



UniFANAP
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

**A APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM
PEQUENAS EMPRESAS**

Aluno: Lays Rosa dos santos

Aparecida de Goiânia, junho 2021.



UniFANAP
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

**A APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM
PEQUENAS EMPRESAS**

Relatório de estágio desenvolvido
como requisito para aprovação no
curso de Ciências Contábeis.

Aparecida de Goiânia, junho 2021.

UniFANAP
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

Lays Rosa dos Santos

**A APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM
PEQUENAS EMPRESAS**

Relatório de estágio desenvolvido
como requisito para aprovação no
curso de Ciências Contábeis.

Avaliado em ___/___/___

Nota final: () _____

Aparecida de Goiânia, junho 2021.

RESUMO

Este artigo trata da aplicação da contabilidade gerencial em pequenas empresas, mostra como estas podem fazer uso desta ferramenta essencial para verificação da situação real do negócio, podendo contribuir com o crescimento e ainda mais importante, auxiliar na identificação de falhas que podem ser corrigidas. Esse estudo tem como objetivo identificar falhas na gestão de recursos, que podem induzir a erros e que podem impedir que a empresa cresça e até mesmo se mantenha no mercado. De modo geral as pequenas empresas não tem muitas informações estratégicas sobre a gestão de seus negócios, muitas vezes eles veem um volume razoável de dinheiro entrado em caixa e acreditam que está tudo correndo bem, porém, quando é feita uma análise detalhada, a situação se mostra diferente e muitas vezes é preciso reavaliar as ações e mudar, cortar despesas, melhorar a forma como os recursos são alocados e a contabilidade gerencial tem o foco de evidenciar estas informações e auxiliar na correção de erros. Esse tema é bastante amplo e tem vasta literatura, que foi utilizada para o desenvolvimento deste artigo, juntamente com a pesquisa de campo desenvolvida dentro da empresa, possibilitando perceber de forma prática, como a teoria funciona.

Palavras Chave: Contabilidade. Gerencial. Análises.

ABSTRACT

This article deals with the application of management accounting in small companies, shows how they can make use of this essential tool to verify the real situation of the business, contributing to growth and, even more importantly, helping to identify flaws that can be corrected. This study aims to identify flaws in resource management that can lead to errors and that can prevent the company from growing and even remaining in the market. In general, small companies do not have much strategic information about the management of their business, they often see a reasonable amount of cash in cash and believe that everything is going well, however, when a detailed analysis is done, the situation becomes shows different and it is often necessary to reassess actions and change, cut expenses, improve the way resources are allocated, and management accounting is focused on highlighting this information and helping to correct errors. This theme is quite broad and has vast literature, which was used for the development of this article, together with field research carried out within the company, making it possible to perceive in a practical way, how the theory works.

Keywords: Accounting. Managerial. Analysis

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a contabilidade tem se mostrado fundamental nas empresas. Houve um tempo em que a contabilidade era taxada como despesa para as empresas. Muitos empresários acreditavam que o único papel da contabilidade era o arquivamento de documentos e geração de guias para recolhimento de impostos, no entanto, este pensamento está cada vez mais distante. Gestores e responsáveis pela tomada de decisão utilizam os demonstrativos contábeis para terem uma visão mais clara sobre a saúde financeira de suas instituições.

Diferente da contabilidade geral que tem como foco os usuários internos e externos e que demonstra os fatos ocorridos seguindo rigorosamente as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) e a legislação vigente, a contabilidade gerencial tem seu foco na gestão. Cabe a contabilidade gerencial a elaboração de relatórios que serão utilizados pelos gestores para tomadas de decisões. Dentre os relatórios gerados pela contabilidade gerencial, destacam-se, fluxo de caixa, indicadores financeiros, dentre outros. Tais relatórios são a base dos gestores para a análise e verificação financeira em que a empresa se encontra. De posse destes relatórios os gestores são capazes de verificar condições como capacidade que a empresa tem em honrar com suas obrigações, qual a frequência que a empresa recebe de seus clientes, quais operações de entrada ou saída alteraram o caixa/banco da empresa, possíveis perdas de valores com pagamento de juros ou despesas que possam ser diminuídas. Os dados fornecidos pela contabilidade, são transformados em informação através da análise bem feita dos relatórios contábeis. Os gestores poderão também atuar na redução de custos fixos e variáveis que de alguma forma possam estar prejudicando o resultado e diminuindo o poder econômico e financeiro da empresa. Diante de tais reduções, a tendência é que o poder econômico e financeiro da empresa tenha um aumento melhorando assim o resultado. Como reflexo de uma boa gestão as empresas conseguirão obter lucro.

O tema contabilidade gerencial foi escolhido por tratar de um assunto de extrema relevância no cenário atual. A partir do momento em que os gestores passarem a ter essa visão estratégica dos relatórios gerados pela contabilidade gerencial, poderão fazer um uso melhor das informações fornecidas pela contabilidade. Diante da importância deste tema, este artigo fará abordagem a aplicação da contabilidade gerencial dentro de pequenas empresas. O estudo em

questão pretende mostrar como as demonstrações contábeis aplicando as técnicas de análises, podem além de evidenciar a situação atual da empresa, auxiliar na tomada de decisões futuras, e como consequência, alavancar os resultados. Pois mesmo que atualmente a contabilidade não seja mais vista ou vinculada a despesas e geração de guias de impostos, grande parte da sociedade ainda não faz uso da contabilidade gerencial. O estudo acontecerá na empresa Executar pisos, que é uma pequena empresa do seguimento da construção civil e tem como objetivo analisar as demonstrações contábeis da empresa e identificar possíveis falhas e mostrar possíveis soluções ou pontos de melhoria.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A contabilidade gerencial vai além dos registros das movimentações contábeis e apuração de impostos, tem ligação com diversas áreas da contabilidade, pois utiliza-se das informações geradas por elas para gerar seus próprios relatórios, de acordo com Alves (2013) a contabilidade gerencial surgiu através da contabilidade custos e se desenvolveu ao longo do tempo a ponto de se tornar indispensável na administração das empresas. Para o autor essa integração de áreas da contabilidade na busca de atender os mais diversos usuários com as informações encontradas, foi necessário centralizar essas diversas tarefas em um departamento específico, fazendo assim necessário o departamento de controladoria. Alves considera a controladoria corresponsável pela gestão das empresas, pois assume diversas frentes importantes da gestão tendo como responsabilidade a elaboração, implantação, acompanhamento e manutenção de projetos operacionais e de desenvolvimento econômico e financeiros. Está diretamente ligado ao planejamento, orçamento e controle da empresa.

Para que esta contabilidade gerencial aconteça é necessário fazer uso de sistemas de gestão. Para Hoji (2017) esses sistemas de informações funcionam em conjunto e são responsáveis por processar os dados vindos da contabilidade geral e assim subsidiar os gestores com informações de qualidade fazendo com que a empresa se torne competitiva no mercado.

2.1 Os demonstrativos contábeis que podem ser analisados.

A contabilidade gerencial faz uso de vários demonstrativos contábeis para suas análises. Os demonstrativos utilizados com maior frequência são Balanço patrimonial (BP) que trata das demonstrações financeiras e de endividamento que para Marion & Ribeiro (2019), esse demonstrativo é extraído da escrituração contábil e evidencia as empresas de forma quantitativa e qualitativa, contribui de forma a entender várias questões em relação as empresas, como por exemplo, verificando o capital próprio, é possível perceber quanto os sócios investiram nessa empresa, medir a capacidade que a empresa tem de honrar suas dívidas, de curto e longo prazo, é possível medir a qualidade dessas dívidas o quanto deste investimento está engessado em investimentos e em imobilizados, dentre tantos outros aspectos.

Demonstração resultado do exercício (DRE), de acordo com a NBC T3.3 (Normas brasileiras de contabilidade) este demonstrativo mostra as operações realizadas pela empresa em determinado exercício, evidenciando o resultado alcançado, se houve lucro ou prejuízo e de onde são retiradas informações que ao serem analisadas, evidenciam a situação econômica da empresa, como exemplo, a quantidade de vezes que empresa vendeu o valor que corresponde ao seu ativo, o quão rentável ela foi em seus negócios e o quanto de suas receitas líquidas viraram efetivamente lucro, é possível também medir em quanto tempo o investimento do capital próprio retorna para os sócios, dentre outros.

Demonstração dos fluxos de caixa (DFC), evidencia as mutações nas contas do patrimônio líquido no exercício, essa demonstração é muito importante para a contabilidade gerencial, para Marion & Ribeiro (2018, p. 50);

A Demonstração dos Fluxos de Caixa evidencia as modificações ocorridas no saldo de disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa) da companhia em determinado período, por meio de fluxos de recebimentos e pagamentos. A DFC, por ser de linguagem e conceitos mais simples, tem melhor comunicação com a maioria dos usuários das Demonstrações Contábeis. A Demonstração dos Fluxos de Caixa indica, no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregadas em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos.

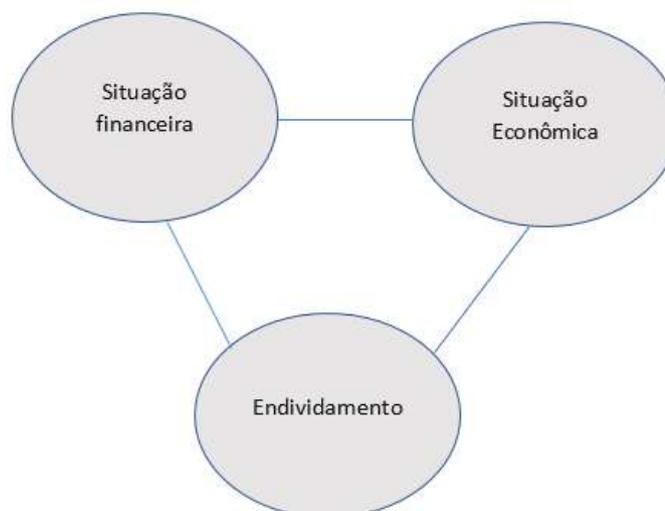
Através da DFC é possível verificar quanto de capital de giro é necessário para financiar os clientes, ou seja, qual o valor necessário para poder vender a prazo e determinar qual o prazo máximo para pagamento, essas informações têm extrema importância no controle interno.

2.2 As técnicas de análise que podem ser aplicadas nos demonstrativos contábeis e de que forma contribuem com a gestão das empresas.

Segundo Hoji (2017) uma das técnicas utilizadas é a análise vertical e horizontal que podem ser aplicadas no BP e DRE. A análise vertical faz comparação entre cada conta do BP por exemplo, com o valor total do ativo e da mesma forma no passivo, dessa maneira é possível mensurar a importância de cada conta, em um exemplo claro de análise vertical, a empresa tem um ativo total, que é composto por bens e direitos da instituição, de R\$1.000.000,00 e seu imobilizado, que são os bens palpáveis de uma empresa, é de R\$100.000,00 é feito o seguinte cálculo $100.000/1.000.000*100= 10\%$, ou seja, o imobilizado, desta empresa representa 10% do total do seu ativo. Quando trata-se da análise horizontal, é preciso ter mais de um exercício, para que assim, possa ter um parâmetro de comparação, por exemplo, no fim do exercício de 2017 o imobilizado, era R\$100.000,00 e em 2018 era de R\$150.000,00 faz-se o seguinte cálculo $150.000/100.000-1*100= 50\%$, com essa comparação é possível perceber que de um ano para o outro, houve um aumento de 50% no imobilizado. Na DRE é realizada a comparação das contas com o total da receita operacional líquida, evidenciando assim quanto cada uma representou, sendo que no caso das despesas, quanto menor o percentual em relação a receita líquida melhor e no caso das receitas, quanto maior o percentual, melhor foi o resultado alcançado. Já na análise horizontal é realizado o comparativo entre as contas do exercício atual com exercícios anteriores, tornando possível fazer avaliação de crescimento ou de declínio de forma mais evidente. Para Marion e Ribeiro (2018) essa comparação facilita a compreensão de cada indicador e torna possível a avaliação de desempenho da empresa.

Segundo Hoji (2017) existe vários índices que podem ser utilizados para medir a capacidade de uma empresa pagar suas dívidas, ou seja seu endividamento e conhecer a sua situação econômica e financeira. Marion (2019) mostra que existe um tripé de análise que faz uso destes índices para identificar erros ou acertos e ter uma visão dos fatos.

Figura 1 - Tripé de análise



Fonte: Elaboração própria

O exemplo mostrado na imagem acima, demonstrando a ligação entre os ciclos conforme representado alguns desses índices de são liquidez geral (LG), soma-se o ativo circulante com o ativo realizável a longo prazo e divide-se pela soma do passivo circulante não circulante, o resultado mostra o potencial de pagamento de dívidas a longo. O índice de liquidez seca (LS), divide-se o ativo circulante pelo passivo circulante, esse considera a capacidade da empresa efetuar pagamento de suas dívidas do curto prazo, mesmo sem a venda de seu estoque. O índice de liquidez corrente (LC), este, busca medir a capacidade pagamento da empresa até o fim do próximo exercício. Também é possível medir o CCL (Capital circulante líquido) que é a soma de todo ativo circulante e subtrai-se pelo total do passivo circulante que mostra o capital da empresa que tem liquidez, ou seja, em valores disponíveis e pode ser utilizado para pagamento de dívidas do curto prazo ou girar o estoque por exemplo, também é possível saber quanto de capital de terceiros foi investido na empresa dividindo o valor total do passivo pelo patrimônio líquido.

Quando a questão é a DFC, que é de suma importância para gestão dos recursos, pois é nela que o gestor visualiza os valores a serem pagos a fornecedores e valores a serem recebidos de cliente e é possível ter uma visão analítica das finanças. Segundo Marion e Ribeiro (2018) a mesma demonstra as movimentações que aconteceram na conta caixa e seus equivalentes no decorrer do exercício em uma análise com método direto quando é feita a comparação do caixa bruto dividido pela receita operacional mostra que para cada real recebido, o quanto está sendo gasto com os custos e em uma análise com método indireto. Através da DFC também é

possível verificar quanto a empresa vai necessitar de capital de giro, calcular o prazo médio de financiamento à clientes e media de giro de compras e estoque.

3. APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

O balanço patrimonial é um demonstrativo contábil utilizado na contabilidade gerencial. Para Hoji (2017) deste documento podem ser extraídos dados financeiros e de endividamento importantes que serão processados e transformados em informações gerenciais relevantes à tomada de decisões. Essas análises também poderão ser apresentadas a fornecedores para aumento de credito, à bancos em busca de financiamentos e até mesmo incentivos governamentais para crescimento da empresa, pois através destas, é possível perceber as movimentações que ocorreram na empresa através de comparações entre contas do balanço patrimonial, comparando o resultado com exercícios anteriores ou até mesmo fazendo comparações com as empresas correntes no mercado de atuação utilizando o método de análise vertical e horizontal e fazendo as avaliações, econômicas, financeiras e de endividamento, através de utilização das várias técnicas de análise. Diante destas informações será apresentado a aplicação de algumas dessas técnicas na pratica, no balanço patrimonial da empresa Executar Pisos LTDA. Foram utilizados dados hipotéticos devido a não autorização por parte da empresa buscando preservar suas informações. Abaixo serão demonstrados os dados dos exercícios 2019 e 2020 com objetivo de comparar os dados dos dois períodos, buscando evidenciar a forma como a contabilidade gerencial pode ser aplicada na pratica.

Figura 2 – Balanço patrimonial Executar Pisos

BP Executar Pisos.					
Ano	2019	AV%	2020	AV%	AH%
Ativo	R\$ 97.000,00		R\$ 135.500,00		40%
AC	R\$ 30.000,00	31%	R\$ 40.500,00	30%	35%
Caixa	R\$ 5.000,00	5%	R\$ 10.000,00	7%	100%
Banco	R\$ 10.000,00	10%	R\$ 13.000,00	10%	30%
Clientes	R\$ 15.000,00	15%	R\$ 17.500,00	13%	17%
ANC	R\$ 67.000,00	69%	R\$ 95.000,00	70%	42%
Investimentos	R\$ -			0%	
Aplicação financeira	R\$ -		R\$ 5.000,00	4%	
Imobilizado	R\$ 67.000,00	69%	R\$ 90.000,00	66%	34%
Móveis e utensílios	R\$ 7.000,00	7%	R\$ 10.000,00	7%	43%
Máquinas e equipamentos	R\$ 30.000,00	31%	R\$ 45.000,00	33%	50%
Veículos	R\$ 30.000,00	31%	R\$ 35.000,00	26%	17%
	2019		2020		
Passivo	R\$ 97.000,00		R\$ 135.500,00		40%
PC	R\$ 45.000,00	46%	R\$ 72.000,00		60%
Salários	R\$ 20.000,00	21%	R\$ 35.000,00	49%	50%
Fornecedores	R\$ 20.000,00	21%	R\$ 25.000,00	35%	25%
Contas a pagar	R\$ 5.000,00	5%	R\$ 12.000,00	17%	140%
PNC	R\$ 42.000,00	43%	R\$ 40.500,00		-4%
Empréstimo LP	-		R\$ 3.500,00	5%	
Imposto LP	R\$ 15.000,00	15%	R\$ 23.000,00	32%	153%
Financiamento	R\$ 27.000,00	28%	R\$ 14.000,00	19%	-48%
PL					
Capital realizado	R\$ 10.000,00	10%	R\$ 23.000,00	32%	130%

Fonte: Elaboração própria

Em uma leitura do ativo na imagem acima, pode-se perceber algumas informações. Na horizontal o balanço nos mostra que no ano de 2020 empresa teve um aumento de 40%, o que foi bastante relevante em seu ativo em relação a 2019. As disponibilidades (Caixa e seus equivalentes) tiveram crescimento considerável. O imobilizado teve crescimento de 34%, que ocorreu devido a aquisição de máquinas e equipamentos novos e em veículos usados para melhorar a prestação de seus serviços que apesar da pandemia, seu ramo de atuação não foi afetado, houve também aquisição de móveis e utensílios. Quando essa observação é realizada na vertical, verifica-se que em 2019 o ativo circulante representava 31% e não circulante, composto apenas por imobilizado, representa 69% do total do ativo, em 2020, mesmo com o aumento nas prestações de serviços continuou representando praticamente os mesmos valores, pois a empresa precisou se adequar a nova demanda.

Quando a análise vertical é aplicada no passivo é possível perceber que 21% do passivo é proveniente de salários, e a mesma porcentagem é devida a fornecedores no exercício de 2019, já no ano seguinte os salários passam a

representar 49% do passivo, o que é bastante alto, e o valor gasto com fornecedores aumenta para 35%. Quando verificado os percentuais na horizontal, que é quando compara-se os dois exercícios, nota-se que o aumento dos gastos com salários foi 75% superior ao ano de 2019.

Nessa leitura que é realizada utilizando apenas as análises vertical e horizontal, pode induzir a erros, pois os dados por si só podem levar a crer que a empresa está indo muito bem, pois mostram uma melhora significativa em algumas contas contábeis de um exercício para outro, porém, quando são verificados os índices contábeis, é possível ter a visão da realidade. No caso da liquidez geral que mostra a capacidade de pagamento de todas as dívidas da empresa, a fórmula utilizada para chegar ao valor é total do ativo circulante (AC) somado ao realizável a longo prazo (RPL) e dividido pelo total do passivo circulante (PC) e não circulante (PNC) nesse caso de 2019, os seguintes números $LG = 30000/87000 = 0,34$ em 2020 $LG = 40500/112500 = 0,40$. Isso mostra que para cada um real de dívida que a Executar possui, ela tem condições de pagar apenas 0,34 centavos em 2019 e apesar da melhora nos valores vistos no balanço de 2020 a realidade de pagamento não mudou muito, essa é uma visão geral. O índice de liquidez corrente mede a capacidade de pagar suas dívidas até o final do exercício, e é medida da seguinte forma $LC = AC/PC$, demonstrado em números o ano de 2019 $LC = 30000/45000 = 0,67$ e no ano de 2020 $LC = 40500/72000 = 0,50$. Esse cálculo mostra que apesar de o ano de 2020 aparentemente ter sido muito melhor que 2019 nos dados do balanço, para o curto prazo, não foi, pois, a capacidade de pagamento de suas dívidas no curto prazo diminuiu. Isso se deve ao grande gasto com a folha de pagamentos, é uma questão a ser verificada pela empresa, buscar saber se todo esse gasto é realmente necessário e adequar essa conta, para melhorar sua capacidade de pagamento das dívidas no curto prazo.

Quando se trata da estrutura de capitais é possível verificar o quanto de capital de terceiros tem financiado a empresa, ou seja, para cada um real do PL (Patrimônio líquido), quanto é de terceiros, utiliza-se a seguinte fórmula para verificar este valor, soma-se o passivo circulante com o não circulante e divide-se pelo patrimônio líquido, em 2019 $PCT = 87000/10000 = 8,70$ em 2020 $PCT = 112500/23000 = 4,89$. Então esse caso mostra que em 2019 o índice de capital de terceiros era muito alto, em 2020 devido a uma integralização de capital social a situação melhorou um pouco, porém ainda altíssimo. Ainda na estrutura de capitais é possível medir a qualidade da dívida,

da seguinte forma, passivo circulante/ passivo circulante somado ao passivo não circulante, em 2019 $CD = 45000 / 87000 = 52\%$ em 2020 $CD = 72000 / 40500 = 177\%$, esse índice, mostra que quanto menor a dívida no longo prazo, melhor, mais tempo a empresa vai ter para captar recursos e honrar suas obrigações, no caso da executar pisos em 2019, estava com uma dívida no curto prazo muito alta e em 2020 ficou muito pior, no caso de uma crise que afete a sua área de atuação, seria complicado passar por esse período.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade gerencial é bem jovem, quando comparada com a contabilidade geral, porém, é de suma importância e possui uma grande quantidade de obras literárias relacionadas a este assunto, o que facilita bastante a pesquisa sobre o tema. Esse ramo da contabilidade mostra o quão vastos são os resultados que se pode alcançar fazendo uso de todas as técnicas estudadas.

O Estudo realizado na empresa executar pisos mostra que mesmo que a situação pareça favorável, nem sempre está. Com a aplicação das técnicas de análise é possível desenvolver um bom trabalho e provocar mudanças, que nem sempre costumam ser sentidas de imediato e geralmente não são fáceis de acontecer, no entanto essas mudanças são necessárias para que a empresa fique organizada e com isso cresça e tenha uma boa imagem no mercado. A empresa que aparentemente não havia sido atingida pela crise econômica causada pelo momento de pandemia que se iniciou no primeiro semestre de 2020, e que teve aumento até um em suas disponibilidades, porém seu passivo teve aumento ainda maior, com empréstimos contraídos no curto e longo prazo e encargos, teve grande aumento em valores gastos com salários, a empresa precisa se atentar a estas despesas, pois podem colocar em risco suas operações, causando inclusive a falência.

Diante do estudo demonstrado é possível identificar onde se tem errado e corrigir estes erros, também é possível perceber onde se tem acertado e até mesmo buscar formas de alavancar esses resultados para que as organizações alcancem resultados cada vez melhores, o estudo mostra que a contabilidade gerencial é uma ferramenta muito democrática, que não está somente ao alcance de grandes empresas, e pode colaborar muito com o crescimento de pequenas empresas, melhorando a visão

estratégica, contribuindo com redução de gastos desnecessários e assim como consequência, terá uma melhor performance no mercado.

Referencias

ALVES, Revson Vasconcelos. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2013.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentaria**. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, José Carlos. RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução a contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2018.

Portal da Contabilidade, **Normas Brasileiras de contabilidade, Conceito, Conteúdo, Estrutura e Nomenclatura das Demonstrações Contábeis NBC T3.3 e NBC T3.5**.

Disponível em <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t33.htm> acesso em: 04 de mar. 2021.