



**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS -  
SESA  
FACULDADE AMADEUS – FAMA  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA CONTÁBEIS**



**ELIANE ALVES DOS SANTOS**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO PARA A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS**

**Aracaju  
2017/2**

**ELIANE ALVES DOS SANTOS**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO PARA A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado em cumprimento às exigências do curso de Ciências Contábeis da Sociedade de Ensino Superior Amadeus como requisito para a obtenção de diploma de graduação.  
Orientadora Prof<sup>a</sup>. MSc Cristiane Feitoza Dantas.

**Aracaju**

**2017.2**

**ELIANE ALVES DOS SANTOS**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO PARA A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado em cumprimento às exigências do curso de Ciências Contábeis da Sociedade de Ensino superior Amadeus como requisito para a obtenção de diploma de graduação.

---

**Prof. Msc. Cristiane Feitoza Dantas**

---

**Prof. Msc. Priscila Jesus Mendonça**

---

**Prof. Msc. Elaine Oliveira Praes**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por sempre me amparar nos momentos mais difíceis e permitir concluir mais uma fase da minha vida.

À minha família imediata. Minha mãe (Osvaldina) e meu pai (Francisco), por confiar e me ensinar que eu sou capaz de concluir as tarefas que me forem atribuídas, porém é necessário abdicar algumas coisas e mudar minhas prioridades. Ao meu cunhado (Dênis), por se responsabilizar pelo meu transporte ao sair da faculdade. E minha irmã (Valéria), que sempre estava atenta ao meu horário de saída das aulas.

Às minhas orientadoras, professora Msc. Elaine Oliveira Praes e professora Msc. Cristiane Feitoza Dantas, pelo tempo dedicado nas orientações, por exigir tanto na parte inicial quanto conclusiva que o trabalho fosse desenvolvido com aptidão.

Às minhas colegas da faculdade e do trabalho que contribuíram, tanto de forma direta, quanto indireta para o desenvolvimento deste trabalho.

E a tantas outras pessoas que contribuíram em grandes e pequenos momentos para que eu chegasse onde estou.

Enfim, a todos que de alguma forma colaboraram com a minha chegada nesta etapa com a finalidade de concluí-la.

"Disse a flor para o pequeno príncipe: é preciso que eu suporte duas ou três larvas se quiser conhecer as borboletas. Dizem que são tão belas!"

Antoine de Saint-Exupéry

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo principal expor a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão para a tomada de decisões estratégicas. Para que o objetivo proposto fosse atingido foi necessário estabelecer objetivos específicos, os quais foram: demonstrar os índices financeiros e econômicos que auxiliam a gestão empresarial, explicar a forma de analisar o resultado dos índices financeiros e econômicos e apresentar os benefícios de examinar os índices financeiros e econômicos. Também se fez necessário desenrolar temas que esclarecessem a contabilidade, demonstrações contábeis, contabilidade gerencial e análise de índices financeiros e econômicos. A contabilidade é uma ciência que gera informações sobre o patrimônio para controlar, por meio das demonstrações contábeis, as variações ocorridas no decorrer do tempo. As demonstrações contábeis são os relatórios fornecidos pela contabilidade que permite o desenvolvimento da contabilidade gerencial. A contabilidade gerencial é a parte da contabilidade voltada para o auxílio da administração empresarial por meio da análise dos índices financeiros e econômicos. Tais índices são indicadores da saúde financeira e econômica da entidade, desta forma, sua aplicabilidade pode ser vantajosa para entidade. Por fim, a metodologia utilizada é de natureza básica por não ter uma situação específica para ser aplicada. Com relação aos objetivos, foi utilizado o exploratório por permitir que o conhecimento sobre tema seja aprofundado. Quanto aos procedimentos técnicos, para a elaboração desta pesquisa foi utilizado a pesquisa bibliográfica, que estuda materiais já publicados. Para a classificação da abordagem utilizada como qualitativa foi analisado que esta pesquisa esclarece acontecimentos do ambiente natural. Em suma, esta pesquisa demonstrou a relevância da contabilidade gerencial para o gestor de uma entidade tomar decisões vantajosas e ter bons resultados financeiros.

**Palavras-chaves:** Contabilidade; Contabilidade Gerencial, Índices econômicos e financeiros.

## ABSTRACT

This research has as main objective to expose the managerial accounting as a tool of management for the strategic decision making. In order for the proposed objective to be achieved, it was necessary to establish specific objectives, which were: to demonstrate the financial and economic indices that aid business management, to explain how to analyze the result of the financial and economic indexes, and to present the benefits of examining the financial indices and economic. It was also necessary to develop topics that clarify accounting, accounting statements, management accounting and analysis of financial and economic indexes. Accounting is a science that generates information about equity to control, through the financial statements, the variations that occur over time. The financial statements are the reports provided by accounting that allows the development of managerial accounting. Management accounting is the part of accounting aimed at the aid of business administration through the analysis of financial and economic ratios. Such indices are indicators of the financial and economic health of the entity, in this way, its applicability may be advantageous for the entity. Finally, the methodology used is of a basic nature because it does not have a specific situation to be applied. With regard to the objectives, the exploratory was used because it allows the knowledge on the subject to be deepened. As for the technical procedures, for the preparation of this research was used the bibliographic research, which studies materials already published. For the classification of the approach used as qualitative it was analyzed that this research clarifies events of the natural environment. In summary, this research has demonstrated the relevance of managerial accounting to the managers of an entity making advantageous decisions and have good financial results.

Key-words: Accounting; Management Accounting, Economic and Financial Indices.

**LISTA DE EQUAÇÕES**

LIQUIDEZ GERAL.....	16
LIQUIDEZ CORRENTE.....	16
LIQUIDEZ SECA.....	16
LIQUIDEZ IMEDIATA.....	17
RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	17
MARGEM LÍQUIDA.....	18
GIRO DO ATIVO.....	18
ENDIVIDAMENTO GERAL.....	19
COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO.....	19
GRAU DE ENDIVIDAMENTO.....	19

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO I – ESTRUTURA DO BALANÇO PATRIMONIAL .....	8
QUADRO II – ESTRUTURA DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO .....	10
QUADRO III – DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA (Método Direto) .....	12
QUADRO IV – DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA (Método Indireto) .....	13

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	2
2.1 Contabilidade.....	2
2.1.1 Demonstrações contábeis.....	4
2.1.2 Balanço Patrimonial .....	5
2.1.3 Demonstração do Resultado do Exercício.....	9
2.1.4 Demonstração dos Fluxos de Caixa.....	11
2.2 Contabilidade Gerencial.....	14
2.2.1 Índices econômicos e financeiros .....	15
2.2.1.1 Índices de Liquidez.....	15
2.2.1.2 Índices de Rentabilidade.....	17
2.2.1.3 Índices de Endividamento.....	18
2.3 Gestão Estratégica .....	20
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	22
<b>4. ANÁLISE DE DADOS</b> .....	24
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	28
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	29

## 1. INTRODUÇÃO

Hoje tem sido comum ver o fechamento de muitas empresas, principalmente por conta da crise econômica, desta forma as empresas ainda ativas no mercado acabam com receio de serem as próximas a fecharem as portas, assim se faz necessário que exista uma boa gestão, onde as próximas decisões sejam avaliadas previamente e tenham o mínimo de risco possível envolvido. A contabilidade gerencial fornecerá informações úteis e precisas que auxiliarão nesse processo de decisões.

Esse tema traz a seguinte problemática: Como a Contabilidade Gerencial pode auxiliar no processo de tomada de decisões estratégicas? Desta maneira, o objetivo geral deste trabalho é descrever como a Contabilidade Gerencial pode auxiliar na tomada de decisões estratégicas.

Para realização do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar os índices financeiros e econômicos que auxiliam a gestão empresarial;
- Explicar a forma de analisar o resultado dos índices financeiros e econômicos;
- Apresentar os benefícios de examinar os índices financeiros e econômicos.

Com isso, de forma abrangente este trabalho irá exibir como a adoção da contabilidade gerencial auxilia na tomada de decisões estratégicas, pois com sua utilização é possível obter indicadores relevantes que contribuirão com a solidez das decisões tomadas pelo administrador no mercado financeiro, onde as empresas que não tem esse controle acabam por deixar passar uma grande oportunidade de crescimento.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Independente do propósito que exista, para que seja entendido e realizado é preciso que seus objetivos sejam explicados a partir de seu exórdio. Conforme Sá (2002) para que algo atual seja compreendido, tal compreensão necessita vim da origem do fato. Destarte como as demais ocorrências, a Contabilidade para ser compreendida é indispensável remeter às suas origens.

### 2.1 CONTABILIDADE

Desde os tempos primórdios destaca-se como objetivo predominante da contabilidade a geração de conhecimento relacionado ao patrimônio, tendo como intuito acompanhar e controlar as variações ocorridas com a finalidade de tomar decisões estratégicas (SÁ, 2002).

Em termos históricos há registros de técnicas contábeis de civilizações muito antigas. Segundo Morgan(1947) apud Sá (2002), mesmo quando a civilização era primitiva, no Paleolítico Superior, há mais de 20.000 anos, o homem já fazia análises em relação à sua riqueza patrimonial. Sá (2002, p.22) ainda afirma que, “com uso de sua arte, o homem primitivo passou a evidenciar a riqueza patrimonial que detinha, em inscrições nas paredes das grutas (onde produziu pinturas) e também em pedaços de ossos (por meio de riscos ou sulcos), utilizando-se dos instrumentos que se dispunha”.

Sá (2002, p. 22) ainda conta como nos tempos passados era diferenciada a quantidade da qualidade dos bens patrimoniais:

De forma rudimentar, as inscrições procuravam, com desenhos, representar a qualidade da coisa e com rabiscos ou riscos a *quantidade*.

Tal conjunto (qualidade e quantidade) formou a “conta primitiva”, ou seja, uma evidência com a identificação da utilidade (desenho) e a quantificação (riscos).

Algumas inscrições só denunciavam riscos, sem a identificação do que quantificavam, porque provavelmente não era necessário, por tratar-se de uma só coisa.

À medida que mais coisas começaram a formar a riqueza, com maior variedade, também mais complexas foram ficando as inscrições, forçando a aprimorar o critério de registrar as “contas” (conjunto explicativo de memória de coisas e quantidade delas).

Assim nasceram os registros de uma escrituração contábil; contábil porque se quantificava e evidenciava a riqueza patrimonial do indivíduo ou de sua família.

Dentre os registros históricos destaca-se também a obra do Frei Pacioli, publicada em Veneza no ano de 1494, onde em um de seus capítulos descreve o método adotado por mercadores Venezuelanos para controlar suas operações e, posteriormente, seu patrimônio. Todavia tais técnicas ficaram restritas aos empreendedores, pois os livros contábeis eram conspirados e privados, com isso o acesso foi restrito. Em tempos recentes este direcionamento foi alterando-se e a contabilidade passou a ser considerada como um importante instrumento de controle também para a sociedade. (CREPALDI, 2004.)

Desta forma, segundo a FEA/USP (2008) apud Santos (2014, p. 5):

A Contabilidade é a ciência que estuda, interpreta e registra os fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade. Ela alcança sua finalidade através do registro e análise de todos os fatos relacionados com a formação, a movimentação e as variações do patrimônio administrativo, vinculado à entidade, com o fim de assegurar seu controle e fornecer a seus administradores as informações necessárias à ação administrativa, bem como a seus titulares (proprietários do patrimônio) e demais pessoas com ele relacionadas, as informações sobre o estado patrimonial e o resultado das atividades desenvolvidas pela entidade para alcançar os seus fins.

Um estudo relatado por Sá (2002) conta ainda que com a finalidade de conseguir encontrar qual o verdadeiro objeto da contabilidade, foram estabelecidas escolas doutrinárias que tinham suas denominações de acordo com o que imaginavam ser objeto de estudo da contabilidade. Durães (2003) revela que para isso, as pessoas que criaram bases doutrinárias e teorias eram mestres, estes a partir de suas criações passavam a ter adeptos com base em pensamentos similares e essa união dava origem a uma escola doutrinária.

Dentre as escolas está o contismo, de acordo com Durães (2003), as contas eram reconhecidas como objeto da contabilidade, e a contabilidade até mesmo era definida como a “ciência das contas”, essa escola ganhou impulso com os trabalhos de contistas franceses. Assim, pode-se destacar um estudo realizado pelo francês Jascques Savary, no ano de 1675, usado como base para Edmundo Degranges, que teve seu trabalho publicado no ano de 1795, neste trabalho ele expõe a teoria das cinco contas, são elas: mercadorias, dinheiro, efeitos a receber, efeitos a pagar e lucros e perdas.

Já na escola personalista Sá (2002) mostra que as contas eram personificadas de forma que representavam os bens patrimoniais dos seus donos. Durães (2003) afirma que no princípio da contabilidade ainda não se tinha o cuidado de anotar os bens patrimoniais e que era responsabilidade dos próprios donos vigiar e controlar seus bens em geral, o que inclui tanto mercadorias quanto dinheiro, de modo que os donos não achavam necessário registrar as mutações dos seus bens. Ele ainda afirma que o início da personificação das contas coincide

com as primeiras vezes que o método das partidas dobradas foi exposto. Neste sentido, a ordem usada para representar os bens materiais por intermédio de contas foi a econômica, na qual o capital era o valor correspondente ao que tanto as contas pessoais, quanto as outras contas representavam.

O objetivo da escola controlista, segundo Sá (2002), foi estudar os bens de forma que se possa ter o controle das riquezas e o que tivesse relação com ela. Segundo Durães (2003) a base da escola controlista é fazer com que a riqueza patrimonial tenha um controle contábil, teve como crítica o fato de que para a contabilidade o controle é instrumento e não o fim. Ele também relata que foi a escola controlista que deu origem ao aziendalismo e ao patrimonialismo duas escolas doutrinárias vigorosas.

Para Crepaldi (2006, p.29) “a Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informações e Avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.” Com isso, torna-se evidente que a Contabilidade é uma ciência que controla e registra fatos, utilizada como ferramenta de orientação para a evolução do patrimônio de uma entidade o que colabora com a tomada de decisões seguras.

### **2.1.1 Demonstrações contábeis**

Santos (2014) relata que a contabilidade fornece informações importantes para serem analisadas financeiramente, dentre as informações fornecidas pela contabilidade estão as demonstrações contábeis, que são relatórios técnicos com informações extraídas dos livros e registros contábil de uma entidade. A Lei nº 6.404/1976 das Sociedades Anônimas e suas alterações, as leis nº11.638 de 2007 e nº 11.941 de 2009 descrevem as demonstrações contábeis como relatórios que fornecem informações financeiras e patrimoniais que contribuem para a tomada de decisões por parte dos administradores, tais informações são disponibilizadas aos seus usuários por meio de relatórios, destacam-se:

- a) Balanço Patrimonial;
- b) Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)
- c) Demonstração dos Fluxo de Caixa (DFC)

Com isso, “a Contabilidade no que diz respeito à geração de informações possibilita o registro, a síntese, a análise e a interpretação das transações que ocorrem ininterruptamente no patrimônio das pessoas físicas e jurídicas.” (SANTOS, 2014 p.7).

Porém Marion (2012, p.4) dá a seguinte orientação:

Para uma perfeita análise da empresa não podemos somente considerar o Balanço Patrimonial, que é a posição estática de todos os bens, direitos e dívidas da empresa em determinado instante e a Demonstração do Resultado do Exercício, que demonstra as receitas e despesas durante um determinado período. Devemos considerar também a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos e a Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados, que demonstra toda a destinação do resultado do exercício; a Demonstração dos Fluxos de Caixa evidencia as modificações ocorridas no saldo de disponibilidades (caixa e equivalente de caixa) da companhia em determinado período, por meio de fluxos de recebimentos e pagamentos que demonstram quanto a empresa tem a receber e a pagar nos períodos futuros, separando por períodos, não apenas estaticamente como está o Balanço Patrimonial, e também analisar a Demonstração do Valor Adicionado, que demonstra qual a capacidade da empresa de gerar ou agregar resultados.

### **2.1.2 Balanço Patrimonial**

Perez Júnior e Begalli (1999) explicam que o balanço patrimonial é um relatório parado, sem movimento, ou seja, apurado em uma data específica, com o objetivo de demonstrar qual a situação patrimonial da empresa em um determinado momento. Para Padoveze e Benedicto (2014, p. 27) o balanço patrimonial é considerado como a peça contábil mais importante, pois “sua função básica é evidenciar o conjunto patrimonial de uma entidade, classificando-o em bens e direitos, evidenciados no ativo, e em obrigações e valor patrimonial dos donos e acionistas, evidenciados no passivo.”

Desta forma, “a partir da análise de balanço pode-se verificar o andamento da saúde financeira da empresa avaliada, assim, em consequência disto também pode ser detectado algum possível problema na gestão da empresa e o motivo que gerou este problema.”(RESIN, 2014, p.15)

Com isso, Marion (2012, p.11) discorre da seguinte forma a importância da entidade ter uma política financeira baseada nos indicadores de uma análise bem elaborada:

A Análise de Balanços permite uma visão da estratégia e dos planos da empresa analisada, permite estimar o seu futuro, limitações e potencialidades. É de primordial importância, portanto, para todos que pretendem relacionar-se com uma empresa, quer como fornecedores, financiadores, acionistas e até como empregados. A procura de um bom emprego deveria sempre começar com a análise financeira da empresa.

Para Santos (2014), dentre as demonstrações contábeis existentes, o balanço patrimonial é uma das que tem um nível de importância mais elevado, pois a situação financeira e patrimonial é avaliada por meio dele, em que nesta demonstração encontra-se o Ativo, o Passivo e Patrimônio Líquido da entidade.

#### **a) Ativo**

De acordo com Silva (2014, p. 42), o ativo é descrito da seguinte forma:

Ativo é um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que resultem futuros benefícios econômicos para a entidade. No ativo, as contas devem ser dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nelas registrados. Na companhia em que o ciclo operacional da empresa tiver duração maior que o exercício social, a classificação no circulante ou não circulante terá por base o prazo desse ciclo.

Perez Júnior e Begalli (1999) explicam que no ativo as contas são ordenadas de acordo com a liquidez ou disponibilidade imediata da conta, esta ordem vai das contas destinadas à comercialização às contas destinadas à uso, de forma que o ativo circulante está dividido da seguinte forma: disponibilidades, realizáveis, estoque e despesas do exercício seguinte. O realizável a longo prazo é dividido de acordo com o tempo e condição do devedor, de modo que eventualmente pode-se encontrar contas que são de costume no ativo circulante, como por exemplo: impostos a recuperar, estoque, duplicatas a receber entre outras, em que o prazo para recebimento excede o encerramento do exercício seguinte.

No grupo do ativo permanente é possível encontrar o subgrupo de contas de investimento e contas do imobilizado, de forma que investimento, são aplicações que a empresa não pretende realizar e são avaliados de forma similar aos demais ativos, e imobilizado são direitos de propriedade industrial, comercial ou manutenção das atividades da empresa que são classificados como tangíveis, intangíveis e recursos naturais. (PEREZ JÚNIOR E BEGALLI, 1999)

#### **b) Passivo**

Perez Júnior e Begalli (1999), descreve o passivo como obrigações da entidade para com terceiros, alguns exemplos são as contas de fornecedores, empregados e instituições financeiras. Quanto a classificação, o passivo é dividido em circulante e exigível a longo prazo, a diferença entre os dois grupos é unicamente a época de vencimento da obrigação. Se

a obrigação vencer antes do término do exercício social seguinte, a obrigação é circulante, caso o vencimento da obrigação vá além do próximo exercício social, a classificação é exigível a longo prazo.

O passivo significa obrigações da entidade decorrente de eventos passado, de forma que a liquidação destas obrigações deve gerar a saída de recursos com a capacidade de gerar ativos econômicos. Ainda ao comparar o passivo com o ativo as contas desse devem seguir uma ordem decrescente do grau de exigibilidade. Ao classificar as obrigações em circulante e exigível em longo prazo, custos operacionais fazem parte do capital circulante usado no ciclo operacional natural da entidade, e mesmo que estejam para ser liquidados mais que um ano após a data do balanço, são classificados como passivos circulantes. Deste modo, nas entidades em que o ciclo operacional for maior que o exercício social, a classificação será baseada no ciclo operacional da entidade (SILVA, 2014).

Para Marion (2010) o passivo são as obrigações que a empresa possui em decorrência do recurso de terceiros. Sua localização é a coluna direita do balanço patrimonial, onde se origina as aplicações do ativo, é composto pelo passivo circulante e pelo passivo não-circulante. Ressalta-se que o crescimento desmedido do passivo pode levar a empresa ao desfalque.

### **c) Patrimônio Líquido**

De acordo com Silva (2014), o patrimônio líquido é constituído pelo valor residual dos ativos da empresa após a subtração de todos os seus passivos. O valor total do patrimônio líquido pode ser obtido pelo valor da venda de todos os ativos, após a liquidação de todos os passivos. É representado pelos valores aplicados pelos sócios no empreendimento, reservas e lucros retidos ou prejuízos acumulados.

Dito de forma simples, o patrimônio líquido representa todas as aplicações feitas pelos proprietários na empresa, também é conhecido por riqueza líquida. Para saber o seu valor, basta somar os bens e direitos e subtrair as obrigações exigíveis. Desta forma, se uma empresa tiver como resultado o patrimônio líquido negativo, evidencia que seus bens e direitos não são suficientes para saldar com suas obrigações. Deste modo, o lucro faz o patrimônio líquido crescer e o prejuízo o reduz (MARION, 2010).

Para Perez Júnior e Begalli (1999), patrimônio líquido é a riqueza da entidade. Sua constituição é o valor das aplicações dos proprietários junto aos resultados gerados pelas atividades da empresa, formalmente está dividido em capital social, reservas e lucro ou

prejuízo acumulado. O capital social é uma representação dos recursos que os proprietários aplicaram na empresa. Sua composição pode ser por quotas no caso das sociedades limitadas, ou por ações no caso das sociedades anônimas, estas podem ser divididas em dois tipos: ações ordinárias, quando conferem direito de voto aos seus acionistas, ou ações preferenciais, que conferem preferência em relação a distribuição de dividendos e no caso de liquidação da empresa, no seu resultado

. Um aspecto que merece destaque, é o fato do capital social discriminar o valor já subscrito da parcela ainda não integralizada pelos sócios. As reservas se originam das apropriações de lucros, de subvenções, de reavaliações, com a finalidade de tornar possível a expansão da empresa por conta da preservação do capital. São constituídas de forma legal, por meio de estatutos ou pelos acionistas para certa finalidade, dividem-se em reservas de capital, reservas de reavaliação e reservas de lucros. O lucro ou prejuízo acumulado é uma conta que pode conter tanto os lucros gerados e não distribuídos, quanto os prejuízos a serem compensados com lucros futuros (PEREZ JÚNIOR E BEGALLI, 1999).

Por fim, o balanço patrimonial poderá ser estruturado da seguinte forma:

#### QUADRO I – ESTRUTURA DO BALANÇO PATRIMONIAL

<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<p><b>CIRCULANTE</b>            Caixa e bancos            Aplicações financeiras            Títulos a receber de clientes            (-) Títulos descontados            (-) Créditos de liquidação duvidosa            Estoques            (Mercadorias, material, produtos em elaboração, produtos acabados)            Adiantamento a fornecedores            Outros créditos            (Impostos a recuperar, outros valores a receber ou realizar)            Despesas do exercício seguinte</p> <p><b>NÃO CIRCULANTE</b>  <b>Realizável a longo prazo</b>            Títulos a receber            Créditos com empresas ligadas            Títulos mobiliários            Investimentos temporários  <b>Investimentos</b>            Em empresas ligadas            Em outras empresas</p>	<p><b>CIRCULANTE</b>            Títulos a pagar a fornecedores            Impostos a recolher sobre mercadorias            Impostos a recolher sobre lucros            Salários e encargos a pagar            Contas a pagar            Adiantamento de clientes            Empréstimos e financiamentos            Participações a pagar            Dividendos e lucros a distribuir</p> <p><b>NÃO CIRCULANTE</b>  <b>Exigível a longo prazo</b>            Empréstimos e financiamentos            Impostos refinanciados            Mútuos de coligadas e controladas  <b>Receitas diferidas</b>            Receitas (-) despesas</p>

<b>Imobilizado</b> (-) Depreciação e exaustão acumulada <b>Intangível</b> Gastos com geração de marcas, patentes, licenças, <i>softwares</i> etc. passíveis de revenda <i>Goodwill</i> decorrente de aquisição	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b> Capital social (-) Ações em tesouraria Reserva de capital Ajustes de avaliação patrimonial Reserva de lucros Prejuízos acumulados
TOTAL DO ATIVO	TOTAL DO PASSIVO

Fonte: Adaptado de Padoveze (2012)

### 2.1.3 Demonstração do Resultado do Exercício

Perez Júnior e Begalli (1999) de forma espontânea, explicam que a demonstração do resultado do exercício são as contas de receitas, despesas e o lucro, deste modo, as receitas e os custos são divididos em operacionais e não operacionais e sua apresentação de acordo com a legislação, é de forma vertical e dedutiva.

Marion (2011) demonstra por meio de uma forma primária que o lucro é obtido quando subtrai-se as despesas das receitas. O lucro é dividido da seguinte forma: lucro bruto, lucro operacional e lucro não operacional. O lucro bruto é o valor total das vendas decrescido do custo das mercadorias ou serviços vendidos, o lucro operacional é o resultado do lucro bruto deduzido dele os custos e as despesas operacionais, são elas: despesas de vendas, despesas administrativas e despesas financeiras, e o lucro não operacional é o resultado de operações que não se associa a atividade operacional da empresa. Ainda mostra a diferença entre lucro líquido e lucro real, de forma que o lucro líquido é o lucro após as participações de debêntures, empregados, administradores, entre outros, ou seja, é o valor que os sócios têm à disposição, ao passo que o lucro real é o lucro tributável, o seu resultado é o lucro antes do imposto de renda somado as inclusões e deduzido as exclusões.

A demonstração do resultado do exercício, como declara Silva (2014), evidencia a composição do resultado da entidade em um determinado período de operações. Para Padoveze e Benedicto (2014), a riqueza dos acionistas são afetadas por inúmeras transações e seria improdutivo fazer uma demonstração do resultado para cada evento. Com isso, em consenso, estabeleceu-se que deveria unir todas as transações de um determinado período e elaborar apenas uma demonstração do resultado, de forma que englobe todos os eventos que alterem as riquezas dos acionistas em um determinado período.

Sobre as modificações na legislação que trata da obrigatoriedade de publicar as demonstrações financeiras, Silva (2014, p. 49) comenta:

As modificações introduzidas pela Lei nº 11.638/07 e MP nº 448/08 (Lei nº 11.941/09) na DRE estão relacionadas principalmente à eliminação da segregação das receitas e despesas como não operacionais, a contabilização das participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa, e o registro como receita das doações e subvenções para investimento.

Desta maneira, para uma análise efetiva das demonstrações financeiras de uma empresa, é imprescindível verificar a demonstração do resultado do exercício. Pois, ela apura usando valores de receita e despesa de um determinado exercício social, o resultado financeiro da entidade, objetivando avaliar se a empresa teve lucro ou prejuízo. De forma simplificada, os elementos contidos na demonstração do resultado do exercício são listados na seguinte ordem: receita bruta, lucro bruto, lucro operacional, lucro antes da distribuição e lucro líquido (RESIN, 2014).

Desta forma, a demonstração do resultado do exercício poderá ser apresentada do seguinte modo:

#### QUADRO II – ESTRUTURA DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

<b>Demonstração do Resultado do Exercício</b>
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS</b> (-) Impostos, devoluções e descontos sobre vendas e serviços
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS</b> (-) Custo das mercadorias vendidas e serviços prestados
<b>LUCRO BRUTO</b>
<b>RECEITAS DESPESAS OPERACIONAIS</b> (-) Com vendas (-) Gerais e administrativas (-) Honorários dos administradores (-) Depreciação e amortização (+/-) Participação em controladas e controlada em conjunto (+/-) Outras receitas despesas operacionais
<b>LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b> (+) Receitas financeiras (-) Despesas financeiras

**Lucro do exercício antes do imposto de renda, contribuição social e das participações**

Imposto de renda e contribuição social

(-) Corrente

(-) Diferido

**Lucro do exercício antes das participações**

(-) Participação de acionistas não controladores

**Lucro do exercício antes das participações minoritárias**

(-) Participações minoritárias

**LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO****Lucro líquido do exercício por ações do capital social em circulação no final do exercício****Quantidade de ações do capital social em circulação no final do exercício**

Fonte: Adaptado de Silva (2014)

**2.1.4 Demonstração dos Fluxos de Caixa**

Para Perez Júnior e Begalli (1999), a demonstração dos fluxos de caixa é um demonstrativo contábil de ampla utilidade, pois é simples e abrangente, principalmente na forma como compreende os aspectos financeiros diários da entidade. Com isso, independente do porte e da natureza operacional da entidade, a demonstração dos fluxos de caixa torna-se imprescindível para um gerenciamento adequado devido as informações tempestivas que permitem decisões apropriadas para o período.

Silva (2014) declara que ao contrário da demonstração do resultado do exercício que registra os fatos de acordo com o regime de competência, a demonstração dos fluxos de caixa registra os fatos pelo regime de caixa, ou seja, os fatos só são registrados de acordo com o recebimento ou desembolso de recursos, decorrentes não só das receitas e despesas, mas também, de origens e aplicações. A demonstração dos fluxos de caixa deve segregar as alterações ocorridas no saldo de caixa e equivalente de caixa em no mínimo três fluxos de atividades diferentes: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento.

Deste modo, as atividades operacionais representam as principais movimentações que geram receita para a entidade. As atividades de investimento são aquelas que se referem à venda ou aquisição de ativos não circulantes e investimentos, enquanto que atividades de financiamento resultam em alteração na composição e no tamanho do capital próprio e de

terceiros na entidade. Com o objetivo de identificar apenas as alterações ocorridas em curto prazo na posição financeira das empresas, a demonstração dos fluxos de caixa foca apenas nas operações que tenham liquidez imediata, ou seja, o grupo do disponível da empresa, caixa, banco e aplicações financeiras. Para a elaboração da demonstração dos fluxos de caixa, utiliza-se o método direto, que recorre à movimentação do caixa e equivalente de caixa, ou o método indireto, que tem como base o lucro ou prejuízo do exercício (SILVA, 2014).

Sendo assim a demonstração dos fluxos de caixa pode ser apresentada das seguintes formas:

#### QUADRO III – DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA (Método Direto)

<b>Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Direto</b>
<p><b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>  Recebimento de clientes  Pagamento a fornecedor e empregados  Caixa gerado pelas ações  Juros pagos  Imposto de renda e contribuição social pagos  Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos  <i>Caixa líquido proveniente das atividades operacionais</i></p>
<p><b>Fluxo de caixa das atividades de investimento</b>  Aquisição da controlada  Compra de ativo imobilizado  Recebimento pela venda de equipamento  Juros recebidos  Dividendos recebidos  <i>Caixa líquido usados nas atividades de investimentos</i></p>
<p><b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento</b>  Recebido pela emissão de ações  Recebido por empréstimo a longo prazo  Pagamento de passivo por arrendamento  Dividendos pagos  <i>Caixa líquido usado nas atividades de financiamento</i></p>
<p><b>Aumento líquido de caixa e equivalente de caixa</b>  <b>Caixa e equivalente de caixa no início do período</b>  <b>Caixa e equivalente de caixa ao fim do período</b></p>

Fonte: Adaptado de Silva (2014)

QUADRO IV – DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA (Método Indireto)

<b>Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Indireto</b>
<p><b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>            Lucro líquido antes do imposto de renda e contribuição social            Ajuste por:            Depreciação            Perda cambial            Renda de investimentos            Despesas de juros</p> <p>Aumento nas contas a receber de clientes e outros            Diminuição nos estoques            Diminuição nas contas a pagar – fornecedor            Caixa proveniente das operações            Juros pagos            Imposto de renda e contribuição social pagos            Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos            Caixa líquido proveniente das atividades operacionais</p> <p><b>Fluxo de caixa das atividades de investimento</b>            Aquisição da controlada            Compra de ativo imobilizado            Recebimento pela venda de equipamento            Juros recebidos            Dividendos recebidos            Caixa líquido usados nas atividades de investimentos</p> <p><b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento</b>            Recebido pela emissão de ações            Recebido por empréstimo a longo prazo            Pagamento de passivo por arrendamento            Dividendos pagos            Caixa líquido usado nas atividades de financiamento</p> <p><b>Aumento líquido de caixa e equivalente de caixa</b></p> <p><b>Caixa e equivalente de caixa no início do período</b>  <b>Caixa e equivalente de caixa ao fim do período</b></p>

Fonte: Adaptado de Silva (2014)

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Iudícibus (2006, p.21) caracteriza a Contabilidade Gerencial como voltada para a administração de empresas, de modo a fornecer informações influentes para os gestores da entidade. Com isso, a contabilidade gerencial assume a responsabilidade de fornecer informações ou relatórios para a administração tomar decisões entre alternativas vantajosas e avaliar o desempenho da entidade.

Desta forma, a contabilidade gerencial objetiva transformar os dados obtidos da contabilidade financeira em informações úteis aos clientes internos da entidade. Diante disso, a contabilidade gerencial pode ser considerada fundamentalmente como supridora de informações para os usuários internos da empresa (PADOVEZE, 2004).

Diante do cenário exibido, é preciso que o contador adote uma postura diferenciada, de forma que deve demonstrar ao gestor que o objetivo da informação contábil é auxiliar na tomada de decisões. Para Iudícibus (2006, p.23), é preciso que o contador tenha características específicas:

Um contador de custos tradicional, por exemplo, que não tenha sido exposto à ênfase da contabilidade gerencial, ao apurar as variações entre custo orçado e real, limitar-se-ia a informar tais variações e a incluí-las ou não na demonstração do resultado. Um contador “com mentalidade gerencial” vai utilizar tais variações, até o extremo grau possível de detalhe, para tentar enveredar um início de contabilidade por responsabilidade ou, pelo menos para discernir quais as áreas que merecem uma investigação maior, por causa das variações apuradas. [...] Um contador gerencial, deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos. Deve estar cômico de certos conceitos de microeconomia e, acima de tudo, deve saber observar como os administradores reagem à forma e ao conteúdo dos relatórios contábeis.

Crepaldi (2004) redige sobre o desafio do contador gerencial e afirma que é preciso esforço por parte do contador a fim de assegurar que as decisões estratégicas tomadas por parte da administração sejam as melhores, não só em curto, mas também em longo prazo. Também relata sobre o desafio que é para o contador fornecer informações úteis e essenciais. Tais informações auxiliaram na tomada de decisões corretas para aspectos imprescindíveis em toda a empresa, de modo que a perspectiva das informações é saber quais as medidas a serem tomadas de imediato e no futuro. Desta forma, ele sugere que o contador gerencial seja proativo com o que diz respeito a fornecer informações à equipe administrativa com notas oportunas e pertinentes.

Por fim, pode-se perceber que a contabilidade gerencial foi desenvolvida para os gestores de uma entidade, de modo que tem por repto fornecer informações úteis e relevantes que facilita a tomada de decisões. Desta forma, é imprescindível que o profissional contábil seja proativo quanto a fornecer informações.

### **2.2.1 Índices econômicos e financeiros**

A respeito dos índices econômicos e financeiros, Perez Júnior e Begalli (1999) esclarecem que são utilizados para identificar quais os pontos fortes e pontos fracos da entidade, para se fortalecer e ter vantagem competitiva em relação à outras entidades, como também corrigir o que for necessário.

Para Silva (2014), é preciso ter uma ampla visão sobre a situação econômica, financeira e patrimonial da entidade, tal visão se torna possível por meio dos índices indicadores, apurados da relação entre contas e grupos de contas que fazem parte das demonstrações contábeis. Também declara que para uma avaliação bem sucedida dos índices indicadores, é preciso um confronto com os índices de empresas do mesmo segmento econômico, bem como, principalmente, os concorrentes.

#### **2.2.1.1 Índices de Liquidez**

Perez Júnior e Begalli (1999) revelam que os índices de liquidez buscam demonstrar a situação financeira da entidade junto com sua capacidade de cumprir com suas obrigações. Silva (2014, p.142) relata que “o objetivo do estudo da liquidez é avaliar o grau de solvência da empresa, ou seja, capacidade financeira para saldar seus compromissos”. Ao analisar os indicadores de liquidez, é preciso atentar que a capacidade de pagamento é avaliada com base na qualidade e capacidade dos direitos da entidade se converter em moeda, assim, como as dívidas que podem ter atualização a depender do prazo de vencimento. Outro fator de suma importância, é analisar de forma comparativa a liquidez da entidade, usar não só vários períodos, mas também os principais concorrentes, assim será possível identificar a capacidade que a empresa possui de contrair outras obrigações (SILVA, 2014).

### a) Liquidez Geral

Para Perez Júnior e Begalli (1999), o índice de liquidez geral define a capacidade de liquidez considerando também o longo prazo, abrange tanto o ativo quanto o passivo. Silva (2014) esclarece que o índice de liquidez geral possibilita analisar a capacidade de pagamento da entidade de forma geral durante o longo prazo, pois, relaciona tudo que a entidade pode converter em dinheiro, com as dívidas assumidas no curto e no longo prazo.

$$\text{LIQUIDEZ GERAL} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZÁVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}}$$

### b) Liquidez Corrente

De acordo com Perez Júnior e Begalli (1999), o índice de liquidez corrente demonstra quanto, dentro de um ano, a empresa realizará para saldar com suas obrigações dentro do mesmo período de tempo. É um índice que mede a saúde financeira da entidade, pois, confronta os bens e direitos realizáveis no curto prazo com as dívidas a serem pagas também no curto prazo. (SILVA, 2014).

$$\text{LIQUIDEZ CORRENTE} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

### c) Liquidez Seca

Perez Júnior e Begalli (1999) declaram que o índice de liquidez seca é similar ao índice de liquidez corrente, porém é mais conservador por excluir o estoque do cálculo pelo risco de não se realizar no período. De acordo com Silva (2014), apesar da forte relação com a liquidez corrente, a liquidez seca é de grande utilidade quando a rotação do estoque da entidade é baixa, desta forma, é preciso analisar a capacidade que a empresa tem de cumprir com suas obrigações nestas situações.

$$\text{LIQUIDEZ SECA} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

#### **d) Liquidez Imediata**

Silva (2014), explica que o índice de liquidez imediata não é dos mais relevantes por conta que muitas empresas costumam não manter muitos valores no disponível, enquanto que a maioria das dívidas estão distribuídas com vencimento até um ano. Para Oliveira (2010), o índice de liquidez imediata retrata quanto a entidade dispõe de forma imediata para liquidar com suas obrigações a curto prazo.

$$\text{LIQUIDEZ IMEDIATA} = \frac{\text{DISPONÍVEL}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

#### **2.2.1.2 Índices de Rentabilidade**

De acordo com Perez Júnior e Begalli (1999), o objetivo dos índices de rentabilidade é expor o retorno do capital investido e a eficiência de sua gestão. De acordo com Pimentel (2010), a rentabilidade pode ser definida como o tamanho do resultado econômico de uma entidade conforme o investimento de capital feito pelos sócios, este resultado econômico é determinado pelo peso do lucro líquido contábil. Para Silva (2014), os indicadores de rentabilidade possibilitam analisar o desempenho da entidade por meio do retorno sobre o patrimônio líquido, sobre as vendas e sobre o investimento total, o que permite uma melhor avaliação da lucratividade do negócio.

##### **a) Retorno Sobre o Patrimônio Líquido**

Para Perez Júnior e Begalli (1999), a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido retrata a remuneração do investimento feito pelos sócios. De acordo com Camargos (2005), o retorno sobre o patrimônio líquido fornece o quanto a empresa proporciona de retorno para seus acionistas, de acordo com o capital já investido pelos próprios acionistas. Para Silva (2014), a rentabilidade do patrimônio líquido indica o retorno obtido pelos acionistas relacionado com os investimentos feitos na entidade.

$$\text{RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO FINAL}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

### **b) Margem Líquida**

Para Braga (2004) a margem líquida mensura quanto do lucro ou prejuízo final a empresa obteve em relação às receitas líquidas de vendas. Silva (2014), declara que a margem operacional apresenta o lucro gerado, por fazer a comparação do lucro líquido vinculado as vendas líquidas em um determinado período.

$$\text{MARGEM LÍQUIDA} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}$$

### **c) Giro do Ativo**

Perez Júnior e Begalli (1999) descreve o giro do ativo como o retorno sobre os investimentos feitos na empresa. É um indicador que relaciona as vendas de um determinado período, com os investimentos efetuados na empresa em sua totalidade, o que resulta na exposição da produtividade dos recursos aplicados (SILVA, 2014).

$$\text{GIRO DO ATIVO} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO}}{\text{ATIVO TOTAL}}$$

#### **2.2.1.3 Índices de Endividamento**

De acordo com Perez Júnior e Begalli (1999), os índices de endividamento medem a participação de terceiros nos negócios da empresa. Deste modo, quanto maior esta participação, de forma proporcional será maior o grau de endividamento da entidade, de forma que os índices de endividamento revelam caminhos para decisões financeiras de obtenção e aplicação de recursos. Silva (2014) declara que os indicadores de endividamento se relacionam aos capitais, tanto próprio, quanto de terceiros, para medir a imobilização de recursos e identificar a estrutura da dívida da empresa, assim, é possível sinalizar os riscos de tomar decisões financeiras por parte da administração da entidade.

### a) Endividamento Geral ou Total

Como revela Perez Júnior e Begalli (1999), o endividamento geral determina a participação de terceiros, em relação ao total investido na entidade. Conforme Oliveira (2010, p. 6), o índice de endividamento geral “retrata a posição relativa do capital próprio com relação ao capital de terceiros. Evidencia a participação do capital de terceiros em relação ao total do passivo.”

$$\text{ENDIVIDAMENTO GERAL} = \frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXÍGIVEL A LONGO PRAZO}}{\text{ATIVO TOTAL}}$$

### b) Composição do Endividamento

Perez Júnior e Begalli (1999) declaram que a composição do endividamento revela em qual parte o endividamento a curto prazo está concentrado. “Através desta análise é possível mensurar o volume de dívidas da empresa com vencimento no curto prazo em relação à dívida total” (SILVA, 2014, p. 148).

$$\text{COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO} = \frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXÍGIVEL A LONGO PRAZO}}$$

### c) Grau de endividamento

De acordo com Perez Júnior e Begalli (1999), o grau de endividamento é um índice que estipula a analogia entre capital de terceiros e capital próprio. Silva (2014), declara que o grau de endividamento une o exigível a curto e a longo prazo resultando no endividamento total da entidade.

$$\text{GRAU DE ENDIVIDAMENTO} = \frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXÍGIVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

Com isso, a partir das demonstrações contábeis nas quais as mais utilizadas são: o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e a demonstração do fluxo de caixa, fornecem dados para a elaboração dos índices econômicos e financeiros. Tais índices

são imprescindíveis para a contabilidade gerencial, pois com a sua avaliação é possível expor os dados necessários para auxiliar os administradores a tomarem decisões seguras.

Finalmente, pode-se ressaltar que para uma profunda análise da situação econômica e financeira sobre o estado da empresa, existem muitos outros índices que podem ser analisados. Porém, os índices de liquidez, rentabilidade e endividamento, já apresentados nesta pesquisa, consideram-se satisfatórios para o fornecimento de informações úteis para a tomada de decisões estratégicas por parte dos gestores. De acordo com a profundidade das informações que se espera obter com a análise, será determinado a quantidade de índices a serem utilizados.

### **2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA**

Para Rogers (2006, p. 6) os índices da análise financeira “serve de base para nortear o bom desempenho da organização além de ser eminentemente prática. Ela possibilita grande quantidade de informações sobre a empresa, tornando possível prever, até mesmo, condições futuras inerentes a esta.”

De acordo com Lobato (2009), os índices de liquidez e de rentabilidade para empresas que disponibilizam crédito aos seus consumidores permitem analisar se há a necessidade de uma política de concessão mais restrita ou se há a permissão para uma política mais flexível. Desta forma, à medida que empresas conessoras de crédito adotam uma política de concessão mais flexível é percebido que os resultados dos índices de liquidez decrescem com o passar do tempo, o que pode revelar dificuldades para entidade saudar com suas obrigações. De modo inverso, quanto mais restrito for a política de concessão de crédito, maior será o resultado dos índices de liquidez da entidade, pois demonstrará maior capacidade para liquidar seus compromissos.

Os indicadores de rentabilidade permitem analisar se uma empresa que concede crédito aos seus clientes pode flexibilizar ou restringir sua política conessorra. Também é possível analisar se o investimento em contas a receber é realmente o mais rentável para entidade em determinado momento, pois há a possibilidade das vendas não atingirem as expectativas e outros investimentos terem um retorno financeiro mais satisfatório para entidade (LOBATO, 2009).

Analisar os índices de endividamento possibilita decidir se é relevante para empresa adquirir capital de terceiros ou se concentrar no capital próprio. Permite também avaliar se o endividamento seria adequado para gerar receita para a entidade por saúdar com seus compromissos em um prazo menor, com isso é preciso atentar para o endividamento não se concentre no curto prazo, o que prejudicaria a capacidade da entidade liquidar suas obrigações (MARION, 2012).

De acordo com Damácio (2004), os índices objetivam elaborar informações úteis aos gestores organizacionais e de forma relevante atendem as necessidades da empresa. Com isso, para o mesmo autor, é dispensável o uso de todos os índices, pois é preciso atentar a necessidade da organização e só depois, escolher quais determinam a situação financeira ou econômica da empresa

### 3. METODOLOGIA

Para Santos (2014), a ciência está em constante movimento e renovação, com uma contínua reavaliação dos seus resultados. Desta forma, não deve-se entender que é algo acabado, definido e imutável, pois, está em constante construção. De acordo com Fonseca (2002), os métodos utilizados pela investigação científica têm sua verificação baseada na metodologia científica e origina o conhecimento científico, que é um conhecimento passível de demonstração e comprovação. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 126), “método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.” Com isso, a pesquisa científica para Fonseca (2002, p. 20) “é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos”.

Prodanov e Freitas (2013), discorrem que do ponto de vista da natureza, uma pesquisa pode ser classificada como básica, quando não existe uma aplicação prática em vista, mas se trata de uma causa de interesse universal e objetiva colaborar com o avanço na ciência, ou aplicada, quando envolve um interesse local e com objetivo de ser aplicada em uma situação peculiar, ou seja, busca soluções para problemas específicos. Esta pesquisa é classificada como de natureza básica, pois não foi aplicada a uma situação peculiar.

Com relação aos objetivos, Prodanov e Freitas (2013) descreve que a pesquisa pode ser exploratória, caso a finalidade seja fornecer informações sobre o assunto a ser investigado, o que possibilita fixar a meta e descobrir um novo sentido para o tema. A pesquisa pode ser descritiva, quando o fato não é alterado, quando é analisado, definido, classificado e interpretado sem que o pesquisador interfira no resultado, com isso, há um padrão para coleta de dados de forma a não haver interferências em seus resultados. Também, é possível classificar a pesquisa como explicativa no momento em que contenha a análise e o registro de fatos observados com a finalidade de esclarecer algo. Nesta pesquisa, o objetivo utilizado foi o exploratório, pois permite aprofundar o conhecimento sobre o tema pesquisado.

Quanto aos procedimentos técnicos, Fonseca (2002) revela que podem ser: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo, levantamento, estudo de caso, pesquisa participante, pesquisa ação, pesquisa experimental, entre outras. Desta forma, para Prodanov e Freitas (2013, p. 54) é utilizado o procedimento pesquisa bibliográfica “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livro, revistas [...] monografias, dissertações, teses [...] com o objetivo de colocar o pesquisador em contato

direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.” O procedimento técnico utilizado neste trabalho foi pesquisa bibliográfica, decorrente do estudo de materiais já publicados.

Também, para a classificação da abordagem utilizada, Fonseca (2002) explica que é necessário especificar se a pesquisa possui abordagem qualitativa, quando há uma preocupação com aspectos reais que não podem ser calculados, ou quantitativa, quando os resultados podem ser medidos, com isso, esta abordagem pode ser considerada como objetiva e que utiliza a matemática para explicar os acontecimentos. Para Prodanov e Freitas (2013), da perspectiva da abordagem do problema a pesquisa pode ser quantitativa, quando for possível expressar em números informações e opiniões para analisá-las, ainda, é necessário utilizar técnicas estatísticas para garantir que o resultado seja exato, a abordagem também pode ser qualitativa, quando o vínculo entre o mundo real e o sujeito não pode ser expressa em números, desta forma não há necessidade de técnicas específicas, desta forma o pesquisador analisa seus dados de modo relativo. Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, pois, interpreta acontecimentos do ambiente natural.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Com a finalidade de ter seus objetivos alcançados, esta pesquisa demonstra que a contabilidade gerencial dispõe de algumas ferramentas de apoio. As informações contábeis fornecem dados que possibilitam a elaboração do balanço patrimonial, da demonstração do resultado do exercício e da demonstração do fluxo de caixa. Desta forma, as demonstrações contábeis possibilitam analisar os indicadores de liquidez, rentabilidade e endividamento, pois fornece informações relevantes na tomada de decisões.

A partir da análise do balanço patrimonial, uma demonstração contábil de grande valor, é possível examinar a liquidez de uma entidade. A liquidez pode ser analisada por meio dos índices de liquidez geral, corrente, seca e imediata, o que possibilita definir em diferentes níveis a capacidade que a empresa possui de converter o ativo em dinheiro. Este índice muitas vezes é um dos principais critérios utilizados por prestadoras de crédito para avaliar a capacidade que a empresa possui de pagar suas contas, assim é possível oferecer crédito com mais segurança.

O índice de liquidez geral permite informar de forma geral, quanto a empresa é capaz de honrar com todos os seus compromissos. Quando o resultado deste índice é superior a um, revela que a empresa tem disponibilidade de capital suficiente para liquidar todas as suas obrigações, porém não de forma rápida, pois em muitos casos as empresas possuem investimentos que não possibilita receber de forma imediata o valor equivalente caso tenha essa necessidade. Com o resultado igual a zero, o índice revela que os direitos e as obrigações em sua totalidade são equivalentes. Quando o resultado obtido é inferior a um, indica que a empresa não dispõe de capital suficiente em face de seus compromissos, mas, para uma análise concreta é preciso fazer comparação dos resultados obtidos em anos anteriores para este mesmo índice com o resultado atual e a partir da comparação perceber se o índice é realmente preocupante ou vem melhorando no decorrer de exercícios recentes.

Outro índice a ser analisado é a liquidez corrente, que expõe quanto de recurso em curto prazo é possível desembolsar para a entidade conseguir honrar com suas dívidas também em curto prazo. Nos casos em que este resultado for maior que um, revela que o capital circulante líquido da empresa é positivo e já revela certa medida de saúde financeira para a entidade. Por outro lado, caso o índice apresente resultado inferior a um deve-se ligar o sinal de alerta e fazer a comparação com o resultado obtido em outros períodos para esclarecer se mesmo menor que um, o resultado é preocupante.

O índice que mede a liquidez seca mostra quanto a empresa tem no seu ativo circulante disponível para liquidar suas despesas a curto prazo, porém antes do cálculo é retirado os estoques do ativo com a finalidade de tornar este índice conservador. Desse modo, caso índice tenha resultado superior a um, declara uma situação financeira favorável para a entidade, caso o resultado seja inferior a um é preciso dar atenção especial as obrigações da empresa, porém é preciso fazer a comparação junto com os outros índices de liquidez e também com empresas que tenham o mesmo segmento no mercado.

A liquidez imediata é um índice que revela quanto a entidade dispõe de forma imediata para saldar suas obrigações em curto prazo. Dentre os indicadores de liquidez, é considerado o mais conservador por considerar apenas contas de disponibilidade imediata. Com o resultado superior a um, é possível notar que a entidade está em um momento favorável, pois consegue saldar suas obrigações a curto prazo a qualquer momento, de forma que o resultado quando menor que um, nem sempre indica uma situação ruim visto que as contas mesmo que a curto prazo vencem em datas diferentes.

Por meio dos indicadores de rentabilidade, é possível saber o quanto a empresa evoluiu financeiramente de acordo com o capital nela investido. O resultado de tais índices é utilizado o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício. Para esta pesquisa foram utilizados apenas os índices de retorno sobre o patrimônio líquido, margem líquida e giro do ativo.

O indicador de retorno sobre o patrimônio líquido expõe quanto os proprietários da entidade obtiveram de retorno sobre os investimentos totais. Ao calcular este índice seu resultado representa o quanto uma empresa lucrou para cada real investido, caso o resultado seja menor que um, é possível saber quanto tempo os proprietários necessitam para recuperar todo o seu capital investido. O tempo necessário será a divisão do número um, pelo resultado do índice calculado, a diferença representa a quantidade de exercícios, normalmente anos, em que retornará todo o investimento feito, caso as demonstrações contábeis tivessem resultados constantes.

A margem líquida é um indicador que revela quanto das vendas o lucro líquido representa, também, pode ser chamado de retorno sobre as vendas. Para calcular e analisar este é índice, o especialista deverá levar em conta que o resultado pode ser distorcido por conta do volume de receitas ou despesas não operacionais. O resultado obtido por este índice mostra quanto de lucro a empresa obteve para cada real de venda, desta forma, quanto maior, melhor para a entidade, pois revela um bom desempenho financeiro.

Outro indicador a ser analisado é o giro do ativo, tal índice representa quanto à empresa atingiu de vendas em relação ao seu investimento. Este índice expõe aos gestores se o volume de vendas obtido no período foi correspondente aos investimentos feitos na entidade. Deste modo, o resultado pode ser interpretado como a quantidade de vendas alcançadas para cada real de investimento, para a empresa, quanto maior o resultado do índice, mais vantajoso demonstra ter sido os investimentos aplicados na entidade.

Para evidenciar quanto há de participação de investidores no capital da entidade, são calculados os índices de endividamento, que retrata a relação entre os capitais próprios e de terceiros. Com o resultado destes índices é possível tomar decisões que envolvam a obtenção e aplicação de recursos. O número de índices a serem utilizados para definir o grau de endividamento da entidade é uma variante vinculada à profundidade da análise a ser elaborada. Nesta pesquisa foram utilizados os índices de endividamento geral ou total, a composição do endividamento e o grau de endividamento.

O índice de endividamento total informa quanto do investimento total da entidade é proveniente do capital de terceiros. Há duas formas deste índice ser analisado, uma delas é por avaliar que a dívida é benéfica por proporcionar retorno maior que o capital recolhido, a outra é por avaliar que o índice expõe a situação financeira da entidade e evidenciar que ela não possui recursos financeiros suficientes para financiar suas necessidades. Ao ser calculado, o resultado do índice de endividamento representa quanto de cada real investido provém do capital de investidores, pode ser interpretado como quanto menor, melhor, pois é um índice proporcional a dependência da entidade para financiar seus investimentos.

A composição do endividamento expõe quanto das obrigações totais da entidade vence no curto prazo. Para a interpretação, especialistas relatam que quanto maior, pior, pois exigirá da entidade aumento rápido na geração de recursos com a finalidade de honrar com seus compromissos. Com isso, o resultado deste índice revela que para cada real da dívida total da entidade quanto vence no curto prazo.

O grau de endividamento relaciona quanto do capital de terceiros é utilizado em relação ao capital próprio. Também pode ser analisado de duas formas diferentes, uma diz respeito a comparação do capital de terceiros com o lucro que é conseguido com sua aplicação, se o lucro for maior, será vantajoso para a entidade continuar utilizando capitais de terceiros. Ao analisar o grau de endividamento pelo aspecto financeiro, pode ser considerado como desfavorável, pois indica liberdade restrita para tomar decisões. O resultado revela quanto de capital de terceiros a empresa utiliza para cada real de capital próprio utilizado.

Em suma, a aplicabilidade da contabilidade gerencial pode ser considerada como uma ferramenta de grande importância para os gestores tomarem decisões estratégicas. De forma benéfica é possível avaliar se as vendas evoluíram ou regrediu, a capacidade que a empresa possui de liquidar suas obrigações, quanto a entidade tem de retorno sobre o que foi investido e o grau de dependência que a entidade tem em relação aos seus investidores. São informações financeiras e econômicas de relevante importância para que as decisões tomadas sejam seguras e confiáveis.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa visou demonstrar a relevância da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão para a tomada de decisões estratégicas. Com isso, foram expostos índices econômicos e financeiros que revelam como está e como tem variado de forma histórica a saúde financeira e econômica da empresa, a partir do resultado e da análise dos índices e indicadores, são fornecidas pelo profissional contabilista, informações que favorecem a tomada de decisões confiáveis e tempestivas por parte dos gestores.

Com relação ao objetivo geral desta pesquisa, expor como a contabilidade gerencial pode ser uma ferramenta de gestão útil para a tomada de decisões estratégicas, foi evidenciado como a análise das demonstrações contábeis e comparações dos índices econômicos e financeiros contribuem para as decisões serem tomadas em momentos oportunos e de forma benéfica para a entidade se diferenciar no mercado em época de crise financeira e econômica.

No que diz respeito aos objetivos específicos, o primeiro deles, demonstrar os índices financeiros e econômicos que auxiliam a gestão empresarial, foi atingido por ter sido exposto a forma de realizar o cálculo, bem como explicado quais contas ou grupo de contas das demonstrações contábeis eram utilizados e o motivo de serem inseridos no índice. O segundo objetivo específico era explicar a forma de analisar o resultado dos índices financeiros e econômicos, foi atingido por meio da explicação do que representa o valor de cada resultado e qual a referência para saber se a entidade se encontra em uma situação favorável. O terceiro objetivo específico era apresentar os benefícios de examinar os índices financeiros econômicos, foi atingido por expor como decisões tomadas com base na análise dos índices financeiros econômicos são confiáveis e úteis para empresa.

Em síntese, com a presente pesquisa, foi possível expor que a contabilidade gerencial disponibiliza indicadores confiáveis que possibilita alcançar informações relevantes e tempestivas, tais informações permitem que os administradores tomem decisões seguras e sólidas na busca de bons resultados financeiros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei 6.404, de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm)> Acessado em 27 de agosto de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei N° 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm)> Acessado em 27 de agosto de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei N° 11.941, de 27 de maio de 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/111941.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111941.htm)> Acessado em 27 de agosto de 2017.

BRAGA, Roberto; NOSSA, Valcemiro; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. SPE, p. 51-64, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DALMÁCIO, Flávia Zóboli; PAULO, Francislene Ferraz Magalhães de. A evidenciação contábil: publicação de aspectos sócio-ambientais e econômico-financeiros nas demonstrações contábeis. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo: FEA/USP, 2004.

DE CAMARGOS, Marcos Antônio; BARBOSA, Francisco Vidal. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 2, p. 99-115, 2005.

DURÃES, Arnóbio Neto Araujo. **Um estudo da evolução histórica da contabilidade no contexto da visão das escolas européias e americana frente à abordagem da evidenciação nas informações contábeis brasileiras**. Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de comércio Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica, 2003.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Ceará: UECE- Universidade Estadual do Ceará: Centro de Educação, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBATO, Fernanda Tavares Rezende; SILVA, Ana Paula; SOUSA RIBEIRO, Kárem Cristina de. O impacto da estratégia de crédito na liquidez e rentabilidade: uma análise das lojas de departamentos do setor de comércio varejista. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 6, n. 12, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica Manual do Mestre**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_ José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_ José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Alessandro Aristides de et al. A análise das Demonstrações Contábeis e sua importância para evidenciar a situação econômica e financeira das organizações. **Revista Eletrônica: Gestão e Negócios**, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2012.

\_\_\_\_\_ Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Análise Das Demonstrações Financeiras**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandes; BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração das Demonstrações Contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PIMENTEL, Renê Coppe; BRAGA, Roberto; CASA NOVA, Silvia Pereira de Castro. Interação entre rentabilidade e liquidez: um estudo exploratório. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 10, n. 2, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Nova Hamburgo: Feevale, 2013.

RESIN, Charles. **Demonstrações financeiras no agronegócio com ênfase em cooperativas**. Trabalho apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista MBA no curso de Pós-graduação em Gestão do Agronegócio, 2014.

ROGERS, Dany et al. Análise dos índices econômico financeiros das demonstrações contábeis da Companhia Siderúrgica de Tubarão em diferentes normas (IFRS, US GAPP e BR GAAP). **Anais do IX SEMEAD–Seminários em Administração–FEA-USP. São Paulo**, 2006.

SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Josiel José dos. **A aplicabilidade da contabilidade gerencial em uma empresa comercial de alimentos**. Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade Amadeus como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, 2014.

SILVA, Alexandre Alcantara da. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.