

## A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

**Carina Aparecida Vieira<sup>1</sup>, Bernadete Rossi Barbosa Fantin<sup>2</sup>, Paulo André de Oliveira<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Tecnóloga em Logística pela Faculdade de Tecnologia de Botucatu – FATEC, Botucatu, SP, Brasil.

carina\_vieirabtu@hotmail.com

<sup>2</sup>Professora Mestre da Faculdade de Tecnologia de Botucatu – FATEC, Botucatu, SP, Brasil.

bfantin@fatecbt.edu.br

<sup>3</sup>Professor Doutor da Faculdade de Tecnologia de Botucatu – FATEC, Botucatu, SP, Brasil.

poliveira@fatecbt.edu.br

### 1. INTRODUÇÃO

Segundo Portella e Treter (2011), diante do cenário empresarial competitivo em que se encontram as organizações tornam-se cada vez mais importante adotar técnicas de gestão especializadas. Nesse sentido a contabilidade gerencial fornece informações para os administradores, responsáveis pela direção e controle das operações da empresa.

A contabilidade de gestão tem sofrido grandes mudanças de modo a responder aos desafios que lhe têm sido colocados (Atkinson et al., 2001). Observando vários países pode concluir-se que o desenvolvimento da contabilidade de gestão é divergente.

Adler et al. (2000) compararam a contabilidade de gestão em diversos países e concluíram que as empresas adaptam as técnicas contemporâneas de contabilidade de gestão lentamente. Referem que os gestores ainda confiam nas técnicas tradicionais de contabilidade de gestão.

Não basta a abordagem somente dos registros contábeis: é preciso reconhecer o planejamento financeiro. Para Groppelli e Nikbackht (2005), planejamento financeiro é o processo de apuração sobre o financiamento necessário para a continuidade às operações: instrumento que decide quando e como essas necessidades de fundos serão financiadas (financiamentos ou gastos próprios). Como se sabe, não basta apenas realizar o planejamento, é preciso colocá-lo em prática mediante controles consistentes. Junto a isto, ainda segundo os autores, consiste em processo de estimar necessidades futuras de financiamento, identificando como os fundos anteriores foram financiados e como os fundos próprios foram gastos. Além do planejamento, é necessário o controle financeiro, pois se não realizados adequadamente, provavelmente causarão crise de liquidez, segundo Groppelli e Nikbakht (2005).

Segundo Assaf Neto (2002), a análise de empresas possui duas características básicas: a comparação de valores (entre certo período e anteriores) e o relacionamento desses valores com outros afins, ou seja, pode-se concluir que o critério básico da análise de balanços é a comparação de valores entre si ou com outros períodos é mais

dinâmico que aposição estática das demonstrações contábeis. Assim, pode-se concluir que o método de análise vertical ou horizontal consiste um bom método de análise financeira, pois possibilita diversas combinações de análises que possibilitam interpretação da estrutura e da tendência dos números da empresa, auxiliando a apuração de índices financeiros e outros métodos; portanto, para Silva (1999), as duas análises complementam-se e até sobrepõem-se. O objetivo deste trabalho foi apresentar a importância demonstrações contábeis de uma empresa para gestão financeira.

## **2. MATERIAIS E MÉTODOS**

O estudo de caso foi feito em uma empresa de pequeno porte na cidade de Botucatu que atua no ramo plástico. Esta empresa buscou consultoria e assessoria financeira especializada para o pleito de uma linha de crédito junto ao BNDES ( Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico) para equacionar problemas de fluxo de caixa. Utilizou-se das demonstrações contábeis disponíveis e publicadas em jornal local.

Feita uma análise da documentação contábil e fiscal dos três últimos anos da empresa de consultoria e assessoria financeira foram geradas análises verticais e horizontais dos principais índices contábeis, aonde foi possível verificar e apontar vários erros cometidos pelo escritório contábil que anteriormente fazia a prestação de contas da empresa, como:

A empresa possuía todos os recursos de Fluxo de Caixa em aplicações financeira de altíssimo risco, sendo que estes recursos eram para serem utilizados no curto prazo.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES.**

A análise contábil mostrou que as contas de caixa, bancos e aplicações, de 2012 e 2013 estavam com valor negativo, quando deveria estar “zerado” e no passivo ser apresentado como saldo de dívida bancária.

A empresa apresentou de 8 meses sem baixar seu estoque. Este fator gerou um estoque irreal, gerando resultados e patrimônio líquido incorretos. A Tabela 1 mostra o crescimento do estoque, sem a baixa dos produtos e a queda do Patrimônio Líquido acumulada anualmente.

Tabela 1 : BALANÇO PATRIMONIAL

Itens (Unidade de valor)	Histórico (Realizado)			
	2010	2011	2012	2013
<b>ATIVO</b>				
<b>Ativo Circulante</b>	6.895.849	6.947.380	5.024.277	5.423.956
<b>Caixa, Bancos e Aplicações de Curto Prazo</b>				
<b>Prazo</b>	1.904.931	1.109.146	-286.515	-147.260
<b>Duplicatas a Receber</b>	2.385.344	2.846.794	1.798.299	2.207.980
<b>Estoques</b>	1.945.030	2.470.360	2.509.069	3.095.828
<b>Outros Créditos</b>	591.518	472.474	979.880	218.411
<b>Desp Exercício Seguinte</b>	69.025	48.606	23.544	48.997
<b>Ativo Não Circulante</b>	4.358.992	4.923.250	5.688.669	6.009.050
<b>Realizável a Longo Prazo</b>	0	0	0	0
<b>Ativo Imobilizado Líquido</b>	4.358.992	4.923.250	5.688.669	6.009.050
<b>Total do ATIVO</b>	<b>11.254.840</b>	<b>11.870.630</b>	<b>10.712.946</b>	<b>11.433.006</b>
<b>PASSIVO</b>				
<b>Passivo Circulante</b>	7.077.163	6.430.118	5.319.574	5.478.740
<b>Fornecedores</b>	3.000.000	4.948.214	3.319.743	3.361.434
<b>Obrigações Fiscais</b>	303.301	232.713	187.242	374.821
<b>Financiamentos Curto Prazo</b>	3.287.588	899.520	1.221.507	1.049.300
<b>Salários</b>	89.049	108.137	116.725	173.089
<b>Outras Obrigações</b>	397.225	241.534	474.357	520.095
<b>Passivo Não Circulante</b>	203.428	170.573	152.512	2.037.530
<b>Exigível em Longo Prazo</b>	0	0	0	0
<b>Financiamentos Longo Prazo</b>	0	0	0	0
<b>Créditos c Sócios</b>	90.000	90.000	90.000	820.450
<b>Outros Débitos</b>	113.428	80.573	62.512	1.217.080
<b>Patrimônio Líquido</b>	3.974.249	5.269.939	5.240.860	3.916.736
<b>Capital</b>	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>Lucros Acumulados e Reservas</b>	2.974.249	4.269.939	4.240.860	2.916.736
<b>Total do PASSIVO</b>	<b>11.254.840</b>	<b>11.870.630</b>	<b>10.712.946</b>	<b>11.433.006</b>
<b>Ativo Total menos Passivo Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Analisando o horizontal de resultados da empresa de 2011 para 2012, e de 2012 a 2013, a empresa apresenta um lucro negativo resultando em prejuízo. Ainda é possível verificar a EBITDA ( lucro antes de imposto e depreciação ) e a EBIT ( lucro antes do imposto ) percebe-se que na linha horizontal da EBIT o lucro diminuiu com os

pagamentos de impostos em 2013, conforme demonstrado na Tabela 2. O aumento das despesas financeiras de 2010 a 2013, associado ao aumento do ativo não circulante de 2010 a 2013 demonstra que a empresa estava em um processo de investimento na atividade produtiva.

Tabela 2: Demonstração de Resultado

Itens (Unidade de valor)	Histórico (Realizado)			
	2010	2011	2012	2013
Receita de Vendas de Mercadorias	15.693.353	15.944.703	15.076.155	15.695.557
(-) Impostos s/ Vendas (PIS/ICMS/COFINS/ISS)	2.953.483	2.955.722	2.667.139	1.746.210
(=) Receita Líquida de Vendas de Merc.	<b>12.739.870</b>	<b>12.988.981</b>	<b>12.409.016</b>	<b>13.949.348</b>
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	6.199.332	6.346.332	6.540.584	7.521.716
(=) Lucro Bruto	<b>6.540.538</b>	<b>6.642.649</b>	<b>5.868.432</b>	<b>6.427.631</b>
(-) Despesas Operacionais e Administrativas	3.920.099	3.926.548	4.612.715	5.980.861
(=) EBITDA	<b>2.620.439</b>	<b>2.716.101</b>	<b>1.255.716</b>	<b>446.770</b>
(-) Depreciação do Ano	422.139	536.374	522.620	545.613
(=) EBIT	<b>2.198.300</b>	<b>2.179.727</b>	<b>733.096</b>	<b>-98.843</b>
(+) Receitas Financeiras	83.678	240.796	147.340	51.796
(-) Despesas Financeiras	189.124	334.061	425.735	777.827
(=) Lucro Antes do Imposto de Renda	<b>2.092.854</b>	<b>2.086.462</b>	<b>454.701</b>	<b>-824.874</b>
(-) Imposto de Renda	<b>310.942</b>	<b>359.963</b>	<b>310.033</b>	<b>308.913</b>
(-) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	<b>175.645</b>	<b>195.547</b>	<b>173.748</b>	<b>177.309</b>
(=) Lucro (Prejuízo) Líquido	<b>1.606.266</b>	<b>1.530.952</b>	<b>-29.080</b>	<b>-1.311.096</b>
Dividendos distribuídos	568.045	256.545	0	0
(=) Lucro (Prejuízo) Líquido (após dividendos)	<b>1.038.221</b>	<b>1.274.407</b>	<b>-29.080</b>	<b>-1.311.096</b>
Margem EBITDA (%)	<b>20,6%</b>	<b>20,9%</b>	<b>10,1%</b>	<b>3,2%</b>
Margem EBIT (%)	<b>17,3%</b>	<b>16,8%</b>	<b>5,9%</b>	<b>-0,7%</b>
Margem Líquida (%)	<b>8,1%</b>	<b>9,8%</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-9,4%</b>

A Tabela 3 nos mostra que o Capital de giro da empresa encontrava-se negativo em 2012 e 2013, sendo assim a empresa não tinha nenhum recurso em dinheiro para aplicações e nem demonstrava condições de adquirir um empréstimo, seja em bancos particulares ou junto ao BNDES, necessário para a sua reorganização de capital.

Tabela 3: Necessidade Capital de Giro

Itens (Unidade de valor)	Histórico (Realizado)
--------------------------	-----------------------

	2010	2011	2012	2013
<b>Informações da Demonstração de Resultado do Exercício</b>				
Receita de Vendas	15.693.353	15.944.703	15.076.155	15.695.557
(-) Impostos s/ Vendas (PIS/ICMS/COFINS/ISS)	2.953.483	2.955.722	2.667.139	1.746.210
(=) Receita Líquida de Vendas de Merc.	12.739.870	12.988.981	12.409.016	13.949.348
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	6.199.332	6.346.332	6.540.584	7.521.716
<b>Prazos do Ciclo Operacional (dias)</b>				
Prazo Médio de Recebimento de Vendas	55	64	43	51
Prazo Médio de Estocagem	113	140	138	148
Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores	174	281	183	161
Prazo Médio de Pagamento de Obrig. Fiscais	37	28	25	77
<b>Saldos de Balanço Patrimonial Projetados</b>				
(+) Duplicatas a Receber ( pmr <sub>v</sub> x vendas diárias)	2.385.344	2.846.794	1.798.299	2.207.980
(+) Estoques (pme x cmv diário)	1.945.030	2.470.360	2.509.069	3.095.828
(-) Fornecedores (pmpf x cmv diário)	3.000.000	4.948.214	3.319.743	3.361.434
(-) Obrigações Fiscais (pmpf x impostos diários)	303.301	232.713	187.242	374.821
(=) Necessidade de Capital de Giro	1.027.074	136.227	800.383	1.567.553
<b>N.C.G. sobre Vendas (%)</b>	<b>6,5%</b>	<b>0,9%</b>	<b>5,3%</b>	<b>10,0%</b>
<b>Variação da N.C.G.</b>		<b>-890.847</b>	<b>664.156</b>	<b>767.170</b>
<b>Capital de Giro (AC - PC)</b>		<b>517.262</b>	<b>-295.297</b>	<b>-54.783</b>
<b>Saldo de Tesouraria (CDG - NCG)</b>		<b>381.035</b>	<b>-1.095.680</b>	<b>-1.622.336</b>
<b>Índice de Liquidez Dinâmico (CDG ÷ NCG)</b>		<b>3,8</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,0</b>
<b>Ciclo Financeiro em Dias de Vendas</b>	<b>153</b>	<b>233</b>	<b>113</b>	<b>141</b>

As correções da conta estoque permitiu que se demonstra-se de forma fidedigna a situação financeira da empresa. Apesar das dificuldades financeiras a empresa permaneceu com volume de vendas e de custo da mercadoria vendida semelhantes, de 2010 a 2013. A empresa passou a ter seus números apurados de forma fidedigna e com isso conseguiu um pleito de 5 Milhões de Reais, um ano após o trabalho de consultoria e assessoria financeira ter sido iniciado, a um juros de TJLP( Taxa de juros de longo prazo) 5% ao ano e mais um spread bancário ( Taxa de juros cobrada pelo banco) de 3% ao ano totalizando um CET Custo Efetivo Total de 8,5% ao ano, o que foi extremamente viável e compensador para a empresa que estava inserida em uma linha

de Crédito com taxa de 2,5% ao mês, assim teve uma redução de custo financeiro de 30% ao ano para 8,5% ao ano.

#### 4. CONCLUSÕES

O estudo de caso apresentado permitiu concluir que a empresa estava em um processo de expansão. Neste processo as despesas financeiras foram aumentando o que pode indicar que a alta direção optou pelo uso de recursos próprios e de empréstimos de curto prazo até 2013. O passivo não circulante foi decrescente até o ano de 2012 e no ano de 2013 houve um salto o que demonstra uma ascensão do endividamento.

As falhas no lançamento dos gastos de estoque, detectados pelo BNDES, impediu até 2013 a utilização de linhas de crédito de baixo custo. Somente em 2014 a empresa conseguiu com as devidos ajustes das demonstrações contábeis viabilizar capital para ajustar o seu fluxo de caixa.

#### 5. REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 320 p

ATKINSON, A., BANKER, R.; KAPLAN, R.; YOUNG, S. **Management Accounting**, New Jersey, Prentice Hall, 2001.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E.. **Administração financeira**. Tradução Célio Knipel Moreira. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005, 496p.

PORTELLA, C. S.; TRETER, J. Contabilidade Gerencial uma Ferramenta de Gestão Empresarial. In: Seminário Institucional de Ensino e Extensão, 16ª Ed, 2011, Cruz Alta, RS. **Resumo**. Disponível em:  
<http://www.unicruz.edu.br/seminario/artigos/sociais/CONTABILIDADE%20GERENCIAL%20UMA%20FERRAMENTA%20DE%20GEST%C3%83O%20EMPRESARIAL.pdf>