

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

AS VISÕES CONTÁBIL E GERENCIAL DE UMA EMPRESA

Fernanda Iebra Cota

No. de matrícula: 9924445

Orientador: José Henrique Tinoco

“Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor”.

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que durante esses anos da minha vida de uma forma ou de outra contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui.

Em especial aos meus pais Eliana e Paulo Sidney, que vêm me acompanhando e me apoiando sempre em todos os passos de minha vida, aos meus amigos, ao namorado, aos professores Tinoco e Gustavo Gonzaga, a todos os outros professores da graduação e aos funcionários da empresa onde trabalho.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	5
CAPÍTULO 2 - ANÁLISE CONTÁBIL	6
2.1 - INTRODUÇÃO	6
2.2 - CONCEITOS	7
2.3 - CONSIDERAÇÕES GERAIS	7
2.4 - ESTRUTURA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	9
2.4.1 - <i>BALANÇO PATRIMONIAL</i>	<i>10</i>
2.4.1.1 - ATIVO	11
2.4.1.2 - PASSIVO	12
2.4.1.3 - PATRIMÔNIO LÍQUIDO	13
2.4.2 - <i>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)</i>	<i>13</i>
2.4.3 - <i>DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS (DLPA)</i> ...	<i>15</i>
2.5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
2.6 - ANEXOS	18
<i>ANEXO 1 - BALANÇO PATRIMONIAL</i>	<i>18</i>
<i>ANEXO 2 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</i>	<i>19</i>
<i>ANEXO 3 - DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS</i>	<i>20</i>
<i>ANEXO 4 - COMPOSIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL</i>	<i>21</i>
<i>ANEXO 5 - MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</i>	<i>22</i>
<i>ANEXO 6 - CÁLCULO EBITDA</i>	<i>23</i>
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE GERENCIAL	24
3.1 - INTRODUÇÃO	24
3.2 - CONCEITOS	25
3.3 - CONSIDERAÇÕES GERAIS	26
3.4 - ESTRUTURA DA ANÁLISE GERENCIAL	27
3.4.1 - <i>RESULTADO GERENCIAL</i>	<i>28</i>
3.4.1.1 - REALIZADO	28
3.4.1.2 - ACUMULADO	29
3.4.1.3 - PROJETADO	29
3.4.1.4 - BEST GUESS	29
3.4.2 - <i>ORÇAMENTO</i>	<i>30</i>
3.4.3 - <i>SISTEMA DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE (ABC)</i>	<i>32</i>
3.5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
3.6 - ANEXOS	34
<i>ANEXO 7 - RESULTADO GERENCIAL</i>	<i>34</i>
<i>ANEXO 8 - RESULTADO GERENCIAL</i>	<i>35</i>
CAPÍTULO 4 - DIFERENÇAS ENTRE A ANÁLISE CONTÁBIL E A ANÁLISE GERENCIAL	36
4.1 - QUADRO RESUMO	39
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	40
BIBLIOGRAFIA	41

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Para uma empresa atuar efetivamente no concorrido mercado atual, não basta ser competitiva em apenas algumas etapas do processo. É necessário ter uma gestão integrada do negócio, para alcançar o objetivo de continuamente aperfeiçoar e otimizar seus processos e áreas de atuação.

Através da análise de uma grande empresa de TV paga, que comercializa seus canais pelo meio de distribuidoras espalhadas por todo o país, serão elucidadas as questões existentes entre as duas visões, contábil e financeira, da mesma. Não apenas identificaremos essas duas visões, mas esclareceremos suas importâncias, diferenciando a contabilização proveniente de regras e convenções da contabilidade societária, de uma visão gerencial que visa nortear de maneira mais precisa decisões operacionais estratégicas.

Esta análise é de grande valor para mostrar a importância destas duas áreas para a empresa, considerando que a contabilidade é responsável por fornecer o número contábil para o mercado e instituições governamentais, enquanto a financeira fornece o número gerencial para a diretoria da empresa, viabilizando a tomada de decisões e administração de recursos humanos e financeiros desta.

A organização em questão não produz um produto tangível, uma vez que é uma empresa de serviços. Neste caso, há um maior contato direto com seus clientes, tornando a empresa bastante sensível a prazos e à qualidade do serviço prestado, uma vez que os defeitos e demora de entrega são rapidamente notificados. A sensibilidade aos prazos e defeitos torna-se visível após uma experiência desagradável que leva a clientela insatisfeita a procurar fornecedores alternativos.

CAPÍTULO 2 - ANÁLISE CONTÁBIL

2.1 - INTRODUÇÃO

O surgimento da contabilidade se deu com o desenvolvimento do comércio. Seu intuito principal é o controle do patrimônio da empresa e suas variações, que são resultantes da apuração do resultado das atividades mercantis (lucro ou prejuízo). Ela se concentra nos demonstrativos dirigidos ao público externo, que são guiados pelos princípios contábeis geralmente aceitos.

Durante um longo período a contabilidade foi tida como a arte da escrituração mercantil. Ela existe desde os primórdios da civilização, quando utilizava técnicas específicas que se foram aperfeiçoando e especializando, sendo algumas delas aplicadas até hoje. No final do século XIX (em 1895, aproximadamente) a Análise de Balanços surgiu nos Estados Unidos, quando os banqueiros americanos começaram a solicitar e examinar balanços das empresas tomadoras de empréstimos. Tornou-se obrigatória naquele país em 1915, em consequência de determinação do Banco Central Americano (*Federal Reserve Board*), passando a ser utilizada no Brasil somente a partir da década de 70.

Através de suas demonstrações contábeis a empresa projeta sua imagem, tem o poder de abrir linhas de crédito, movimentar investimentos em bolsas, prestar contas a terceiros. Erros nas classificações de contas, grupamentos defeituosos, obscuridade ou pouca clareza de títulos, podem alterar as análises das situações, sendo que tais alterações implicam, quase sempre, em prejuízos para os empresários. Uma empresa, por exemplo, pode perder uma linha de crédito porque a análise a partir de seu balanço denota que ela está em condições de ineficácia de pagamento. Entretanto, a realidade pode ser outra, em razão de estar mal evidenciada através de defeitos de informação.

As normas de informações e registros devem ter qualidade para projetar a imagem correta da empresa e de suas movimentações e transformações de capital. Isto, no entanto, depende da capacidade de quem as elabora, sendo necessário conhecimento profundo para produzir matéria normativa contábil de qualidade. Os empresários tanto se beneficiam com um balanço bem apresentado, como podem ter sérios prejuízos em decorrência de classificações, registros e demonstrações inspirados em procedimentos contábeis de má qualidade.

2.2 - CONCEITOS

Durante vários exercícios sociais a empresa cumpre seus objetivos, de forma satisfatória ou não, dependendo sempre de uma série de fatores endógenos e exógenos, como a “cultura empresarial” e o reflexo das políticas governamentais, respectivamente. Conforme a legislação societária (Lei nº 6.404, de 15.12.1976), para avaliar esses objetivos, ao final de cada exercício social a empresa elabora as Demonstrações Contábeis - Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados - que refletem a situação do patrimônio nesse momento.

As Demonstrações Contábeis apontam o resultado das operações relacionadas às origens e aplicação de recursos pelos órgãos da Administração Pública Direta e Indireta. Através destas, torna-se possível o conhecimento dos valores dos bens, dos direitos e das obrigações dos agentes que arrecadam receitas, efetuam despesas, administram ou guardam os bens pertencentes à União.

Por sua vez, a Análise de Balanços é a técnica contábil utilizada para extrair informações de caráter econômico-financeiro de uma empresa a partir do exame e interpretação das Demonstrações Contábeis, a fim de auxiliar a tomada de decisão de todas as pessoas interessadas. Esse conjunto de informações extraídas proporciona uma “radiografia” da gestão, subsidiando a tomada de decisões tanto no âmbito interno, quanto no âmbito externo à empresa. O tipo de interesse de cada usuário (acionistas, dirigentes, administradores, fornecedores, instituições financeiras, concorrentes, Governo, etc.) é que determina a profundidade e o enfoque da análise.

Naturalmente, não é possível realizar uma análise a partir das Demonstrações Contábeis de um único exercício, pois juízos acerca do desempenho de uma empresa só podem ser formulados se contarmos com um referencial que pode ser interno (exercícios passados e consecutivos) ou externo (desempenho de outras empresas do mesmo segmento de atividade ou índice do setor no qual a empresa opera).

2.3 - CONSIDERAÇÕES GERAIS

A Análise de Balanços pode ser utilizada para esclarecer diversos pontos a respeito da empresa. Através dela podemos avaliar a situação financeira a curto e longo prazo; a capacidade de amortização, em caso de obtenção de financiamentos; a rentabilidade do capital

(próprio e de terceiros) investido; o patrimônio para fins de fusão, cisão, incorporação ou associação de empresas; o desempenho e decisões sobre novas ações a serem desenvolvidas para melhorar os resultados. Pode-se também verificar a adequação das fontes às aplicações de recursos; identificar os pontos fortes e fracos desta; e as causas das variações na situação financeira e na rentabilidade.

Dependendo do interesse de cada usuário e do grau de profundidade das informações, pode-se utilizar os seguintes métodos de análise: análise horizontal ou de evolução (consiste em verificar a evolução das contas que compõem as Demonstrações Contábeis, ao longo de períodos consecutivos); análise vertical ou de estrutura, de coeficientes (consistindo em verificar a participação percentual de cada conta ou grupo de contas em relação ao total de que são partes); e análise por quocientes ou índices (na qual se verifica a situação econômico-financeira pela relação existente entre os diversos componentes, particularmente, do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício).

A Análise de Balanços gera um relatório escrito em linguagem corrente e preparado como se fosse destinado a leigos, ainda que não o seja. Todo relatório de análise deve conter informações quanto à situação econômica e financeira da empresa; seus pontos fortes e fracos; a eficiência na utilização dos recursos; adequação das fontes às aplicações de recursos; possíveis causas das variações na situação financeira e na rentabilidade; avaliação de alternativas econômico-financeiras futuras; assim como tendências e perspectivas.

A Contabilidade é fundamental para os dirigentes da empresa e também para todos os que pretendem com ela se relacionar, levando-se em consideração que os interesses desses diversos grupos de pessoas nem sempre são coincidentes. Dessa forma, e como cada pessoa estará sempre visando algum aspecto particular da empresa, a Análise se presta a esclarecer tais pontos e, conseqüentemente, subsidiar a tomada de decisões.

Dentro desse distinto grupo de pessoas com interesses na Análise de Balanços, destacam-se os dirigentes, grupo que inclui administradores, diretores e executivos. Para eles, torna-se muito importante conhecer a liquidez (capacidade de pagamentos) e a rentabilidade da empresa, além de utilizá-la na formulação de estratégias desta. A um outro grupo, os fornecedores, também há interesse principalmente quanto à liquidez de seus clientes e, secundariamente, a rentabilidade e o grau de endividamento deles.

As instituições financeiras, por concederem empréstimos de curto e longo prazo, desejam conhecer a situação atual de seus clientes e obter alguma informação sobre a situação futura dos mesmos, principalmente o grau de endividamento, mas sem descartar outras informações como a capacidade de recebimentos e pagamentos e se a empresa é rentável. Pessoas que estejam interessadas em realizar investimentos nesta, terão interesse quanto à rentabilidade da empresa e a valorização ou desvalorização das ações.

Um importante elemento seria o governo, que visa conhecer a situação financeira para decidir o vencedor numa concorrência pública ou tomada de preços, além de acompanhar o desempenho dos diversos setores da economia, particularmente, o financeiro e o de seguros e conhecer a rentabilidade das empresas públicas. No caso de uma empresa concorrente, é fundamental conhecer a situação econômico-financeira desta, para tomada de decisões do tipo lançar novos produtos, instalar uma nova fábrica ou conceder prazos de financiamentos maiores. Fora isso, é relevante saber qual a sua posição em relação a seus concorrentes, sobretudo quanto à liquidez e à lucratividade.

Por último, mas não menos importante, temos os sindicatos e associações de classe, que buscam estabelecer padrões por setor de atividade que sirvam de guia para a tomada de decisões das empresas, a partir da coleta de diversos balanços das próprias empresas.

2.4 - ESTRUTURA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A estrutura básica das Demonstrações Contábeis no Brasil é definida pela Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404/1976, capítulo XV, artigos 176 a 188. De acordo com o Art. 176: *“Ao fim de cada exercício social, a Diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício.*

I – Balanço Patrimonial;

II – Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados;

III – Demonstração do Resultado do Exercício;

IV – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos”.

Os itens I, II e III constituem demonstrativos obrigatórios, enquanto o item IV não. A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, que deve ser elaborada pelas sociedades anônimas, só é obrigatória para as companhias abertas, mas devemos observar o que está definido no artigo 4º da Lei 6.404/76.

2.4.1 - BALANÇO PATRIMONIAL¹

Uma das mais importantes demonstrações contábeis, com a finalidade de evidenciar qualitativa e quantitativamente a situação patrimonial e financeira da empresa em determinado momento. Essa demonstração encerra a seqüência dos procedimentos contábeis, indicando de forma ordenada os três elementos componentes do patrimônio: Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

Sua grande importância reside na visão que ele dá das aplicações de recursos pela empresa (Ativos) e quantos desses recursos são devidos a terceiros (Passivos). Evidencia o nível de endividamento, liquidez da empresa, proporção de capital próprio (Patrimônio Líquido), assim como outras análises.

De acordo com o Artigo 178 da Lei 6.404/76, temos que:

“No balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia.

§ 1º - No ativo, as contas serão dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nelas registrados, nos seguintes grupos:

- a) Ativo circulante;
- b) Ativo realizável a longo prazo;
- c) Ativo permanente, dividido em investimentos, ativo imobilizado e ativo diferido.

§ 2º - No passivo, as contas serão classificadas nos seguintes grupos:

- a) Passivo circulante;
- b) Passivo exigível a longo prazo;
- c) Resultados de exercícios futuros;

¹ Vide Anexo 1

d) Patrimônio líquido, dividido em capital social, reservas de capital, reservas de reavaliação, reservas de lucros e lucros ou prejuízos acumulados.

§ 3º - Os saldos devedores e credores que a companhia não tiver direito de compensar serão classificados separadamente.”

O Balanço é levantado na data de encerramento do exercício social da empresa (mensalmente), sendo considerado como o oficial do exercício para todos os efeitos, inclusive legais. A análise de dois balanços consecutivos mostra facilmente a movimentação ocorrida no período e como a estrutura patrimonial e financeira se modificou nesta data. Para fins de gestão administrativa, econômica e financeira da empresa, quanto maior o número de balanços levantados por esta, maiores serão as oportunidades de se conhecer o patrimônio, suas variações, as causas dessas variações e como consequência, poderá se verificar o grau de acerto ou desacerto de decisões passadas, bem como fixar nova política para futuros negócios.

A apresentação dos elementos patrimoniais, que tem papel de grande importância, se dá da seguinte forma: o Ativo é indicado no lado esquerdo, enquanto o Passivo se situa no lado direito e o Patrimônio Líquido, que dá a informação adicional, mostrando o investimento e o lucro (prejuízo) acumulado, é indicado no lado direito, somado ou subtraído do Passivo, conforme seja positivo ou negativo.

O Balanço Patrimonial, assim como as demais demonstrações contábeis de encerramento de exercício, deve ser registrado no Livro Diário, completando-se com a assinatura do contabilista e do titular ou representante legal da empresa.

2.4.1.1 - ATIVO

Compreende bens concretos, valores e direitos que formam o patrimônio de uma empresa, opondo-se ao passivo (dívidas, obrigações etc). São os bens e direitos da empresa expressos em moeda; Caixa, Bancos (compõem disponibilidades financeiras imediatas), Imóveis, Equipamentos, Mercadorias, Veículos, Títulos a Receber, Clientes (quantias que terceiros devem à empresa em virtude de transações de crédito, na forma de empréstimos de dinheiro ou vendas a prazo).

De acordo com a Lei nº 6.404/1976, as contas no Ativo devem estar em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nela registrados.

O Ativo Circulante compreende as contas que estão constantemente em giro, em movimento. Formado pelo dinheiro (em caixa ou em bancos) e por bens, direitos e valores a receber que deverão ser convertidos em dinheiro no próximo exercício. Contém quatro contas representativas:

- a) Disponível: Numerário à disposição da empresa a qualquer tempo, sob a forma de caixa e bancos.
- b) Contas a Receber: Contas representativas de bens, direitos ou valores a receber que, apesar de não estarem disponíveis na data determinada, serão convertidos em dinheiro em um determinado prazo.
- c) Estoques: Um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira da empresa. A sua correta determinação é essencial para uma apuração adequada do lucro líquido do exercício.
- d) Despesas Antecipadas: Aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte, não representando uma parcela muito significativa, em comparação com os demais ativos. Representam pagamentos antecipados cujos benefícios ou prestação de serviço à empresa se farão no exercício seguinte.

No Realizável a Longo Prazo, constam os bens e direitos que se transformarão em dinheiro no exercício social subsequente, assim como adiantamentos ou empréstimos às sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituírem negócios usuais na exploração do objeto desta.

O Permanente constitui bens e direitos que não se destinam à venda, sendo esses bens caracterizados por terem vida útil longa. Ele inclui os Investimentos, que são aplicações de caráter permanente que geram rendimentos não necessários à manutenção de atividade principal da empresa; e o Imobilizado, que abrange itens de natureza permanente que serão utilizados para manutenção dessa atividade básica.

2.4.1.2 - PASSIVO

Abrange as obrigações da empresa, as quantias que a empresa deve a terceiros, inclusive financiamentos para aquisição de direitos do ativo permanente. É constituída pelo Circulante, que compreende obrigações exigíveis que serão liquidadas no exercício social seguinte, e pelo

Exigível a Longo Prazo que entra na conta de obrigações exigíveis que serão liquidadas com prazo superior a um ano.

Suas obrigações, encargos e riscos, inclusive o imposto de renda a pagar de acordo com o resultado do exercício serão computados pelo valor atualizado até a data de balanço, assim como as obrigações sujeitas à correção monetária. Por sua vez, as obrigações em moeda estrangeira, com cláusulas de paridade cambial, serão convertidas em moeda nacional à taxa de cambio vigente na data do balanço.

As contas do Passivo devem estar dispostas em ordem decrescente de grau de exigibilidade dos elementos nela registrados, conforme a lei.

2.4.1.3 - PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Definido como a diferença entre o valor do Ativo e do Passivo da empresa em determinado momento (se o passivo supera o ativo, temos um patrimônio líquido negativo). Pode ser oriundo de investimentos (efetuados pelos proprietários em troca de ações, quotas ou outras participações) e/ou de lucros (acumulados na empresa como fonte de financiamento).

Segundo a lei, são classificadas no Patrimônio Líquido as contas representativas dos investimentos dos proprietários na sociedade, das reservas oriundas de lucro e das provenientes de reavaliação de Ativos, e de valores recebidos como doações e subvenções para investimento. Não devemos esquecer que existem outras contas pertencentes ao Balanço Patrimonial que serão observadas durante o período.

2.4.2 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO² (DRE)

Elaborada junto ao Balanço Patrimonial, constitui-se no relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante determinado período de tempo. Mostra, de uma forma estruturada, os componentes que provocaram a alteração na situação líquida patrimonial no referido exercício. Indica um dos valores mais importantes às pessoas nela interessadas, o resultado líquido do período (lucro ou prejuízo).

Quando se levanta o Balanço Patrimonial, as contas de resultado são encerradas debitando-se as contas de receitas e creditando-se as de despesas, pelo valor de seus

² Vide Anexo 2

respectivos saldos, gerando em ambos os casos uma conta transitória denominada Resultado de Exercício. Desse Resultado são expurgados os valores referentes à provisão para imposto e às participações de acionistas, empregados, empregadores e partes beneficiárias nos lucros para, finalmente, ser encerrada mediante a transferência de seu saldo para os lucros ou prejuízos acumulados. A DRE é a estruturação, ordenação da movimentação desta conta que transitoriamente recebe todas as receitas e despesas.

De acordo com a Lei atual, o conteúdo desta deverá ser apresentado na forma dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício. Conforme o art. 187 da Lei das S.A. fica determinado que a DRE discriminará:

“I – a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;

II – a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;

III – as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;

IV – o lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais e o saldo da conta de correção monetária (art. 185, § 3º.);

V – o resultado do exercício antes do Imposto sobre Renda e a provisão para o imposto;

VI – as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, e as contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados;

VII – o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

§ 1º. Na determinação do resultado do exercício serão computados:

a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e

b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

§ 1º. O aumento do valor de elementos do ativo em virtude de novas avaliações, registrado como reserva de reavaliação (art. 181, § 3º.), somente depois de realizado poderá ser computado como lucro para efeito de distribuição de dividendos ou participações.”

A DRE é iniciada com o valor total da receita apurada nas suas operações de vendas, da qual é deduzido o custo total correspondente a essas vendas, apurando-se a margem bruta, ou seja, o lucro bruto; são apresentadas as despesas operacionais segregadas por subtotais, conforme sua natureza; após, apresenta-se o lucro operacional; apresenta-se as receitas e despesas não operacionais; então é apurado o resultado antes do imposto de renda; deduzida a provisão para o IR, é a vez das participações de terceiros não acionistas, calculáveis sobre o lucro; chega-se, assim, ao lucro líquido do exercício, que é o valor final da demonstração.

O Balanço Patrimonial e a DRE juntos, mostram a situação patrimonial e econômica - financeira da empresa, possibilitando pessoas interessadas nos negócios desta obter informações, fazer análises, traçar novos rumos para futuras transações.

2.4.3 - DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS³ (DLPA)

Quanto maior o número de informações que o analista dispuser, melhores e mais exatas serão suas interpretações e conclusões. Sendo assim, a empresa conta ainda com a DLPA para enobrecer o conhecimento da situação desta.

Constituída de forma ordenada e racional, a DLPA contém as movimentações ocorridas com a conta Lucros ou Prejuízos Acumulados, desde seu saldo inicial até o saldo final, apresentando sucintamente todas as operações realizadas no exercício. Também busca evidenciar claramente o lucro do período, a sua distribuição.

Esta mostra as retenções de lucros, distribuições de lucros aos sócios, os ajustes de exercícios anteriores, saldos ainda não destinados, entre outros itens, sendo as causas e os efeitos dos registros e do saldo, de grande importância para o público interessado na empresa. Para efeito de publicação, deve-se incluir nessa demonstração as operações ocorridas no exercício anterior.

De acordo com a Lei, essa Demonstração evidenciará:

“I – o saldo do início do período, aos ajustes de exercícios anteriores e a correção monetária do saldo inicial;

II – as reversões de reservas e o lucro líquido do exercício;

³ Vide Anexo 3

III – as transferências para reservas, os dividendos, a parcela dos lucros incorporada ao capital e o saldo ao final do período.”

Sua composição é dada através de dados fornecidos pela ficha do Razão da conta Lucros ou Prejuízos Acumulados, após efetuados todos os ajustes finais, ou seja, após se ter levantado o Balanço final do exercício.

2.5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise contábil da empresa é feita mensalmente, baseando-se o resultado de cada mês no exercício anterior.

Uma das grandes importâncias desse resultado mensal é o pagamento ou não do imposto de renda, consequência direta do valor apurado uma vez que este é pago somente quando a empresa apresenta lucro.

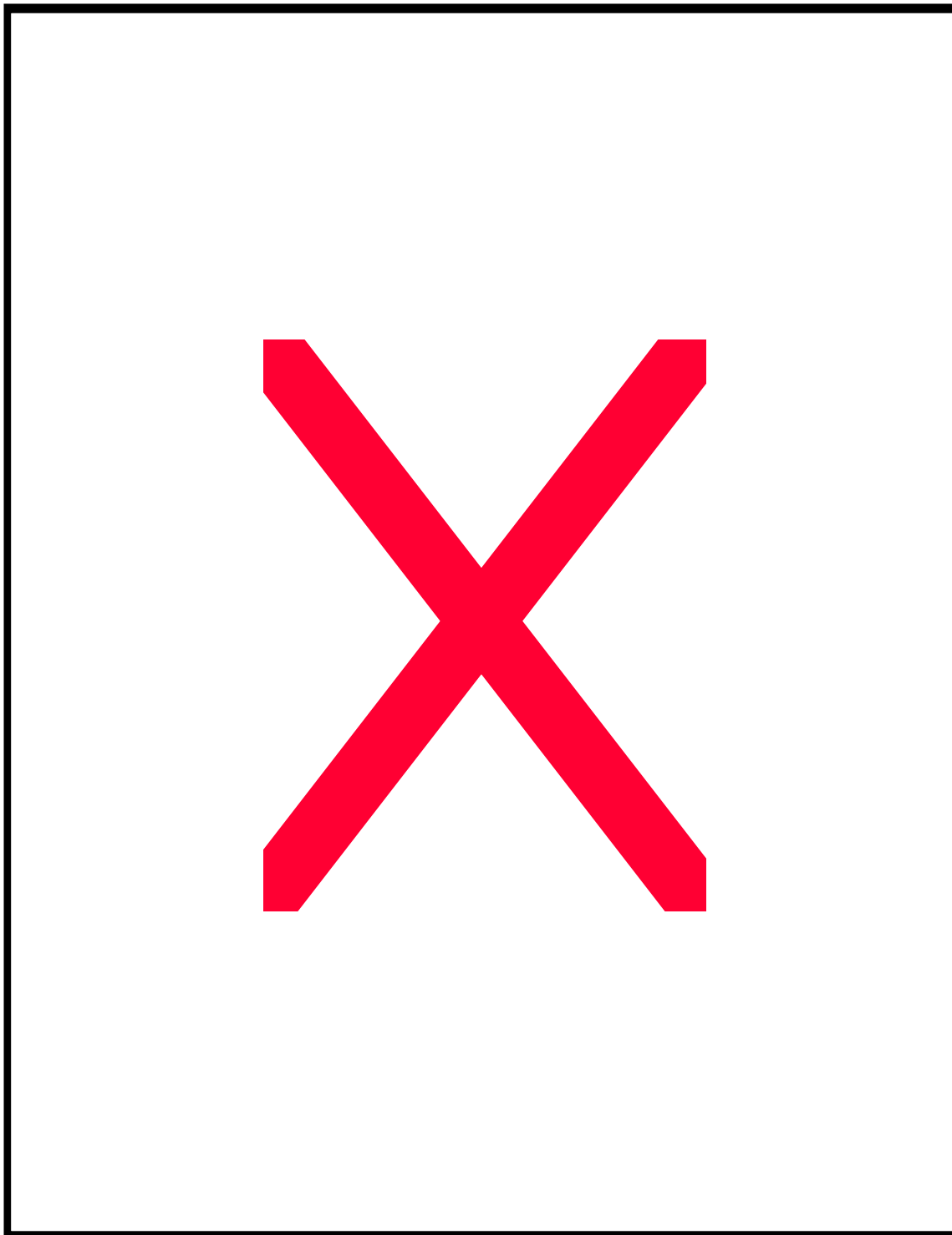
A empresa analisada não sofre auditoria externa por ser Limitada (Ltda.), contudo há uma auditoria interna a mando dos sócios. Essa tem por missão básica, assessorar a administração no desempenho de suas funções e responsabilidades, o que se dá através da avaliação da adequação e eficácia dos controles, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para as mesmas.

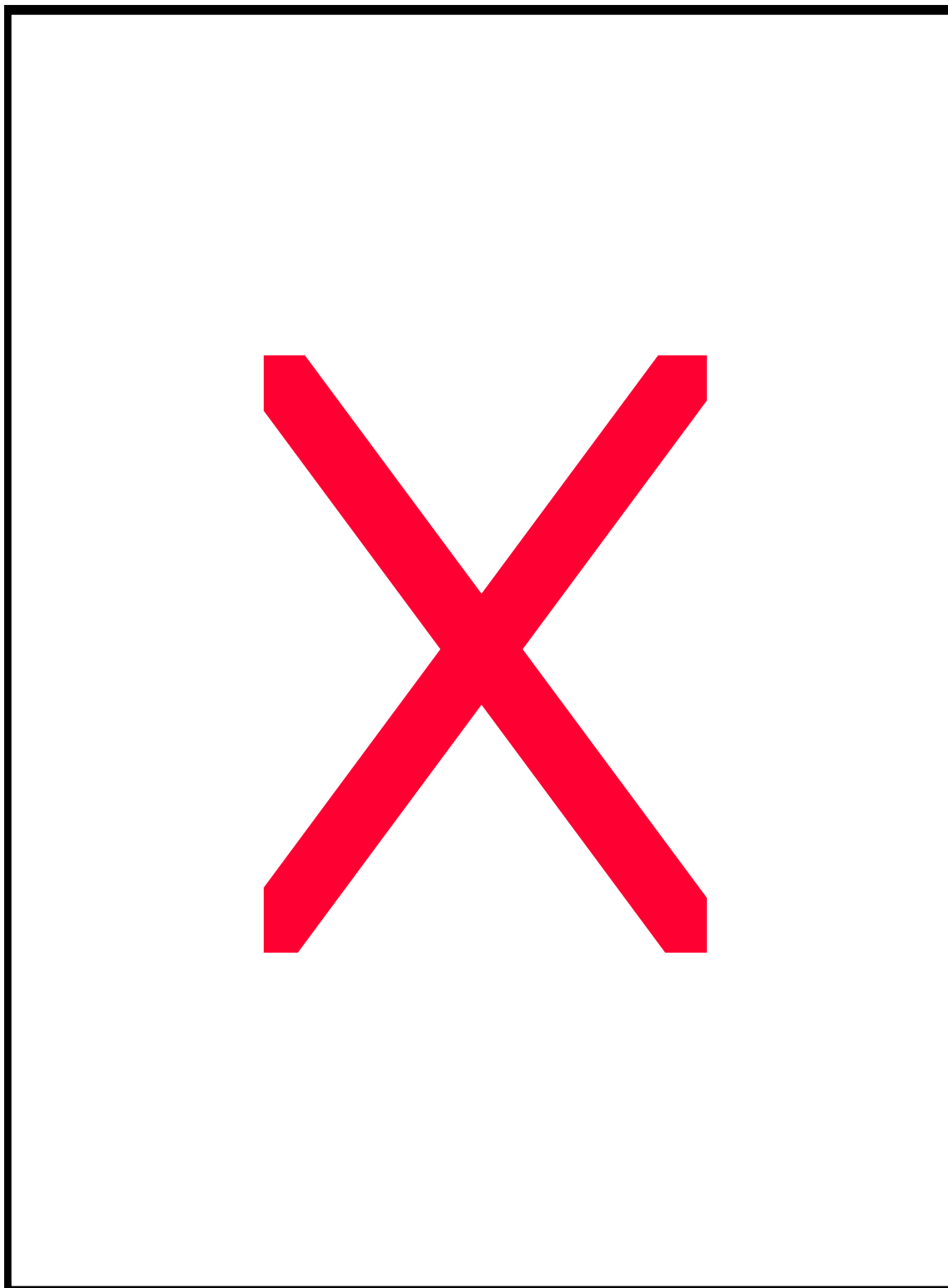
A integridade e confiabilidade das informações e registros provenientes da análise contábil justificam sua relevância na atividade de avaliação (auditoria), que ocorre obrigatoriamente a cada três meses.

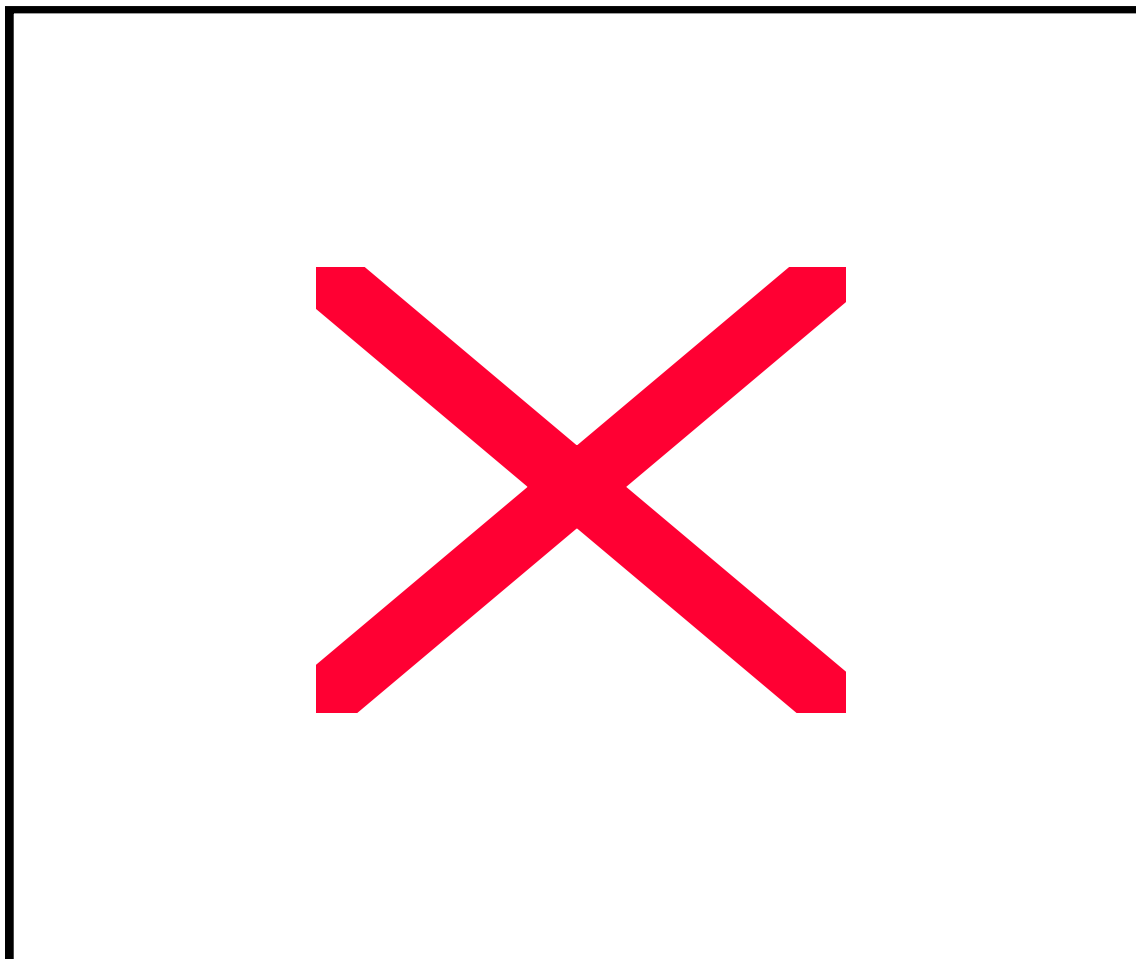
Para garantir uma correta Análise de Balanços é essencial a reclassificação (transferência do saldo) de algumas contas do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício. Além dessas reclassificações, é condição *sine qua* para efeito de análise, eliminar o efeito inflacionário nas Demonstrações Contábeis.

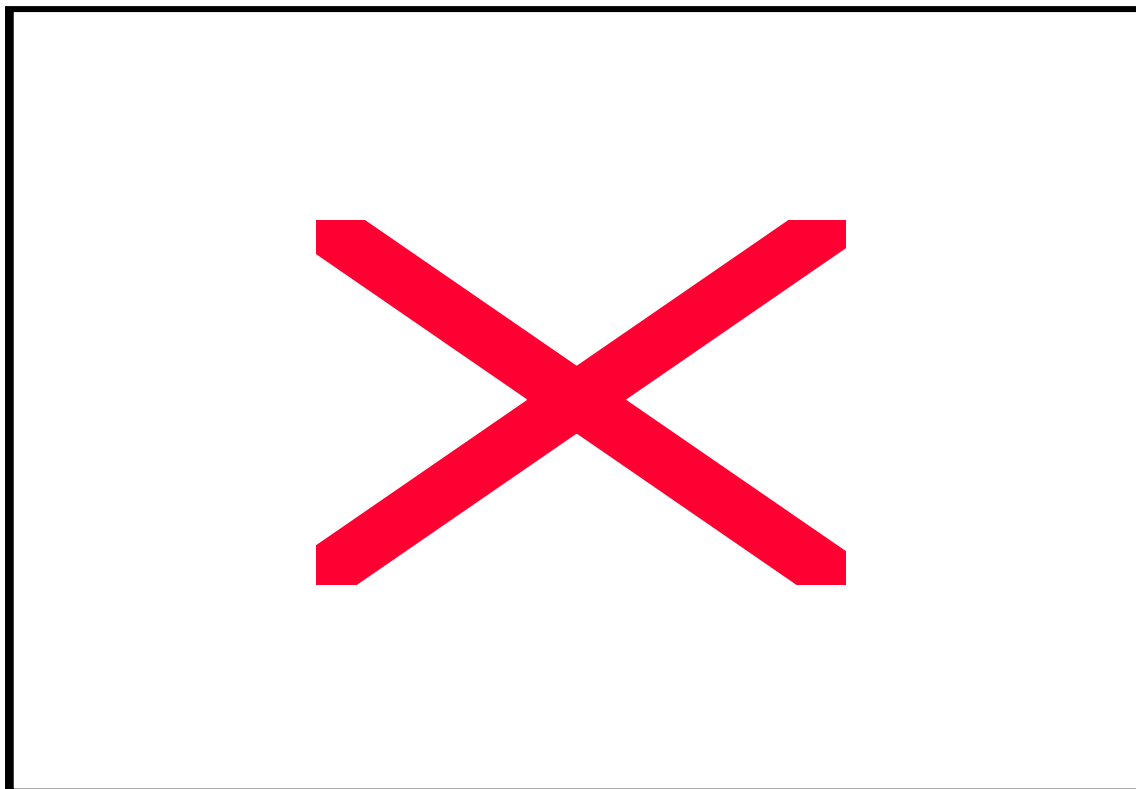
Ajustes de exercícios anteriores são apenas aqueles decorrentes de mudança de critério contábil ou de retificação de erro imputável a exercícios anteriores, desde que não possam ser atribuídos a fatos subseqüentes. Ajustes proporcionais às provisões que tiverem sido alterados subseqüentemente à data do balanço em função de nova avaliação de riscos envolvidos ou de novos fatos ou informações que modifiquem a avaliação original não se enquadram como ajustes de exercícios anteriores.

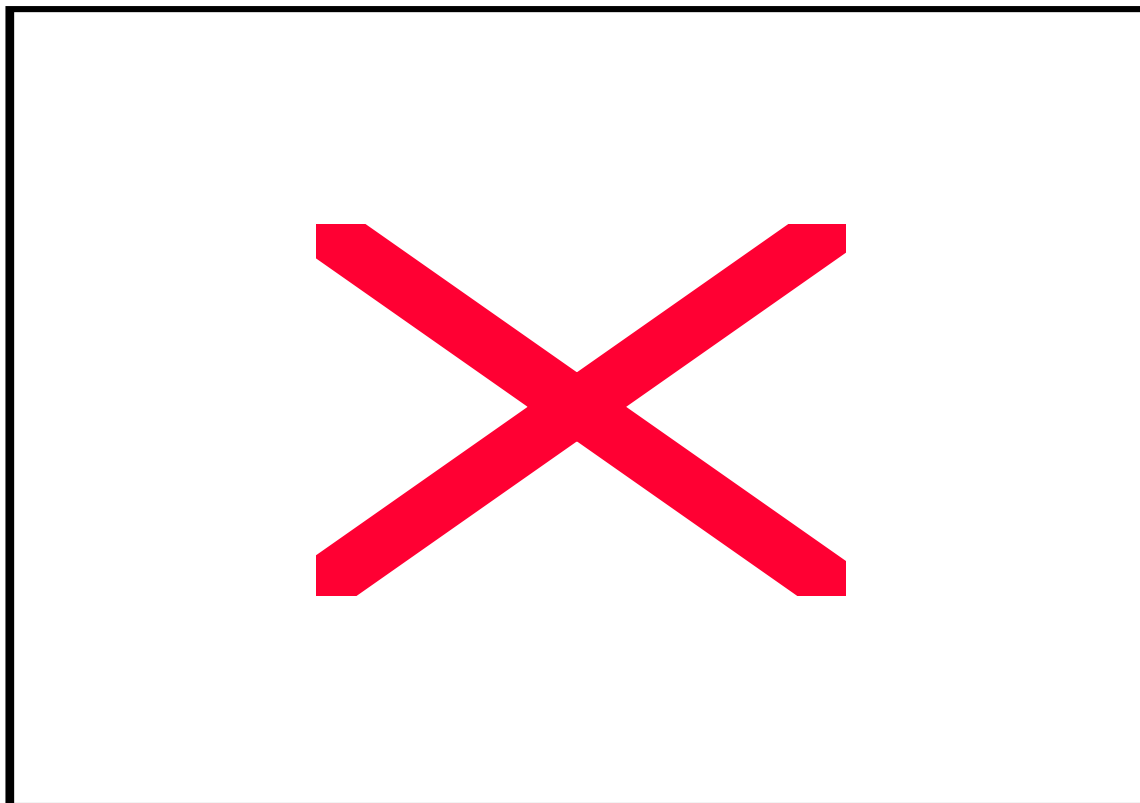
Assim, os ajustes relativos à provisão para contas que não podem ser cobradas, Provisão para Imposto sobre a Renda e outras que, quando constituídas, foram baseadas em critérios adequados, na ocasião, são partes integrantes do resultado do exercício em que foram identificados. Ajustes de exercícios anteriores devem ser especificados, na demonstração por empreitada ou de fornecimento, a preço determinado, de bens e serviços apresentado em nota explicativa.

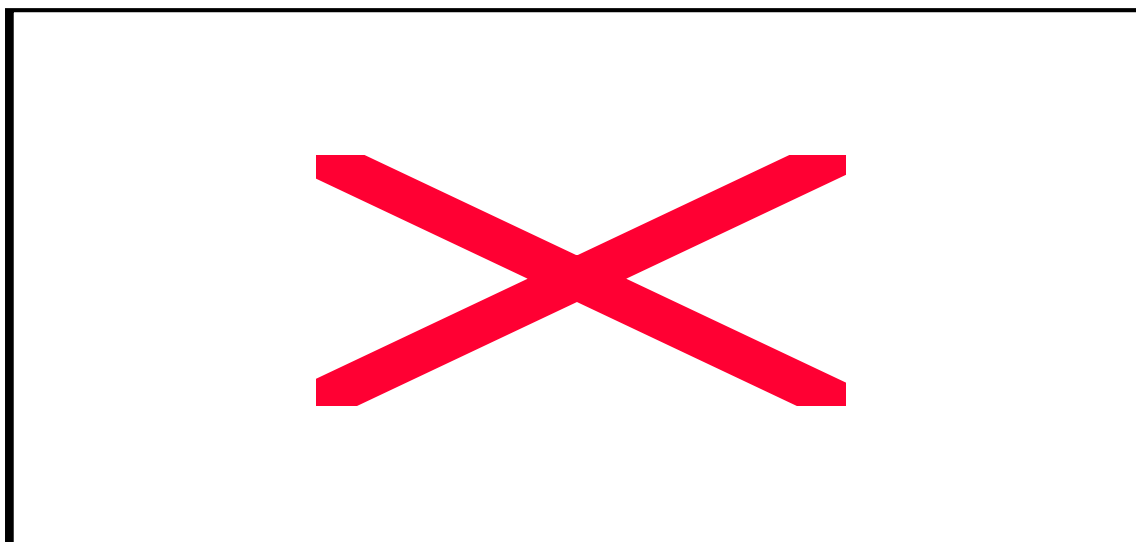
2.6 - ANEXOS**ANEXO 1 - BALANÇO PATRIMONIAL**

ANEXO 2 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

ANEXO 3 – DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS

ANEXO 4 – COMPOSIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

ANEXO 5 – MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

ANEXO 6 – CÁLCULO EBITDA

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE GERENCIAL

3.1 - INTRODUÇÃO

A globalização trouxe desafios recentes para as empresas, criando oportunidades estimulantes para analistas gerenciais. Até recentemente profissionais da área financeira eram designados para coleta de dados e produção de relatórios descritivos periódicos, passando, no competitivo contexto atual, a participar da formulação e implementação de estratégias da empresa.

Atualmente, as informações geradas pela visão gerencial são usadas para atividades de tomada de decisão, planejamento e controle, atendendo a necessidades estratégicas e operacionais da empresa. A partir desse sistema, medidas da situação econômica, como custo e lucratividade dos produtos, serviços e clientes são esclarecidas.

Conforme a tradição, a informação gerencial tem sido financeira, isto é, denominada em reais e dólares, contudo, foi se ampliando para incluir informações operacionais ou físicas (não financeiras), tais como qualidade de tempo e de processamento, tanto quanto informações mais subjetivas como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho de novos produtos.

Através da análise gerencial, torna-se possível aos gestores da empresa ter uma visão do desempenho desta com base nos resultados mensais. A informação financeira é utilizada, a partir da análise de eventos passados, para atender à questão da relevância desses para o futuro. O conceito gerencial se ajusta a uma visão para frente, utilizando com muita propriedade os dados do passado comparados aos dados presentes através de uma análise chamada horizontal.

A demanda por informações gerenciais da organização é derivada de necessidades administrativas explícitas, como tomada de decisão quanto a produtos, serviços e clientes, melhoria nas atividades e processos existentes e alinhamento das atividades organizacionais em torno dos objetivos estratégicos de longo prazo.

A grande maioria das empresas de serviço operou por muito tempo em mercados sem competição, favorecendo o surgimento de uma lacuna na exatidão da informação sobre o custo das operações, uma vez que os gerentes não estavam sob muita pressão para reduzir custos ou eliminar produtos e serviços que incorriam em prejuízos.

3.2 - CONCEITOS

A análise gerencial mensura e relata informações financeiras que ajudam os gerentes a atingir as metas da organização. É consolidada com base nas informações contábeis da empresa, havendo a necessidade desse sistema ser completamente integrado ao sistema de gestão empresarial. O uso da investigação contábil como ferramenta para a administração é o ponto fundamental da contabilidade gerencial. Para que tenha validade na gestão administrativa, a informação contábil precisa atender primariamente a dois pressupostos básicos, sua necessidade como informação e seu planejamento e controle.

De acordo com o Instituto de Contadores Gerenciais (*Institute of Management Accounting*), a contabilidade gerencial foi definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos⁴.

É o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. Participa de várias funções organizacionais diferentes, como controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico.

O controle operacional seria correspondente ao processo de fornecimento de *feedback* sobre a eficiência das atividades executadas aos usuários. Custeio do produto é o método de avaliação do custo das atividades e serviços, enquanto o custeio de clientes designaria as despesas com marketing, vendas, distribuição e administração aos clientes. Os controles administrativo e estratégico correspondem aos meios de fornecer informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades de negócio; e informação quanto ao desempenho competitivo completo da unidade de negócios, do ponto de vista financeiro e dos clientes, respectivamente.

A contabilidade gerencial faz uso da contabilidade de custos e técnicas variadas para obtenção de informações úteis à tomada de decisão da gerência. Se empregada corretamente, os diretores terão conhecimento do ponto de equilíbrio da empresa (quantidade ou valor a ser vendido para cobrir todos os seus custos e despesas), poderão ter certeza do momento

adequado para efetuar a mudança necessária e maior possibilidade de acertar em suas decisões.

A função inicial da contabilidade de custos era fornecer elementos para avaliação dos estoques e apuração do resultado, passando, nas últimas décadas, a prestar duas funções muito importantes na contabilidade gerencial: a utilização dos dados de custos para auxílio ao controle e tomada de decisões. No que diz respeito à função administrativa de controle fornece informações para o estabelecimento de padrões, orçamentos ou previsões e, a seguir, acompanhar o efetivamente acontecido com os valores previstos. Com relação à utilização dos dados para a tomada de decisões, estes podem ser muito úteis para o administrador pesar as conseqüências de suas medidas.

O papel do contador gerencial para o gerenciamento dos dados de uma organização seria utilizar técnicas gerenciais para obter informações tanto em relação à evolução quanto às dificuldades da empresa, torná-las úteis e acessíveis aos responsáveis pela tomada de decisões e manter essas informações atualizadas.

Informação estratégica seria a informação que orienta a tomada de decisão a longo prazo da empresa, podendo conter a lucratividade dos produtos, serviços e clientes; comportamento e desempenho das concorrentes; preferência e tendência dos clientes; oportunidades e ameaças do mercado; e inovações tecnológicas.

3.3 - CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os gerentes de empresas grandes, diversificadas e complexas necessitam da análise gerencial para orientá-los quanto à alocação de seus recursos, sejam eles humanos, financeiros ou físicos, entre suas divisões operacionais e no acompanhamento e controle de suas transações. Fazem uso de um agrupamento de dados diferente da análise contábil, através de uma leitura horizontal, que permite uma melhor visualização da evolução dos números ao longo do ano. Com essas informações os gestores obtêm um rápido *feedback* sobre seus desempenhos, baseiam-se no passado recente e dispõem de recursos para melhorar o futuro.

⁴ Statements on Management Accounting 1A, "Definition of Management Accounting" (National Association of Accountants. Mar.1981).

As informações gerenciais medem também, o desempenho de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócio, as divisões e os departamentos, ligando a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional.

Depois de consolidado o resultado gerencial, são emitidos relatórios concisos e elaborados de acordo com as necessidades do respectivo usuário. Há a necessidade de mais de um relatório, uma vez que um conjunto padronizado de informações não atenderá a todas as necessidades dos funcionários e gerentes, em termos de decisão, aprendizagem e controle.

De acordo com o nível organizacional da empresa, há uma demanda diferente pela informação gerencial para sua clientela. A frequência com que essa informação é recebida depende se sua utilidade for para decisões operacionais ou estratégicas - maior e menor frequência, respectivamente.

Nos mais altos níveis da empresa encontram-se executivos que obtêm informações sintéticas das transações e eventos ocorridos com cada operador, cliente e unidades de negócio, apoiando nesse conjunto de conhecimentos as decisões de longo prazo da organização. Uma vez que suas decisões são de caráter estratégico, são recebidas com menor frequência.

Descendo um pouco na empresa temos os gerentes intermediários - supervisionam o trabalho e tomam decisões sobre recursos físicos e financeiros, produtos, serviços e clientes - que podem receber informação gerencial contábil com maior frequência e menor grau de agregação, usando-a para se manter alerta quanto a aspectos operacionais que não atendem às expectativas e também para ajudá-los a atingir suas metas e tomar decisões. Por último, a informação necessária para controlar e melhorar as operações na linha de frente, onde os serviços são executados para os clientes, é mais física do que financeira e econômica, além de desagregada e voltada para decisões operacionais.

3.4 - ESTRUTURA DA ANÁLISE GERENCIAL

Avaliar os resultados da gestão exige o uso de um adequado conjunto de conceitos e regras que permitam medi-los adequadamente. No que diz respeito a medidas de satisfação, a utilização de metas complementa um bom sistema de gerenciamento, traduz o propósito global da organização, e incentiva cada pessoa a tomar decisões que contribuam para a sua realização.

O controle de gestão é responsável pela elaboração do orçamento da empresa bem como pelo acompanhamento mensal do orçado *versus* realizado. Executa os planos de investimento, análise de viabilidade de projetos e confecção de diversos relatórios de acompanhamento de negócios para Diretoria.

3.4.1 - RESULTADO GERENCIAL⁵

Ao decorrer do ano, mais especificamente ao fim de cada mês, é gerado um relatório financeiro contendo as informações relevantes para a gestão da organização. Esse documento, elaborado com precisão e de acordo com o interesse dos dirigentes que o utilizarão, fornece uma análise abrangente das fontes de receita, custo e a margem operacional da empresa (lucro ou prejuízo). O relatório é denominado Resultado Gerencial, e sua apresentação se encontra subdividida em: resultado real, resultado acumulado, valores projetados, e *best guess*; estando todos esses itens acompanhados e comparados ao valor orçado.

O Resultado Gerencial é apresentado na forma horizontal, que permite verificar a evolução dos números ao longo de períodos consecutivos fornecendo uma melhor visualização destes.

3.4.1.1 - REALIZADO

O realizado corresponde à projeção do resultado mensal (lucro ou prejuízo). Consiste no número consolidado do desempenho da empresa naquele determinado mês.

Verificamos a existência de uma comparação entre o valor real e o valor orçado para aquele período, com a finalidade de averiguar se o desempenho apresentado de fato pela empresa é condizente com o que foi planejado para este mesmo espaço de tempo.

A fim de tornar mais fácil e precisa a análise gerencial através deste relatório, as variações apresentadas entre o valor real e o orçado do mês são explícitas na forma absoluta e também percentual. É efetuada uma comparação com o resultado real apresentado para esse mesmo mês do ano anterior, dado que a análise da evolução do número permite a tomada de decisões mais coerentes sobre o futuro.

⁵ Vide anexos 7 e 8

3.4.1.2 - ACUMULADO

Nesta subdivisão, constam o resultado real e orçado da empresa ao longo do ano, assim como no ano anterior, acumulados. Ou seja, apresenta a soma de todos os resultados desde o início do ano (janeiro) até o mês vigente.

Esse número tem papel fundamental na composição do *best guess*, que veremos a seguir.

3.4.1.3 - PROJETADO

Tem grande importância na análise, uma vez que é o único número que pode ser ajustado ao longo do ano a fim de atingir as metas de desempenho estabelecidas para o exercício. Dado que estas metas da empresa são firmadas antes do princípio do ano, conforme o resultado de um determinado mês é encerrado, resta ao gestor ajustar o valor projetado para o restante do ano, e assim cumprir seus objetivos preestabelecidos.

Através da manipulação dos dados do projetado é possível examinar novas idéias, percorrer novos caminhos e estabelecer os recursos necessários para o sucesso do resultado da organização.

O processo de acompanhamento das receitas e despesas define responsabilidades claras pela avaliação do realizado, e tomada de decisões quanto ao projetado. Assim sendo, todos os desvios são tratados e analisados, visando à clara compreensão das causas dos desvios e o desenvolvimento de um plano de ação para eliminá-las.

O planejamento diminui a probabilidade de erros, enganos omissões, ajudando a preveni-los e a enfrentá-los além, é claro, da proporcionar a possibilidade de corrigir rumos.

3.4.1.4 - BEST GUESS

O *best guess* corresponde ao resultado esperado da performance da empresa no ano. Permite ver o futuro e realizar os ajustes necessários para atingir sua meta, considerando-se que os gestores do negócio estão sempre reprojetoando suas análises do resultado.

O *best guess* é composto pela adição do valor acumulado até o mês, ao valor projetado até o fim do ano. Dessa forma, ele fornece um espelho do que será o resultado da empresa ao fim do período, permitindo aos gestores avaliarem agora, através de seus números, se serão necessários ajustes de receita ou cortes de despesa para garantir o sucesso na conquista de sua

meta. Esse ajuste, como já foi visto, se dará através da manipulação dos números projetados até o fim do ano.

O *best guess* possui duas diretrizes que devem ser seguidas. A primeira estabelece que a variação de custos da empresa deve ser menor do que a variação das receitas projetadas; e a segunda diretriz garante que o *best guess* do ano deve ser no mínimo igual e de preferência maior do que o do ano anterior.

3.4.2 - ORÇAMENTO

No final de cada ano os gestores da empresa elaboram um documento que projeta as receitas e despesas do período operacional seguinte (próximo ano), consistindo no Manual do Orçamento. Este manual tem como finalidade apresentar, de forma geral, as premissas, procedimentos, índices e tabelas que devem servir de base para o planejamento orçamentário do período em questão. Elas devem ser usadas por todas as áreas para que as informações possam ser consolidadas de maneira correta, levando-se em consideração que não são abordadas todas as particularidades que possam existir nas diversas áreas da empresa.

O Orçamento serve como um guia na alocação de recursos de um período, baseando sua estrutura fundamentalmente no resultado consolidado do ano anterior, confrontado com as disponibilidades econômico-financeiras existentes. A base de comparação do resultado projetado para 2003, por exemplo, deve ser o resultado gerencial fechado até setembro mais o *best guess* ou orçado de outubro, novembro e dezembro de 2002, o que for menor.

A área de Recursos Humanos é a principal responsável pela elaboração do orçamento de pessoal para o ano, a partir das análises que deverá efetuar junto às áreas/unidades de negócio. Ela faz uma previsão de todo o pessoal que irá trabalhar na empresa - sócios e funcionários - avaliando quem vai fazer o quê, quantas pessoas serão necessárias para cada tipo de trabalho e a qualificação que devem possuir.

Como premissa geral, as despesas realizadas pelas áreas do núcleo de administração (áreas de apoio às unidades de negócio) ficarão centralizadas, tanto no orçamento como no efetivamente realizado, nas próprias áreas que o compõe. As despesas das áreas deste núcleo continuarão não sendo repassadas diretamente às demais áreas. Elas o serão, quando for o caso, via sistema de custeio baseado em atividades (ABC).

Por sua vez, os custos dos investimentos ficarão centralizados nas áreas do núcleo de administração que são responsáveis pela administração corporativa dos mesmos. Assim, por exemplo, os investimentos em computadores ficam concentrados na área de Informática. No entanto, deve-se ressaltar, os ativos que vierem a ser adquiridos devem ser alocados (via Patrimônio) às áreas que irão utilizá-los.

Esta premissa está baseada na crença de que estas áreas, como gestoras de assuntos específicos que dizem respeito a toda a empresa, têm mais condições para avaliar de forma ampla as reais necessidades da empresa e administrá-las ao longo do tempo. Além disso, desta forma evitamos eventuais distorções em outras unidades de negócio pela alocação de despesas que não são geridas por elas.

Normalmente, ao longo do ano, mudanças podem ocorrer em relação às previsões de gastos de uma linha orçamentária⁶, dependendo de um novo formato de cobertura que se deseje realizar ou de novas prioridades, sendo interessante então que se acerte o orçamento para esse novo cenário. No entanto, como o orçamento depois de aprovado representa um compromisso das áreas com a empresa e desta, por sua vez, com os acionistas, as revisões devem seguir o conceito básico de “Soma Zero”. Isto é, as áreas podem remanejar verbas entre suas linhas orçamentárias desde que o orçamento após a revisão seja igual ao orçamento que se tinha antes dela.

O produto final do Orçamento será um mapa de oportunidades de redução de despesas, refletidas no orçamento anual elaborado para toda a organização. Para conseguir esse mapa de oportunidades, são empregadas comparações sistemáticas entre as áreas, agrupadas de acordo com seu perfil de gasto. Nesta comparação são identificadas as melhores práticas através de um fator ou variável que avalie o consumo e o custo das despesas.

Um sistema rigoroso de controle orçamentário é elaborado compreendendo o acompanhamento das despesas e a realização de auditorias de procedimento. Se for bem calibrado, tem grande importância à gestão, porém, necessita ser complementado por informações sobre os resultados da gestão e de seu desempenho. Essas informações subsidiam os gerentes na fase de controle, gerando informações detalhadas sobre a qualidade dos eventos realizados.

⁶ As linhas orçamentárias representam a natureza das despesas, ou seja, em que foi gasto o dinheiro.

3.4.3 - SISTEMA DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE (ABC)

Os gerentes de empresas de serviços necessitam de medidas acuradas de custo e lucratividade de suas linhas de produtos, segmentos de mercado e de cada produto e cliente; assim como precisam de um sistema de controle operacional que acentue a melhoria de custos, a melhoria de qualidade e de redução do tempo de processamento das atividades de seus funcionários.

Para satisfazer essa demanda por melhor informação, faz-se uso do sistema de custeio baseado em atividades. Esse sistema, também conhecido como ABC, supera a incompetência dos sistemas de custeio tradicionais em atribuir cuidadosamente seus custos indiretos e de apoio, evitando alocações arbitrárias e distorções por imputar os custos dos recursos às atividades que os utilizam.

A empresa em questão possui diversas unidades de negócio que são fontes geradoras de receitas e despesas, e também possui áreas de apoio a essas unidades de negócio, que são fontes geradoras de despesas somente. A importância do ABC surge da necessidade de se alocar de forma proporcional o custo das áreas de apoio a cada unidade de negócio.

O sistema de custeio baseado em atividades deve ser usado de forma pró ativa e preditiva, não se limitando a fornecer dados históricos, mas usando dados orçados para estimar custos de atividades e processos de períodos futuros.

3.5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estabelecer um modelo de gestão baseado em metas factíveis, desafiadoras, fáceis de interpretar e assimilar representa um modelo potente, capaz de produzir resultados imediatos em função de possibilitar contínua mensuração da realização dos objetivos.

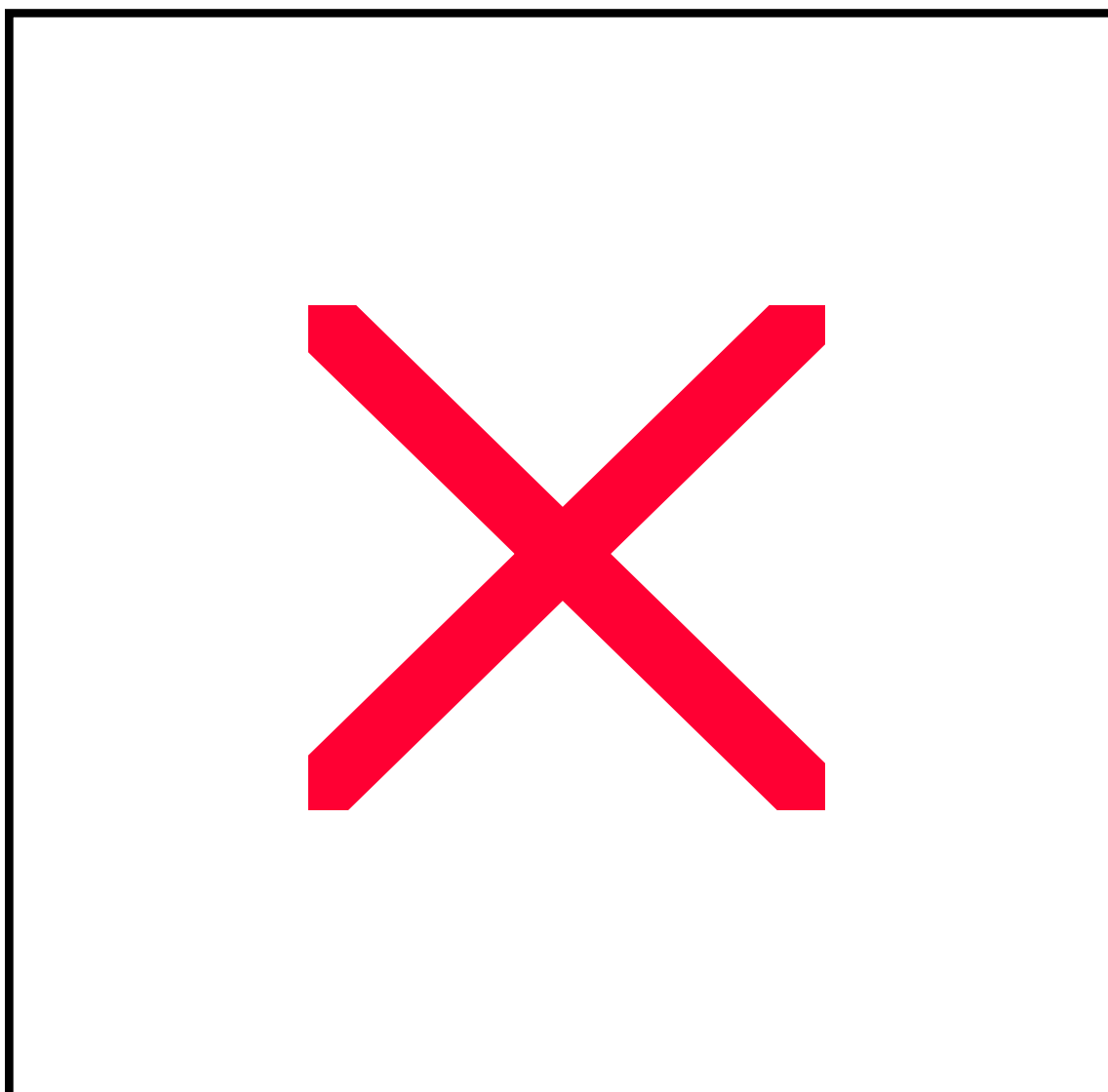
A contabilidade gerencial é, na verdade, a contabilidade financeira com uma outra apresentação. As receitas e os custos são agrupados de acordo com a sua natureza, pois dessa forma passam a refletir seu desempenho de maneira mais fácil para o administrador. Em sua análise gerencial, a empresa pode agrupar as receitas de acordo com as fontes geradoras. Ela pode, por exemplo, apresentar a receita de cada um de seus produtos separadamente, ou então, separá-la por região. Com isso, será possível observar a evolução da receita de cada um dos seus produtos ou em cada região, permitindo assim que a atividade de gestão seja mais precisa. A visualização da receita com este nível de detalhamento permite identificar tanto os

pontos fortes da empresa, quanto aqueles que precisam ser melhor trabalhados. Uma análise das receitas por região pode, por exemplo, gerar informações para que seja iniciada uma ação de marketing em um mercado específico com o objetivo de alavancar as vendas.

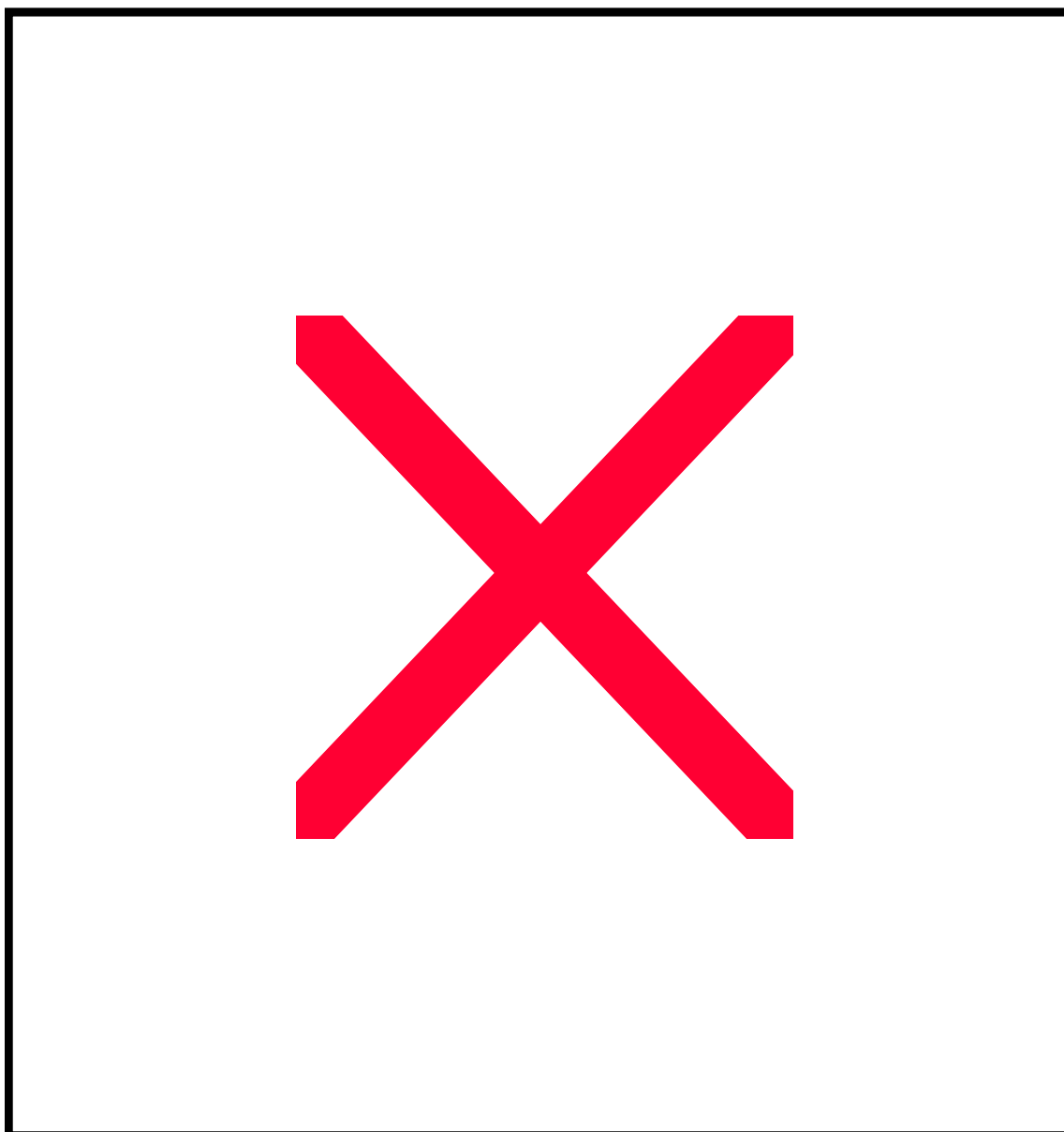
De maneira análoga, os custos também são apresentados da forma como os gestores da empresa julgam mais adequada. Procurando obter os mesmos benefícios alcançados com o reagrupamento das receitas, o administrador ao elaborar um relatório gerencial busca apresentar os custos operacionais separados pela sua natureza. É possível apresentar os custos de cada unidade produtiva, por exemplo, se o objetivo é analisar a evolução destes de maneira isolada para uma avaliação sobre a necessidade de uma expansão de capacidade ou da extinção de uma unidade. Podemos também analisar separadamente os custos insumos na visão gerencial se alguns destes responderem por significativo percentual dos custos operacionais totais.

A análise gerencial é, portanto, uma ferramenta que auxilia as pessoas que comandam uma empresa. Ela fornece dados importantes para que os administradores possam balizar suas ações em cima de fatos, e não apenas sobre seus próprios sentimentos e suposições. Comparativamente à contabilidade financeira, cujo objetivo final é reportar para o mercado a situação da empresa, a contabilidade gerencial tem seu foco na própria organização, pois seu objetivo é prover informação para seus próprios colaboradores. Nestas funções distintas que as análises gerencial e contábil desempenham encontramos as explicações para apresentações diferenciadas de um mesmo conteúdo: o resultado financeiro.

O Ebitda (Earning before interest, taxes, depreciation and amortization), é um indicador que traduzido para o português significa “Lucro antes do pagamento de juros, impostos, depreciação e amortização”.

3.6 - ANEXOS**ANEXO 7 – RESULTADO GERENCIAL**

ANEXO 8 – RESULTADO GERENCIAL



CAPÍTULO 4 - DIFERENÇAS ENTRE A ANÁLISE CONTÁBIL E A ANÁLISE GERENCIAL

“A Contabilidade e a Administração sempre estiveram intimamente relacionadas. Contabilidade é um instrumento de que o administrador dispõe para apoio ao cumprimento de suas funções. Contabilidade é um meio e não um fim em si mesmo. ‘O fim principal da Contabilidade é o de oferecer colaboração eficiente e constante à administração econômica, no exercício de suas funções’.⁷ Por isso mesmo, a contabilidade deve ser bastante simples. Quanto mais simples, mais útil se torna ao administrador que tem a missão de gerir a empresa ou a instituição”.⁸

A análise gerencial é elaborada com base no resultado contábil. Não segue os mesmos padrões deste, dado que possui uma proposta um pouco diferente. No entanto, a divergência entre as duas visões vai além de suas propostas e padrões, englobando diversos outros pontos que serão esclarecidos a seguir.

A análise gerencial, assim como a análise contábil, tem como objetivo avaliar o desempenho financeiro da empresa. Entretanto, enquanto as demonstrações contábeis devem seguir um rígido padrão de apresentação, os relatórios gerenciais são elaborados de acordo com as exigências impostas pelo negócio, ou seja, sua estrutura irá variar de acordo com a relevância das informações e a contribuição destas para os gestores nos processos de tomada de decisão.

O formato de visualização das informações é bastante diferente. O gerencial é baseado em um agrupamento diferente dos dados, permitindo uma leitura de maior satisfação aos gestores, uma vez que estes buscam uma leitura horizontal melhor da evolução dos números. Suas linhas têm um caráter mais macro por natureza de receita e custo.

Ajustes que contabilmente não podem ser feitos devido ao pagamento de impostos, são refletidos apenas no gerencial. Enquanto o processo contábil fica restrito a requisitos obrigatórios, por parte das autoridades reguladoras externas, assim como pelas agências governamentais de impostos, a elaboração do sistema gerencial é muito particular à empresa e determinada pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais.

⁷ D’Auria, 1962:68

⁸ George Leone, *Custos: Um enfoque administrativo*, 1995:3

Assim sendo, ela permite manipulações em cima dos números - através de modelos de consórcio específicos e legais, por exemplo - evitando tributação excessiva.

A visão contábil lida com a elaboração e publicação de informações dirigidas a uma clientela externa, ou seja, para aqueles que estão fora da organização: bancos, emprestadores de dinheiro, integrantes do mercado de capitais, fisco etc. e também para a clientela interna: administradores, gerentes, funcionários. Ela comunica aos agentes externos as conseqüências das decisões e das melhorias dos processos executadas pelos administradores e funcionários. A visão gerencial, por sua vez, tem como público alvo apenas os agentes internos, os indivíduos pertencentes à organização, que utilizam essa informação para tomadas de decisão e administração de recursos da empresa.

As duas visões também diferem bastante quanto aos seus propósitos. Ao mesmo tempo em que a contabilidade visa reportar o desempenho passado às partes externas, a gerencial propõe-se a fornecer um *feedback* e controle sobre o desempenho operacional, norteando futuras decisões para satisfazer os objetivos da empresa. A primeira olha para o passado, para o que aconteceu, e a segunda tem uma visão orientada para o futuro.

Uma outra divergência entre as duas análises se dá quanto aos tipos e naturezas das informações. A informação gerencial é mais subjetiva, sujeita a juízo de valor, além de válida, relevante e acurada. Serve para mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores. A informação de cunho contábil é mais objetiva, auditável, confiável, consistente e precisa; servindo unicamente para mensuração financeira.

Mesmo sendo ambos os relatórios gerados mensalmente, o resultado consolidado gerencial apresenta separadamente os números do respectivo mês, confrontando-o com meses anteriores, e o valor acumulado ao longo do ano. O resultado contábil apurado no mês apresenta o valor agregado dos meses, não sendo útil para sua análise demonstrações do mês individualmente.

Uma outra característica única da contabilidade é ser muito agregada, reportando toda a empresa, enquanto a financeira é mais desagregada, informando decisões e ações locais apenas.

De uma maneira geral, a contabilidade tende a ser direcionada por regras, lançando suas informações no diário, e utilizando procedimentos que geram demonstrativos financeiros obrigatórios, enquanto a gestão financeira é mais reservada, usando essa discricção para

desenhar sistemas que forneçam informações que ajudem funcionários a tomar boas decisões não apenas sobre seus recursos organizacionais (financeiros, físicos e humanos), mas também sobre seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes.

Provavelmente, a contabilidade surgiu para atender às tomadas de decisões e às necessidades de controle dos administradores. Entretanto, sua necessidade para a clientela externa tornou-se uma exigência total por causa do crescimento das regulamentações e da quantidade de padrões para seus relatórios. Como resultado, o sistema de contabilidade gerencial se fez necessário, uma vez que atenta para decisões e necessidades de comunicação dos participantes da empresa, melhorando a qualidade das informações, reduzindo os custos operacionais, e aumentando a adequação das operações às necessidades dos clientes.

O ideal para a empresa seria seguir um mesmo caminho com o gerencial e o contábil, tentando minimizar ao máximo esses tipos de divergências. Tudo seria melhor, se lhe fosse permitido engendrar uma análise do contábil para o gerencial sem distorções, e do gerencial para o contábil sem pagar impostos.

4.1 - QUADRO RESUMO

Os principais pontos entre as duas análises estão resumidos no quadro a seguir⁹:

Pontos	Contábil	Gerencial
Usuários dos relatórios	Atende aos usuários internos e externos.	Atende somente aos usuários internos.
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
Forma dos relatórios	Atende às formalidades – Leis, Princípios Contábeis (Balanço Patrimonial, DOAR, DMPL etc.).	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo etc.
Frequência dos relatórios	Mensal, anual, ocasionalmente trimestral.	Mensal e anual.
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados).	Históricos e esperados (futuros).
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente (Real).	Várias bases (moeda corrente, dólar etc).
Perspectivas dos relatórios	Orientação histórica.	Orientada para o futuro, facilitando o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar resultados reais.

⁹ Fonte: Padoveze (1997, p.26)

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

Pelo exposto, vimos que o estudo teve por objetivo permitir o aprofundamento de conhecimentos e incentivar a investigação científica do resultado de uma determinada empresa, mostrando a busca da eficácia organizacional através do processo contábil e de gestão (planejamento, execução e controle) na administração desta, valendo-se da utilização do sistema de informação contábil e gerencial.

A análise contábil tem papel fundamental para qualquer tipo de especulação quanto à situação econômico-financeira da empresa. Esta segue rígidas normas de apresentação, uma vez que atende a um público externo que depende desses padrões para avaliar as diversas organizações que se encontram no mercado. Suas informações são objetivas, confiáveis e precisas e fornecem uma análise extensa e concisa quanto à situação financeira da empresa.

A visão gerencial tem um caráter mais particular, uma vez que visa elucidar questões internas da empresa. É moldada de acordo com os interesses dos gestores e visa auxiliar os agentes internos a tomarem decisões operacionais e estratégicas, olhando sempre para o futuro e tentando atingir suas metas preestabelecidas. Tem como base a informação contábil, contudo possui características bem particulares que as diferem quanto a seus propósitos, público alvo, apresentação, enfim, quanto a seu papel na organização.

Seria excelente para a empresa poder caminhar com essas duas análises lado a lado, no entanto, com tantas particularidades e objetivos diferentes, esse é um ideal que ainda está muito longe de ser alcançado pela organização.

Cada visão tem uma utilidade específica dentro da empresa, fornecendo análises precisas e fundamentais para garantir o bom funcionamento desta. Juntas permitem a qualquer indivíduo interessado na situação financeira e econômica da empresa a esclarecer suas questões e baseado nessas interagir de forma positiva com a empresa.

Sabemos que as empresas devem satisfações ao povo, ao País, ao mundo que as recebe. Dar a esse público satisfação, com clareza, do que acontece com a riqueza administrada e até outros dados suplementares sobre o que ocorre com o pessoal e a participação no Estado, é uma atitude que valoriza um empreendimento, que contribui para uma imagem positiva, que colabora para a melhoria do ambiente social.

BIBLIOGRAFIA

- Florentino, Américo Matheus. *Teoria e Análise Contábil*, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2ª ed. 1965.
- Equipe de Professores da FEA/USP; *Contabilidade Introdutória*; Editora Atlas. 1998.
- *Conjuntura Econômica - 500 Maiores Empresas*, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.v.50. 1996
- *Gazeta Mercantil – Balanço Anual*, Gazeta Mercantil S.A. São Paulo. 2001.
- Iudicibus, Sergio De; *Teoria Da Contabilidade*; Editora Atlas. São Paulo. 6ª ed. 2000.
- Almeida, Marcelo Cavalcanti; *Consolidação Das Demonstrações Financeiras*; Editora Atlas, 1985.
- Megginson, W. L.; *Corporate Finance Theory*; Addison Wesley, 1997.
- Brealey, A., Myers, C.; *Princípios De Finanças Empresariais*; Ed. McGraw-Hill. 1998.
- Caldeira De Menezes, H.; *Princípios De Gestão Financeira*; Ed. Presença. 5ª ed. 1995.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jeffrey, J.; *Corporate Finance*; Ed. McGraw-Hill.
- Atkinson, Anthony A.; *Contabilidade Gerencial*; Editora Atlas. São Paulo. 1ª ed. 2000.