



**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**NATHANNE CAPUTO DE ALMEIDA  
RAFAELA THAIANE LOPES DE OLIVEIRA**

**ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA  
MELHORIA DA GESTÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE CORRETAGEM DE  
SEGUROS**

**Belo Horizonte  
2014**

**NATHANNE CAPUTO DE ALMEIDA  
RAFAELA THAIANE LOPES DE OLIVEIRA**

**ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA  
MELHORIA DA GESTÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE CORRETAGEM DE  
SEGUROS**

Projeto de Pesquisa apresentado ao curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Minas – Faminas BH como requisito parcial à disciplina Estágio Supervisionado I.

Orientadora: Prof. Ms. Ricardo Lúcio de Assis

**Belo Horizonte**

2014

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>6</b>
<b>3 PROBLEMA/HIPOTESE.....</b>	<b>7</b>
<b>4 OBJETIVOS .....</b>	<b>8</b>
4.1 OBJETIVO GERAL .....	8
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
5.1 TIPOS DE PESQUISA.....	9
5.1.1 Quanto à abordagem.....	9
5.1.2 Quanto aos objetivos.....	9
5.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos.....	10
5.2 COLETAS DE DADOS.....	11
5.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	11
<b>6 REFERENCIAL TEORICO.....</b>	<b>12</b>
6.1 CONTABILIDADE.....	12
6.1.2 Usuários da contabilidade.....	13
6.2 PROFISSIONAL CONTÁBIL.....	14
6.2.1 Áreas de atuação.....	14
6.3 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	16
6.4 DIFERENÇAS ENTRE CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL.....	16
6.5 MÉTODOS DE IMPLANTAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	17
6.5.1 Indicadores mais utilizados na Contabilidade Gerencial.....	18
6.5.2 Indicadores de capacidade de pagamento.....	18
6.5.3 Fluxo de caixa.....	20
<b>CRONOGRAMA.....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento de novos cenários econômicos e as constantes transformações no ambiente empresarial são fatores que incentivam as empresas a buscarem novas ferramentas que contribuam para uma maior eficiência na administração.

Por isto, a contabilidade financeira vem ocupando um lugar de destaque no mercado como uma ferramenta que facilita a análise dos resultados financeiros para as necessidades dos usuários externos. Já a contabilidade gerencial segundo Padoveze (2004) além de utilizar os demonstrativos financeiros tem o objetivo de facilitar o planejamento, controle e tomadas de decisões dentro das organizações.

A contabilidade gerencial só existirá caso haja uma ação dentro da organização, neste sentido Padoveze (2010) afirma que a implantação desta contabilidade só ocorrerá caso haja pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em uma atuação prática, daí surge à importância do contador na atualidade, que passa de um contador financeiro a um gestor de informações.

Neste sentido Ludícibus (2010), afirma que a contabilidade gerencial nada mais é que o uso da contabilidade como um instrumento da administração. Caso as informações contábeis não sejam utilizadas no auxílio da administração não poderá ser considerada como contabilidade gerencial. Padoveze (2010) afirma ainda que contabilidade gerencial não é um existir, mas sim um fazer.

Devido à forma simples de gestão que caracterizam as empresas de pequeno porte e o fato de esta ser administrada pelo próprio sócio-proprietário que possui pouca noção de administração financeira, a presença da contabilidade gerencial torna-se importante para o desenvolvimento da instituição.

Por fim, através deste estudo a empresa poderá implantar melhorias que agregarão na qualidade dos serviços prestados e torna-se um diferencial no mercado a fim ter maior competitividade e longevidade.

A empresa objeto de estudo deste projeto denomina-se Caputto & Oliveira Consultoria e Corretagem de Seguros Ltda. – EPP, CNPJ 01.234.567/0001-00, com sede na Rua Timbiras, nº1. 940, conjunto 1106, Bairro de Lourdes - Belo Horizonte. Iniciou suas atividades em 01 de Setembro de 2004 e é considerada uma empresa de pequeno porte, que segundo a Receita Federal (2014) são aquelas que auferem em um ano calendário uma receita bruta superior a 240.000,00 (duzentos e quarenta

mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Esta empresa auferiu uma receita bruta de aproximadamente R\$ 1.250.000,00 (Um milhão, duzentos e cinquenta mil reais).

Foi constituída sob a forma de jurídica de sociedades por cotas de responsabilidade limitada. Nesta modalidade, segundo a Junta Comercial do Estado de Minas Gerais – JUCEMG, os sócios possuem responsabilidade sobre os compromissos fiscais e financeiros até o limite do capital social subscrito. A empresa possui três sócios, sob o capital social subscrito no valor de R\$ 10.000,00 (dez mil reais).

No ramo de corretagem de seguros, a empresa tem como objetivo social a prestação de serviços de consultoria técnica, administração e corretagem de seguros dos ramos elementares, vida, capitalização, saúde e planos previdenciários, a mesma encontra-se cadastrada na Superintendência de Seguros Privados – SUSEP.

A empresa tem como missão atender os clientes com qualidade de produtos e serviços, com diferencial na prontidão de resposta, obter e manter o crescimento econômico. Já como visão define que em seu segmento de atuação, ser reconhecida em Belo Horizonte como a melhor corretora de seguros, por sua inovação e agilidade de atendimento.

## 2 JUSTIFICATIVA

Empresas de pequeno porte estão com grandes dificuldades de permanecerem no mercado cada vez mais competitivo em virtude das transformações econômicas.

Desta forma, saber analisar as informações contábeis financeiras e transforma-las em ferramentas de auxílio a administração, proporcionará a empresa condições favoráveis em relação à competitividade do mercado.

O mercado de seguros tem apresentado constante crescimento, segundo o portal institucional tudo sobre seguros, o crescimento do ramo de corretagem é expressivo desde 1990, onde as pessoas começam a se importar com garantias de danos futuros e que a tendência será um crescimento ainda mais elevado. Daí a importância de se desenvolver um sistema de gestão mais eficaz, utilizando a contabilidade gerencial como diferencial na competitividade desde mercado que só tende a se desenvolver.

O tema escolhido é de grande importância nos planos acadêmico, social e organizacional. No âmbito acadêmico espera-se que esta pesquisa seja um referencial para os processos de implantação da contabilidade gerencial, sendo embasamento para futuras pesquisas relacionadas aos impactos desta modalidade na gestão. Já no social, mostrará o desenvolvimento do setor de recursos humanos, tornando-se uma fonte geradora de novas oportunidades de emprego, além de manter os atuais com planos de cargos e carreiras.

Em relação ao organizacional, contribui para que a empresa tenha uma situação econômico-financeira satisfatória, através da análise dos novos índices, demonstrações e projeções. Proporciona também a geração de novas informações para os gestores de uma empresa de pequeno porte, para que eles possam identificar a melhor forma de administrar a sua organização.

Com a aplicação dessas ferramentas, a empresa poderá alavancar os resultados e estar em desenvolvimento contínuo.

### **3 PROBLEMA/HIPOTESE**

A empresa pesquisada atua no ramo de corretagem de seguros e foi constituída sem qualquer planejamento e conhecimentos sobre a administração de empresas. O sócio-proprietário que não possui tais conhecimentos é o atual responsável por gerenciar o departamento administrativo e financeiro da instituição.

Atualmente a empresa vem enfrentando dificuldades para atender seus clientes externos, que a cada dia se tornam mais exigentes e esperam documentos que comprovem a capacidade econômica da organização. Tais características contribuirão para a implantação da contabilidade gerencial que além de verificar as variações do patrimônio, busca a melhor forma de otimizar os processos trazendo eficácia à administração. Diante do exposto levanta-se a seguinte problemática: A Contabilidade gerencial poderá contribuir para a melhoria da gestão em uma empresa de pequeno porte no ramo de corretagem de seguros?

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é verificar se a Contabilidade gerencial poderá contribuir para a melhoria da gestão em uma empresa de pequeno porte no ramo de corretagem de seguros

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos:

- Revisar elementos teóricos e embasar a pesquisa na literatura especializada, buscando referências sobre novas tendências e métodos de implantação;
- Implantar na empresa a contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio a administração;
- Realizar a aplicação do Fluxo de Caixa pelo método direto e calcular os índices de liquidez;
- Analisar os resultados obtidos com a implantação e os impactos na gestão organizacional.



## 5 METODOLOGIA

Essa seção tem por finalidade apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para embasamento deste projeto de pesquisa.

### 5.1 TIPOS DE PESQUISA

#### 5.1.1 Quanto à abordagem

Em relação à abordagem a pesquisa utilizada será a qualitativa que utilizara a compreensão de um grupo organizacional sobre o tema exposto.

Neste sentido Lucio (2006, p.05) define a pesquisa quantitativa como:

Utiliza a coleta e a análise de dados para responder às questões de pesquisa e testas as hipóteses estabelecidas previamente, e confia na mediação numérica, na contagem e freqüência no uso de estatística para estabelecer com exatidão os padrões de comportamento de uma população.

Nesta linha de raciocínio Beuren (2003, p. 92) declara que na pesquisa qualitativa realizam-se análises mais profundas em relação ao objeto de estudo e que esta pesquisa é a forma mais adequada para se conhecer um fenômeno social a partir de um problema com abordagem qualitativa.

Este projeto utilizara pesquisa quantitativa para avaliar a opinião dos envolvidos nos âmbitos gerencial, organizacional e operacional, através da aplicação de uma entrevista, que poderá ser estruturada ou semi- estruturada, a pesquisa qualitativa nos possibilitará verificar se a implantação da contabilidade gerencial resultou em melhoria na gestão da empresa.

#### 5.1.2 Quanto aos objetivos

A pesquisa utilizada em relação aos objetivos será a pesquisa descritiva, pois irá descrever as características de determinada população ou fenômeno.

Neste sentido Pereira (2007, p. 71) define a pesquisa descritiva como:

Pesquisa que visa que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relação entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados: questionários e observações sistemáticas.

Logo, Gil (2010) define a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição de características de determinada população. Podendo ser elaboradas também com a finalidade de identificar relações entre variáveis.

Através da pesquisa descritiva espera-se encontrar dados que possam demonstrar se a contabilidade gerencial foi benéfica à instituição, para tanto será necessário analisar determinados departamentos que dirão quais os impactos da aplicação desta nova modalidade.

### 5.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Em relação aos procedimentos técnicos, serão utilizados a pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica segundo Pereira (2007) é aquela elaborada a partir de materiais já existentes tais como livros, artigos e material disponibilizado na internet.

Para Gil (2011, p. 50) afirma que a pesquisa bibliográfica é:

A pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

É importante ressaltar ainda que apesar desta vantagem citada pelo autor, algumas informações secundárias poderão comprometer a qualidade da pesquisa, uma vez que os dados coletados poderão apresentar resultados equivocados.

A pesquisa bibliográfica é fundamental para realização de qualquer pesquisa, neste projeto, será utilizada para embasamento teórico e levantamento de dados.

O estudo de caso visa examinar fenômenos dentro de seu contexto. Nessa linha de raciocínio, Yin (2005, p. 20) afirma que o estudo de caso pode contribuir para aumentar os conhecimentos acerca de fenômenos individuais como, por exemplo, fenômenos organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

Neste sentido Gil (2011, p. 58) define o estudo de caso como:

Caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos considerados.

Este projeto utilizara pesquisa bibliográfica para embasar conceitos e métodos utilizados na contabilidade gerencial, além de expor conhecimentos teóricos relativos ao tema. Já em relação ao estudo de caso será aplicado em uma empresa do ramo de corretagem de seguros, onde após a implantação da contabilidade gerencial serão analisados os resultados.

Além dos procedimentos mencionados, utilizaremos como procedimento técnico a coleta de dados através das demonstrações contábeis básicas como Balanço Patrimonial e a Demonstração do resultado do Exercício que serão documentos base para a implantação da contabilidade gerencial.

## 5.2 COLETA DE DADOS

A técnica para coleta de dados utilizada neste projeto será a entrevista estruturada. Que segundo Martins (2008, p. 27) é definido como:

Trata-se de uma técnica de pesquisa para a coleta de dados cujo o objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem as questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

Neste contexto, Longaray *et al* (2003, p.133), afirma que na entrevista estruturada “o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas.” O autor explica que na entrevista estruturada o entrevistado deverá comparecer ao local com as perguntas formuladas. É importante ressaltar que a entrevista deverá ser feita a profissionais que estejam atualizados com o tema.

A utilização da entrevista facilitará a obtenção da opinião dos departamentos em relação aos impactos da contabilidade gerencial. Após a implantação, serão entrevistas os envolvidos nos âmbitos gerencial, organizacional e operacional, que demonstrarão quais os resultados, pontos positivos e negativos observados com a utilização desta nova ferramenta.

## 5.3 UNIVERSO E AMOSTRA

A população compreendida por este projeto é formada por aproximadamente 16 colaboradores de uma empresa de corretagem de seguros, que atuam nos âmbitos gerencial, organizacional e operacional.

## 6 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por finalidade a realização de uma revisão bibliográfica apresentando conceitos que nortearão este estudo. Para tanto, pretende-se conceituar a contabilidade e seus usuários, o profissional contábil e suas áreas de atuação, além de apresentar a contabilidade gerencial e seus métodos de aplicação.

### 6.1 CONTABILIDADE

A contabilidade é utilizada para o controle dos patrimônios de uma organização. Neste contexto Ribeiro (2013) define como uma ciência que possibilita por meio de técnicas o controle permanente do patrimônio das organizações. Além deste controle, auxilia nas tomadas de decisões.

O autor destaca a contabilidade como uma ciência que auxilia as empresas no desenvolvimento e organização de seus bens e direitos, além de demonstrar a situação do patrimônio através de relatórios.

Por sua vez Marion (2009, p. 28) afirma que: “A contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações uteis para as tomadas de decisões dentro e fora da empresa.” Logo percebe-se que a contabilidade é uma ciência que auxilia na administração e crescimento de uma empresa.

Enfatizando estes aspectos Barreto (2013, p. 32) define a contabilidade como:

Contabilidade é a ciência que tem como objetivo, orientar, prestar informações, controlar e contabilizar os fatos ocorridos em um patrimônio, sendo da Pessoa Jurídica ou Física, observando seus aspectos quantitativos e qualitativos, e as variações por ele sofridas, principalmente as decorrentes da gestão da empresa.

Por fim, Silva (2012) declara que a contabilidade por ser alimentada diariamente, torna-se uma ferramenta indispensável à gestão. Mas nem sempre a contabilidade é vista como uma ferramenta gerencial, mas como uma obrigatoriedade da lei, sendo assim, cabe ao contador demonstrar a seus usuários que a contabilidade além de controlar patrimônios poderá ser um apoio a administração.

Portanto, os autores afirmam que a contabilidade tem como função prestar informações aos seus usuários, que são os interessados na situação da empresa seja para investimentos ou para tomadas de decisões. No entanto a maioria das vezes é usada somente para atender as exigências do governo, como a arrecadação de impostos, e envio de declarações obrigatórias, deixando com que o objetivo fundamental de prestar informação a todos os usuários seja fixado em segundo plano.

### 6.1.2 Usuários da contabilidade

Os usuários da contabilidade são pessoas que utilizam as informações geradas de alguma forma. Segundo Ribeiro (2013) estes usuários são todos aqueles que direta ou indiretamente utilizam as informações para acompanhar a empresa e conhecer os procedimentos junto a clientes, fornecedores e o fisco. Percebe-se então, que os usuários podem ser Pessoas Físicas e Jurídicas.

Neste contexto Barreto (2013, p. 32) define tais personalidades jurídicas como:

Pessoa Física: aos ser humano considerado singularmente como sujeito de direitos e obrigações. Pessoas Jurídicas: é a unidade jurídica resultante de um agrupamento humano organizado, estável, objetivando fins de utilidade publica ou privada, inteiramente distinta dos indivíduos que a compõem, capaz de possuir e exercitar direitos e contrair obrigações.

O autor destaca que os usuários da contabilidade podem ser pessoas comuns, ou um conjunto destas, a fim de criarem uma organização para que possam exercer seus direitos e obrigações e adquirir confiabilidade no mercado financeiro.

Logo, Marion (2009) declara que Pessoa Física é a pessoa natural, é o ser humano, todo individuo sem qualquer exceção. Já Pessoa Jurídica é a união destes indivíduos através de um contrato reconhecido por lei, denominam-se empresa. Pode-se dizer então que os usuários são aqueles que de alguma forma utilizam as demonstrações financeiras da empresa para algum fim.

Por fim, Padoveze (2010) complementa que informações contábeis poderão ser utilizadas pelos usuários externos tais como: acionistas, credores entre outros.

É importante ressaltar ainda, que as pessoas jurídicas poderão ser de caráter público ou privado e nem sempre tem como objetivo fins lucrativos. Grandes

usuários da contabilidade são os sindicatos, que utilizam as informações referentes aos relatórios mensais, sobre acontecimentos inerentes ao setor de recursos humanos, para defender o direito dos colaboradores.

## 6.2 PROFISSIONAL CONTÁBIL

As pessoas responsáveis pela contabilização do patrimônio são os contabilistas, que após um curso técnico ou graduação recebem habilitação do Conselho Regional de Contabilidade – CRC para exercer suas atividades. O conceito deste profissional segundo Marion (2009, p. 30) é apresentado da seguinte forma:

Denomina-se técnico em contabilidade aquele que cursou contabilidade em nível técnico (médio). Após o término do curso superior (3º grau) de contabilidade, o profissional é chamado de contador ou bacharel em Ciências Contábeis. Tanto o técnico em contabilidade quanto ao contador podem ser chamados de contabilistas.

O autor ressalta que técnicos e contadores, ambos podem ser classificados como contabilistas, pois serão responsáveis pela geração de informações contábeis.

Por sua vez, Barreto (2013) apresenta o contabilista como uma pessoa que se dedica ao estudo da ciência contábil, ou um profissional que atua na prestação de serviços contábeis, aplicando as técnicas da contabilidade.

Assim os autores definem que a classe dos contabilistas são os contadores, técnicos e profissionais que prestam serviços aplicando as teorias da contabilidade e gerando informações para os usuários.

### 6.2.1 Áreas de atuação

Após sua formação, o profissional contábil, devidamente habilitado pelo CRC poderá exercer suas atividades em várias áreas de atuação.

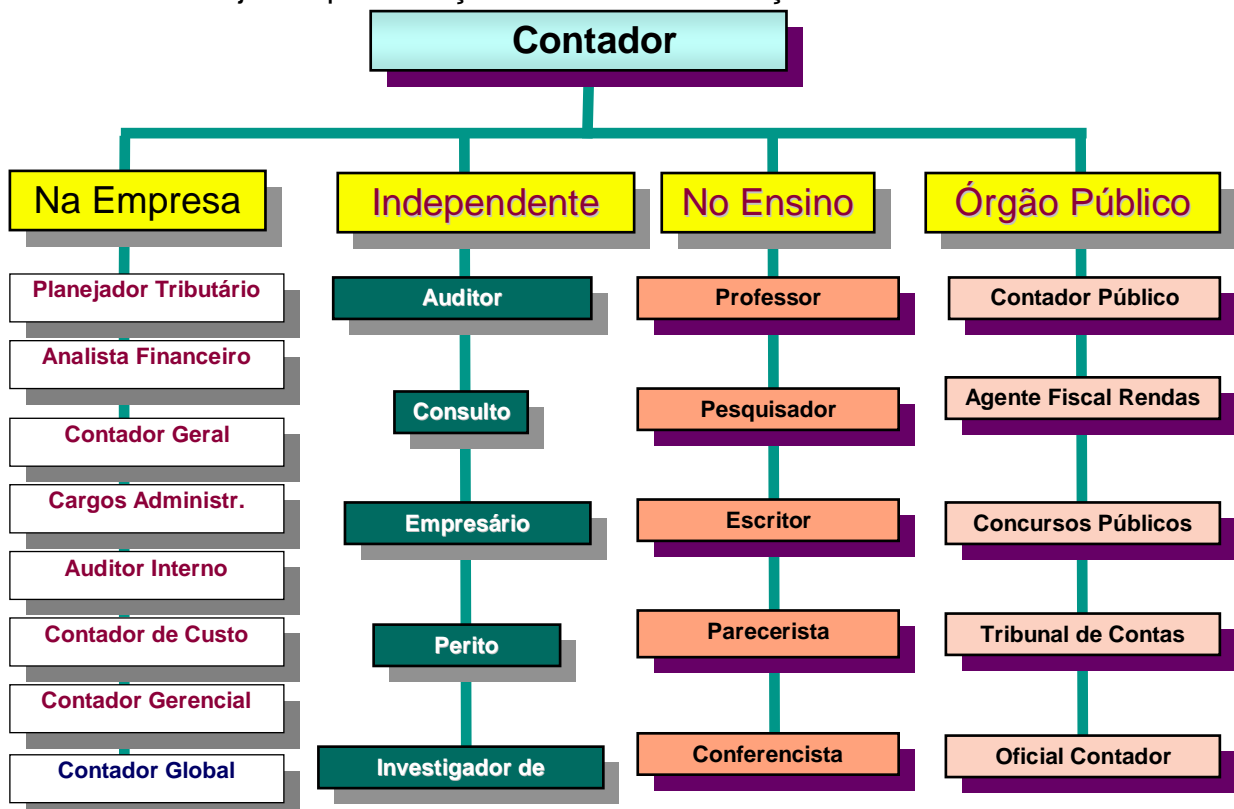
Desta forma, Marion (2009) define atividade como: auditoria que é o exame e verificação de procedimentos contábeis e Perícia que é uma investigação contábil nas empresas, geralmente solicitado pela justiça e o professor de contabilidade que exerce suas atividades através da transmissão de seus conhecimentos, porém estas atividades poderão ser realizadas apenas por contadores e não por técnicos.

Na visão do autor o contador poderá além de elaborar relatórios contábeis e exercer atividades relacionadas ao cotidiano da empresa na verificação de fatos e atos contábeis.

Neste sentido, Padoveze (2010), demonstra o contador atuando com a controladoria que incorpora os conceitos de lucros econômicos e dá as empresas condições de avaliarem todo o processo de geração de valores, o mesmo recebe o nome de *Controller*.

Por sua vez, Matos (2012) afirma que o profissional de controladoria há 10 (dez) anos atrás era visto como alguém responsável pela geração de relatórios e controle de patrimônio, mas o *Controller* de hoje, precisa além destes tributos, ter a capacidade de gerenciar pessoas, dominar a comunicação e ter o espírito de liderança.

Observa-se então, que o profissional contábil poderá atuar em varias áreas dentro de uma organização, exercendo papel importante no mercado econômico – financeiro. Veja a representação das áreas de atuação do contador:



Fonte: Marion (1999)

É importante ressaltar que a área de controladoria será citada nos métodos utilizados deste estudo, uma vez que representa a contabilidade gerencial e os processos de controle e organização do patrimônio dentro das empresas.

### 6.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é o resultado da demanda por informações referente aos negócios da empresa. Mas Johnson e Kaplan optam por delimitar que o surgimento ocorreu no início do século XIX nos Estados Unidos com as primeiras negociações.

Esta modalidade utiliza as informações contábeis para auxiliar nas tomadas de decisões dentro das organizações.

Neste sentido, Atkinson, et al. (2011, p. 36) definem:

Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre eventos econômicos da organização. A informação contábil gerencial é uma das principais fontes para a tomada de decisão e controle nas organizações.

Os autores afirmam que a contabilidade gerencial gera informações que serão imprescindíveis nas tomadas de decisões dentro de uma empresa.

Logo, Padoveze (2010, p. 38) define contabilidade gerencial como: “fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização.”

O autor define a contabilidade gerencial como suporte e fornecimento de dados aos responsáveis pelo gerenciamento de uma empresa.

Por fim, Silva (2012) afirma:

Contabilidade Gerencial é um sistema de informação necessário para a boa administração de qualquer organização e tem como objetivo principal fornecer informações para que os empreendedores e gestores possam decidir qual o melhor caminho para sua organização.

É importante ressaltar que a contabilidade gerencial utilizada alguns métodos específicos para que as informações sejam geradas e repassadas aos gestores para tomadas de decisões.

### 6.4 DIFERENÇA ENTRE CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL

A Contabilidade financeira foi desenvolvida para o controle do patrimônio das organizações, com foco em atender os usuários externos, já a contabilidade gerencial foi desenvolvida para que a empresa possa gerir suas informações internas.



Segundo Ching (2003, p.6) diz que: “A natureza das informações da contabilidade gerencial é mais subjetiva, interpretativa e relevante”. A contabilidade gerencial difere da contabilidade financeira devido ao fato desta ser mais interpretativa e relevante quanto à situação real da empresa. Veja um comparativo entre a contabilidade financeira e a gerencial:

Quadro 1- Diferença entre Contabilidade Financeira e Gerencial

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários	Primordialmente o público externo	Pessoas dentro da organização
Tipo de informação	Somente medidas financeiras	Medidas financeiras mais informações operacionais e físicas
Foco do tempo	Avaliação de desempenho voltado ao passado	O que ocorre no momento e orientada para o futuro
Natureza da Informação	Objetividade dos dados confiável e auditável	Ênfase na relevância dos dados, subjetiva e flexível.
Restrição	Regras definidas por princípios contábeis e autoridades governamentais.	Sistema de Informações para atender às necessidades dos usuários
Escopo	Informações agregadas e resumidas sobre a organização como um todo	Informações desagregadas, relatórios sobre produtos, clientes e em qualquer lugar.
Comportamento	Preocupação com o modo como os números da empresa irão afetar o comportamento externo	Preocupação com o modo como as medidas e os relatórios irão influenciar o comportamento dos gerentes.

Fonte: Ching (2003)

## 6.5 MÉTODOS DE IMPLANTAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Para a implantação da contabilidade gerencial são utilizados alguns métodos de análise através das demonstrações contábeis básicas como, balanço patrimonial e demonstração de resultado do exercício, através destas, podemos avaliar qual será a situação da empresa, aplicando novos métodos como: indicadores financeiros e a aplicação do método direto do Fluxo de Caixa.

Alguns indicadores poderão demonstrar e facilitar a compreensão de futuros investidores, mesmo que estes não possuam conhecimentos profundos em técnicas contábeis, a rela situação da empresa.

### 6.5.1 Indicadores mais utilizados na Contabilidade Gerencial

Os indicadores econômico-financeiros poderão evidenciar a posição atual da empresa levando em consideração determinados fatores. Neste sentido Padoveze (2010, p .213) define os indicadores como:

Os indicadores econômico-financeiros são os elementos e tradicionalmente representam o conceito de análise de balanço. São cálculos matemáticos efetuados à partir do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, procurando números que ajudem no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa, em seus aspectos financeiros, patrimoniais, e de rentabilidade.

O autor relata a importância dos indicadores para o entendimento da situação da empresa levando para os seus usuários.

Logo, Marion (2010, p. 11) afirma que os indicadores: “significam o resultado obtido da divisão de duas grandezas”.

Desta forma fica evidente que os indicadores são fundamentais na administração de uma organização, resultando em informações claras aos seus usuários através de cálculos matemáticos.

### 6.5.2 Indicadores de Capacidade de Pagamento

Estes indicadores de capacidade de pagamento também poderão ser chamados de Índices de Liquidez e demonstram a capacidade da empresa de saldar suas dívidas e a sua estrutura de endividamento, são classificados como: Liquidez Corrente, Liquidez Imediata e Liquidez Geral.

A análise de liquidez ou da capacidade de solvência de uma empresa é realizada através dos cálculos e interpretação destes índices.

O índice de liquidez corrente demonstra a capacidade de pagamento da empresa utilizando os seus valores de curto prazo.

Neste sentido, Padoveze (2010) afirma que o objetivo deste indicador é verificar a capacidade de pagamento de uma organização e que um ponto referencial é que este indicador deverá sempre ser superior a R\$1,00 (um real).

Segundo o autor para uma situação favorável, a organização deverá apresentar resultados positivos, superiores ao de referência.

Enfatizando estes aspectos Marion (2010, p. 74) define que o índice de liquidez corrente: “mostra a capacidade de pagamento da empresa a curto prazo, por meio da fórmula:”

Ativo Circulante  
Passivo Circulante

Por fim, Tibúrcio (2012) afirma que este índice é um dos mais utilizados e citados na literatura, além de fazer parte do modelo de concessão de créditos das instituições financeiras.

Percebe-se então, que o resultado deste índice se dá através do total de valores do ativo e passivo de curto prazo da organização e que através do resultado a empresa poderá ter facilidades ao captar recursos em instituições financeiras.

O índice de liquidez imediata demonstra a capacidade de pagamento da empresa levando em consideração as suas disponibilidades. Nesta linha de raciocínio Marion (2010) afirma que este índice mostra o quanto dispomos imediatamente para saldar nossas dividas de curto prazo, através da seguinte formula:

$$\frac{\text{Disponibilidades (Caixa/Bancos/Aplicações financeiras)}}{\text{Passivo circulante}}$$

Por sua vez Padoveze (2010, p. 218) faz as seguintes considerações:

É o indicador mais claro de liquidez, uma vez que considera apenas os ativos financeiros efetivamente disponíveis para serem utilizados na execução de qualquer pagamento de curto prazo.

É importante ressaltar que quanto maior o índice será melhor para a organização, porém para efeito de análise não deve ser considerado isoladamente, pois relaciona dinheiro disponível com dividas que vencerão em datas variadas.

Já o índice de Liquidez Geral demonstra a capacidade de pagamento da empresa utilizando seus ativos e passivos totais.

Neste sentido, Padoveze (2010) afirma que o objetivo deste índice é verificar a capacidade da empresa de saldar suas dividas, analisando condições totais dos saldos a receber e a realizar contra valores a pagar.

Logo, Marion (2010, p. 79) define o índice como: “Capacidade de pagamento da empresa á Longo Prazo, considerando tudo o que converterá em dinheiro, ou seja:”

$$\frac{\text{Ativo Circulante + Realizável à Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante + Exigível à Longo Prazo}}$$

É importante destacar ainda que para uma análise concreta, nenhum indicador deverá analisado isoladamente, para tanto é necessário relacionar os índices para definir a real situação da organização.

#### 6.4.3 Fluxo de Caixa

A demonstração do Fluxo de caixa é um relatório contábil muito utilizado para fins gerenciais. No Brasil, com a modificação da Lei nº 6.404/76 pela Lei nº 11.638/07, tornou-se obrigatória para as companhias de capital aberto e empresas de grande porte.

Neste contexto, Marion (2010, p. 54) afirma que com alteração da lei a Demonstração do fluxo de Caixa substitui a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos – DOAR e faz as seguintes considerações:

A demonstração do Fluxo 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 pagamento. Embora a DOAR seja mais rica em termos de informação, os conceitos nela contidos, não são facilmente apreendidos. A DFC, ao contrario, pode ser de linguagem e conceitos mais simples, possui melhor comunicação com a maioria dos usuários das Demonstrações contábeis.

Logo, Padoveze (2010), define que a Demonstração do Fluxo de caixa, é uma tendência internacional e está presente na maioria das demonstrações das empresas e que modelo estrutural que deverá ser utilizado é o aceito em nível internacional e basicamente deverá ser segmentado em três áreas: Atividades operacionais, atividades de investimento e atividades operacionais.

Segundo o autor para a elaboração do Fluxo de caixa, será necessária a separação dos recursos pela origem.

Neste sentido, Ribeiro (2012) define as atividades operacionais como aquelas que ocorrem em função da atividade principal da empresa. Já atividades de investimento são aquelas que provocam aumento ou diminuição no caixa na venda e compra de ativos não circulantes, sendo mais comum o ativo imobilizado e por fim as atividades de financiamento que compreendem os fatos de captação de recursos financeiros derivados de terceiros, bem como o pagamento destes recursos.

O autor define que as atividades operacionais são aquelas ligadas a atividade fim da empresa, enquanto as atividades de investimento são as entradas e saídas

relativas ao ativo imobilizado, já as atividades de financiamento são aquelas onde os a empresa recorre para agregar recursos.

Por fim, Marion (2009 p. 120) afirma que a Demonstração do Fluxo de caixa poderá ser dividida em modelo direto e indireto:

No modelo direto, destacam-se objetivamente, as entradas e saídas de dinheiro, informando-se a origem (fonte) e o uso (aplicação). É o modelo mais revelador e facilmente analisado pelo leigo em contabilidade. No modelo indireto, as variações no caixa, decorrentes da atividade operacional são identificados pelas mudanças no capital de giro da empresa (circulantes). Nesse modelo parte-se do lucro do período.

O autor destaca as possibilidades de elaboração do fluxo de caixa, que poderá ser pelos métodos direto e indireto.

Nesta linha de raciocínio, Ribeiro (2012) afirma que o método indireto demonstra as variações a partir do lucro do período, ajustado pelas adições das despesas e exclusão das receitas consideradas no lucro, mas que não tiveram efeito no caixa da empresa. Em relação ao método direto relata que é semelhante ao indireto, mas que a forma de apresentação das atividades operacionais é diferente, o método direto apresenta os recursos pelos recebimentos e pagamentos de operações normais, efetuadas durante no período.

É importante ressaltar ainda que segundo os autores esta demonstração poderá ser realizada através dos métodos indireto e direto, mas quando a opção for o método direto, a empresa deverá apresentar uma conciliação do resultado do exercício com o valor das disponibilidades líquidas geradas ou utilizadas nas atividades operacionais. Veja a representação gráfica a seguir:

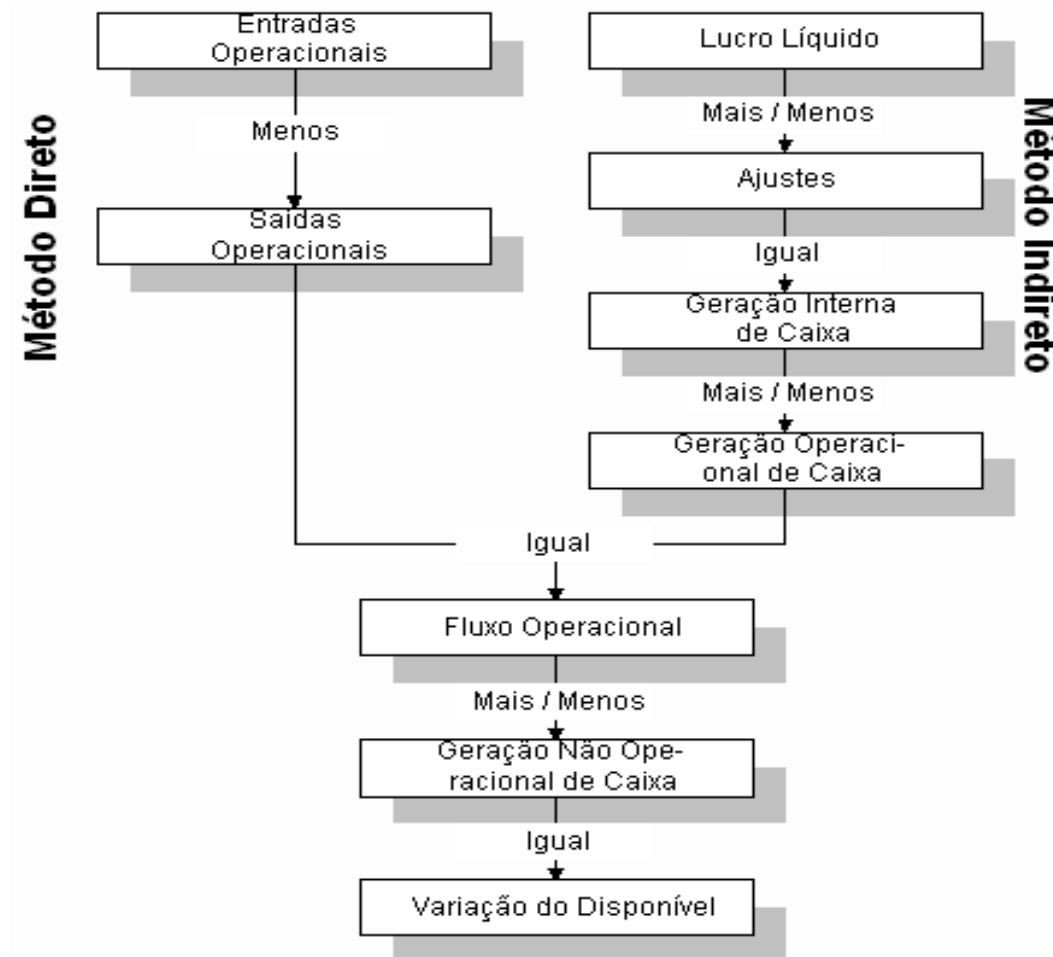



Figura 1 – Método Direto e Método Indireto

Fonte: (Sá 1998)

Os métodos de demonstração do fluxo de caixa apresentados, são ferramentas de apoio as tomadas de decisões das organizações.

## CRONOGRAMA

							
CRONOGRAMA							
MESES - ANO 2014							
	ATIVIDADES	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Término do Referencial Teórico	X					
2	Coleta de Dados		X				
3	Aplicação da Entrevista		X				
4	Análise de Dados Coletados			X			
5	Considerações Finais				X		
6	Entrega do Artigo					X	
7	Apresentação para a Banca					X	

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; et al. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARRETO, Gualter Alves. **Manual do Contador**. Belo Horizonte: Copyright, 2013/2014.

CHING, Yuh Hong. **Contabilidade gerencial: Novas práticas contábeis para a gestão de negócios**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de.; *et al.* **Manual de contabilidade societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

JOHSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **A relevância da Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

**JUCEMG**. Disponível em: <[www.jucemg.mg.gov.br/ibr/](http://www.jucemg.mg.gov.br/ibr/)>. Acesso em 01 de março 2014.

LOGARAY, André Andrade.; et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos; MARION, Márcia Maria Costa. **O ensino da contabilidade no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Sidney. **Profissão de Controller Exige novos Atributos**. 2012. Disponível em: <[www.industriahoje.com.br/profissao-de-controller-exige-novos-atributos](http://www.industriahoje.com.br/profissao-de-controller-exige-novos-atributos)> Acesso em 05 de Abril 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.



**Portal Institucional – Tudo sobre Seguros.** Disponível em:

<<http://www.tudosobreseguros.org.br/sws/portal/pagina.php?l=267#topo>> Acesso em 19 de Maio 2014.

**RECEITA FEDERAL DO BRASIL.** Disponível em:

<[www.receita.fazenda.gov.br/Alíquotas/ContribCsl/PJSubLucroPresArbitrado.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/Alíquotas/ContribCsl/PJSubLucroPresArbitrado.htm)> Acesso em 28 de Fevereiro 2014.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica Fácil.** 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa,** 3ª ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006.

SILVA, Flavio. **Importância da Contabilidade.** 2012. Disponível em:<[www.itgi.com.br/artigos/importanciadacontabilidade.html](http://www.itgi.com.br/artigos/importanciadacontabilidade.html)> Acesso em 05 de abril 2014.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis.** São Paulo: Atlas, 2012.

TIBURCIO, Cesar. **Avaliação de Empresas.** 2012. Disponível em:

<[WWW.avaliacaodeempresas.blogspot.com.br/2012/03/liquidez-corrente.html](http://WWW.avaliacaodeempresas.blogspot.com.br/2012/03/liquidez-corrente.html)> Acesso em 12 de Maio 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.