opção. A não constância dos preços pode ser uma variável a se considerar quando se contabiliza o estoque, sendo assim, o custo médio a melhor opção pois o produto fica mais barato para o vendedor, podendo aumentar assim a margem de lucro a se ganhar na venda. De forma simples, podemos entender que se o produto é vendido a R\$ 300,00, no PEPS não há margem de lucro, já no Custo Médio tem um lucro de R\$ 0,60 por unidade.

4 Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a facilidade de se conseguir informações úteis para o seu negócio através da contabilidade gerencial. Uma ferramenta ainda não muito conhecida pelos gestores, mas que é de vital importância para a tomada de decisão. Pode se atestar que o conhecimento das mesmas evitaria o fechamento de muitas empresas, por simples descuidos de gestão.

Neste trabalho foram escolhidas 4 demonstrações contábeis para serem analisadas. Essas 4 demonstrações seguem uma linha de raciocínio básica em que primeiro se elabora o Balanço Patrimonial, contemplando todas as receitas, despesas, custos, lucros e etc. Depois em segundo lugar confrontamos os dados para realizar o lucro ou prejuízo através da Demonstração de Resultado do Exercício, gerando através dos indicadores informações valiosas para o funcionamento da empresa. Em terceiro, elaboramos a Demonstração de Fluxo de Caixa em sua forma operacional, visando o planejamento semanal de pagamentos. E por último analisamos os estoques e suas formas de contabilização.

A primeira demonstração, o Balanço Patrimonial apresentou suas contas em evolução de um ano. Através de um histórico é possível que se analisem as contas individualmente em suas diferenças, montando uma linha de evolução de cada uma delas. No caso do exemplo citado neste trabalho, verificamos um aumento no saldo geral, mas um decréscimo expressivo em contas separadas. Analisando podemos ver que é necessário um olhar atento a gestão desta empresa fictícia.

A Demonstração de Resultado do Exercício, que seus dados são oriundos das transações diárias da empresa, atestou um prejuízo. É importante salientar que a demonstração usada foi de cunho gerencial, sendo o resultado da DRE Contábil diferente. Com este resultado, já se entende a necessidade de ajustes para que o prejuízo diminua em sua proporção ou não ocorra novamente.

A Demonstração de Fluxo de Caixa, é uma forma de provisionar seus próximos passos, tendo em base seus gastos pelo período. É comum e bom que os gestores financeiros tenham conhecimento desta ferramenta para auxiliar a decisão de pagamentos durante a semana.

Por fim, os estoques foram apresentados em duas formas de contabilização, o PEPS e o Custo Médio. Não existe regra para se estabelecer o melhor método, tudo depende do cenário que a empresa está inserida. Entretanto, conforme vimos a análise do melhor método faz com que a margem de lucro até aumente. E entendendo os estoques não somente como produto mas como investimento, os analisar mediante ao seu fluxo de saída, pode se compreender o melhor momento para compras visando o melhor preço.

As empresas precisam cada vez mais estar atentas a forma de gestão que está sendo adotada. Desta forma, podem estar em constante evolução, evitando grandes quedas para manter a capacidade competitiva frente à concorrência.

5 Referências Bibliográficas

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

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. 4ª ed. São Paulo : Atlas, 2010.

CREPALDI, Aparecido Silvio. **Contabilidade Gerencial**. 3º Edição. São Paulo: Editora Atlas. 2004.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Prática tributária da micro, pequena e média empresa**, São Paulo: Atlas, 2003.

HORNGREN, Charles T; SUNDEM, Gary L; STRATTON, Willian O., **Contabilidade Gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Prendice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas. 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, **Modelo contábil para microempresa e empresa de pequeno porte**. Brasília: CFC, 2012.

INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL. IBRACON. NPC 02. 2000.

ANÁLISE Fundamentalista: **A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)**. 2018. Disponível em: <<https://www.tororadar.com.br/investimento/analise-fundamentalista/demonstracao-do-fluxo-de-caixa>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

COMO calcular o índice de endividamento da sua empresa?. 2016. Disponível em: <<https://blog.controlle.com/como-calculer-o-indice-de-endividamento-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

CLASSIFICAÇÃO das Contas. 2018. Disponível em: <<https://www.socontabilidade.com.br/conteudo/contas2.php>>. Acesso em: 15 out. 2018.

FUNÇÕES da Contabilidade: **As principais funções da Contabilidade são: registrar, organizar, demonstrar, analisar e acompanhar as modificações do patrimônio em virtude da atividade econômica ou social que a empresa exerce no contexto econômico.** 2014. Disponível em: <<http://contadores.cnt.br/noticias/tecnicas/2014/08/07/funcoes-da-contabilidade.html>>. Acesso em: 03 out. 2018.

MICRO e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil: **Em dez anos, os valores da produção gerada pelos pequenos negócios saltaram de R\$ 144 bilhões para R\$ 599 bilhões.** 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 set. 2018.

OLIVEIRA, Paulo Roberto. **Gestão de Estoque - Conceito Integrador.** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-de-estoque-conceito-integrador/64025/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

OS 9 principais indicadores de desempenho de uma empresa: **O que você precisa saber sobre os principais indicadores financeiros de uma empresa.** 2018. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/indicadores-financeiros-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

PEQUENOS negócios em números: **Conheça os principais números sobre a participação dos pequenos negócios nas economias brasileira e paulista.** 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 set. 2018.

SOARES, Álvaro Ferreira. **Contabilidade Gerencial**. 2013. Disponível em: <<http://www.cienciascontabeis.com.br/contabilidade-gerencial/>>. Acesso em: 03 out. 2018.

SARDAGNA, José Carlos. **Modelo de DRE - Demonstração do Resultado do Exercício**. 2013. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/modelo-de-dre/>>. Acesso em: 13 nov. 2018.