Contabilidade Intermediária

Adriano Gomes

2010

© 2010 – IESDE Brasil S.A. É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito dos autores e do detentor dos direitos autorais.

G633 Gomes, Adriano. / Contabilidade intermediária. / Adriano Gomes. — Curitiba : IESDE Brasil S.A., 2010.
272p.

Inclui bibliografias
ISBN: 978-85-387-0290-0

1.Contabilidade. 2.Contabilidade – Legislação. 3.Análise de balanço. I.Título.

CDD 657

Capa: IESDE Brasil S.A.
Imagem da capa: IESDE Brasil S.A.

Todos os direitos reservados.

IESDE Brasil S.A.
Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200
Batel – Curitiba – PR
0800 708 88 88 – www.iesde.com.br

Adriano Gomes

Doutor em Ciências Sociais (Responsabilidade Social Empresarial) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre em Controladoria pela PUC-SP. Pós-graduado em Finanças Corporativas e de Mercado pelo Centro Universitário da FEI-SP. Graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário da FEI-SP. Professor em disciplinas financeiras e de responsabilidade socioambiental na graduação e MBA da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM-SP). Docente e palestrante em diversas instituições, com destaque para ESPM, Associação Comercial de São Paulo (ACSP), Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP), Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), SGS, INTEGRAÇÃO e ABIPLA, além de diversos sindicatos representativos dos setores econômicos brasileiros. Experiência profissional de 16 anos como executivo de empresas industriais, comerciais e instituição financeira, além de atuar com consultoria empresarial em empresas de médio e grande portes. Autor dos seguintes livros: *A Empresa Ágil, Gerenciamento do Crédito e Mensuração do Risco de Vender, Administração para Não Administradores, A Responsabilidade e o Social.*

sumário

A Contabilidade como ciência, seu objeto e método de análise 11

11 | Percurso histórico da Contabilidade
15 | O mecanismo de débito e crédito
22 | O regime caixa e o de competência

Plano de contas, livros e mecânica de escrituração 35

35 | Plano de contas
38 | Constituição de uma empresa
43 | Livros
48 | Mecânica de escrituração

Operações com mercadorias: movimentações, apurações e tributos 61

61 | Os registros das operações típicas de uma empresa

Apuração contábil do resultado: reconhecimento de valores 85

85 | Formação do ativo e formas de reconhecer seu valor

Operações financeiras, salários, encargos e depreciação 109

109 | A importância de calcular o resultado
117 | Principais elementos que influenciam os resultados

Demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados e Fluxo de Caixa 131

131 | Balanço Patrimonial
138 | Demonstração de Resultados
143 | Fluxo de Caixa

Demonstrações contábeis: DLPA, DMPL, DVA e Notas Explicativas 155

155 | Introdução
158 | Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)
162 | Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)
164 | Demonstração do Valor Adicionado (DVA)
170 | Notas Explicativas

Aspectos orçamentários e financeiros 181

181 | Princípios e conceitos básicos de planejamento
184 | Fatores importantes
186 | Missão da empresa
186 | Orçamento e contabilidade
194 | Conclusão

sumário

Projeto de Sistema de Contabilidade Gerencial e de Controle 203

203 | Introdução
203 | Planejamento e controle das receitas
215 | Orçamento de despesas

Administração da mudança e fatores comportamentais 227

227 | Introdução
228 | A criação da estratégia para mudar

Gabarito 251

Referências 263

Anotações 271

Apresentação

Este livro tem o objetivo de apresentar uma visão que perpassa desde a história desta ciência até os tópicos mais avançados e contemporâneos da disciplina, apoiados nas Leis 11.638/2007 e 11.941/2009.

O capítulo primeiro apresenta e justifica o porquê de a Contabilidade ser considerada uma ciência e não uma "técnica" de separação, classificação e apresentação dos fenômenos econômicos, financeiros e patrimoniais. Há uma rica abordagem histórica, apresentando elementos do ponto de vista dos fundamentos que permanecem intactos desde sua firmação como ciência em 1494 com a genial obra de Luca Bartolomeo de Pacioli.

Obviamente, para que tal ciência se consubstancie e materialize, há todo um conjunto de axiomas, normas e demais regras para seu funcionamento. Esses elementos são vistos no capítulo segundo, com um forte destaque para a construção e elaboração do ponto de partida da Contabilidade: o plano de contas. Além do plano de contas, esse capítulo discute e explica o funcionamento dos livros contábeis, quer sejam os obrigatórios, quer aqueles facultativos.

Uma vez compreendido que se trata de uma ciência em pleno funcionamento e com os elementos constitutivos elementares em

ação, cabe entender e visualizar as operações de compra e venda de mercadorias, desde casos mais simples até mais complexos envolvendo a tributação nas esferas federal e estadual, com tributos de ordem direta e indireta. Esses pontos serão estudados no capítulo 3.

O capítulo 4 trata de um dos assuntos mais importantes na gestão de uma empresa: o reconhecimento dos ativos. Por meio de métodos de reconhecimento de valores, descritos em detalhes, os interessados na matéria poderão encontrar um vasto material com exemplos e fundamentação teórica. A gestão de ativos, sem dúvida, é hoje um dos temas centrais nas empresas e sua compreensão e aplicação são necessárias para a gestão eficaz.

Para a geração do principal resultado de uma empresa, os gestores estarão debruçados para ampliar a receita e diminuir custos e despesas. Dentre os principais gastos envolvidos, destacam-se as despesas financeiras, oriundas de operações financeiras entre a empresa e o setor financeiro, os salários e encargos, quer seja da mão de obra direta, indireta e de funcionários da administração, e da depreciação que ocorre devido ao uso, tempo e tecnologia. Esses elementos de gasto de uma empresa poderão conduzir, se bem administrados, a um desempenho acima da média do setor, ou, em antítese, levar a empresa a uma situação financeira muito ruim diante da concorrência.

Os capítulos 6 e 7 tratam das demonstrações contábeis. O interessado compreenderá a dinâmica e a construção do Balanço Patrimonial, da Demonstração do Resultado do Exercício, Fluxo de Caixa pelos métodos direto e indireto, Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração do Valor Adicionado e Notas Explicativas. Vale ressaltar que todos os quadros demonstrativos estão atualizados e de acordo com as mudanças provocadas pela Lei 11.638/2007, que inseriu a Contabilidade brasileira no cenário internacional, adequando-a aos preceitos do International Financial Reporting Standards (IFRS) e das últimas mudanças realizadas pela Lei 11.941/2009.

Se até o capítulo 7 há uma visão retrospectiva, ou seja, o devido registro e análise dos dados e fenômenos ocorridos até a data da apresentação, o capítulo 8 tem um enfoque diferente: a projeção de dados futuros. Os aspectos orçamentários, sua fundamentação e critérios de planejamento financeiro são observados e exemplificados nesse capítulo.

A Controladoria e todo o sistema contábil são analisados no capítulo 9 e finalmente os aspectos atitudinais, sobretudo os ligados às mudanças, e comportamentais são comentados no último capítulo.

A Contabilidade como ciência, seu objeto e método de análise

Percurso histórico da Contabilidade

Contabilidade é uma ciência. Ciência porque, no sentido positivista de ciência, possui objeto de estudo, que é o patrimônio das entidades e tem um método próprio de análise, que é o das partidas dobradas. Se quiser, ainda, há um axioma derivado do próprio método que diz: "todo débito possui um crédito correspondente".

Embora se atribua a criação das "partidas dobradas" a Luca Bartolomeo de Pacioli (1445-1517), com a sua obra datada de 1494, *Tractatus de Computis et Escripturis,* que na verdade era o tratado número XI da primeira parte intitulada *Summa de Arithmetica* (todo o conjunto da obra recebeu o nome de *Summa de Arithmetica, Geometria Proportioni et Proportionalita*), tal fato é absurdo do ponto de vista historiográfico. Pacioli sistematizou e eternizou tal prática em sua obra, jamais a criou. Na obra, Pacioli faz alusão a esse procedimento como "*el modo de Vinegia*" ou, seja, o método de Veneza. Portanto, a Contabilidade nasce como ciência em 1494 e Pacioli foi seu precursor. Depois dele vieram:

- Francesco de Villa – *La Contabilità Applicatta alle Administrazioni Private e Plubbliche;*
- Antonio Tonzig – juntamente com Francesco de Villa, são os precursores da chamada Escola Administrativa de Contabilidade;
- Giovanni Massa – autor do *Trattato Completo di Ragioneria;*
- Vicenzo Mazi – definiu em 1923 o patrimônio como objeto de estudo da Contabilidade;
- Giovani Rossi – precursor da Escola Matemática de Contabilidade;
- Giuseppe Cerboni – fundador da Escola Toscana;

- Fábio Besta – enfatiza que o valor é o elemento fundamental da conta e se aproximou em definir o patrimônio como objeto de estudo da Contabilidade. Autor de *La Ragioneria*;
- Eugen Schmalenbach – fundador da Escola Alemã;
- Gino Zappa – seguidor da tradição da Escola Veneziana;
- Francisco D'Auria – introduziu no Brasil a corrente do pensamento universalista;
- Antonio Lopes de Sá – avançou com a Contabilidade para a chamada corrente neopatrimonialista.

O frade toscano Luca Bartolomeo de Pacioli foi, portanto, o primeiro expositor do método que os venezianos utilizavam empiricamente nas atividades mercantis. Além disso, Pacioli ensina em seu livro boas maneiras de se conduzir um negócio e como ser um comerciante de sucesso. Três coisas são importantes, ensinou o mestre:

- capital (*pecunia numerata*) – sem o qual é impossível iniciar qualquer transação;
- ser um bom contador e guardar a documentação (*buon ragioniere* e *pronto computista*);
- colocar em ordem a documentação para que possa rapidamente ter informação dos créditos e débitos.

Conclui-se que o método das partidas dobradas já era de franco conhecimento empírico dos comerciantes venezianos. Um forte relato histórico, conforme explica Carvalho (1994, p. 20) é o *Libro Della Masseria*[1], datado de 1340, portanto 154 anos antes da obra de Pacioli, que era todo escriturado em partidas dobradas. Um documento de uma empresa chamada Donado Soranzo & Irmão, em Veneza, datado de 1410 a 1416, tinha sua escrituração baseada em débito e crédito correspondentes. Vejamos:

> A partir de 1340 vem-se generalizando na Itália o emprego das partidas dobradas. Os arquivos de Veneza fornecem belos documentos em que ainda hoje se pode estudar o seu contínuo desenvolvimento. Um desses documentos, do qual possuímos uma bela fotografia, é um razão da firma Donado Soranzo & Irmão, negociantes daquela cidade, escriturado nos anos de 1410 a 1416. Nesse Razão cada débito tem um crédito correspondente –, e o método aparece nele claro, perfeito, inteiramente compreensível, com toda série de contas pessoais, de movimento e diferenciais ou de resultado. Luca

[1] Na obra de Carvalho (1994) aparece a grafia "wasseria", cuja edição original data de 1911 e foi republicada pela Escola de Comércio Álvares Penteado em 1994. Consideramos a grafia "masseria", entendendo um provável erro de grafia na obra de 1911.

> Paciolo não foi, portanto, o inventor das partidas dobradas, mas tão somente o seu primeiro e grande expositor. (CARVALHO, 1994, p. 25)

A operação da Contabilidade foi pensada por Pacioli da seguinte maneira: lançar as contas em três livros, que serão descritos a seguir.

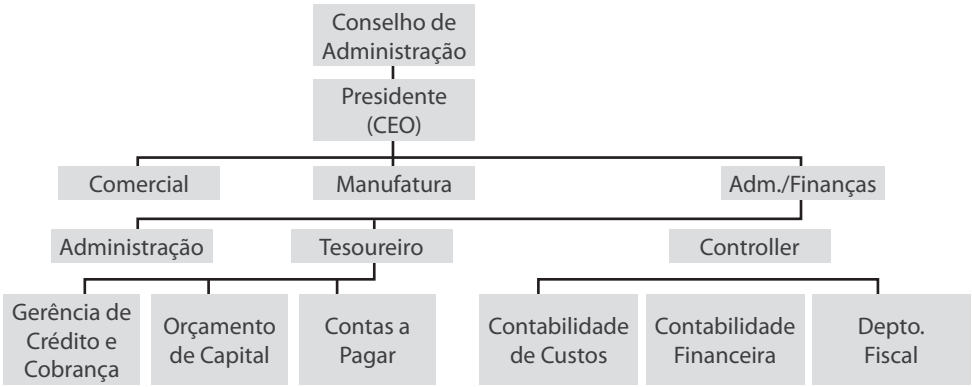
- Livro 1: ***Memoriale*** – registrava as operações à medida que elas se sucedessem;
- Livro 2: ***Giornale*** – deveria registrar as operações com as devidas datas e ser mais legível que o *Memoriale*. Conhecemos esse livro atualmente como **Livro Diário**;
- Livro 3: ***Quaderno*** – cuja primeira conta a ser aberta é o caixa, uma vez que também no *Giornale* o caixa deveria ser a primeira, explica Pacioli. Esse livro é conhecido hoje por **Razão**.

Assim nasceu a Contabilidade. Evidentemente, outros aspectos históricos contribuíram para sua eclosão, entre os quais, talvez o mais importante, o próprio desenvolvimento capitalista. Todavia, não se irá abordar essa vertente aqui.

A Contabilidade é um instrumento para o fornecimento do máximo de informações úteis para a tomada de decisões, dentro e fora da empresa, conforme explica Marion (1986). Sua aplicação pode ser vista em diversas áreas como, por exemplo, em empresas:

- comerciais;
- industriais;
- públicas;
- bancárias;
- hospitalares;
- agropecuárias;
- seguradoras.

Atualmente, dentro das empresas mais organizadas, a Contabilidade tem merecido bastante atenção e destaque e normalmente a sua linha de atuação é bastante ampla e abrangente. Em uma visão meramente organizacional poder-se-ia encontrar o organograma a seguir:



(MARION, 2005)

Figura 1 – Organograma de uma empresa teórica.

Assim, desde 1494, de modo sistemático, o capitalista[2] passou a ter um instrumento de controle forte e confiável para tomar decisão, que é a Contabilidade. Agora, resta saber como de fato trabalhar com os conceitos.

[2] O capitalista é sinônimo de empresário, comerciante, negociante, enfim, todos aqueles que usufruem do capitalismo.

Os usuários e demais interessados em informações de caráter contábil ou financeiro são tão numerosos e diversificados que, se desejássemos satisfazer plenamente suas necessidades de informação baseados nos relatórios que conhecemos, seria necessário personalizar cada qual conforme seus entendimentos. Porém, a tese que melhor caminho parece estar tomando, segundo Martins e Lopes (2005), é a de preparar vários relatórios para atender todos os interessados (fisco, diretoria interna, acionistas no exterior, Banco Central, Comissão de Valores Mobiliários (CVM) etc.). Até mesmo para este trabalho, em especial, caso fosse possível moldar uma demonstração financeira personalizada, seria fantástico! Entre os inúmeros possíveis leitores das demonstrações financeiras, muitos o fazem por dever do ofício. Em linhas gerais, podemos elencá-los em:

- administração ou corpo diretivo da organização;
- titulares sócios ou acionistas;
- órgãos oficiais da Administração Pública;
- bolsa de valores;
- investidores pessoais ou institucionais;
- clientes e fornecedores;
- instituições financeiras;
- funcionários.

O mecanismo de débito e crédito

Antes de se abordar o mecanismo propriamente dito, um bom exemplo para se compreender débito e crédito é um mero empréstimo de dinheiro que um pai faz para seu filho. Evidentemente, um pai somente empresta dinheiro para seu filho porque acredita que o filho devolverá o dinheiro no tempo aprazado. O filho, por sua vez, ficou com o débito (dever) de pagar o pai no tempo estipulado. Crédito, portanto, vem da mesma raiz semântica do verbo crer, acreditar. Já débito vem da mesma raiz do verbo dever.

É muito comum as pessoas associarem os termos débito e crédito ao extrato de conta corrente bancária. É bom sempre recordar que esse sistema vigorava desde o século XII e, portanto, sem a existência de extrato bancário.

Creditar significa de fato dar o crédito, ou melhor, qual conta deu o crédito para que a operação fosse concluída. Em contrapartida, a outra conta ficou devedora dessa mesma operação. O registro é sempre feito colocando-se a conta devedora em primeiro lugar precedida da letra D e em seguida a conta credora precedida da letra C. Exemplo: uma loja compra um veículo à vista por R$10.000,00, logo:

D – VEÍCULO	R$10.000,00
C – CAIXA	R$10.000,00

Note que a pergunta correta a ser feita é:

> Qual conta deu crédito para que a operação fosse concluída?

Com essa pergunta, pode-se realizar qualquer lançamento contábil, do mais simples ao mais complexo.

As contas de partidas simples e partidas dobradas

A forma de contabilização mais simples que se conhece é aquela realizada por meio de um sinal gráfico na forma de um T a que se dá o nome de razonete. O razonete é um instrumento didático para desenvolver o raciocínio contábil e para se fazer os lançamentos individuais por conta. Do ponto de vista histórico, uma das explicações do razonete nos remete aos antigos

cobradores de tributos. Ao chegar a um determinado local, os cobradores faziam um desenho na forma de um T. Começavam a descrever o que viam no local, ou seja, o patrimônio da organização. Em função de nossa escrita ser realizada da esquerda para a direita, esses itens patrimoniais eram escritos do lado esquerdo. E de acordo com o montante estimado do patrimônio, tal soma servia de base para a cobrança do tributo. Talvez esteja na tradição, e não seja meramente uma simples convenção, o fato de escrevermos os itens do ativo do lado esquerdo do Balanço Patrimonial e o passivo do lado direito.

Há bastante semelhança entre o razonete primário de uma conta com o Balanço Patrimonial, como pode ser visto na figura a seguir. No razonete os débitos são lançados do lado esquerdo e os créditos do lado direito. Da mesma forma, no Balanço Patrimonial o passivo é o lado onde se encontrarão as contas que darão crédito ao ativo ou, ainda, o passivo é a parte que financia o ativo.

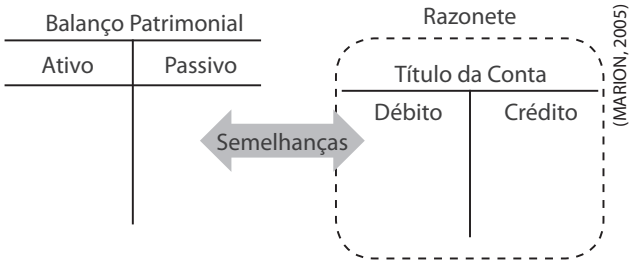


Figura 2 – Semelhança entre Balanço Patrimonial e razonete.

As variações patrimoniais

As variações patrimoniais que podem ocorrer numa empresa decorrerão da forma como os ativos, em geral, são financiados. Há três formas de se financiar um ativo:

- 100% de capital próprio;
- 100% de capital de terceiros;
- uma combinação de ambos.

A seguir será mostrada uma série de movimentos que uma empresa realizou para suas operações:

I) Depósito inicial de R$1.000,00 pelos sócios Antonio e Manoel no Banco do Brasil S.A., em 02/01/X1 (a empresa é formada por dois sócios):

Ativo	Passivo	
Bancos c/ Movimento R$1.000,00	Capital	R$1.000,00

Banco	
R$1.000,00	

Capital	
	R$1.000,00

II) Em 10/12/X1 a empresa compra à vista um computador por R$800,00;

Banco	
R$1.000,00	R$800,00

Computador	
R$800,00	

Como se pode observar pela figura 3 a seguir, as contas do Ativo são debitadas quando aumentam de saldo e creditadas quando há uma diminuição. No Passivo e Patrimônio Líquido (PL) ocorre o contrário.

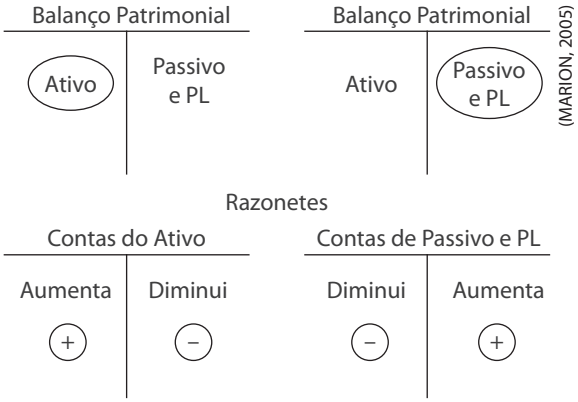


Figura 3 – Reconhecimento do débito e crédito.

As contas de receitas, despesas e custos

Receita vem a ser a venda de produtos, mercadorias ou de serviços. Normalmente, as receitas podem ser realizadas:

- **à vista** → entrada de dinheiro no caixa no mesmo ato da entrega do bem ou serviço ao cliente. Portanto, não existe venda à vista com 7 dias de prazo para pagamento, como o comércio atualmente inventou.
- **a prazo** → a entrada do dinheiro ocorrerá no futuro (pode ser 1 dia apenas). No momento da entrega da mercadoria ou ocorrência do serviço gera, então, um direito de recebimento ou, como é mais conhecido, contas a receber.

As receitas aumentam o ativo, uma vez que o valor que havia no estoque é vendido por um valor maior do que o registrado, visto que o estoque é registrado pelo valor de aquisição ou de custo e a receita é reconhecida pelo valor de realização ou pelo preço. Todavia, nem todo aumento de ativo pode ser reduzido ao significado de receita. Tal aumento pode ser provocado por:

- empréstimos;
- financiamentos;
- compras a prazo.

Despesa vem a ser todo e qualquer sacrifício financeiro para resultar em geração de receita. Perceba que o conceito bem fundamentado na mente de dirigentes empresariais poderia guiá-los para realizar uma administração racional de despesas e não aqueles cortes muitas vezes irracionais e sem vinculação com a construção do futuro competitivo das organizações. As despesas incorridas terão seu respectivo pagamento no ato (à vista, provocando a saída de dinheiro do caixa) ou a prazo, o que redundará no aumento do passivo circulante. A seguir, um quadro-resumo do que foi dito:

Operações a prazo e à vista

Operações	A prazo	À vista
Receita →	+ Dupl. a Receber Ativo	+ Caixa (Encaixe) Ativo
Despesa →	+ Contas a Pagar Passivo	(–) Caixa (desembolso) Ativo
DRE	Balanço Patrimonial	

(MARION, 2005)

As contas de compensação

Conta de compensação é um artifício contábil que visa mais especificamente ao controle do que ao registro. Pela sua própria natureza, ela não acarreta modificação patrimonial, é apenas uma compensação.

Um bom exemplo é o controle que se faz de duplicatas caucionadas[3]. Tais duplicatas não deixam de ser ativo, mas, por outro lado, estão garantindo um empréstimo. O controle do montante dia a dia pela contabilidade é fundamental, pois duplicatas vão chegando ao vencimento. Algumas são liquidadas, outras são inadimplentes e, ainda, novas duplicatas são emitidas a fim de garantir o empréstimo. Portanto, a conta de compensação é um mero instrumento de controle da contabilidade, mas que não interfere no resultado.

[3] Duplicatas caucionadas ou em caução vem a ser o montante de duplicatas que a empresa deixa em garantia no banco para receber um empréstimo. Caução é um tipo de garantia.

A equação patrimonial básica

Conforme ensinou Pacioli, o ativo deve ser igual ao passivo. O ativo é composto de três divisões teóricas, de acordo com a Lei 11.638/2007, a saber:

- Ativo Circulante (AC) – itens com alta liquidez (caixa, bancos, contas a receber e estoques, normalmente);
- Ativo Realizável a Longo Prazo (ARLP) – itens cuja liquidação dar-se-á num prazo superior a um ano;
- Ativo Permanente (AP) – composto por quatro subitens:
  - imobilizado – tem a característica de gerar depreciação, exceto terras e terrenos;
  - investimentos – normalmente feitos em outras companhias;
  - diferido – tem a característica de ser realizado antes da operação se iniciar e, então, gerará amortização desses gastos no futuro;
  - intangível – esse grupo deverá abarcar os itens intangíveis e que tenham de alguma forma uma apuração de valor.

Mas a Lei 11.941/2009 causou nova mudança, antecedida pela MP 449/2008. Assim, a última e mais recente forma de apresentação das contas do Balanço Patrimonial ficará assim disposta:

- Ativo Circulante (AC) – itens com alta liquidez (caixa, bancos, contas a receber e estoques, normalmente);
- Ativo Não Circulante (ANC) – contemplará o realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível. Note que a lei extinguiu o subgrupo "diferido".

Por outro lado, o passivo é composto por obrigações com terceiros (passivo) e capital próprio (Patrimônio Líquido). De modo geral, há os seguintes cortes no passivo (de acordo com a Lei 11.638/2007):

- Passivo Circulante (PC) – itens com alta exigibilidade (empréstimos bancários, fornecedores, impostos a recolher, salários e encargos a pagar e provisões);
- Passivo Exigível a Longo Prazo (PELP) – itens cuja liquidação dar-se-á num prazo superior a um ano;
- Patrimônio Líquido (PL) – é a "dívida" que a empresa tem com seus sócios. A composição é dada pelo capital social, lucros ou prejuízos acumulados e reservas.

Da mesma forma que mudou o ativo, a Lei 11.941/2009, precedida pela MP 449/2008, deixou assim disposto o passivo[4] das empresas:

- Passivo Circulante (PC) – itens com alta exigibilidade (empréstimos bancários, fornecedores, impostos a recolher, salários e encargos a pagar e provisões);
- Passivo Não Circulante (PNC) – itens cuja liquidação dar-se-á num prazo superior a um ano;
- Patrimônio Líquido (PL) – engloba os subgrupos capital social, reservas de capital, ajustes de avaliação patrimonial, reservas de lucro, ações em tesouraria e prejuízos acumulados.

Se quiser relembrar Karl Marx (1988), o capital tem uma característica de acumulação primitiva e reprodução ampliada. A Contabilidade relata no PL essa vertente, uma vez que ao capital inicial, são acrescentados os acúmulos produtivos desse capital na forma de lucro ou, na visão marxista, mais-valia.

[4] Não há mais o grupo Resultados de Exercícios Futuros, extinto pela Lei 11.941/2009.

Assim, há algumas visões interessantes:

- Ativo = Passivo

Ativo = Obrigações com terceiros + PL

PL = Ativo – Obrigações com terceiros

- Ativo = Passivo (de acordo com a visão da Lei 11.941/2009)

AC + ANC = PC + PNC + PL

Caixa + Dup. Rec + Estoque = PC + PNC + PL – ANC

Caixa = (PC + PNC + PL) – (Dup. Rec + Estoque + ANC)

- Ativo = Passivo

AC + ANC = PC + PNC + PL

PL = AC + ANC – PC – PNC

Capital + Lucros + outras[5]= AC + ANC – PC – PNC

Capital = (AC + ANC) – (PC + PNC + Lucros + outras)

- Ativo = Passivo

AC + ANC = PC + PNC + PL

PL = AC + ANC – PC – PNC

Capital + Lucros + outras = AC + ANC – PC – PNC

Lucros = (AC + ANC) – (PC + PNC + Capital + outras)

5 Reservas de Capital + Ajustes de Avaliação Patrimonial + Reservas de Lucros + Ações em Tesouraria + Prejuízos Acumulados.

O regime caixa e o de competência

Regime vem a ser o modo pelo qual se reconhece um valor. Existem duas posições básicas: a diacrônica e a sincrônica. A diacrônica se preocupa com o tempo (passado, presente ou futuro) com suas respectivas variações (corrigido ou corrente). Já a posição sincrônica tem uma preocupação com a natureza e especificidade do fenômeno. Assim, o valor será reconhecido pelo seu caráter econômico ou financeiro.

O *regime de competência* é aquele que reconhece o valor do ponto de vista da incorrência, ou seja, da perspectiva econômica. Ele é universalmente adotado, aceito e recomendado pelo Imposto de Renda. Suas características são:

- **Receitas –** reconhece o valor pela sua incorrência e não pelo seu efetivo recebimento. Assim, independentemente de ser à vista ou a prazo, a receita é reconhecida pelo seu movimento econômico.
- **Despesas –** da mesma forma, os valores das despesas são reconhecidos no momento em que seu movimento econômico ocorre. Não há reconhecimento em função do pagamento da despesa.
- **DRE –** o lucro é, portanto, um valor de natureza econômica e refere-se à riqueza produzida no período de apuração e não há referência com recebimento ou pagamento.

O *regime de caixa*, por sua vez, reconhece o valor a partir da sua efetivação financeira, isto é, no ato do recebimento e do pagamento. Sua aplicação é bastante restrita, normalmente entidades sem fins lucrativos e algumas empresas que reconhecem algumas contas na sua contabilidade gerencial por esse mecanismo. Suas características são:

- **Receitas –** reconhece o valor pelo seu recebimento e não pela incorrência;
- **Despesas –** da mesma forma, os valores das despesas são reconhecidos no momento do seu efetivo pagamento;
- **DRE –** o lucro será o resultado da diferença entre as receitas (que serão entradas de caixa) menos as despesas (saídas de caixa).

Os lançamentos e suas retificações

Se algo em que Pacioli pode ser considerado como um verdadeiro precursor foi no que diz respeito ao estorno, não na sua criação, mas sobretudo no lançamento. Dizia o frade: "*stornare alla fiorentina*"[6]. Assim, sugere que em Florença já se praticava tal procedimento. O mestre é tão admirável que nada melhor que beber diretamente em sua fonte:

[6] Estornar à Fiorentina (tradução livre).

"È ancora necessário al bom quaderniere sapere retrattare, o vuoi dire stornare alla fiorentina, una partita che per errore avesse postra in altro luogo, che ella dovesse andare, como se l´avesse messa in dare e doveala ponere in avere, e contra, e quando dovea porla a conto di Martino e lui la mise a conto di Giovanni, e contra".

Tradução: "Ao bom contador importa saber retratar, isto é, estornar ao modo Fiorentino uma partida que por erro tenha colocado em lugar diverso daquele que devia pô-la, como quando a põe no débito devendo colocá-la no crédito, e vice-versa, ou quando, devendo inscrevê-la na conta de Martinho, a registra na conta de João, e vice-versa".

Postulados, princípios e convenções da Contabilidade

Postulados

Postulados ou axiomas são verdades incontestáveis. Toda a Contabilidade está apoiada em dois grandes postulados. Sem eles não há como se estudar e praticar essa ciência. São eles:

Postulado da entidade contábil

O postulado da entidade contábil é aquele que trata das unidades de estudo da Contabilidade, ou seja, qualquer grupo que exerça atividade econômica capaz de produzir riquezas, ainda que sem a finalidade de lucro.

Postulado da continuidade das entidades

Toda e qualquer entidade contábil tem a perspectiva da perenidade. Por isso que em casos extremos, quando há uma perspectiva de falência das ati-

vidades, uma empresa é conceituada "em descontinuidade" e a forma e princípios que a regerão serão distintos.

Princípios

Princípios são os fundamentos da Contabilidade. São as bases que dão caráter científico à Contabilidade. Também conhecidos como "convenções geralmente aceitas", foram elevados à categoria de princípios com o advento da Contabilidade Científica, por ser constatada sua praticidade e sua utilidade. De acordo com a Resolução 750/93 do CFC, há sete princípios:

1) Princípio da entidade

"O patrimônio de uma entidade jamais pode confundir-se com aqueles de seus sócios". Deve haver uma separação entre a organização e seus sócios ou associados. Não permite "mistura" ou interferência entre patrimônios diferentes.

2) Princípio da continuidade

"Se não houver indicação quanto ao tempo de duração de uma empresa, presume-se que ela continuará trabalhando por prazo indeterminado, a não ser que surjam evidências fortes em contrário – risco eminente de paralisação – de suas atividades". Na situação de ter continuidade de vida, a empresa deve ser vista como um organismo que faz investimentos, usa insumos, produz, vende, obtém lucros.

3) Princípio da oportunidade

Por esse princípio, os registros devem primar pelos aspectos qualitativos e quantitativos e ser oportunamente registrados visando à tomada de decisão.

4) Princípio do registro pelo valor original

Também conhecido como princípio do *custo como base de valor*, tal princípio entende que qualquer bem deve ter seu registro contábil baseado no valor de entrada, isto é, na compra. Os bens devem ser registrados em valor original (independente das condições em que foram adquiridos), e jamais

poderão ser expressos pelo seu valor de mercado ou qualquer outra mecânica que se queira colocar em funcionamento.

5) Atualização monetária

Visa não descaracterizar o Patrimônio Líquido das empresas em face de ocorrência da inflação.

6) Princípio da competência

Por competência, entende-se o reconhecimento de um determinado valor, quer seja receita ou despesa, no exato momento de sua incorrência ou acontecimento. Portanto, jamais se reconhecerá um valor sem que o mesmo tenha ocorrido: "As despesas e receitas devem ser lançadas tão logo aconteçam, sendo datadas de acordo com os fatos gerados independentemente do seu efetivo recebimento de pagamento".

7) Princípio da prudência

Por prudência, entende-se valorar o ativo pelo menor valor e o passivo pelo maior. Dessa forma, resultará no menor Patrimônio Líquido possível.

Entretanto, outros autores destacam outros princípios, a saber:

Princípio da realização da receita

A receita só é reconhecida a partir do momento em que houve a transferência para o cliente. Algumas condições, portanto, são necessárias para a concretização da receita. Em primeiro lugar, há que se ter uma avaliação objetiva do mercado ou do produto que se vai transferir ao cliente. Em seguida, todos os insumos de produção e comercialização do produto ou do serviço deverão estar plenamente satisfeitos (caso contrário, não se teria o produto ou serviço) e, finalmente, todas as despesas relativas à estrutura foram devidamente reconhecidas.

Princípio do confronto da despesa com a receita

Tal como explicado no princípio anterior, toda e qualquer despesa foi objeto de sacrifício financeiro para se obter a receita e a ela está atrelada. Em suma, só há receita a partir do fenômeno econômico da despesa e jamais o contrário.

Princípio do denominador comum monetário

Toda a Contabilidade deve ser feita em uma única moeda, qualquer que seja. Por motivos óbvios, escolhe-se a moeda local para os lançamentos contábeis serem executados. Empresas transnacionais necessitam, seguramente, enviar seus números e resultados obtidos em outros países para suas matrizes. Em função dessa necessidade, procedimentos de "tradução" de demonstrações financeiras são realizados, porém apoiados em legislação ou boas práticas contábeis[7].

[7] Entende-se todo e qualquer pronunciamento, norma e aconselhamento de auditoria.

Convenções

Enquanto os princípios são de caráter geral, as convenções estão associadas às normas de procedimento, muitas vezes limitando ou restringindo a plena aplicação dos princípios. São quatro as convenções, conforme a Deliberação 29/86 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a saber:

1) Convenção da objetividade

Preconiza que a atribuição de valor dos componentes patrimoniais sempre deve ser objetiva. Tem a finalidade de restringir áreas de liberdade na aplicação dos princípios contábeis. Deve ser o resultado de um consenso profissional, não se valendo de critérios dúbios ou subjetivos.

2) Convenção da materialidade

Devem ser registrados apenas fatos relevantes e na ocasião oportuna, evitando desperdício de tempo e dinheiro e sempre apoiado em documento hábil.

3) Convenção do conservadorismo

Apesar de ser criticada pelos leigos, essa convenção indica que "em caso de dúvida" a escrituração de uma determinada operação deve ser realizada de forma cautelosa. O caso típico é o registro de despesas, ainda que não se tenham todos os elementos necessários, porém jamais lançar receitas sem o conjunto pleno de documentos e demais evidências empíricas.

4) Convenção da consistência ou uniformidade

Quando adotado determinado procedimento, este não deverá ser modificado frequentemente, ou seja, o plano de contas da empresa, critérios de apropriação de despesas e receitas, entre outros, devem manter-se estáveis por diversos períodos.

Muito embora não conste na Deliberação 29/86 – CVM, há autores que consideram o teor da própria resolução, que está calcada nas discussões contábeis, que a evidenciação se equipara a uma convenção. Tanto é verdade que já em 1986 a CVM editou essa norma com a preocupação central no chamado *disclosure* aos acionistas. Por isso, destacamos em separado tal convenção.

Convenção da evidenciação

Caberá ao contador a plena evidenciação das operações para os chamados *stakeholders* (interessados em geral). Evidenciar é provar de todas as formas possíveis que tal fato contábil ocorreu. Um evento de importância extrema é a auditoria das demonstrações financeiras. Nessa situação, caberá ao contador deixar todos os lançamentos e saldos de forma autoevidente, de forma que profissionais experientes ou até mesmo leigos em Contabilidade possam compreender de forma clara e evidente os números apresentados.

Ampliando seus conhecimentos

Utilização do método das partidas dobradas na civilização romana

Miguel Maria Carvalho Lira

Antes da Idade Média – período histórico em que se assistiu a um retrocesso e estagnação de todos os aspectos da sociedade europeia – a Contabilidade atingiu a sua mais alta expressão no Império Romano, sendo que o seu desenvolvimento, nessa civilização, foi paralelo ao da administração pública e das empresas agrícolas.

A comprovar a importância da Contabilidade nessa civilização temos o elevado número de livros contabilísticos existentes – constituindo estes um sistema ordenado – bem como a existência de alguns conceitos contabilísticos.

Sinteticamente, podemos considerar que este artigo pretende obter uma resposta à seguinte questão: o método da partida dobrada (ou método digráfico) foi ou não utilizado pelos romanos, em qualquer momento da sua longa história?

No entanto, realizar uma análise pormenorizada do quão avançada se encontrava a contabilidade na civilização romana resulta, na atualidade, num exercício bastante complexo devido à escassa informação disponível nesse campo. Portanto, só é possível inferir sobre a utilização ou não do método digráfico através do estudo dos (poucos) documentos que resistiram à passagem do tempo e chegaram até nós.

Deve-se aos romanos a primeira grande contribuição para o desenvolvimento da Contabilidade, pois no apogeu dessa civilização já eram utilizados uma série de livros contabilísticos, constituindo estes um sistema ordenado. Para além disso, eram também utilizados alguns conceitos contabilísticos como, por exemplo, e de acordo com Lamarr[8], citado por Hendriksen (1970, p. 26), um arquiteto romano afirmava que a valorização de uma parede não podia ser só determinada pelo seu custo, mas sim após dedução a este de um oitavo para cada ano em que a parede havia estado de pé, isto é, nessas palavras está patente a utilização de uma taxa de amortização de 12,5%.

[8] LAMARR, Layondon. **Rate Making for Public Utilities**. Nova York: McGraw Hill Books , 1923, p. 51.

Mas convém retroceder um pouco e indicar que o objetivo da contabilidade romana era similar ao dos períodos históricos anteriores, pretendendo apenas medir o grau de eficácia dos responsáveis da administração dos bens e propriedades – privadas ou públicas – através de registros exatos e minuciosos. Por outras palavras, esses registros encontravam-se ligados, inicialmente, ao controle da prosperidade das famílias e da respectiva comunidade. Depois, com a expansão do seu território e o desenvolvimento da atividade econômica da civilização romana, alargou-se a aplicação dos registros contabilísticos à atividade pública e à atividade comercial.

Contudo, podemos afirmar que nos tempos da República, a contabilidade romana atingiu um enorme grau de perfeição, continuando a evoluir no perí-

odo imperial devido, em parte, ao fato de os romanos terem sido excelentes administradores, sendo lógico supor que bons administradores teriam bons registros contabilísticos.

A comprovar a importância da contabilidade na civilização romana temos o elevado número de livros contabilísticos existentes. Gonçalves da Silva (1970, p. 35) aponta como principais livros usados na contabilidade privada o *Kalendarium*, o *Adversaria* e o C*odex Rationum*. A estes, Lopes Amorim (1969, p. 59) acrescenta o C*ommentarius* e o C*odex Accepti et Expensi*. Segue-se uma breve descrição de cada um deles:

- ***Commentarius*** (ou *Libellus*) – esse livro servia apenas para registrar, preliminarmente, o fato contabilístico exatamente como havia sido constatado ou ocorrido. Era como um livro de primeiras anotações. Tendo por função referenciar meramente os fatos, os registros contabilísticos efetuados nesse livro não obedeciam a nenhuma regra, nenhuma sistematização ou metodologia prévias.

- ***Adversaria*** (ou *Ephemeris*) – era o livro para o qual se passava o movimento do *Commentarius*, tendo um caráter provisório, já que as suas inscrições eram periódicas e cuidadosamente transcritas para outros livros contabilísticos.

- ***Codex Accepti et Expensi*** – destinava-se ao assento das operações ou contratos literais do cidadão romano. A sua exata forma deu azo a muita discussão, mas é quase certo, para Murray (1978, p. 126), que esse *Codex* tinha uma apresentação que permitia mostrar os débitos e os créditos ao mesmo tempo, provavelmente em páginas opostas, isto é, as entradas eram anotadas numa página e as saídas noutra. Eram também anotadas a data, o gênero e a importância de todas as transações.

- ***Codex Rationum*** (ou *Tabulae Rationum*) – esse livro era formado por sequências sucessivas de duas páginas. Desse modo, as entradas eram registradas na *accepti pagina*, e as saídas na *expensi pagina*. O conjunto *accepti pagina/expensi pagina* referia-se, portanto, a uma conta (*ratio*) e os lançamentos a débito eram designados *ratio accepti* e os realizados a crédito *ratio expensi*. Segundo Gonçalves

da Silva (1970, p. 36), o *Codex Rationum* era conservado e podia, na falta de testemunhas, utilizar-se como meio de prova. Dos livros já referidos, era o único que tinha força probatória reconhecida pelo Direito da República;

- ***Kalendarium***: aqui se registravam os capitais cedidos, os nomes dos devedores, a quantia em dívida, os juros mensais, os dias em que se venciam etc. O escravo que tinha à sua responsabilidade esse livro era conhecido como *calendarius*. Segundo Sarmento (1997, p. 602), o nome desse livro provém da data habitual de pagamento dos juros, isto é, nas *calendas* (primeiros dias) de cada mês.

O Papiro de Kanaris

Data de 191 - 192 o papiro contabilisticamente mais interessante do período romano: o Papiro de Kanaris, com uma forma bilateral. Trata da contabilidade privada de um grande proprietário em Fayum, onde as receitas e as despesas se encontram alinhadas de forma vertical, lado a lado, em cada coluna de escrita, assemelhando-se aos assentos da contabilidade moderna. De Ste. Croix[9], citado por Kam (1990, p. 14), afirma não estarmos perante um Diário elaborado com base nas partidas dobradas, uma vez que cada registro mostra apenas de quem foi o dinheiro recebido e a favor de quem foi desembolsado. Conclui então esse autor que os romanos não mantinham os seus registros em termos de débito e de crédito, mas sim na base de recebimentos e pagamentos. Também refere que ao longo do documento aparecem partidas não balanceadas e que não se observam os totais das colunas. Contudo, Most[10], citado por Barriocanal (1996, p. 767), contesta essa conclusão de De Ste. Croix, e afirma que o Papiro de Kanaris evidencia uma contabilidade avançada, pelo que não se poderá descartar a hipótese de se tratar de um sistema de partida dobrada.

Arquivos de Zenon

Os famosos arquivos de Zenon, que datam da época de Tolomeo II (309-247 a.C.), mostram o tipo de contabilidade implantada debaixo do domínio romano. Trata-se de um conjunto único de contas privadas pertencendo a Apolonio, secretário das finanças de Tolomeo II, com grandes propriedades e bens no Egito administrados pelo seu agente Zenon. Esses arquivos continham as muitas cartas trocadas entre os diversos indivíduos mencionados anterior-

[9] DE STE. CROIX. **Greek and Roman Accounting**. studies in the history of accounting. Londres: Littleton e B.S. Yamey, 1956.

[10] MOST, K. **The account of Ancient Roma in Academy of Historians**. [S.l.]: M. Coffman Edward, 1979 (Working paper series).

mente, muitas notas de encomenda, contas, recibos etc. Os itens idênticos eram agrupados numa rubrica e apurado o seu total. Existem evidências de serem realizados resumos mensais, trimestrais e anuais das transações. Para além disso, toda a atenção estaria posta nos ativos, em detrimento do lucro, e o principal objetivo dos registros parece ter sido "conservar a substância da riqueza do senhor" (KAM, 1990, p. 12).

Texto de Plínio, o Velho

De Ste. Croix, citado por Barriocanal (1996, p. 758), afirma que alguns autores tentaram ver num excerto de texto da autoria de Plínio, o Velho, a prova da existência do uso das partidas dobradas na Urbe[11]. Diz esse texto o seguinte: "*Huic omnia expensa, huic omnia feruntur accepta, et in tota ratione mortalium sola utrmque paginam facit*[12]"

Assim, esse texto levou a que alguns concluíssem que os custos se incluíam numa página e os ganhos noutra, quando o que realmente diz é que se registram em ambas as páginas.

Oratio pro fonteio

Uma boa fonte literária é a peça oratória de Cícero intitulada *Oratio pro Fonteio*, destinada à defesa de Fonteio, que fora contabilista do Tesouro Público e governador da província de Narbone e que, investido nas funções de questor[13], fora acusado de dilapidar os fundos públicos. A celebridade dessa peça oratória deve-se, essencialmente, a muitos autores verem nela referências que sustentariam a possibilidade da existência da técnica digráfica. No entanto, embora esse texto seja interessante, "nada se encontra, com efeito, que direta ou indiretamente legitime a suspeita de que a digrafia já era conhecida na época ciceroniana" (GONÇALVES DA SILVA, 1970, p. 67).

De Re Rustica

Dentro dos textos clássicos que incluem aspectos contabilísticos, também ocupa um lugar de destaque, para Sarmento (1997, p. 606), um manual de administração agrícola intitulado *De Re Rustica*, de Catão, o Censor, que se refere à contabilidade, no seu Capítulo II, do seguinte modo: "Far-se-á conta de caixa, a do grão em armazém, a do vinho, a do azeite, a das forragens; tomar-se-á nota do que for vendido, do que for pago, do que ficar por receber, do que ainda estiver por vender".

11 Urbe é sinônimo para a cidade de Roma.

12 "Na contabilidade, todo o desembolso e toda a recepção se registravam e se incluíam em ambas as páginas do livro de contas de todo o mortal".

13 Administrador financeiro na Roma antiga. Os questores coletavam impostos e supervisionavam o tesouro e a contabilidade do Estado. Em cada província romana, um questor pagava o exército e os funcionários do governo, coletava impostos e era a principal autoridade depois do governador da província.

Atividades de aplicação

1. Na história da Contabilidade há uma espécie de lenda que sugere que o frade toscano Luca Pacioli foi o "inventor" da Contabilidade. Comente essa afirmação com as informações culturais e historiográficas que você possui.

2. Qual a razão de o extrato bancário possuir uma "lógica" distinta da Contabilidade das empresas?

3. Para que servem as contas de compensação?

4. Há alguma explicação para que apontemos os itens do ativo à esquerda e os do passivo do lado direito como num razonete, por exemplo?

Plano de contas, livros e mecânica de escrituração

Plano de contas

Considerações iniciais

A constituição do *plano de contas* de uma empresa é a tarefa número 1 de qualquer entidade que pretenda ser organizada. Plano de contas é um:

> Agrupamento ordenado de todas as contas que são utilizadas pela Contabilidade dentro de determinada empresa. Portanto, o elenco de contas considerado é indispensável para os registros de todos os fatos contábeis. (MARION, 1986, p. 93)

O plano de contas de uma empresa é tão importante que os principais dirigentes deveriam dedicar os instantes prévios de construção de um empreendimento para fazê-lo. Isso porque o plano de contas tem uma individualidade e, consequentemente, um significado especial para cada empresa. Por isso é que se deve evitar a "importação" de um plano de contas de uma empresa para outra, ou seja, a mera transcrição do plano de contas da empresa "A" para a "B". Tal procedimento, normalmente, acarreta problemas de excesso de algumas contas e carência de outras tantas. O plano não deve ser extenso a ponto de criar conta para tudo e tampouco pobre a ponto de sintetizar os movimentos em torno de uma só conta. Sempre se deve evitar colocar ou criar contas que jamais serão movimentadas, ainda que em um provável futuro. Um bom plano deve ser inteligente e ser construído sob uma lógica de adicionar contas conforme as necessidades de cada negócio face ao seu desenvolvimento. Dessa forma, algumas contas serão pertinentes a alguns ramos de negócios e outros não. Exemplos:

- contas apropriadas:
  - Estoques (empresa industrial/comercial);
  - ICMS (empresa industrial/comercial);
  - IPI (empresa industrial);
  - ISS (empresa serviços).

- contas inadequadas:
  - Estoques (empresa de serviços);
  - ICMS (empresa de serviços, exceto os previstos em lei);
  - IPI (empresa comercial ou de serviços);
  - ISS (empresa que não venda serviços);
  - Aluguel de imóvel (se a empresa tem imóvel próprio).

Posteriormente, cada uma dessas contas poderá ser vista individualmente no Livro Razão ou sinteticamente no balanço como mostra a figura abaixo:

1.ª Parte: Controle individual por contas				2.ª Parte: Balanço Patrimonial	
Bancos	Estoque	Capital	Financiamento	Ativo	Passivo e PL

(MARION, 2005)

Figura 1 – Sequência natural de um plano de contas.

A estrutura básica de um plano de contas é uma categorização que cria três camadas ou categorias, a saber:

1.ª Categoria – **Contas** (Ativo, Passivo, Patrimônio Líquido e Resultados);

2.ª Categoria – **Grupos de Contas** (Circulante, Não Circulante);

3.ª Categoria – **Contas dos Grupos** (Caixa, Fornecedores, Reservas).

Como regra básica para a formação do plano de contas, há a seguinte prática:

CONTAS	**Começam com o número**
Ativo	1
Passivo	2
Patrimônio Líquido	3
Receitas e Deduções	4
Contas Dedutivas	5

GRUPOS DE CONTAS	CÓDIGO
■ Ativo Circulante	1.1
■ Ativo Não Circulante	1.2
■ Passivo Circulante	2.1
■ Passivo Não Circulante	2.2

CONTAS DOS GRUPOS

1. Ativo

1.1 Ativo Circulante

1.1.1 Ativo Circulante – Caixa

1.1.2 Ativo Circulante – Bancos

1.1.3 Ativo Circulante – Duplicatas a Receber

2. Passivo

2.1 Passivo Circulante

2.1.1 Fornecedores

2.1.2 Impostos a Recolher

Exemplo: muitas empresas têm a necessidade de criar mais subgrupos a fim de detalhar de forma precisa seu plano de contas. Suponha que a empresa queira codificar sua conta-corrente número 123.987 no Banco Bradesco. Quando se busca tal conta pelo seu respectivo código, encontra-se: 1.1.1.15. Tal detalhamento, segundo o critério adotado pelo contador da empresa, foi assim estabelecido:

1.1.1.15

1 – Ativo

1 – Ativo Circulante

1 – Disponibilidades

15 – Bradesco – conta 123.987

Constituição de uma empresa

Depois de constituir o plano de contas, a empresa poderá realizar o seu "lançamento número 1". Trata-se de formalizar a constituição do negócio. Muito embora todo aquele que inicie seus estudos em Contabilidade estranhe esse lançamento (pois se debita a conta caixa e se credita a conta capital), o fato contábil é absolutamente claro e evidente, uma vez que o postulado da entidade é chamado nesse momento e consubstancia o evento.

O capital de uma sociedade pode ser constituído por dinheiro, bens e direitos. Assim dois ou mais sócios se unem com as seguintes proporções, por exemplo:

André → aporta R$150.000,00 em dinheiro;

Paulo → cede para a sociedade seu imóvel avaliado em R$250.000,00;

Ricardo → cede a logomarca avaliada em R$200.000,00.

Logo, percebe-se claramente que nem só com dinheiro é possível abrir o capital de uma empresa. Nesse exemplo, supondo que a empresa já tivesse constituído seu plano de contas, o lançamento inaugural da empresa seria assim realizado:

D – Caixa _____	R$150.000,00
D – Imóveis _____	R$250.000,00
D – Marcas e patentes _____	R$200.000,00
C – Capital _____	R$600.000,00

A subscrição e a integralização do capital

Subscrever um capital significa assumir responsabilidade sobre o montante mencionado. Já a integralização é o real aporte em dinheiro ou bens relativos ao capital subscrito que poderá variar até o limite de 100% do valor mencionado. Abaixo, alguns exemplos:

- Duas pessoas se unem e formam uma empresa com o capital subscrito de R$100.000,00, sendo que uma entregou à sociedade um veículo

avaliado em R$50.000,00 e a outra aportou R$50.000,00 em dinheiro. Assim, a sociedade terá seu balanço original da seguinte maneira:

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	R$50.000,00	Capital	R$100.000,00
Veículo	R$50.000,00		
	R$100.000,00		R$100.000,00

- Duas pessoas se unem e formam uma empresa com o capital subscrito de R$100.000,00, sendo que uma entregou à sociedade um veículo avaliado em R$50.000,00 e a outra aportou R$20.000,00 em dinheiro. Assim, a sociedade terá seu balanço original da seguinte maneira:

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	R$20.000,00	Capital	R$100.000,00
Veículo	R$50.000,00	(-) A integralizar	R$30.000,00
	R$70.000,00		R$70.000,00

- Duas pessoas se unem e formam uma empresa com o capital subscrito de R$100.000,00, sendo que uma entregou à sociedade um veículo avaliado em R$20.000,00 e a outra aportou R$40.000,00 em dinheiro. Assim, a sociedade terá seu balanço original da seguinte maneira:

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	R$40.000,00	Capital	R$100.000,00
Veículo	R$20.000,00	(-) A integralizar	R$40.000,00
	R$60.000,00		R$60.000,00

A realização de capital com bens e direitos

Como pôde ser visto anteriormente, o capital de uma empresa não necessita ser composto apenas por dinheiro em espécie. Seu montante pode ser uma mescla de dinheiro, bens e direitos e, ainda, ser subscrito por um valor inferior ao montante integralizado.

A constituição de uma empresa é a formalização de uma vontade de uma pessoa ou de um grupo de indivíduos que, reunidos, passam a ter objetivos em comum. Do ponto de vista econômico, o objetivo primordial é o *lucro*.

Essa formalização de vontade requer que os sócios aportem uma determinada quantidade de bens (dinheiro, imóveis etc.) que formarão o capital inicial da empresa em questão. E o que isso representa? Representa uma *dívida* que a empresa possui com os sócios. Quando será paga? Partindo da hipótese da continuidade contábil, essa dívida será "paga" no longo prazo, ou, ainda, jamais será paga! Exemplificando: suponhamos que duas pessoas, Carlos e Eduardo, aportem R$10.000,00 em um negócio e se tornem sócios da empresa ABC. Tal empresa tem, portanto, R$10.000,00 de capital. Com esse montante eles compram móveis, computadores e outros ativos. Porém, infelizmente, nenhuma venda é realizada e a empresa entra em processo de falência de suas operações. Carlos liga para Eduardo e pergunta: "Eduardo, eu quero que a empresa pague, pelo menos, os R$5.000,00 que eu coloquei no início para eu não sair no prejuízo". Eduardo, responde: "Carlos, você enlouqueceu? Não temos nenhum centavo em caixa, a nossa empresa faliu!". Em síntese, o capital é uma fonte de recursos de longo prazo para a empresa e que pode, no limite, jamais ser pago aos seus sócios, como no exemplo. Portanto, o capital é, fundamentalmente, um financiamento de longo prazo.

Do ponto de vista legal ou jurídico, para constituir uma sociedade por ações, são necessários, no mínimo, dois sócios e o documento de constituição é denominado de *estatuto social*. Todo e qualquer tipo de decisões ou alterações que possam ser relevantes ou, ainda, que estejam previstas no próprio estatuto, deverão ser realizadas por meio de assembleias.

Existem dois tipos de assembleias: a ordinária e a extraordinária. A Assembleia Geral Ordinária (AGO) versará sobre assuntos que tenham uma certa previsibilidade e constância de acontecimentos. Por exemplo: destino do lucro, distribuição de dividendos ou aumento de capital. A Assembleia Geral Extraordinária (AGE) tem o objetivo de deliberar sobre assuntos que não tenham uma frequência de acontecimentos previsíveis. Por exemplo: alteração de artigos estatutários ou abertura ou fechamento de filiais.

Despesas de constituição

Cada tipo societário terá diferentes etapas no que diz respeito ao processo de abertura. Em linhas gerais, órgãos federais, estaduais e municipais entram

nesse circuito, além de fiscalizações específicas como Corpo de Bombeiros, Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb) e Vigilância Sanitária ou, ainda, registro em Conselhos Profissionais dependendo da atividade que a empresa pretende realizar.

Tipos de sociedades

Segundo o Novo Código Civil:

> Art. 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados.
>
> Parágrafo único. A atividade pode restringir-se à realização de um ou mais negócios determinados. (BRASIL, Lei 10.406/2002)

Existem dois tipos básicos de sociedades, a saber:

- **sociedade não personificada** – sociedade de fato e sociedade em conta de participação. As sociedades de fato são todas aquelas que não foram devidamente escrituradas em Cartório de Notas e Junta Comercial. A Sociedade em Conta de Participação (SCP) é normalmente utilizada em empreendimentos imobiliários. Tal como a sociedade de fato, a SCP tampouco passa por registro nos órgãos pertinentes. Todavia, tanto a sociedade de fato quanto a SCP, em casos extremos, como desentendimento entre as partes, terá tratamento semelhante a uma sociedade devidamente formalizada.

- **sociedade personificada** – sociedade simples e sociedade empresária. A característica desse tipo societário é que possui seu contrato social ou estatuto devidamente registrados em órgãos competentes, ou seja, Cartório de Notas ou Junta Comercial.

O novo código criou, portanto, *dois gêneros* societários que são a sociedade simples e a sociedade empresária. Os tipos se encaixarão nesses dois gêneros com as mesmas características anteriores.

Sociedade simples

A Lei 10.406/2002, em Subtítulo II, Capítulo I (artigos 997 a 1.038), define o que vem a ser uma sociedade simples. Embora a sociedade simples tenha

registro nos órgãos competentes e necessários para que esta exista do ponto de vista jurídico, sua atividade econômica sempre estará atrelada de forma especial ao seu proprietário.

Por essa razão, na sociedade simples, não ocorre uma "despersonalização" efetiva entre o proprietário e a pessoa jurídica. E pela mesma razão, nesse tipo de sociedade, não há uma atividade própria de empresário, conforme fundamenta o art. 982 da referida Lei. Por atividade própria de empresário pressupõe-se que ele (empresário) comande as atividades e não "trabalhe" de fato no empreendimento, comportando-se como um funcionário do ponto de vista prático.

Exemplos.

- Dois pesquisadores se unem e constituem um laboratório para explorarem atividade intelectual relacionada aos seus conhecimentos científicos.
- Dois engenheiros se unem e constituem um escritório para explorarem atividade intelectual relacionada aos seus conhecimentos em cálculo estrutural.

Sociedade empresária

De modo distinto, a sociedade empresária é bastante diferente da sociedade simples. Enquanto a sociedade simples se caracteriza pela união de pessoas que reúnem seus esforços para explorar uma finalidade específica, a sociedade empresária se organiza para cumprir o grande mecanismo do sistema capitalista: produzir e circular os bens e serviços, levando-os de seu estágio mais primário até às mãos dos consumidores finais. Desse modo, é uma atividade predominantemente realizada pela figura do empresário, cuja utilidade é a de ser um "homem de negócios" ou "empreendedor". Um empresário não domina, necessariamente, todas as técnicas e métodos do processo produtivo ou comercial, mas o que o distingue, de forma precisa, é que ele tem a capacidade de planejar, organizar e controlar os vários estágios da fabricação e, principalmente, formar e dirigir uma equipe para atingir o objetivo maior, que é a extração do lucro da atividade.

A sociedade empresária deve ser registrada na Junta Comercial do Estado (art. 982 e § único da Lei 10.406/2002) e seguir as demais regras que percorrem os artigos 1.039 a 1.092.

- sociedade em nome coletivo;
- sociedade em comandita simples;
- sociedade limitada;
- sociedade anônima;
- sociedade em comandita por ações.

Exceções:

- A sociedade em conta de participação e a cooperativa se constituirão segundo o tipo e as regras que lhes são próprias.
- Empresário e sociedade empresária sujeitam-se às disposições de lei referentes à matéria mercantil. Ex. falência e concordata, Lei de Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins (Lei 8.934/94).

Livros

Cabe à Contabilidade o devido registro das ocorrências que modificam o patrimônio das empresas. Ocorre que cada tipo de evento deve ser levado a registro em livros adequados. Não se pode, por exemplo, apontar o valor dos estoques de um período no livro de apuração de ICMS. Cada tipo de livro tem sua função e sua organização tem respaldo na Contabilidade e na legislação.

Basicamente, há duas grandes funções dos livros. A primeira é *registrar os fatos segundo sua lógica* (por data, por conta etc.) e a segunda é *apurar resultados*. Por outro lado, há três grandes categorias de livros, a saber:

- livros fiscais;
- livros contábeis;
- livros sociais.

Livros fiscais

Chamam-se fiscais porque são exigidos pelo fisco, quer seja federal, estadual ou municipal. Os mais importantes são:

- Registro de Entradas;
- Registro de Saídas;
- Registro de Impressão de Documentos Fiscais;
- Registro de Inventário;
- Registro de Apuração de IPI;
- Registro de Apuração de ICMS;
- Livro de Apuração do Lucro Real – LALUR.

Livros contábeis

Livros contábeis são aqueles escriturados pela contabilidade interna da empresa ou de empresas terceirizadas. Sua função é relatar os atos e os fatos de ordem econômico-financeira que ocorrem na empresa.

A base legal que suporta os livros contábeis era encontrada no Código Comercial Brasileiro (Lei 556, de 25 de junho de 1.850). Com a publicação do chamado Novo Código Civil, Lei 10.406/2002, a maior parte do Código foi tratada nesse diploma legal. Sobre a antiga lei, cabe ainda discutir sobre tópicos especiais, sobretudo relacionados ao comércio marítimo. Atualmente, a escrituração é regida pelos artigos 1.179 a 1.195 da Lei 10.406/2002. Abaixo, destacamos o artigo 1.194:

> Art. 1.194. O empresário e a sociedade empresária são obrigados a conservar em boa guarda toda a escrituração, correspondência e mais papéis concernentes à sua atividade, enquanto não ocorrer prescrição ou decadência no tocante aos atos neles consignados. (BRASIL, Lei 10.406/2002)

Percebe-se, tanto pelo antigo Código Comercial, como pela atual legislação, que a obrigação pela conservação e guarda cabe ao empresário e não ao contador ou empresa de contabilidade, conforme. Além dos livros, deverão, ainda, conservar em boa guarda toda a escrituração, correspondências e demais papéis pertencentes ao giro de seu comércio, enquanto não prescreverem as ações que lhes possam ser relativas. Tal preceito também é amparado pelo RIR/99 (Decreto n. 3.000, de 26 de março de 1999), no art. 264. Tal como orientou Luca Paciolo. Os principais livros utilizados pela contabilidade são:

- Livro Diário;
- Livro Razão;
- Registro de Duplicatas;
- Livro-caixa;
- Livro Contas-correntes.

Livro Diário

É um livro de natureza obrigatória para as empresas, sem o qual nenhum demonstrativo teria o devido suporte para finalidades fiscais, contábeis e gerenciais. Como seu nome supõe, a escrituração deve seguir a cronologia dos acontecimentos e não outra lógica. De acordo com o RIR/99, art. 258, §4.º, as empresas deverão autenticar o Diário, e demais livros obrigatórios, no Registro Civil das Pessoas Jurídicas ou no Cartório de Registro de Títulos e Documentos. Sobre sua escrituração, há o seguinte entendimento:

I – Conforme a Lei 6.404/76, a escrituração deverá obedecer à legislação comercial e aos Princípios Fundamentais da Contabilidade, sobretudo aos fatos que envolverem mutações no patrimônio das empresas. Ainda nesse quesito, de acordo com o Decreto 64.567/69, a empresa poderá utilizar de escrituração mecanizada na forma de fichas:

- contínuas, em forma de sanfona, atendidas às prescrições do art. 8.º do citado Decreto; ou
- soltas ou avulsas, obedecidas às determinações do art. 9.º do mesmo Decreto.

II – É admitido que se reproduza o Diário por meio eletrônico. Quando a empresa escolher essa forma de reprodução, o Diário será impresso em folhas de formulário contínuo, devidamente numeradas de forma sequencial, contendo os termos de abertura e encerramento e posterior autenticação, conforme mostra o RIR/99, art. 255.

Livro Razão

Diferente do Livro Diário, o Livro Razão não tem a necessidade de registro, mas deve conter o termo de abertura e encerramento, tal como ocorre com o Diário. A utilidade do Razão é apresentar conta a conta sua movimentação ao longo de um determinado período de tempo, com o histórico da operação e sua materialidade, isto é, o documento que suporta a operação. Abaixo um exemplo de uma movimentação:

Razão Analítico				
Comercial Andorinha Ltda.				
CNPJ: xx.xxx.xxx/xxxx-xx		Período:		
Conta: Duplicatas a Receber				
Data	**Histórico da Operação**	**Débito**	**Crédito**	**Saldo**
01/08/2009	Saldo Anterior			R$15.000,00 D
05/08/2009	Venda NF 4.567	R$2.500,00		R$17.500,00 D
07/08/2009	Recebimento Dup. 3.987		R$6.000,00	R$11.500,00 D
Totais		R$2.500,00	R$6.000,00	R$11.500,00 D

Registro de Duplicatas

É um livro obrigatório, mesmo que seja um livro auxiliar, pois explicita os lançamentos realizados no Diário e no Razão. Conforme a Lei 5.474/68 explica:

> Art . 19. A adoção do regime de vendas de que trata o art. 2.º desta Lei obriga o vendedor a ter e a escriturar o Livro de Registro de Duplicatas.
>
> §1.º No Registro de Duplicatas serão escrituradas, cronologicamente, todas as duplicatas emitidas, com o número de ordem, data e valor das faturas originárias e data de sua expedição; nome e domicílio do comprador; anotações das reformas; prorrogações e outras circunstâncias necessárias.

> §2.º Os Registros de Duplicatas, que não poderão conter emendas, borrões, rasuras ou entrelinhas, deverão ser conservados nos próprios estabelecimentos.
>
> §3.º O Registro de Duplicatas poderá ser substituído por qualquer sistema mecanizado, desde que os requisitos deste artigo sejam observados. (BRASIL, Lei 5.474/68)

Caixa e Contas-correntes

Esses dois livros, auxiliares do Livro Razão, têm por finalidade o devido controle das duas contas mais sensíveis de uma empresa: o caixa e as contas-correntes que a empresa possui junto às instituições financeiras. Ainda que existam programas especiais para realizar o livro-caixa, não necessariamente precisam ser feitos de forma eletrônica. Podem ser feitos em fichas e não carecem de autenticação.

Livros sociais

Os livros pertencentes a essa categoria são apenas e tão somente exigidos das sociedades anônimas, uma vez que só estas, conforme prevê a Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76), precisam dar explicações para acionistas, registrar seus atos e decisões por meio de assembleias, evidenciar a compra e venda de ações e exibir o parecer dos conselheiros sobre o rumo dos negócios. Os mais importantes livros sociais são os seguintes:

- Livro de Registro de Ações Nominativas;
- Livro de Registro de Ações Endossáveis;
- Livro de Transferências de Ações Nominativas;
- Livro de Registro de Partes Beneficiárias;
- Livro de Registro de Partes Beneficiárias Endossáveis;
- Livro de Atas das Assembleias Gerais;
- Livro de Presença de Acionistas;
- Livro de Atas das Reuniões do Conselho de Administração;
- Livro de Atas das Reuniões da Diretoria;
- Livro de Atas e Pareceres do Conselho Fiscal.

Autenticação de livros

Segundo a legislação do Imposto sobre a Renda, os livros de natureza comercial ou fiscal devem sofrer o devido registro e autenticação até a data da entrega da Declaração do IRPJ, ou também conhecida por DIRPJ. A base legal é o parágrafo 2.º do art. 260 do RIR/99 (Decreto 3.000/99). Estão dispensados de autenticação os seguintes livros:

- Livro Razão;
- os livros caixa e Contas-correntes (livros auxiliares);
- o Livro de Apuração do Lucro Real;
- o Livro de Movimentação de Combustíveis (LMC).

Mecânica de escrituração

Escrituração por processamento eletrônico de dados

Como já tratamos em tópicos anteriores, a legislação brasileira está em plena sintonia com as mudanças e necessidades das empresas e do fisco. Prova disso é a velocidade em que se está caminhando para os seguintes fenômenos:

- Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) – sistema em que não será mais preciso impressora, papel, tinta e, principalmente, a guarda física dos documentos fiscais;
- Substituição Tributária (ST) – modo de tributar o ICMS partindo-se da lógica de que o produtor vai recolher, de forma antecipada, o valor do tributo de toda a cadeia produtiva;
- Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) – amparado pelo Decreto 6.022/2007: nos próximos anos, a transformação será intensa e colocará fim às atividades de criar, escriturar, guardar e fiscalizar os documentos fiscais.

Vantagens da boa escrituração

Quando uma empresa possui todo o zelo necessário pela escrituração correta dos fatos contábeis, a vantagem é enorme: a boa base de dados para se tomar decisões para o negócio. Muitos são os interessados nos dados e informações gerados pela Contabilidade e cada qual com objetivos específicos.

Nesse sentido, os usuários dessas informações poderão ser encontrados nos mais variados pontos de relacionamento da empresa com o ambiente quer seja interno ou externo.

Do ponto de vista interno, indiscutivelmente, os sócios do negócio constituem o principal foco de atenção para os dados, sendo a liquidez da empresa seu maior foco. Do lado dos interessados externos, os doadores de dinheiro pela via do crédito, conhecidos por credores, são vistos por muitos autores como o maior foco de atenção para a saúde financeira de uma organização. Portanto, a matéria que se está abordando não se restringe a quatro paredes. Pelo contrário, é de vital importância para todos os usuários ou interessados numa empresa em particular.

Os usuários e demais interessados em informações de caráter contábil ou financeiro são tão numerosos e diversificados que, se quiséssemos satisfazer plenamente suas necessidades de informação baseados nos relatórios que conhecemos, seria necessário personalizar cada qual conforme seus entendimentos.

Entre os inúmeros possíveis leitores das demonstrações financeiras; muitos o fazem por dever do ofício. Em linhas gerais, podemos elencá-los em:

- administração ou corpo diretivo da organização;
- titulares sócios ou acionistas;
- órgãos oficiais da administração pública;
- bolsa de valores;
- investidores pessoais ou institucionais;
- clientes e fornecedores;

- instituições financeiras;
- funcionários[1].

[1] Sobretudo a partir da edição da Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000 que prevê a participação nos resultados, as demonstrações financeiras para funcionários e sindicatos deveriam passar a ter uma importância especial.

Todos esses usuários das informações, quando se deparam com as demonstrações financeiras, realizam conclusões ou têm pontos de vista voltados aos seus interesses e percebem a realidade de uma maneira ou outra, conforme a ótica de cada um.

Um ponto que talvez pudesse unir as atenções seria o momento de maior impacto na realização do relacionamento empresa com os usuários: a falência. Pensamos ser importante esse ponto porque é ele o cisma de relações comerciais, econômicas e financeiras que toda empresa mantém com fornecedores, clientes, funcionários e proprietários.

Segundo Gitman (1997), a falência é bastante distinta da insolvência técnica. Por insolvência técnica, entende-se o momento em que a empresa possui ativos maiores que seus passivos, mas não consegue honrar seus compromissos na data de vencimento. Já a falência é o estado no qual a relação ativo *versus* passivo se inverte, resultando em Patrimônio Líquido negativo, como descrito a seguir: "Esta (a falência) ocorre quando os passivos superam o justo valor de mercado de seus ativos. Uma empresa falida possui um Patrimônio Líquido negativo." (GITMAN, 1997, p. 757).

Ross (1995) nos apresenta uma visão mais sistêmica de toda a problemática causada pela falência de uma empresa, a saber:

> "A dificuldade máxima é chamada falência, situação na qual a propriedade dos ativos da empresa é legalmente transferida dos acionistas aos credores. Essas obrigações decorrentes de dívidas são fundamentalmente distintas das obrigações para com os acionistas. Embora os acionistas gostem de receber dividendos e esperem recebê-los, não têm direitos a dividendos da mesma forma que os credores têm direitos legais ao recebimento de juros e amortização." (ROSS, 1995; WESTERFIELD, p. 325)

De um ponto de vista ou de outro, fato é que a falência é um ponto em que a ruptura de expectativas de uma relação econômica, comercial ou financeira chega a um fim sem retorno. Evitar ao máximo a chegada desse momento é a grande tarefa que se espera dos dirigentes das empresas. Infelizmente, por inúmeros motivos que não caberia elencá-los, algumas empresas acabam tomando esse caminho nefasto.

Responsabilidade dos sócios

A legislação brasileira prevê apenas a falência da sociedade e não a dos sócios. Dessa forma, os bens da pessoa jurídica é que responderão aos possíveis créditos. Porém, em alguns tipos societários, os bens pessoais dos sócios fazem parte para responder às dívidas. Entretanto, no que concerne ao campo da responsabilidade penal, os diretores, administradores e gerentes possuem a mesma equivalência do devedor falido.

O sócio de uma empresa falida deverá obedecer a um critério que muitos desconhecem: ele responderá por dois anos pelas obrigações contraídas durante sua estada na empresa, salvo se os credores expressarem o consentimento de sua retirada.

Se a empresa for de responsabilidade limitada, o sócio, que por ventura se retirou da sociedade e levantou a parcela de sua quota, responderá por prazo indeterminado, até o valor que efetivamente levantou.

Também cabe ressaltar que a propriedade dos bens somente será extinta dos sócios na última fase da falência, que é a liquidação. Até essa fase os sócios perdem o direito de administração dos bens. Assim, até que os bens não sejam liquidados, os sócios poderão exercer o seu direito de defender seus interesses, embargando a sentença, que passa desde a reclamação da nomeação do síndico até a requisição de rescisão da falência.

Outro ponto bastante importante é com relação às obrigações dos sócios e administradores. Após decretada a falência, todos deverão prestar informações em juízo em relação aos negócios da empresa. Também não poderão ausentar-se do local da falência, sem autorização do juiz, sob pena de prisão.

O novo código de falência americano tornou mais difícil para as empresas se reorganizarem sob o instituto da falência. Tal código "inspirou" os legisladores nacionais a sancionarem em 2005 a Lei 11.101 que eliminou o instituto da falência e instituiu a *recuperação judicial de empresas*.

Tanto por mudar os requisitos de plano de reorganização, como pela introdução de uma nova alternativa, essa lei é de fato uma inovação nas relações entre empresas.

O maior benefício

Seguramente, o maior benefício de uma boa escrituração é a plena medida do lucro da companhia. Saber qual o lucro necessário para uma empresa é uma questão de, no mínimo, bom senso empresarial. Muito embora já tenhamos deixado clara a necessidade de um eficiente sistema de informações para toda e qualquer empresa para tomar decisões com segurança, o que se vê, na prática, é um amontoado de "invenções" nas empresas. Não se faz necessário nenhum tipo de invenção. Em 2009 a Contabilidade completou 515 anos, já testou e aprovou sua metodologia ao longo de sua jornada.

Conforme explica Gomes (2009):

> No máximo, as empresas têm um sistema de "juntar dados". Tecnicamente chamamos esses processos de sistemas de informação. O que as empresas necessitam é de um sistema de decisão. Somente com um sistema voltado totalmente à decisão é que uma empresa pode:
>
> - medir o tamanho de seu problema;
> - identificar as verdadeiras causas;
> - formar uma equipe para resolver e aprender com o problema;
> - resolver de uma vez por todas o problema financeiro do negócio.
>
> Para solucionar esse espaço na vida das empresas brasileiras, existe uma metodologia capaz de conduzir as empresas rumo ao conhecimento real de sua vida financeira. Para tanto, a escrituração bem estruturada é fundamental. Incorporar tal pensamento nas empresas é importante porque é simplesmente impossível caminhar rumo ao crescimento e desenvolvimento do negócio utilizando-se somente de um sistema de contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa etc. Pior, ainda, são os empresários que teimam em "controlar" os números da empresa em, pasmem, caderninhos e agendas.
>
> O mundo globalizado e competitivo atual não deixará que a incompetência de gerir a Contabilidade torne a empresa impune e incólume. O lucro necessário é formado baseado numa série de dados e um perfeito sistema de decisão. O custo de não criação e desenvolvimento de um sistema poderá ser fatal: a eliminação da empresa!
>
> A maior de todas as dificuldades do empresário em responder a essa pergunta reside nos seguintes pontos:
>
> - Incerteza na formação do preço de venda de seus produtos – em geral as empresas aplicam um mesmo *mark-up* para todos os produtos. Isso é, no mínimo, uma insensatez, posto que cada produto possua um valor esperado pelo cliente, custos diferentes, pesos diferentes, tributação diferente; enfim, quer-se aplicar uma mesma regra (igual) para coisas diferentes. Se a empresa pratica essa pobre política de preços já é um mau caminho trilhado;
> - Não existe memória dos números da empresa. Pior ainda é que os números à disposição para possíveis estudos não têm uma metodologia confiável. Na maioria dos casos cada empresa "cria" sua própria metodologia. De uma vez por todas: Finanças é uma ciência e deve ser respeitada como tal. Não se faz necessário ficar quebrando a cabeça, as principais dúvidas em finanças já foram resolvidas. Não reinvente a roda! Faça a coisa certa (e rápido).

Enfim, a boa escrituração é a base, a infraestrutura necessária para uma empresa bem administrada. Evidentemente, todo usuário da Contabilidade tem interesse profundo nas demonstrações, porém poucos dão a importân-

cia merecida à escrituração. Tentemos mudar esse cenário para, inclusive, melhorar a qualidade das decisões.

Ampliando seus conhecimentos

Dicas sobre escrituração contábil

Júlio César Zanluca

A vantagem da escrituração contábil como prova positiva

O artigo 379 do Código de Processo Civil dispõe que: "Os livros comerciais, que preencham os requisitos exigidos por lei, provam também a favor do seu autor no litígio entre comerciantes."

Portanto, a contabilidade não é um luxo, mas uma necessidade de todo empresário! Leia mais vantagens da escrituração contábil.

Isenção de lucros e dividendos distribuídos, baseados na escrituração

Poderá ser distribuído a título de lucros, sem incidência de Imposto de Renda (quer na fonte quer na pessoa física), ao titular, sócio ou acionista da pessoa jurídica, o valor correspondente ao lucro presumido, diminuído de todos os impostos e contribuições (inclusive adicional do IR, CSLL, COFINS e PIS – ADN COSIT 04/96) a que estiver sujeita a pessoa jurídica. Igualmente, a pessoa jurídica poderá distribuir valor maior que o lucro presumido, também sem incidência do Imposto de Renda, desde que ela demonstre, através de escrituração contábil feita de acordo com as leis comerciais, que o lucro contábil efetivo é maior que o lucro presumido.

Assim, a vantagem de escrituração contábil fica evidenciada, sob a ótica fiscal, para amparar a distribuição de lucros, quando superiores ao valor presumido. Ganha-se pela economia tributária, pois o valor distribuído não terá Imposto de Renda na Fonte (alíquota atual de até 27,5%).

Livro Diário

O Livro Diário constitui o registro básico de toda a escrituração contábil e, por isso mesmo, a sua utilização é indispensável.

Sem prejuízo de exigências especiais da lei, é obrigatório o uso de Livro Diário, encadernado com folhas numeradas seguidamente, em que serão lan-

çados, dia a dia, diretamente ou por reprodução, os atos ou operações da atividade, ou que modifiquem ou possam vir a modificar a situação patrimonial da pessoa jurídica (Decreto-Lei 486/69, art. 5).

De acordo com os artigos 6.º e 7.º do Decreto 64.567, de 22 de maio de 1969, o Livro Diário deverá conter, respectivamente, na primeira e na última páginas, tipograficamente numeradas, os termos de abertura e de encerramento.

Do termo de abertura constará a finalidade a que se destina o livro, o número de ordem, o número de folhas, a firma individual ou o nome da sociedade a que pertença, o local da sede ou estabelecimento, o número e data do arquivamento dos atos constitutivos no órgão de registro do comércio e o número de registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ).

O termo de encerramento indicará o fim a que se destinou o livro, o número de ordem, o número de folhas e a respectiva firma individual ou sociedade mercantil.

Os termos de abertura e encerramento serão datados e assinados pelo comerciante ou por seu procurador e por contabilista legalmente habilitado. Na localidade em que não haja profissional habilitado, os termos de abertura e encerramento serão assinados, apenas, pelo comerciante ou seu procurador. O referido Livro Diário deverá ser registrado no órgão competente.

Para fins de apuração do lucro real (Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro), a administração fiscal desclassifica a escrita e arbitra o lucro se o contribuinte não o possui, ou não o escritura, já que a falta do Diário equivale à inexistência de escrituração (PN CST 127/75, item 3).

Embora o Livro Diário deva ser escriturado diariamente (e não é por outra razão que tem o nome que tem), constitui prática reiterada da autoridade administrativa tributária aceitar partida mensal. A partida mensal compreende lançamento, feito de uma só vez ao fim de cada mês, de operações da mesma natureza desdobradas em livros ou registros auxiliares, ou discriminadas pelos dias de ocorrência no lançamento único que as compreende. Os lançamentos de custos não fogem à regra: podem ser feitos mensalmente ou em períodos menores, desde que apoiados em comprovantes e demonstrativos adequados – (PN CST 11/85).

Pode ser utilizada a escrituração resumida, em que se transportam, para o Diário somente os totais mensais, fazendo-se referência das páginas em

que as operações se encontram lançadas nos livros auxiliares devidamente registrados. Com relação às contas estáticas e de movimentação eventual, os lançamentos correspondentes devem figurar no Diário com individuação e clareza, de modo a permitir, em qualquer momento, a perfeita identificação dos fatos descritos (PN CST 127/75, item 3.3.1 e parágrafo 2 do artigo 258 do Decreto 3.000/99 – Regulamento do Imposto de Renda).

Os livros ou fichas do Diário, bem como os livros auxiliares, deverão conter termos de abertura e de encerramento, e ser submetidos à autenticação no órgão competente do Registro do Comércio, e, quando se tratar de sociedade civil, no Registro Civil de Pessoas Jurídicas ou no Cartório de Registro de Títulos e Documentos (Lei 3.470/58, art. 71, e Decreto-Lei 486/69, art. 5.º, § 2.º).

Livro Razão

O Livro Razão é o detalhamento, por conta, dos lançamentos realizados no Diário.

A pessoa jurídica tributada com base no lucro real deverá manter, em boa ordem e segundo as normas contábeis recomendadas, Livro Razão ou fichas utilizadas para resumir e totalizar, por conta ou subconta, os lançamentos efetuados no Diário, mantidas as demais exigências e condições previstas na legislação (Lei 8.218/91, art. 14, e Lei 8.383/91, art. 62).

A escrituração deverá ser individualizada, obedecendo à ordem cronológica das operações. A não manutenção do Livro Razão nas condições determinadas, implicará o arbitramento do lucro da pessoa jurídica (Lei 8.218/91, art. 14, parágrafo único, e Lei 8.383/91, art. 62).

Estão dispensados de registro ou autenticação o Livro Razão ou fichas (parágrafo 3 do artigo 299 – Decreto 3.000/99 – Regulamento do Imposto de Renda).

Balanço de abertura – alteração de opção do lucro presumido para lucro real

As empresas tributadas pelo lucro presumido ou por outra forma de tributação que não exige escrituração contábil, que optarem pela tributação pelo lucro real deverão levantar balanço de abertura, registrando neste os bens do ativo permanente pelo seu valor contábil, separando o custo de aquisição (corrigido monetariamente até 31/12/1995) da depreciação acumulada, amortização acumulada ou exaustão acumulada, quando for o caso.

Se o bem tiver sido adquirido até 31/12/1995, o valor do custo corrigido será obtido pela seguinte fórmula: valor da aquisição (na moeda da época) / UFIR da data da aquisição x 0,8287. Se a aquisição ocorreu em data posterior a 31/12/1995, o valor da aquisição não sofre atualização, sendo, portanto, constante.

A depreciação acumulada para bens adquiridos antes de 1996 será estabelecida pela aplicação da seguinte fórmula: valor da aquisição (na moeda da época) / UFIR da data da aquisição x percentual de vida útil transcorrida x 0,8287. A depreciação acumulada de bens adquiridos posteriormente à extinção da correção monetária de balanço, isto é, a partir de 01/01/1996, é obtida pela aplicação, sobre o custo de aquisição, do percentual acumulado da depreciação entre a data de aquisição e a data do balanço de abertura.

Filiais – escrituração

A escrituração deverá abranger todas as operações da empresa, sendo facultado às pessoas jurídicas que possuem filiais, manter contabilidade não centralizada, devendo incorporar na escrituração da matriz os resultados de cada uma delas.

O mesmo se aplica às filiais no Brasil, das pessoas jurídicas com sede no exterior, devendo o agente ou representante escriturar seus livros comerciais, de modo que demonstrem além de seus próprios rendimentos, os lucros reais apurados nas operações alheias em que agiu como intermediário.

O Conselho Federal de Contabilidade, por meio da Resolução 684/1990 que aprovou a NBC T 2.6 – da Escrituração Contábil das Filiais, estabeleceu que a entidade que tiver unidade operacional ou de negócios, que como filial, agência, sucursal ou assemelhada, e que optar por sistema de escrituração descentralizado, deverá ter registros contábeis que permitam a identificação das transações de cada uma dessas unidades.

A escrituração deverá integrar um único sistema contábil, ficando a critério da entidade o grau de detalhamento.

As contas recíprocas relativas às transações entre matriz e unidades, bem como entre estas, serão eliminadas quando da elaboração das demonstrações contábeis.

As despesas e receitas que não possam ser atribuídas às unidades, serão registradas na matriz, ficando a critério da entidade, os rateios entre matriz e filiais.

Históricos padronizados na escrita contábil

A implantação de históricos-padrões tem como finalidade a utilização de expressões iguais para o registro de fatos semelhantes.

Na escrituração, os históricos podem figurar por extenso, abreviadamente ou codificados.

Exemplos:

Depósito em dinheiro, efetuado nesta data.

Dep. dinheiro, efetuado n/ data.

Depósito em conta movimento Banco Bradesco.

Dep. c/movimento B.Bradesco.

Entretanto, por exigência da legislação do Imposto de Renda, as pessoas jurídicas que adotarem escrituração contábil codificada ou códigos e/ou abreviaturas nos históricos dos lançamentos ficam obrigadas à adoção de livro próprio, revestido das formalidades legais aplicáveis aos livros da escrituração mercantil, que contenha a descrição das contas e os códigos correspondentes, podendo ser:

a) o próprio Livro Diário, que deverá conter necessariamente, no encerramento de cada período-base, a transcrição das demonstrações financeiras, para as empresas que empreguem escrituração manual;

b) o mesmo livro específico que for adotado para inscrição das demonstrações financeiras, no caso das empresas que utilizam o sistema de escrituração mecanizada ou sistema de processamento eletrônico de dados, com emprego de fichas soltas ou formulários contínuos, que não incluam, como fecho do conjunto, as demonstrações financeiras;

c) o próprio conjunto de fichas ou formulários contínuos, no caso das empresas com sistema de escrituração mecanizada ou por meio de processamento eletrônico de dados, cujo conjunto de fichas ou formulários contínuos contenha inscritas as demonstrações financeiras.

Alternativamente, é admissível como comprovante hábil a adoção de livro distinto dos mencionados, quando utilizado para registro do plano de contas e/ou históricos codificados, desde que revestido das formalidades legais.

Atividades de aplicação

1. O plano de contas de uma empresa é o primeiro grande esforço que os dirigentes deveriam se debruçar a fazer. Por que essa afirmação é importante para as empresas que quiserem ser bem geridas?

2. Quais são as categorias em que se pode dividir os livros em uma empresa?

3. Pode uma empresa constituir seu capital com a soma de elementos constitutivos diferentes?

4. Quais são os pontos mais importantes que diferenciam a sociedade simples da empresária?

5. Uma vez finda a empresa por meio de determinação judicial, extinguem-se os problemas para os sócios do negócio. Por que essa afirmação é passível de discussão?

6. Comente sobre a grande contribuição que a perfeita escrituração poderá contribuir para a gestão de um negócio.

Operações com mercadorias: movimentações, apurações e tributos

Os registros das operações típicas de uma empresa

Compras e vendas

Para se realizar a contabilização correta das operações de compra e venda é indispensável, *a priori*, falar em tributação. Tributo é gênero, conforme determina o art. 3.º do Código Tributário Nacional (CTN):

> Art. 3.º. Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada. (BRASIL, Lei 5.172/66)

A composição dos tributos no Brasil está dividida em quatro tipos, a saber:

- impostos (federais, estaduais e municipais);
- taxas (toda contraprestação de um serviço público);
- contribuições (trabalhistas, sistema "S"[1], sobre o faturamento e de melhoria);
- empréstimo compulsório (conforme prevê o art. 148 da Constituição Federal).

Os impostos dividem-se em algumas categorias, conforme segue:

a) quanto à esfera:

- federal – Imposto de Importação (II), Imposto de Renda (IR) etc.;
- estadual – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) etc.;
- municipal – Imposto Sobre Serviços (ISS) etc.;

[1] Convencionou-se chamar de Sistema "S" o conjunto de contribuições as quais são repassadas a entidades tais como: SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio, SESC – Serviço Social do Comércio, SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, SESI – Serviço Social da Indústria, SEST – Serviço Social do Transporte, SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, DPC – Diretoria de Portos e Costas do Ministério da Marinha, INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Fundo Aeroviário – Fundo Vinculado ao Ministério da Aeronáutica.

b) quanto à forma:

- diretos – tributam diretamente a renda (IR);
- indiretos – tributam indiretamente o consumo (ICMS);

c) quanto à incidência:

- cumulativos – não há crédito por parte do comprador do imposto colocado no preço do produto comprado. Ex.: COFINS[2] (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social);
- não cumulativos – há crédito por parte do comprador do imposto colocado no preço do produto comprado. Ex.: ICMS.

[2] Para empresas optantes pelo lucro presumido.

Portanto, quando um produto é comprado, o vendedor vende, de fato e de direito, mercadoria mais impostos. O grande problema é que tais mercadorias carregam impostos indiretos que são pagos, indistintamente, por pobres ou ricos, uma vez que não há diferença na hora de desembolsar do caixa.

Exemplo

Suponha que uma empresa deseja vender um produto qualquer da seguinte forma:

Custo – R$60,00

Lucro – R$22,00

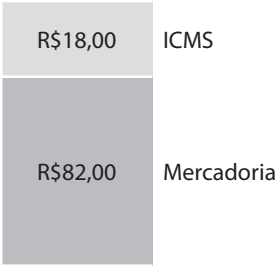
Com tais dados, a empresa deveria vender esse produto por R$82,00 para satisfazer sua meta de lucro. Ocorre que para vender tal produto há incidência de ICMS de 18%. Qual deverá ser o preço?

Preço (P)	?
% ICMS	18%
Custo (C)	R$60,00
Lucro (L)	R$22,00

Assim, deverá ser um preço tal que subtraia os 18% de ICMS, o custo de R$60,00 e reste um lucro de R$22,00, logo:

$$P - 0{,}18 \cdot P - R\$60{,}00 = R\$22{,}00$$
$$0{,}82 \cdot P = R\$82{,}00$$
$$P = R\$100{,}00$$

Fica claro, então, que o comprador adquire:



Ou seja, quando uma empresa compra uma matéria-prima, embalagem ou mercadoria para revenda por um preço R$100,00, tal valor é composto por uma parte que é mercadoria e vai para o estoque e a outra é crédito de ICMS que, nesse momento, é ativado como um crédito tributário, portanto um direito. Tal crédito será reconhecido no Balanço Patrimonial pela conta de ICMS a Recuperar. Portanto, em toda aquisição de matéria-prima, embalagem, insumos de produção e mercadoria para revenda, salvo exceções previstas em lei que não contemplem o crédito tributário, a empresa terá direito ao lançamento de tal valor em sua Contabilidade como ICMS a Recuperar. Os lançamentos poderiam ser feitos em três hipóteses:

- Exemplo 1: compra de mercadoria totalmente à vista;

D _ Mercadoria	R$82,00
D _ ICMS a Recuperar	R$18,00
C _ Caixa	R$100,00

- Exemplo 2: compra de mercadoria totalmente a prazo;

D _ Mercadoria	R$82,00
D _ ICMS a Recuperar	R$18,00
C _ Fornecedor	R$100,00

- Exemplo 3: compra parcialmente financiada pelo fornecedor (50%, por exemplo).

D _ Mercadoria	R$82,00
D _ ICMS a Recuperar	R$18,00
C _ Fornecedor	R$50,00
C_ Caixa	R$50,00

A seguir há a demonstração da situação na forma de Balanço Patrimonial.

Exemplo 1			
Ativo		Passivo	
Caixa	-		
Estoque	R$82,00		
ICMS	R$18,00	Capital	R$100,00
Total	**R$100,00**	**Total**	**R$100,00**

Exemplo 2			
Ativo		Passivo	
Caixa	R$100,00	Fornecedor	R$100,00
Estoque	R$82,00		
ICMS	R$18,00	Capital	R$100,00
Total	**R$200,00**	**Total**	**R$200,00**

Exemplo 3			
Ativo		Passivo	
Caixa	R$50,00	Fornecedor	R$50,00
Estoque	R$82,00		
ICMS	R$18,00	Capital	R$100,00
Total	**R$150,00**	**Total**	**R$150,00**

Em seguida, a empresa resolve vender seu estoque com uma margem de 50% e sabe que haverá incidência de 12% de ICMS, uma vez que suas vendas são feitas na totalidade para o estado de Minas Gerais. Que preço deverá colocar no produto e como ficarão as demonstrações? (Para facilitar, admitir-se-á a compra feita no exemplo 2 e que a venda foi feita totalmente à vista).

Preço (P)	?
% ICMS	12%
Custo (C)	R$82,00
% Lucro (L)	50%

Assim, deverá ser um preço tal que subtraia os 12% de ICMS, o custo de R$82,00 e reste um lucro equivalente a 50% do preço, logo:

$$P - 0{,}12 \,.\, P - R\$82{,}00 = 0{,}50 \,.\, P$$
$$0{,}88.\, P - R\$82{,}00 = 0{,}50\, P$$
$$0{,}38 \,.\, P = R\$82{,}00$$
$$P = R\$215{,}79$$

Demonstrando:

PVB	Preço de Venda Bruto	R$215,79	100%
(-) ICMS	ICMS	R$25,89	12%
(=) PVL	Preço de Venda Líquido	R$189,90	88%
(-) CPV	Custo do Produto Vendido	R$82,00	38%
(=) LB	Lucro Bruto	R$107,90	50%

Em algumas empresas é costume trabalhar com um índice marcador de preços a partir do custo do produto. Dá-se o nome de *mark-up* a esse indicador e, para se chegar ao preço de venda, basta multiplicar o custo do produto pelo *mark-up*.

Lançamentos:

D _ Caixa	R$215,79
C _ Receita	R$215,79

D _ ICMS de Venda R$25,89

C _ ICMS a Pagar R$25,89

D _ CPV R$82,00

C _ Mercadoria R$82,00

Exemplo					
Ativo			**Passivo**		
Contas	**Antes**	**Depois**	**Contas**	**Antes**	**Depois**
Caixa		R$215,79			
			ICMS a Recolher*		R$7,89
Estoque	R$82,00				
ICMS a Recuperar	R$18,00		Capital	R$100,00	R$100,00
			Lucro		R$107,89
Total	**R$100,00**	**R$215,79**	**Total**	**R$100,00**	**R$215,79**

* A empresa gerou como crédito de ICMS no ato da venda R$25,89 e quando comprou obteve um crédito tributário de R$18,00. Logo, há um valor a ser recolhido de R$7,89 (R$25,89 – R$18,00).

Movimentação de estoques

A movimentação dos estoques dependerá da entrada e saída de mercadoria. A entrada é realizada pelo departamento de compras e os dados são armazenados em fichas segundo um determinado critério. Já as saídas são vistas na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) na linha denominada Custo da Mercadoria Vendida (CMV) – empresa comercial ou Custo do Produto Vendido (CPV) – empresa industrial, conforme estrutura a seguir:

Demonstração do Resultado do Exercício

Receita Operacional Bruta

(-) Deduções

(-) Devoluções

(-) Abatimentos

(-) Descontos Concedidos

(-) ICMS

(-) PIS e Confins

(=) Receita Operacional Líquida

(-) Custo das Mercadorias/Serviços Prestados/Produtos Vendidos

(=) Resultado Bruto

(-) Despesas com Vendas

(-) Despesas Financeiras (deduzidas das Receitas Financeiras)

(-) Despesas Gerais e Administrativas

(-) Outras Despesas Operacionais

(+) Outras Receitas Operacionais

(=) Resultado Operacional Líquido

(-) Provisão para CSLL

(=) Resultado do Exercício Antes do Imposto de Renda

(-) Provisão do Imposto de Renda

(=) Resultado do Exercício Após o Imposto de Renda

(-) Participações de Debêntures

(-) Participações de Empregados

(-) Participação de Administradores

(-) Participação de Partes Beneficiárias

(-) Contribuições para Instituições ou Fundo de Assistência ou Previdência de Empregados

(=) Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício

(=) Lucro ou Prejuízo Líquido por Ação

Os estoques representam um subgrupo e se encontram no Ativo Circulante, dentro do Balanço Patrimonial, classificado após os subgrupos Disponível, Clientes, Outros Créditos e Investimentos Temporários, seguindo o conceito de liquidez, normalmente. Somente em situações atípicas o estoque viria antes das demais contas.

As regras de movimentação de estoques são as seguintes:

- PEPS ou FIFO (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai);
- UEPS ou LIFO (Último que Entra, Primeiro que Sai);
- Média Ponderada Móvel.

Exemplos: os quadros a seguir mostrarão a dinâmica de comprar, vender e estocar, mediante os três métodos anteriores. Repare que os valores de saída e estoque sofrerão mudança em função do método usado, ainda que as operações tenham sido:

	Estoque inicial de 20 unidades pelo valor unitário de R$20,00;
14/fev.	Compra de 10 unidades pelo valor unitário de R$30,00;
15/fev.	Venda 1 – 10 unidades;
16/fev.	Venda 2 – 15 unidades.

Método PEPS

PEPS										
Data	Entrada			Saída			Saldo			
	Qtde.	Valor		Qtde.	Valor		Qtde.	Valor		
		Unit.	Total		Unit.	Total		Unit.	Total	
EI							20	R$20,00	R$400,00	1
14 fev.	10	R$30,00	R$300,00				20	R$20,00	R$400,00	2
							10	R$30,00	R$300,00	
15 fev.				10	R$20,00	R$200,00	10	R$20,00	R$200,00	3
							10	R$30,00	R$300,00	
16 fev.				10 5	R$20,00 R$30,00	R$200,00 R$150,00	5	R$30,00	R$150,00	4
				CMV		R$550,00	Estoque		R$150,00	5

1. Registro do estoque inicial (EI).

2. Na coluna **Entrada**, registra-se a compra. Já na coluna **Saldo**, repetem-se as informações do período anterior (saldo inicial) e adicionam-se as informações da compra realizada.

3. Como o método é o PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), a operação será diminuir 10 unidades do primeiro registro do dia anterior. Ou seja, o primeiro registro é o saldo inicial (20 unidades a R$20,00 cada). Subtraem-se então 10 unidades a seu respectivo valor (R$20,00). Dessa forma, temos na coluna **Saída** a quantidade vendida de 10 unidades a R$20,00 cada. Na coluna **Saldo**, primeiro registra-se o resultado da operação (saldo inicial de 20 unidades menos venda de 10 unidades, ambas a R$20,00 cada) e repetem-se as demais operações do dia anterior, no caso, 10 unidades a R$30,00 cada.

4. Para registrar a venda das 15 unidades, é preciso observar quanto restou no primeiro item da operação do dia anterior. Nesse caso, temos um saldo de 10 unidades a R$20,00 cada. Nesse primeiro momento, registra-se a operação de venda com essas informações (10 unidades a R$20,00). Porém, ainda faltam 5 unidades para completar a operação. Para isso, subtrai-se do próximo saldo (que é de 10 unidades a R$30,00 cada) a quantidade que falta para completar as 15 unidades vendidas. Ou seja, registra na outra linha da coluna **Saída** a venda de, agora, 5 unidades, mas ao valor de R$30,00 cada. Na coluna **Saldo**, registra-se o restante que ainda está em estoque.

5. Na coluna **Saída**, para calcular o Custo da Mercadoria Vendida (CMV), somam-se todos os valores registrados na coluna total que, nesse exemplo, totalizam R$550,00. Já na coluna **Saldo**, para registrar a quantidade final em estoque, repete-se a última linha registrada (5 unidades a R$30,00 totalizando R$150,00).

Método UEPS

UEPS										
Data	Entrada			Saída			Saldo			
	Qtde.	Valor		Qtde.	Valor		Qtde.	Valor		
		Unit.	Total		Unit.	Total		Unit.	Total	
EI							20	R$20,00	R$400,00	1
14 fev.	10	R$30,00	R$300,00				20	R$20,00	R$400,00	2
							10	R$30,00	R$300,00	
15 fev.				10	R$30,00	R$300,00				3
							20	R$20,00	R$400,00	
16 fev.				15	R$20,00	R$300,00	5	R$20,00	R$100,00	4
				CMV		R$600,00	Estoque		R$100,00	5

1. Registro do estoque inicial (EI)

2. Na coluna **Entrada**, registra-se a compra. Já na coluna **Saldo**, repetem-se as informações do período anterior (saldo inicial) e adicionam-se as informações da compra realizada.

3. Como o método utilizado agora é o UEPS (Último que Entra, Primeiro que Sai), a operação será diminuir 10 unidades do último registro do dia anterior. Ou seja, o último registro foi a entrada das 10 unidades a R$30,00 cada. Subtraem-se então 10 unidades a seu respectivo valor (R$30,00). Dessa forma, temos na coluna **Saída** a quantidade vendida de 10 unidades a R$30,00 cada e na coluna **Saldo** permanece o valor do registro do saldo inicial (20 unidades a R$20,00) pois o outro saldo foi zerado com essa operação.

4. Para registrar a venda das 15 unidades, é preciso observar quanto restou no último item da operação do dia anterior. Temos um saldo de 20 unidades a R$20,00 cada. Registra-se a operação na coluna **Saída** (venda de 15 unidades a R$20,00). Na coluna **Saldo**, registra-se o resultado da operação, ou seja, restaram 5 unidades a R$20,00 cada uma, totalizando R$100,00.

5. Na coluna **Saída**, para calcular o Custo da Mercadoria Vendida (CMV), somam-se todos os valores registrados na coluna total que, nesse exemplo, totalizam R$600,00. Já na coluna **Saldo**, para registrar a quantidade final em estoque, repete-se a última linha registrada (5 unidades a R$20,00 totalizando R$100,00).

Método da Média Ponderada Móvel

Média Ponderada Móvel										
Data	Entrada			Saída			Saldo			
	Qtde.	Valor		Qtde.	Valor		Qtde.	Valor		
		Unit.	Total		Unit.	Total		Unit.	Total	
EI							20	R$20,00	R$400,00	1
14 fev.	10	R$30,00	R$300,00				30	R$23,33	R$700,00	2
15 fev.				10	R$23,33	R$233,33	20	R$23,33	R$466,67	3
16 fev.				15	R$23,33	R$350,00	5	R$23,33	R$116,67	4
				CMV		R$583,33	Estoque		R$116,67	5

1. Registro do estoque inicial (EI).

2. Na coluna **Entrada**, registra-se a compra (10 unidades a R$30,00 cada). Já na coluna **Saldo**, o registro será diferente pois agora o método utiliza-

do é o da Média Ponderada Móvel (MPM). Para fazer o registro, somam-se as quantidades do período anterior com a nova aquisição (20 unidades do saldo inicial com as 10 unidades adquiridas, totalizando 30 unidades). Ainda na coluna do **Saldo**, somam-se agora os totais, ou seja, total do período anterior (R$400,00) com o total da compra realizada (R$300,00), totalizando R$700,00. Para o cálculo do valor unitário (por isso método da Média Ponderada Móvel), divide-se o total (R$700,00) pela quantidade total (30 unidades), obtendo-se assim o preço médio de R$23,33.

3. Para registrar a venda das 10 unidades, utiliza-se o preço médio encontrado na etapa anterior (R$23,33). Então, registra-se a venda de 10 unidades a R$23,33 cada uma na coluna de **Saída**. Na coluna do **Saldo**, basta apenas inserir o resultado dessa operação. Registram-se 20 unidades (provenientes da operação de 30 unidades menos 10 vendidas) ao mesmo valor unitário de R$23,33.

4. Na última operação, para registrar a venda das 15 unidades, considera-se novamente o valor unitário calculado de R$23,33. Na coluna **Saldo**, o valor inserido será proveniente da subtração das unidades e seu respectivo valor (20 unidades menos 15 vendidas a R$23,33), totalizando R$116,67.

5. Na coluna **Saída**, para calcular o Custo da Mercadoria Vendida (CMV), permanece a mesma metodologia adotada anteriormente. Somam-se todos os valores registrados na coluna total (**Saídas**) que, nesse exemplo, totalizam R$583,33. Já na coluna **Saldo**, basta repetir a última linha registrada (5 unidades a R$23,33 totalizando R$116,67).

Resumo		
Método	Estoque	CMV
PEPS	R$150,00	R$550,00
UEPS	R$100,00	R$600,00
Média	R$116,67	R$583,33

Repare que o maior CMV é pelo método UEPS, uma vez que os preços subiram entre uma compra e outra, sugerindo inflação. O menor foi o PEPS e, evidentemente, a **Média** ficou entre ambos. É por essa razão que o fisco proíbe o uso do UEPS, uma vez que haveria uma arrecadação de Imposto de

Renda menor que nos outros dois métodos que são aceitos. Porém, entre o PEPS e a Média, em situação inflacionária, a Média se revela melhor. É por esse motivo que, na prática, as empresas adotam a Média como metodologia de estoque. Análise semelhante pode ser feita sob a ótica do lucro: se o custo aumentar, o lucro diminuirá; se diminuir o custo, consequentemente, o lucro aumentará.

Custo com pessoal e serviços de terceiros

Há uma diferença básica entre ter pessoal próprio ou terceirizar parte da produção para terceiros. Essa diferença chama-se tributação. A seguir, há uma simulação do que ocorre com o custo de um funcionário quando contratado pela organização.

Note aqui que a visão é de custo, isto é, sob o prisma da empresa. Não nos esqueçamos de que qualquer gasto poderá ser classificado como custo ou despesa para a empresa. Os gastos com salários podem ser considerados como custo, quando envolvidos com o processo de transformação da matéria-prima em produto final, ou despesa, quando estiver em relacionados com a estrutura administrativa ou de vendas.

O quadro a seguir mostra a composição de encargos sociais que incidem sobre a folha de pagamentos de uma empresa, vejamos:

Salários e encargos	
Encargos sociais	
A) INSS + FGTS	**40,80%**
INSS	20,00%
SAT	3,00%
Salário Educação	2,50%
Sistema "S"	3,30%
FGTS	8,00%
Multa do FGTS	4,00%
B) 13.º Salário	**8,33%**
C) Férias + 1/3	**11,11%**
D) INSS + FGTS sobre 13.º Salário	**3,40%**
E) INSS + FGTS sobre férias	**4,53%**
Total (A + B + C + D + E)	**68,17%**

Salários	
A) Salário do funcionário	R$1.000,00
B) Encargos sociais	R$681,70
Total (A + B)	R$1.681,70

O salário inicial de um funcionário ao ser contratado, cujo valor é inclusive colocado na sua Carteira Profissional, para a empresa esse mesmo salário sofre uma majoração de 68,17%, levando-se em conta apenas e tão somente os encargos que incidem sobre o salário acordado entre as partes.

No exemplo anterior, um funcionário que foi contratado por uma empresa por R$1.000,00, custará para esta o montante de R$1.681,70. Esse valor é que será levado para fins de custo ou despesa (depende do tipo de salário).

Na verdade, outros elementos integrarão o gasto total com salários além dos encargos acima mencionados, como faltas justificadas, feriados, domingos e benefícios que uma empresa normalmente oferece para seu quadro funcional tais como seguro-saúde, alimentação, entre outros.

Prêmios de seguros, tributos, amortizações, depreciações e exaustões

Seguro, contabilmente falando, é uma despesa paga antecipadamente. Tributo vem a ser o recolhimento de impostos, taxas e contribuições aos cofres públicos, em qualquer que seja a esfera (federal, estadual ou municipal). A amortização poderá ser financeira ou do intangível que se encontra no ativo não circulante. A amortização financeira representa uma saída de caixa, mas não é considerada uma despesa visto que somente a parcela do juro é encarada como despesa financeira. A amortização do intangível é um lançamento contábil que visa reconhecer as despesas pré-operacionais que estavam "estocadas" no intangível. A principal diferença entre a depreciação e amortização é que o primeiro item relaciona-se com bens tangíveis ou físicos e sua vida econômica se dá pela utilização do mesmo. Já a amortização incide sobre direitos e sua vida útil é medida de forma objetiva, ou seja, calcada em contratos. O fundamento legal é o Decreto 3.000/99, também conhecido por RIR/99 (Regulamento do Imposto de Renda), em seus artigos 324 a 327.

Exaustão é um termo cujo significado é parecido com a depreciação, ou seja, é a perda de valor. Ocorre que enquanto a depreciação se dá nos itens do ativo imobilizado como veículos, máquinas etc., em função do uso,

tempo ou tecnologia, a exaustão ocorre em minas (de ouro, ferro, cobre) em função do esgotamento da retirada do material. Portanto, uma mina não se deprecia, ela se exaure.

Operações financeiras, de empréstimos e de descontos

As operações financeiras de empréstimos e descontos têm uma função passiva, isto é, de financiamento para a empresa.

Quando uma empresa toma um financiamento de R$10.000,00, por exemplo, esse montante foi para o caixa e a empresa passou a dever R$10.000,00 para o banco.

D _ Caixa R$10.000,00

C _ Empréstimo Bancário R$10.000,00

Se, por exemplo, ela pagar R$11.000,00, significa que amortizou R$10.000,00 e mais R$1.000,00 na forma de juros.

C _ Caixa R$11.000,00

D _ Empréstimo Bancário R$10.000,00

D _ Juros Passivos R$1.000,00

As operações de desconto de duplicatas, cheques ou de cartão de crédito de fato são operações de empréstimo cujos títulos servem de lastro (garantia) da operação. Assim o comportamento é análogo ao empréstimo. Há uma diferença importante: os juros são cobrados antecipadamente.

Exemplo: uma empresa tem o seguinte Balanço Patrimonial:

Ativo		Passivo	
Banco	R$15.000,00		
Dup. Receber	R$100.000,00	Fornecedores	R$205.000,00
Estoque	R$80.000,00	Salários	R$25.000,00
Imobilizado	R$200.000,00	Capital	R$90.000,00
		Lucros Acum.	R$75.000,00
Total	**R$395.000,00**		**R$395.000,00**

A duplicata de um fornecedor de R$70.000,00 vai vencer no dia seguinte e a empresa somente dispõe de R$15.000,00 no banco. Logo, ela precisa de mais R$55.000,00 de saldo para quitá-la. Negociando com o banco, a empresa precisou retirar R$60.000,00 de suas duplicatas para realizar a negociação. Portanto, o banco cobrou R$5.000,00 de juros antecipadamente. Antes de realizar o pagamento, o balanço ficaria assim:

Ativo		Passivo	
Banco	R$70.000,00		
Dup. Receber	R$100.000,00	Fornecedores	R$205.000,00
(-) Dupl. Descontadas	R$(60.000,00)		
Estoque	R$80.000,00	Salários	R$25.000,00
Imobilizado	R$200.000,00	Capital	R$90.000,00
		Lucros Acum.	R$70.000,00
Total	**R$390.000,00**		**R$390.000,00**

Após o pagamento a fornecedores:

Ativo		Passivo	
Banco	-		
Dup. Receber	R$100.000,00	Fornecedores	R$135.000,00
(-) Dupl. Descontadas	R$(60.000,00)		
Estoque	R$80.000,00	Salários	R$25.000,00
Imobilizado	R$200.000,00	Capital	R$90.000,00
		Lucros Acum.	R$70.000,00
Total	**R$320.000,00**		**R$320.000,00**

Lançamentos de destinação do resultado

No final de um exercício contábil ou fiscal a apuração do resultado é um ponto fundamental. Ou bem a empresa obteve lucro ou, infelizmente, operou com prejuízo. Todas as contas de receitas, custos e despesas devem ser revertidas em uma única conta de apuração de resultado para se apurar o lucro ou o prejuízo. Vamos supor que a empresa no final do exercício tivesse os seguintes saldos nas contas abaixo.

Receita Operacional	
	R$120.000,00

Impostos s/ Vendas	
R$25.000,00	

CMV	
R$40.000,00	

Desp. Operacionais	
R$35.000,00	

Evidentemente, o principal é calcular o resultado. Para tanto, há a necessidade de se fechar as contas de resultado (receita, custo e despesa) e transferi-las para uma única conta de apuração, como se poderá ver a seguir:

Receita Operacional	
R$120.000,00	R$120.000,00

Impostos s/ Vendas	
R$25.000,00	R$25.000,00

CMV	
R$40.000,00	R$40.000,00

Desp. Operacionais	
R$35.000,00	R$35.000,00

Resultado Operacional	
R$25.000,00	R$120.000,00
R$40.000,00	
R$35.000,00	
R$100.000,00	R$120.000,00
	R$20.000,00 → Lucro

Ampliando seus conhecimentos

Cooperativismo e sindicatos no Brasil

(SINGER, 1999, p. 23-28)

O cooperativismo nasceu na Inglaterra, no final do século XVI, quando teve início a Revolução Industrial. Os trabalhadores das manufaturas, na época, eram qualificados e possuíam associações de ofício que controlavam o exercício profissional. Com a introdução das máquinas, esses trabalhadores começaram a sofrer a competição de fábricas, que empregavam pessoas não qualificadas, geralmente egressas do campo. Os produtos in-

dustriais eram mais baratos do que os artesanais, de modo que em pouco tempo os trabalhadores manufatureiros ficavam sem trabalho.

As associações fizeram de tudo para impedir que as máquinas tirassem o ganha-pão de seus membros, mas, debalde ações clandestinas violentas – como a queima das fábricas – foram reprimidas com vigor. Ao mesmo tempo, Robert Owen, um dos pais do socialismo, começou a pregar que a indústria em si é benéfica, ao baratear os bens de consumo, mas que ela deveria ser colocada sob o controle dos trabalhadores e que os resultados do trabalho em comum deveriam ser repartidos equanimemente. Ele propunha que ao redor das fábricas se formassem aldeias cooperativas, em que os meios de produção seriam possuídos e geridos coletivamente. Durante sua longa vida, Owen criou aldeias com esse caráter, uma nos Estados Unidos e as demais na Inglaterra.

Na terceira década do século passado, o "owenismo" tornou-se um movimento de massas na Inglaterra e passou a inspirar o nascente movimento das *trade-unions*. Owen assumiu a liderança das lutas operárias e orientou os sindicatos a formar cooperativas de produção cada vez que fizessem greves, tendo em vista tomar o mercado dos capitalistas. Nessa época, centenas de cooperativas foram formadas e em diversas ocasiões os sindicatos tentaram levar a cabo a estratégia de Owen. A classe capitalista reagiu desencadeando violenta ofensiva contra as organizações dos trabalhadores: fizeram *lock-outs* para expulsar os trabalhadores owenistas das empresas, organizaram listas negras contra o emprego de ativistas sindicais e obrigaram os empregados a assinar uma promessa de jamais se filiar a um sindicato.

Com isso, parte dos sindicatos teve de fechar e outros passaram à clandestinidade. Com o declínio do movimento operário, provavelmente muitas cooperativas também encerraram suas atividades. Mas, em 1844, um pequeno número de trabalhadores industriais fundou em Rochdale, um importante centro têxtil, uma cooperativa de consumo que eles chamaram "A Sociedade dos Pioneiros Equitativos". Eram todos militantes operários owenistas ou cartistas (partidários de um grande movimento de massa na época, que lutava pelo sufrágio universal masculino). Eles adotaram oito princípios, que provavelmente decorriam da experiência das duas ou três décadas anteriores de cooperativismo.

Em resumo esses princípios eram os seguintes: 1.º) a sociedade seria governada democraticamente, cada sócio dispondo de um voto; 2.º) a sociedade seria aberta a quem dela quisesse participar, desde que integrasse uma quota de capital mínima e igual para todos; 3.º) qualquer dinheiro a mais investido na cooperativa seria remunerado por uma taxa de juros, mas não daria ao seu possuidor qualquer direito adicional de decisão; 4.º) tudo o que sobrasse da receita, deduzidas todas as despesas, inclusive juros, seria distribuído entre os sócios em proporção às compras que fizessem da cooperativa; 5.º) todas as vendas seriam à vista; 6.º) os produtos vendidos seriam sempre puros e de boa qualidade; 7.º) a sociedade deveria promover a educação dos sócios nos princípios do cooperativismo; e 8.º) a Sociedade seria neutra política e religiosamente.

Aplicando esses princípios, a Sociedade dos Pioneiros de Rochdale cresceu imensamente, alcançando dezenas de milhares de sócios. Representando um importante mercado consumidor, os Pioneiros fundaram diversas cooperativas de produção: fábrica de sapatos e tamancos, fiação e tecelagem, uma cooperativa de habitação e uma sociedade de beneficência, que prestava assistência à saúde. O exemplo de Rochdale se irradiou pela Inglaterra e mais tarde por outros países. Numerosas cooperativas foram fundadas à base daqueles princípios. Hoje, a cooperativa de Rochdale é considerada a mãe de todas as cooperativas.

O cooperativismo surgiu em outros países, notadamente na França, na mesma época, sempre ligado às lutas operárias. Na Alemanha foram desenvolvidas cooperativas de crédito rurais e urbanas, seguindo modelos diferentes, mas aplicando os mesmos princípios. Finalmente, em 1895, fundou-se a Aliança Cooperativa Internacional, que desde então congrega as entidades cooperativas de todos os países do mundo.

O desenvolvimento do cooperativismo

Durante os últimos dois séculos, cooperativas surgiram em quase todos os países, assumindo diversas formas: cooperativas de consumo – empresas de propriedade de seus clientes, que lhes vendem bens ou serviços de qualidade comprovada a preços mínimos, pois não visam lucros. São hoje importantes em setores que fornecem serviços de grande valor, a longo prazo, como as cooperativas de saúde, escolas cooperativas, cooperativas de crédito, de seguros, habitacionais etc; cooperativas de co-

mercialização – empresas formadas por pequenos ou médios produtores agrícolas, artesanais, coletores de refugos recicláveis etc., que vendem a produção dos sócios e compram para eles equipamentos, matérias primas etc. Cooperativas agrícolas frequentemente criam indústrias de processamento de produtos agropecuários, acrescentando valor a eles; cooperativas de produção – empresas de produção coletiva agropecuária, industrial ou de serviços. Uma modalidade de cooperativa de produção são as chamadas "cooperativas de trabalhadores" ou de "serviços" que prestam serviços nas instalações e com os equipamentos dos clientes. São exemplos cooperativas de manutenção de redes de energia elétrica e de telefonia, de manutenção e limpeza de edifícios, hospitais etc., e de fornecimento de mão de obra para colheitas, para confecção de vestuário, calçados (faccionistas) etc.

Embora haja grandes diferenças entre os vários tipos de cooperativas, todos se regem pelos mesmos princípios, que são os herdados dos Pioneiros de Rochdale, adaptado e enriquecidos por sucessivos congressos da Aliança Cooperativa Internacional. Todas as cooperativas são democráticas e igualitárias, seus dirigentes são eleitos pelos sócios, as diretrizes são discutidas e aprovadas em assembleias gerais, nas de produção e ganho líquido é repartido conforme critérios aprovados pela maioria etc. São esses princípios que permitem distinguir falsas cooperativas das verdadeiras.

Como todos os que trabalham em cooperativas são seus próprios patrões – exceto alguns poucos que são assalariados, quase sempre em estágio probatório para serem depois admitidos como sócios, eles não têm os direitos que a legislação do trabalho assegura aos empregados. Esse fato, em si natural e lógico, deu oportunidade a abusos por parte de empregadores inescrupulosos. Para não pagar os chamados "encargos trabalhistas", esses patrões criam falsas cooperativas, obrigam seus trabalhadores a se associar a elas, "contratando-os enquanto pretensos cooperados por valores bem menores que a antiga folha de pagamentos. A prova de que essas cooperativas são falsas é que elas são dirigidas por prepostos do próprio contratante, que obriga os trabalhadores a aceitar a nova relação sob pena de ficarem sem trabalho.

Está claro que nenhuma cooperativa é autêntica se ela não for o resultado da vontade livre e consciente de seus membros. Uma cooperativa

de verdade serve para defender os interesses de seus sócios, de modo que ela exigirá pelos serviços dos mesmos uma remuneração que inclua todos os direitos trabalhistas dos assalariados, como férias, fundo de garantia de tempo de serviço, 13.º salário etc. É vital para as verdadeiras cooperativas de serviços que as falsas sejam eliminadas ou então transformadas em autênticas, mediante a conquista de sua direção pelos associados. Na luta contra as "cooperfraudes", sindicatos e cooperativas são aliados naturais.

O cooperativismo tem crescido, como reação dos trabalhadores contra o desemprego em massa e a exclusão social, provocados por revoluções industriais (causadoras de desemprego tecnológico) e/ou por depressões econômicas. Um surto importante de cooperativismo ocorreu no fim do século passado, na Europa Ocidental e na América do Norte, em função desses fatores. Após a 2.ª Guerra Mundial, o pleno emprego perdurou por cerca de 30 anos nos países industrializados, durante os quais os trabalhadores assalariados conquistaram melhorias salariais e direitos no quadro do Estado de Bem-Estar Social. Nesse período o interesse pelo cooperativismo por parte do movimento operário mais combativo decresceu, pois a conquista do poder estatal torna-se prioritária. As cooperativas existentes continuaram funcionando, mas muito poucas novas se formaram. Muitas cooperativas de consumo não resistiram à competição das grandes redes de super e hipermercados.

Mas, a partir de meados dos anos 1970, crises e recessões sucessivas cada vez mais graves se sucederam e a 3.ª Revolução Industrial, a da microeletrônica, tomou impulso. O desemprego voltou a crescer. A globalização financeira e comercial provocou a desindustrialização de países em que a classe trabalhadora tinha feito conquistas e o mesmo fenômeno atingiu a América Latina e, em especial, o Brasil, a partir dos 1990. Tudo isso provocou o renascimento do cooperativismo na Europa, na América Latina e, mais recentemente, no Brasil também.

Hoje, pode-se distinguir entre o cooperativismo tradicional e o novo cooperativismo, que traz as marcas da crise ideológica da esquerda e a necessidade de enfrentar o neoliberalismo e a atual crise das relações de trabalho. O novo cooperativismo constitui a reafirmação da crença nos valores centrais do movimento operário socialista: democracia na produção e distribuição, desalienação do trabalhador, luta direta dos mo-

vimentos sociais pela geração de trabalho e renda, contra a pobreza e a exclusão social.

Nem sempre o novo cooperativismo se insere nos mesmos espaços institucionais do tradicional. Estes muitas vezes foram cooptados por órgãos governamentais, ou se burocratizaram, ou degeneraram mesmo. Há "cooperativas" de comercialização – sobretudo agrícolas ou agroindustriais – cujos sócios são empregadores capitalistas. Obviamente essas pretensas cooperativas nada têm em comum com a esmagadora maioria das cooperativas, formadas por trabalhadores que procuram criar para si e para toda a sociedade alternativa democrática e igualitária ao capitalismo.

A situação do cooperativismo difere de país a país. Apesar de estar organizado internacionalmente na Aliança, o cooperativismo está hoje em processo acentuado de transformação. O novo cooperativismo surge em grande medida como resultado das novas formas de luta do sindicalismo mais combativo e se opõe à globalização em sua modalidade neoliberal e à devastação que ela ocasiona no seio da classe trabalhadora. No que segue, procuraremos resumir as causas e as formas assumidas pelo novo cooperativismo no Brasil.

Atividades de aplicação

1. Quais são os tipos tributários existentes e suas especificidades?

2. Uma empresa quer vender seu produto por R$100,00 para satisfazer sua meta de lucro. Ocorre que para vender tal produto há incidência de ICMS. Ela quer fazer um único preço para o Brasil, indiferentemente das alíquotas de ICMS de 18%, 12% e 7%. Qual sugestão você daria?

3. A Comercial Santos realizou as seguintes movimentações em seu estoque:

   - compra de 100kg do produto K pelo preço unitário de R$10,00 com ICMS de 12%;

   - compra de 50kg do produto K pelo preço unitário de R$12,00 com ICMS de 18%;

- venda de 120kg do produto K pelo dobro do custo médio com ICMS de 7%.

Apure o resultado pelo método do custo médio.

4. Uma empresa apresentou um resultado de vendas no último ano de R$12.000.000,00. A administração da empresa acredita que no ano seguinte poderá crescer cerca de 25%. Sabendo que a empresa tem três linhas de produtos, conforme tabela abaixo, avalie em qual linha a empresa deverá centrar suas ações de crescimento.

Linha	Vendas ano anterior	Margem Bruta	Despesas Comerciais	Propaganda
A	R$2.500.000,00	10%	5%	5%
B	R$2.500.000,00	25%	5%	8%
C	R$7.000.000,00	35%	8%	10%

Obs.: As despesas com propaganda e as despesas comerciais incidem sobre o valor das vendas. O mercado em que a empresa atua absorve toda e qualquer produção da empresa e de seus concorrentes. A margem bruta é a diferença entre o preço de venda e o custo de fabricação (incluindo matéria prima, materiais indiretos, mão de obra direta e indireta).

Linha	Vendas ano anterior	Margem Bruta	Despesas Comerciais	Propaganda
A	R$2.500.000,00	10%	5%	5%
B	R$2.500.000,00	25%	5%	8%
C	R$7.000.000,00	35%	8%	10%

5. A empresa Laticínio Chupa Cabra deseja lançar um novo produto. Os itens a seguir fazem parte do custo variável por unidade:

Matéria-prima	R$30,00 (há 12% de ICMS incluso neste valor)
Embalagem	R$2,50 (há 18% de ICMS incluso neste valor)
Mão de obra	R$3,00

Qual o custo do produto?

6. O quadro abaixo apresenta um controle de entradas e saídas do estoque de uma fábrica que deseja fazer uma avaliação do custo desses estoques.

Dia	Entradas no Estoque		Saídas do Estoque	
	Quantidade	**Preço Unit.**	**Quantidade**	**Preço Unit.**
1.º mar.	10	R$150,00		
10 mar.	30	R$120,00		
30 mar.			20	

Utilizando os métodos da Média Ponderada Móvel, PEPS (Primeiro a Entrar e Primeiro a Sair) e UEPS (Último a Entrar e Primeiro a Sair), o valor do estoque ao final da movimentação, em reais, será respectivamente:

Apuração contábil do resultado: reconhecimento de valores

Formação do ativo e formas de reconhecer seu valor

Generalidades sobre o ativo

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, a palavra *ativo* (do latim *activu*) pode significar:

- Que exerce ação; que age, funciona, trabalha, se move etc.;
- Apto a agir, funcionar;
- Que se caracteriza pela *ação*.

Talvez a etimologia ou a filologia nos possa dar, contabilmente falando, uma primeira "pista" para a compreensão do que vem a ser ativo. Ativo seria, numa primeira visão, o conjunto de elementos de uma pessoa, casa, empresa ou até mesmo de uma comunidade organizada (cidade, estado ou país) que tenham a característica de *ação*. Ação, nesse sentido, poderá ser tanto própria como poderá ser derivada, a saber:

- **ação própria** – são aqueles elementos que por si só são providos de força (muscular ou mental) e a coloca para a realização de um trabalho. Ex.: um cavalo, que tem força muscular, poderá realizar determinados trabalhos motivados única e exclusivamente pela força de seus músculos. Até mesmo o homem pode ser incluído nesse caso. Aliás, o homem possui dois tipos de forças – muscular e mental. Na construção das pirâmides do Antigo Egito, por exemplo, a força humana foi fundamental.
- **ação derivada** – são aqueles elementos que, ou bem recebem ação via força muscular e mental ou modificam seu estado original e transformam-se em outro elemento com valor mais *útil*. Exemplos: 1. Um

> arado que apenas fique repousando em um campo, jamais poderá ter conotação de ativo. Porém, quando se lhe é oferecido força animal, para sua movimentação, a sua utilidade pode ser apreciada. 2. Um título com vencimento futuro, isto é, sua transformação em dinheiro somente verificar-se-á daqui a um certo momento ou intervalo de tempo. No seu estado puro e simples de título, esse elemento não tem um valor próprio, posto que há até mesmo o risco do mesmo não ser recebido. Por outro lado, com as operações financeiras realizadas hoje, como o desconto, podemos antecipar o recebimento e transformar o título em dinheiro.

Nesse contexto algumas questões poderão surgir, tais como:

1. Uma máquina obsoleta, totalmente parada e fora de uso há algum tempo, pode ser considerada um ativo?

2. Mercadorias fora de moda ou que apresentem um giro extremamente lento, seriam ou não um ativo?

3. As pessoas em uma empresa são ou não ativo dessa empresa?

4. A força intelectual ou mental, embora não possa ser mensurada, faz parte do ativo de uma pessoa, de uma empresa ou até mesmo de um país?

Características do Ativo

John Canning (1929, p. 22) considerou que sua definição expressava com bastante propriedade o que os contadores, àquela época, queriam dizer com o termo ativo:

> Ativo é qualquer serviço futuro em dinheiro ou qualquer serviço futuro conversível em dinheiro (salvo os serviços provenientes de contratos, cujas partes estejam proporcionalmente a se prestarem), cujo benefício seja legal e assegurado por uma ou um grupo de pessoas. Tal serviço é ativo somente e para essa pessoa ou grupo de pessoas que o aproveita.

Podemos verificar que o ativo assim definido traz consigo uma carga de *utilidade*. Automaticamente, a utilidade carrega custos e despesas. Ex.: uma máquina moderna, computadorizada etc. vai gerar custos e despesas para que sua utilidade seja satisfeita (salário dos operadores, energia elétrica, combustíveis, lubrificantes, manutenção encargos financeiros etc.).

Em 1953, o Instituto Americano de Contadores no Boletim de Terminologia de Contabilidade n.º 1, definiu ativo como:

> Algo representado por um saldo devedor, de acordo com os princípios de Contabilidade, no fechamento do exercício (desde que o saldo devedor não seja saldo negativo de uma obrigação), representando um direito de propriedade ou valor adquirido ou desembolso efetuado, criando um direito de propriedade, ou é aplicado apropriadamente no futuro. Assim, as fábricas, contas a receber, estoques e despesas diferidas são ativos na classificação do Balanço Patrimonial. (*apud* HENDRIKSEN, 1999, p. 93)

A grande ênfase do Instituto Americano de Contadores está fundamentada na comprovação e no direito de propriedade. Assim sendo, um bem só poderá ser visto como ativo, a partir do momento em que o mesmo possa ser comprovado de propriedade de alguém. Esse pensamento nos possibilita algumas reflexões:

- Um prédio, máquina, veículo ou até mesmo os estoques comprados a prazo somente serão ativos de fato após terem sido pagos?
- O *leasing* não pode ser classificado como ativo, na empresa arrendatária?
- Um bem de consumo consumível (para alimentação) é comprado a prazo e já consumido pelo cliente. A empresa vendedora jamais verá o produto na forma original e o comprador somente percebe que é "proprietário" do bem enquanto o saboreia.

Em 1957, a Associação Americana de Contabilidade declarou, conforme Hendriksen e Breda (1999, p. 64): "Ativos são recursos econômicos dedicados a fins mercantis dentro de uma entidade contábil específica; são agregados de serviços potenciais disponíveis ou que dêem lucro para as operações previstas."

Sprouse e Moonitz (1962, *apud* IUDÍCIBUS, 1997, p.123) definiram ativo como: "O ativo representa resultados econômicos futuros esperados, cujos direitos foram adquiridos pela empresa como consequência de alguma transação passada ou presente."

Ao tratarmos o ativo como consequência de um resultado econômico, podemos tratar da sua mensuração em separado. As características abaixo são essenciais:

1. Há que existir um potencial de resultados futuros positivos. Todo elemento que apresentar uma expectativa nula ou negativa, não poderá ser enquadrado como ativo;

2. Há que existir uma particularidade de tais direitos, isto é, uma pessoa ou uma empresa, em especial. Assim, o ativo são aqueles elementos sob o controle de uma entidade;

3. Há que existir uma reclamação legalmente exigível dos direitos ou serviços. Se algum serviço puder, por mera vontade de uma das partes, deixar de ser prestado, sem nenhum tipo de indenização, não poderá ser classificado como ativo;

4. Qualquer item (tangível ou intangível), proporcionará direitos e benefícios futuros. Portanto, todos os ativos são idênticos;

5. Necessariamente, todo ativo teve um custo de aquisição para uma pessoa ou empresa; mas também poderíamos elencar como ativos ou bens recebidos por doação ou descobertos. Ex.: petróleo para a Shell (Ativo), água para a Sabesp (Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo) etc.

6. A data de aquisição é importantíssima, uma vez que o direito somente passará a existir a partir dela.

Objetivos da mensuração do ativo

Necessariamente a *moeda* será o denominador comum dos bens do ativo. Todavia, outros modelos também podem ser utilizados.

Ex.: o conjunto de cabeças de bois equivale a R$10.000.000,00 ou o conjunto de cabeças de bois perfaz 6 500 animais.

A *valoração do ativo*, no sentido de "dar valor" e não de ganho, dar-se-á por processo comparativo. Ex.:

Itens	Unidades em X1	Unidades em X2	Δ	$ X1	$ X2	Δ
Bois	100	108	+8	R$8.500,00	R$9.180,00	+ R$680,00
Vacas	80	89	+9	R$6.100,00	R$6.787,00	+ R$687,00
Soja (Kg)	10 000	12 000	+ 2 000	R$20.000,00	R$24.000,00	+ R$4.000,00
				R$34.600,00	R$39.967,00	R$5.367,00

Quando realizamos a valoração em unidades, a análise é sempre efetuada de maneira individualizada e com uma leitura horizontal.

Exemplo 1:

Em X1 tínhamos 80 vacas. Em X2, temos 89. Portanto, ficamos mais prósperos em 9 vacas. Já quando a valorização do ativo é feita em unidades monetárias temos a vantagem de enxergar o conjunto, ou seja, podemos "somar" bois + vacas + soja.

Exemplo 2:

No ano X1, nosso patrimônio era de R$34.600,00. Em X2, passamos para R$39.967,00. Assim, ficamos mais prósperos em R$5.367,00.

Outra vantagem de escolher a moeda é pela maior riqueza de análise. Podemos saber, por exemplo, qual ou quais são os itens que mais contribuíram para o resultado global.

Medição da utilidade

O que a valoração proporcionou de mais fantástico ao ativo foi atribuir-lhe utilidade. Tal ideia é fundamental para a manutenção do capital e o aparecimento de entradas e saídas de recursos. A manutenção do ativo terá como base o custo de aquisição. Portanto, a utilidade será em função do aumento desses valores.

A valoração como conceito da prosperidade

A utilidade do ativo será tanto melhor quanto maior for sua valorização no tempo. Exemplo: a valorização dos estoques. Inicialmente, adquiridos a preço de custo, podem aumentar até valores de sua realização imediata.

A maior importância do conceito da valoração é a plena contabilização das alterações de valores ao longo do tempo, sempre condicionado a valores realizáveis em efetivo, ou a preço de mercado. Tudo isso para que os investidores enxerguem todas as facetas e decidam se aportam ou não seu dinheiro em tal empresa.

Ativos monetários e não monetários

Os ativos monetários não apresentam muitos problemas, posto que sempre serão de natureza cíclica e o giro de valores mais constante. Ex.:

a conta bancos. Num único dia, o saldo dessa conta vai sendo alterado à medida que a entrada e a saída de dinheiro vão ocorrendo.

Já os ativos não monetários têm a característica dos saldos serem mais constantes, até imobilizados ou fixos (com base no custo histórico). Portanto, temos que verificar a *vantagem marginal* estabelecida com base na ideia do *custo-benefício*.

A apresentação da situação financeira aos investidores

O título reflete, em primeira instância, o grande objetivo da Contabilidade. Tal apresentação é sempre feita com uma periodicidade conhecida e de maneira que os mesmos a entendam.

O Balanço Patrimonial reflete a situação financeira que é residual, pois os saldos são verificados em uma determinada data (31/12/X2, por exemplo). Não apresenta informação com vistas às perspectivas futuras. Hendriksen e Breda (1999, p. 82) afirmam claramente: "O estado de situação financeira apresentado aos investidores deve restaurar uma situação mais útil mediante inclusão de conceitos de valoração e outras informações que seriam mais significativas para tomar decisões sobre investimento."

O balanço está muito mais ligado a informações pretéritas que futuras. Ademais, suas contas representam o início de um novo momento futuro, que poderá ser ou não lucrativo e, paradoxalmente, tais contas são finais de algo lucrativo ou não até o momento.

DRE (19X1) → Balanço (19X1) → DRE (19X2)

Apesar dos pontos que parecem não favorecê-lo, há os seguintes pontos positivos:

1. Facilita o rendimento e o controle das contas da sociedade, descobrindo-se possíveis fraudes ou desfalques que estejam ocorrendo;

2. Resumo das atividades da empresa, ainda que os valores possam ser amplamente discutidos;

3. Mede a eficácia da gestão dos recursos e, consequentemente, das ações praticadas pelos gestores do negócio.

Há uma frase famosa cunhada pelo brilhante economista John Maynard Keynes (1883-1946) que diz "no longo prazo estaremos mortos". Todavia, a teoria keynesiana versa sobre a mentalidade dos investidores em almejarem benefícios futuros com base em determinadas premissas presentes.

Assim, o balanço tem, acima de tudo, que oferecer elementos para que os investidores façam seus prognósticos. Tais estudos estarão ligados às possibilidades de um investimento presente com vistas a benefícios (dividendos e distribuições) futuros.

Exemplo: suponha que uma determinada empresa tenha um capital de R$100.000,00. Um investidor adquire 10% das ações, desembolsando R$10.000,00. O valor de cada ação é de R$1,00 (no total de 100 000 ações). No final do exercício, a empresa obteve lucro líquido de R$1.000,00, sendo o lucro por ação de R$0,01. O Retorno Sobre Investimento (RSI) dessa empresa foi de 1%, a saber:

$$RSI = \frac{\text{Lucro x 100}}{\text{Investimento}} \Leftrightarrow RSI = \frac{\text{R\$1.000,00 x 100}}{\text{R\$100.000,00}} \rightarrow \mathbf{RSI=1\%}$$

A valorização das ações, idem:

Valor da Ação em X1 = R$1,00 =	**Δ% = 1%**
Valor da Ação em X2 = R$1,01 =	

O montante de capital do investidor:

Início (X1) = Compra de 10% da empresa = R$10.000,00	**Δ% = 1%**
Fim (X2) = Compra inicial + 10% do lucro = R$10.100,00	

Se a taxa mínima de atratividade foi de 6%, o investidor fez um péssimo negócio, talvez se baseando em informações das demonstrações financeiras. Por tais motivos que análises comparativas são fundamentais para a tomada de decisão.

Valoração para uso de credores

O objetivo principal dos balanços no início do século XX era apresentar informações aos credores. Estes, por sua vez, tomavam tais informações para dar sustentação aos empréstimos. Assim, os valores dos bens e direitos tinham que ser a nível de realização e não históricos.

Todavia, se a empresa é vista com probabilidade de *continuidade*, os lucros são mais importantes que os valores de liquidação, já que não faz sentido a empresa vender seus ativos. Já uma empresa em descontinuidade faz mais sentido converter os valores para uma liquidação forçada e rápida.

Valoração para uso da gerência

Para fins gerenciais, o processo deve ter informações de decisões operacionais. A informação gerencial nem sempre é a mesma dos credores e investidores. A gerência faz o elo entre o passado e o futuro, necessitando de valoração distinta. Ex.: sempre comparar o benefício de utilizar o ativo da empresa com valores de liquidação. Também deve-se levar em consideração o custo de capital e custos marginais. Tal razão se deve porque para os gestores, os valores praticados pelo mercado estão em consonância com suas ações e atitudes.

Conceito de valoração

O conceito de valoração em Contabilidade é um procedimento que consiste em imputar um valor monetário a um determinado bem ou direito. A grande discussão gira em torno de qual seria o conceito mais adequado para nos basear na precificação. Há duas vertentes:

- **valores de entrada** – refletem um valor que a empresa desembolsou a fim de obter os ativos para as operações da empresa;
- **valores de saída** – refletem o valor ou importe monetário que a empresa recebe quando um bem ou serviço sai definitivamente da empresa.

Aqui temos que fazer uma separação entre o ativo monetário e o ativo não monetário. Os monetários devem ser expressos em função de valores correntes críveis, ou seja, valores praticados pelo mercado (correntes) e com veracidade (críveis), e devemos tratá-los como base de sua realização.

Métodos pelo valor de saída

Valor Presente Líquido

Quando tivermos valores de entrada previstos para sua efetivação no futuro, temos que trazê-lo ao momento presente via procedimento de desconto. Além da Taxa de Juros (correção monetária + juro real) e do prazo, também devemos colocar o risco do não recebimento. Assim, quanto maior for o prazo para o recebimento, maior será a incerteza do mesmo, provocando um aumento da taxa de risco.

Tanto o Comitê sobre Conceitos e Normas de Contabilidade da Associação Americana de Contabilidade quanto os já citados autores Sprouse e Moonitz (1962), consideram o conceito do Valor Presente Líquido. A fórmula utilizada é a seguinte:

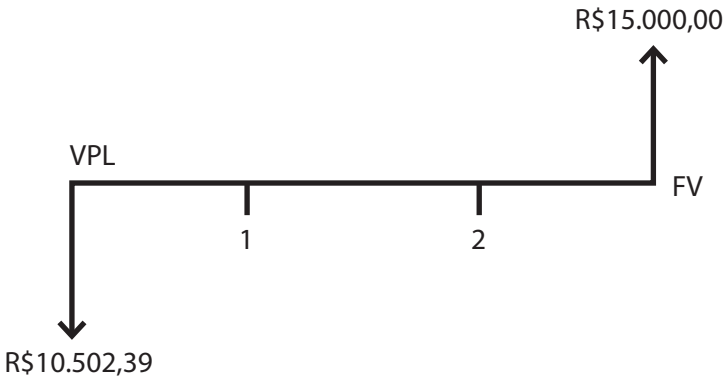
$$VPL = \frac{\text{Valor Futuro}}{(1 + i)^n}$$

VPL	➔	Valor Presente Líquido
n	➔	Tempo ou Prazo
i	➔	Taxa de Juros

Exemplo: uma pessoa tem um título a receber que vencerá daqui a 18 meses. Supondo que a Taxa de Juros seja de 2% a.m. e o valor do título de R$15.000,00, qual será o VPL?

$$VPL = \frac{R\$15.000,00}{(1,02)^{18}} = \frac{R\$15.000,00}{1,428246} = \mathbf{VPL = R\$10.502,39}$$

Graficamente poderíamos representar:



Todavia, se tivermos valores a receber de modo parcelado, temos que trazer a valor presente cada uma dessas parcelas individualmente. Exemplo: uma empresa tem um recebimento que está assim subdividido:

Prazo – Meses	Valores	Taxa (% a.m.)	VPL
3	R$600,00	2	R$565,39
9	R$800,00	4	R$562,07
15	R$1.900,00	8	R$598,96
20	R$3.850,00	10	R$572,28
Total	**R$7.150,00**	**Total**	**R$2.298,70**

Pela tabela acima podemos notar que há a necessidade de trazer a VPL um a um e somente depois somarmos as parcelas. Perceba que quanto maior é o prazo de recebimento, maior é a taxa de desconto. Nesse exemplo, houve um *desconto médio ponderado* de *67,86%*, conforme cálculo a seguir:

$$\text{Desconto} = 1 - \left(\frac{\text{R\$2.298,70}}{\text{R\$7.150,00}}\right) = 1 - 0{,}3214 = 0{,}6786 \,.\, 100 = 67{,}86\%$$

Vale lembrar que a taxa aqui colocada engloba:

- Taxa de Juros Real;
- taxa de risco do recebimento.

O dinheiro tem valor no tempo. Essa afirmação é muito importante para qualquer método ou meio pelo qual se pretenda discutir a opção entre uma ou outra alternativa de investimento. O valor de R$1,00 ontem é diferente de R$1,00 hoje que será, por sua vez, distinto de R$1,00 amanhã.

Uma das maneiras de avaliarmos uma empresa, ou até mesmo um projeto em especial, é pelo método do *Valor Presente Líquido (VPL)*.

Existem outros métodos que colaboram ou ajudam o enfoque de decisão de um determinado investimento, mas o VPL é mais fácil de ser assimilado pelas pessoas. Diria até mesmo que é um raciocínio natural de qualquer pessoa (leigo ou especialista em finanças) na escolha de opções de investimento.

Perceba que se formos ineficientes na análise do VPL, alguém seguramente o fará, nem que seja de maneira natural ou empírica.

O VPL consiste em descapitalizar para o valor presente *todas* as variações de caixa esperadas pelo projeto em função de uma taxa mínima de atratividade esperada ou desejada. Significa calcular na *data zero* todos os recebimentos e pagamentos esperados pelo projeto a uma determinada Taxa de Juros.

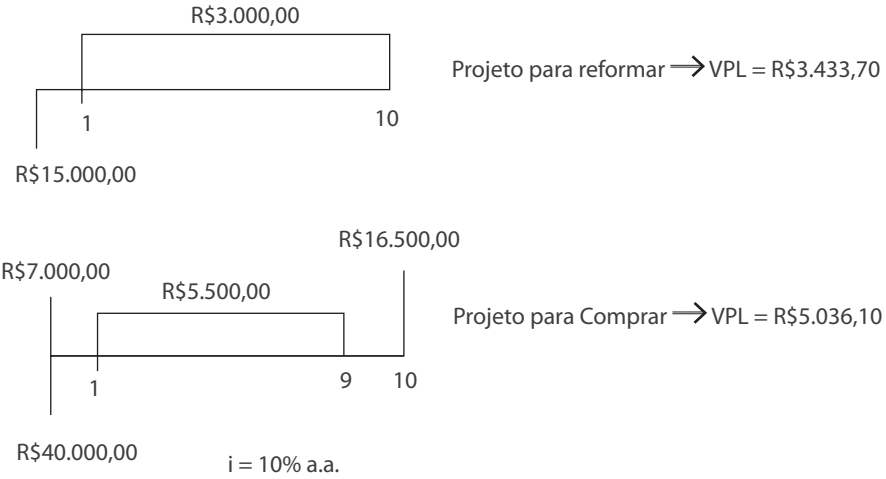
O VPL sempre poderá ser descrito na forma do diagrama de *Fluxo de Caixa*. Veja que no Fluxo de Caixa temos que indicar a posição financeira dos movimentos de entrada e saída de caixa. Não se admite colocar posições econômicas (receitas/despesas/lucro) ou contábeis. Há que se tomar muito cuidado com a precisão dos dados. Se, por exemplo, omitirmos ou simplesmente não colocarmos alguma entrada ou saída de caixa, esse fato poderá, no futuro, comprometer a decisão dada como correta no passado.

O VPL poderá ser negativo, zero ou positivo. Porém, somente será viável se for positivo, já que indicará que todos os fluxos futuros trazidos a valor presente, em função de uma taxa de juros, descontando-se o investimento inicial mostra-se superior. Se for zero ou nulo, significa que o montante trazido a valor presente é igual ao investimento e se for negativo é porque os retornos a valor presente não "pagam" sequer o investimento, sendo inviável.

Exemplo: uma linha de produção necessita de reparos e há duas opções: a primeira consiste em realizar uma reforma geral da linha, exigindo um investimento de R$15.000,00. Por outro lado, os gastos com manutenção cairiam R$3.000,00 por ano nos próximos 10 anos. Após esse período o equipamento estará sucateado e sem valor residual. A segunda opção é a aquisição de uma outra linha de produção no valor de R$40.000,00. A venda da atual linha proporcionaria R$7.000,00 de receita. Além disso, haveria uma redução de R$5.500,00 por ano em manutenção. Após 10 anos esse equipamento apresentaria um resíduo de R$11.000,00 (*goodwill*)[1]. Os acionistas da empresa querem uma taxa de 10% a.a. como sendo o mínimo atrativo. Qual dessas duas opções escolher?

[1] Entende-se por valor residual uma estimativa futura de realização, ou seja, de venda de um bem avaliado por preço praticado no mercado.

1.º Passo: desenhar os Fluxos de Caixa por projeto:



Para chegar a esses valores, a seguir são apresentados os passos necessários para o cálculo em uma calculadora financeira HP-12C.

Primeiro caso:

- Limpar a memória financeira: f FIN
- 15000 CHS g CF0
- 3000 g CFj
- 10 g Nj
- 10 i
- f NPV

Segundo caso

- Limpar a memória financeira: f FIN
- 33000 CHS g CF0 (40.000 – 7.000)
- 5500 g CFj
- 9 g Nj
- 16500 g CFj
- 10 i
- f NPV

2.º Passo: calcular o VPL de cada projeto e compará-los. Se ambos forem positivos e consequentemente viáveis, deveremos eleger aquele que apresentar o maior valor. No caso acima, como se pode observar, a melhor opção seria *comprar*.

O VPL pode ser calculado pela seguinte maneira:

Para o primeiro caso, temos que:

$$VPL = R\$15.000,00 + \frac{R\$3.000,00}{(1,10)^1} + ... + \frac{R\$3.000,00}{(1,10)^{10}} = R\$3.433,70$$

Já para o segundo caso, os dados são:

$$VPL = R\$33.000,00 + \frac{R\$5.500,00}{(1,10)^1} + \ldots + \frac{R\$5.500,00}{(1,10)^9} + \frac{R\$16.500,00}{(1,10)^{10}} = R\$5.036,10$$

Preço de reposição

Esse método é válido para empresas que atuem em um mercado organizado. Isso porque se pode estimar o preço que teremos que pagar no futuro por um determinado bem. A limitação do preço de reposição:

- é somente aplicável a itens de venda (mercadorias, terrenos, fábrica)
- causa certa incerteza, já que sua base é futura.

Preço equivalente

Significa basicamente preços realizáveis atuais. Para sua mensuração deveríamos saber quanto cada item representaria, caso fossem vendidos, ordenadamente, em unidades monetárias. Assim, veríamos bens equivalentes no mercado e faríamos a precificação dos bens de nosso ativo.

Esse método afasta tanto as especulações do futuro quanto as desconfianças do passado. Portanto, se as empresas o adotassem haveria maior uniformidade de informações. Mas a desvantagem cai naqueles bens considerados invendáveis, por exemplo, um torno antigo, enferrujado, obsoleto tecnologicamente e sem peças para reposição, e também nos intangíveis. Também o instituto da depreciação ficaria afetado, até porque não há mais nada a ser depreciado.

Valores de liquidação

Há muita semelhança entre esse método e o preço de reposição e o preço equivalente. A diferença é que a liquidação baseia-se numa venda forçada (não ordenada e nem a de mercado), isto é, a preços amplamente reduzidos, podendo, às vezes, ser inferior ao custo de aquisição. Assim deve ser utilizado somente em situações específicas:

- quando as mercadorias ou outros ativos perderam sua utilidade normal;
- quando são empresas em *descontinuidade*.

Métodos pelo valor de entrada

É muito mais comum a utilização de valores de entrada que valores de saída na contabilidade. Em primeiro lugar porque são mais facilmente prováveis (baseado em documentos), e em segundo lugar porque são valores máximos ou no caso de itens que não mais existam no mercado, serão os únicos.

Custo histórico

O custo tem sido até adotado em contabilidade como sinônimo de valoração. Até o Comitê de Terminologia do Instituto Americano de Contadores (AICPA), (*apud* IUDÍCIBUS, 1997, p. 129), declarou: "Posto que a contabilidade se baseia predominantemente nos custos, os usos apropriados da palavra *valor* em contabilidade se restringe, em grande parte, à apresentação das partidas ao *custo*, ou as modificações do custo."

O custo é, portanto, o sacrifício econômico, expresso em moeda, necessário para obter um ativo específico. Outro fator primordial é a correlação existente entre o custo e a data de aquisição. Aliás, essa é uma das principais razões que dão sustentáculo à adoção do custo histórico: relação entre a realização e a utilidade.

Uma das principais desvantagens está centrada nas modificações de valores da empresa no tempo e também por não representar adequadamente o ativo da empresa.

Custos correntes

O custo corrente é similar ao custo histórico. Sua diferença está baseada na ideia de obter o mesmo ativo, ou equivalente, a um preço maior ou menor. Ou seja, quanto representaria hoje a aquisição dos mesmos itens do ativo. As vantagens desse método são:

- representa o montante desembolsável hoje para obtermos o mesmo ativo;
- permite segregar lucros ou prejuízos ocorridos no período;

- é fundamental para empresas que continuarão adquirindo os mesmos itens do ativo;
- total demonstrado via custo corrente é mais expressivo do que a soma dos mesmos itens via custo histórico.

Custos descontados

Existem situações em que a empresa realiza desembolsos ou pagamentos com vistas a adquirir um bem no futuro ou mesmo realizando gastos pré-operacionais. Nesses casos necessitaria que trouxéssemos esses valores ao momento presente, para compararmos, por exemplo, com a alternativa de adquiri-lo à vista ou num só desembolso (caso seja possível). A desvantagem é que, embora técnica e aparentemente possa ser viável, a operação já está consumada, chegando-se tardiamente à conclusão.

Custo *standard* ou custo padrão

É um conceito baseado nos preços de trocas apropriados das quantidades adequadas de bens e serviços para a confecção do produto. Sua vantagem é não atribuir a ineficiência ou a capacidade ociosa da empresa ao custo do produto. Então, o custo de um produto não deve ser mais alto por produzi-lo em situações de desvantagens ou de ineficiência. Isso porque estaríamos, por mais absurdo que possa parecer, aumentando nosso ativo via *ineficiência*. Vejamos o seguinte exemplo:

Histórico	Empresa A	Empresa B
Custo de Produção	R$100,00	R$100,00
Custo da Ineficiência	R$0,00	R$20,00
Totais	R$100,00	R$120,00

Como se pode perceber, o valor final do produto da empresa B seria 20% superior ao da empresa B, via custo de ineficiência. Poderíamos afirmar, então, que o ativo da empresa B é maior que da empresa A?

Nesse ponto, o custo padrão é muito utilizado para decisões gerenciais a fim de verificar se determinada empresa está mais ou menos eficiente em relação à concorrência.

Métodos Mistos

Custo ou mercado

Na verdade esse conceito é um misto dos conceitos de valoração de entrada e de saída. É de fato uma derivação objetiva da convenção contábil do *conservadorismo*. Assim, o conceito está umbilicalmente ligado à noção de recompra do produto.

O conceito de custo ou mercado remonta ao século passado. Nessa época os balanços eram feitos especialmente para efeitos de análise de credores, pois queriam saber na verdade os valores de conversão dos bens.

Com o desenvolvimento dos conceitos das Demonstrações Financeiras e com a diversificação dos usuários da contabilidade, tal conceito ganhou um novo sentido. Agora a *utilidade* se expressaria de modo conservador. Portanto, todas as despesas se incluiriam no exercício corrente e as receitas somente após a data da venda.

Sprouse e Moonitz (1962, *apud* IUDÍCIBUS, 1997, p. 125) se opõem ao conceito de custo ou mercado, o que seja mais baixo. Propõem o *custo corrente*:

> Se o custo corrente é objetivo, definido, verificável e mais útil quando é inferior ao custo de aquisição, também possui esses atributos quando é maior. Mediante o uso do custo corrente se reconhece uma mudança da *utilidade* no exercício que ocorre tal mudança. E as partidas do estoque seguiriam medindo a valores que estão abaixo dos preços correntes de venda. (SPROUSE; MOONITZ, 1962, p. 31, grifo nosso)

Hendriksen e Breda (1999) também estão de acordo com Sprouse e Moonitz (1962), pois os preços correntes têm *certeza* e *objetividade*. Portanto, o conceito de custo ou mercado, o que seja mais baixo, é inaceitável na Teoria Contábil por:

- subvalorização do ativo;
- como há subvalorização, possibilidade de apresentar uma utilidade maior ou uma perda menor;
- inconsistência interna. Num exercício escolhe-se o custo; no outro, o mercado;
- indicação para os usuários de que a empresa está proporcionando uma utilização adequada dos recursos;

- alegar-se que não há lucro ou prejuízo até que ocorra a venda. Mas, não há razão lógica para se ater somente aos custos de aquisição. A empresa poderia utilizar os preços correntes e comparar com os de aquisição.

Ampliando seus conhecimentos

Contabilidade

(EJNISMAN; LUCHESI, 2009)

Como valorar o intangível

Nos últimos meses, o sistema jurídico brasileiro vem sofrendo várias alterações e adaptações no que diz respeito à contabilização dos ativos das empresas. Essa tendência se justifica pela opção do Brasil de se adequar à globalização dos mercados, em especial aos princípios e regras internacionais de contabilidade. Nesse sentido, as novas normas alteram, de um lado, os padrões de contabilidade aplicáveis às demonstrações financeiras das companhias abertas e, de outro, estabelecem novos parâmetros de contabilidade para as sociedades anônimas em geral.

O impacto dessas normas para os titulares de direitos de propriedade intelectual é evidente, tendo em vista que as novas normas contábeis estabelecem uma série de parâmetros para a valoração de ativos intangíveis, nos quais se incluem as marcas, as patentes, os direitos de autor e outros direitos que recaiam sobre criações intelectuais.

Atualmente, os direitos de propriedade intelectual (PI) são considerados importantes ativos para o desenvolvimento da atividade econômica das empresas. Os administradores de direitos de PI são, mais do que nunca, compelidos a lidar não somente com a proteção de tais direitos, mas também com a valoração de ativos intangíveis em geral.

De acordo com o que determinam os princípios gerais de contabilidade, os bens intangíveis são ativos que não têm substância física, contudo garantem direitos e vantagens econômicas ao seu titular, sendo inseparáveis da própria empresa. Destacadamente, os atuais padrões internacionais de contabilidade têm detalhado novos regramentos para a inclusão dos ativos de PI nas demonstrações financeiras, dada a necessidade de fornecer aos investidores informações operacionais de melhor qualidade aliadas a maior transparência.

É importante ressaltar que, embora as novas regras sejam destinadas às companhias abertas e às sociedades anônimas, a intenção das autoridades fiscais e contábeis brasileiras é estender as novas regras para todas as empresas nacionais titulares de ativos de PI. Em outras palavras, pretende-se criar uma nova cultura de avaliação e contabilização de ativos intangíveis no Brasil.

Padrões internacionais

Seguindo a evolução ocorrida nos últimos anos nos padrões internacionais de contabilidade, em conformidade com o que foi preconizado pelo International Accounting Standards Board (IASB), a comunidade contábil brasileira tem se mostrado preocupada com a harmonização das práticas contábeis nacionais em vista das novas normas internacionais.

O argumento é de que a convergência internacional dos padrões de contabilidade, materializados por meio dos International Financial Reporting Standards (IFRS), implicaria a redução dos custos de preparação das demonstrações financeiras, a redução dos riscos e custos relativos à análise e ao processo de tomada de decisão, bem como a redução no custo do capital.

Assim, como consequência dessas discussões sobre a convergência dos padrões internacionais de contabilidade, duas novas normas acerca do tema foram criadas pelo governo brasileiro, as quais se encontram descritas a seguir.

(a) Instrução Normativa 457/2007, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)

Em 13 de julho de 2007, a CVM publicou a Instrução Normativa 457 (ICVM 457) segundo a qual todas as sociedades anônimas com ações listadas em bolsa de valores mobiliários ou em mercado de balcão organizado ("Companhias") deverão, a partir do exercício fiscal de 2010, preparar relatórios e divulgar suas demonstrações financeiras de acordo com os IFRS.

Isso significa que, a contar do ano-base de 2010, as Companhias não mais poderão apresentar seus relatórios e demonstrações financeiras de acordo com os princípios gerais de contabilidade geralmente aceitos no Brasil (também conhecidos como "BR GAAP"), uma vez que os IFRS serão obrigatórios.

Dessa forma, as Companhias serão obrigadas a reportar em suas demonstrações financeiras os ativos intangíveis de sua titularidade, sempre se pautando nos IFRS e observando os padrões IASB. A título de exemplo, e de acordo com as

novas regras de avaliação, os ativos intangíveis estarão sujeitos a um processo de valoração periódica, tendo por base qualquer dos métodos de avaliação de ativos estabelecidos pela IFRS (ou seja, quer pelo método de custo, quer pelo método de reavaliação).

Adicionalmente, a mencionada ICVM 457 deverá ser analisada e interpretada com observância das disposições trazidas pela Lei 11.638/2007, a qual modificou a Lei 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas), como explicado abaixo.

(b) Lei 11.638/2007

Decorridos cinco meses da publicação da ICVM 457, o Congresso Nacional Brasileiro aprovou a Lei 11.638/2007, que modificou algumas das disposições da Lei das Sociedades Anônimas.

As modificações trazidas pela Lei 11.638, que passaram a viger no início do ano fiscal de 2008, foram elaboradas no intuito de estabelecer novos padrões para a preparação de relatórios de demonstrações financeiras de acordo com os IFRS.

Com exceção de algumas disposições, as novas regras são aplicáveis a todas as sociedades anônimas brasileiras, bem como a todas as demais empresas de natureza jurídica diversa que sejam consideradas como "sociedades de grande porte". Vale ressaltar que uma sociedade limitada, por exemplo, poderá ser considerada de "grande porte" levando-se em consideração determinados parâmetros referentes às suas receitas anuais e à quantidade de ativos em sua titularidade.

Ativos intangíveis

A Lei 11.638, ademais, trouxe a regulação específica acerca da contabilização e tratamento dos ativos intangíveis nas demonstrações financeiras das sociedades anônimas. Na verdade, embora o sistema legal anterior determinasse que os direitos de PI deveriam ser contabilizados, poucos direitos eram efetivamente incluídos nos balanços patrimoniais das empresas, devido à ausência de regras claras sobre as formas e métodos de contabilização. Com base nos novos regramentos, os balanços patrimoniais das sociedades anônimas deverão incluir uma conta específica para o lançamento dos ativos intangíveis.

A nova legislação também estabelece que os direitos classificados sob a conta ou categoria de ativos intangíveis deverão ser avaliados de acordo com seu valor de aquisição, sendo descontada a diferença relativa à sua amortização. Cabe ressaltar que, no Brasil, a amortização de um direito de PI somente pode ocorrer se restar demonstrado que mencionado direito tem duração limitada.

Todo o regramento mencionado acima indica, efetivamente, que a legislação brasileira adotou o conceito de avaliação de ativos intangíveis com base no custo do ativo. Entretanto, a Lei 11.638 e a ICVM 457 não dispuseram sobre obrigatoriedade da contabilização dos ativos intangíveis originados internamente, ou seja, aqueles criados pelas sociedades anônimas internamente.

Não obstante especialistas em contabilidade tenham ponderado que os ativos intangíveis gerados internamente não devam ser contabilizados na conta de ativos intangíveis, as regras que virão regular os novos critérios impostos pela Lei 11.638 ainda estão em fase de elaboração pelas autoridades brasileiras e, portanto, ao nosso ver, não há posição definitiva sobre o tema até o presente momento.

Outro ponto em aberto que vem suscitando inúmeras discussões entre especialistas em contabilidade é o reflexo do aumento do valor de mercado dos ativos de PI nos balanços patrimoniais das sociedades anônimas. Ocorre que o novo sistema estabelece que as sociedades anônimas deverão, periodicamente, revisar os valores originais atribuídos aos ativos intangíveis, sendo certo que toda perda ou desvalorização desses ativos deverá ser registrada nas demonstrações financeiras das sociedades anônimas. No entanto, nada dispõe acerca da valorização dos ativos.

Igualmente ao que ocorre com a discussão sobre a contabilização de ativos intangíveis internamente criados, a nova legislação não se faz clara e definitiva sobre esse tema, sendo ainda necessária a edição de regulamentação específica.

Consequências das novas regras

A principal consequência das novas regras societárias e contábeis é que os ativos intangíveis passarão a ser valorados, dando-se especial importância para sua avaliação em decorrência da aquisição por meio de operações societárias.

Sob o ponto de vista prático, as mudanças trazidas pela Lei 11.638 implicam a dissociação entre os outros ativos das sociedades anônimas e os ativos intangíveis, o que, por consequência, torna necessário, por exemplo, discriminar o valor dos ativos intangíveis ao determinar o preço de uma empresa.

Em operações de fusão ou aquisição, por exemplo, isso significa que o valor dos ativos intangíveis deverá ser claramente identificado no preço global de uma transação. Adicionalmente, uma vez que tais ativos intangíveis sejam adquiridos, eles terão de ser lançados no Balanço Patrimonial das sociedades anônimas em uma conta específica, em conformidade com o determinado pela Lei 11.638.

Finalmente, a valoração periódica dos ativos intangíveis adquiridos, notadamente a amortização dos valores por eles pagos, também deverá ser registrada no Balanço Patrimonial e nas demonstrações contábeis.

Atividades de aplicação

1. O que se entende por ação própria de um ativo?

2. A Grifer S/A está de posse de um veículo emprestado pelo cunhado do proprietário para realizar pequenas entregas na época de Natal. Como o mês de dezembro também coincide com o fechamento do balanço, o contador da Grifer S/A está realizando o inventário de imobilizado a fim de constar no balanço. Qual deverá ser o procedimento em relação a esse veículo?

3. A Adruga Ltda. possui uma máquina quebrada há 7 anos em sua planta de Vitória (ES). Segundo o Sr. Mazaron, gerente industrial, não existem peças de reposição para reparar o equipamento e seu estado é de desgaste profundo das partes vitais, sem condições de voltar a funcionar. Em sua opinião, tal máquina pode ser considerada um ativo da Adruga Ltda.?

4. Emanuele, diretora financeira da Pyur S/A, tem dúvidas em relação ao conceito do que vem a ser de fato um ativo monetário e também um ativo não monetário. Enfim, quais são as principais características e diferenças entre esses dois ativos?

5. Quais são as duas vertentes que são compreendidas para se dar um valor para um determinado bem?

6. Segundo Hendricksen, o conceito de custo ou mercado é inadequado, pois não encontra fundamento na teoria contábil. Qual a fundamentação, então, para a crítica de Hendricksen?

Operações financeiras, salários, encargos e depreciação

A importância de calcular o resultado

Muito se tem falado nas empresas ultimamente sobre *resultados*. Inclusive, essa palavra está cunhada na missão e objetivos das organizações, sendo visíveis em seus quadros e mesmo em sites na internet. Todavia, embora esta palavra seja moderna e voltada às teorias de gestão, uma pergunta sempre é cabível: afinal, o que vem a ser resultado?

Em Contabilidade, sabemos medir o resultado produzido por uma empresa com base na sua lucratividade, liquidez e rentabilidade. Para medir e posteriormente demonstrar a construção dos resultados, há elementos fundamentais a serem estudados com muito cuidado. Dentre eles, destacam-se as operações financeiras, salários, encargos e depreciação. A seguir, entenderemos o impacto gerado por tais elementos nas empresas.

Demonstração de Resultados: concepção e princípios contábeis

É uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa. As receitas representam normalmente aumento no ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam redução do Patrimônio Líquido, através de redução no Ativo ou aumento do Passivo.

É um resumo do movimento de certas entradas e saídas no balanço, entre duas datas. Retrata apenas o fluxo econômico e não o fluxo monetário (fluxo de dinheiro). Para a demonstração de resultado não interessa se uma receita ou despesa tem reflexos em dinheiro, basta apenas que afete o Patrimônio Líquido. Segundo a Lei 11.941/2009, a Demonstração de Resultado do Exercício discriminará os seguintes elementos:

Demonstração do Resultado do Exercício

Receita Operacional Bruta

(-) Deduções

(-) Devoluções

(-) Abatimentos

(-) Descontos Concedidos

(-) ICMS

(-) PIS e Confins

(=) Receita Operacional Líquida

(-) Custo das Mercadorias/Serviços Prestados/Produtos Vendidos

(=) Resultado Bruto

(-) Despesas com Vendas

(-) Despesas Financeiras (deduzidas das Receitas Financeiras)

(-) Despesas Gerais e Administrativas

(-) Outras Despesas Operacionais

(+) Outras Receitas Operacionais

(=) Resultado Operacional Líquido

(-) Provisão para CSLL

(=) Resultado do Exercício Antes do Imposto de Renda

(-) Provisão do Imposto de Renda

(=) Resultado do Exercício Após o Imposto de Renda

(-) Participações de Debêntures

(-) Participações de Empregados

(-) Participação de Administradores

(-) Participação de Partes Beneficiárias

(-) Contribuições para Instituições ou Fundo de Assistência ou Previdência de Empregados

(=) Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício

(=) Lucro ou Prejuízo Líquido por Ação

Principais situações que dificultam o reconhecimento de receitas e despesas

Pelas normas de Contabilidade do Brasil, as receitas e despesas são reconhecidas pelo regime de competência (*accrual basis*). Por esse regime há o reconhecimento pelo evento econômico (troca do bem do estoque do vendedor para o do comprador) e não existe vinculação com o fenômeno financeiro, isto é, com o recebimento ou pagamento.

O reconhecimento da receita nem sempre é um processo fácil, sobretudo em situações como:

- venda antecipada;
- recebimento parcelado de um contrato de construção ou de reforma (construção civil).

O mesmo ocorre com as despesas e entre as principais dificuldades no seu reconhecimento podemos elencar:

- despesas antecipadas;
- pagamento das cotas de um consórcio.

O processo contábil de apuração do resultado do exercício

O sistema contábil se destina a possibilitar um controle eficaz dos elementos patrimoniais e a fornecer à empresa todas as informações a respeito da situação patrimonial, financeira e dos resultados, através de normas e procedimentos técnicos relacionados entre si. Deve ainda fornecer os meios para o planejamento de curto e longo prazos e o controle do desenvolvimento das atividades previstas.

O Sistema de Informação é estruturado a partir do planejamento, utilizando técnicas essenciais:

- registro de fatos;
- escrituração;
- demonstração expositiva dos fatos;
- demonstrações contábeis;
- confirmação dos registros e demonstrações;
- auditoria;
- análise e interpretação dos demonstrativos;
- análise de balanços.

O registro efetuado reflete uma posição que a empresa assumiu diante dos terceiros. Ainda ocorrerão eventos que envolverão a gestão de recursos, visando à obtenção de novos recursos (despesas e/ou aquisição de bens), assim como ingressos monetários (receitas). Portanto, o planejamento do Sistema de Informação deve obedecer a etapas básicas:

- diagnóstico da empresa;
- política da empresa;
- dados de conjuntura econômico-financeira.

Cabe ao profissional em posse desses dados elaborar de maneira eficaz seu trabalho, garantindo a eficiência do Sistema de Informação, fundamental para a análise das demonstrações financeiras e sua confiabilidade. A eficiência de um Sistema de Informação depende principalmente da:

- significância das informações transmitidas;
- rapidez com que as informações fluem dos pontos sensores aos centros de decisão.

O sistema contábil abrange os planos organizacionais e meios de controle (relatórios) que visam proporcionar segurança ao patrimônio administrativo e contribuir para o emprego eficaz dos fatores produtivos. A atividade gerencial deve ser desenvolvida em conexão com as informações contábeis, relacionando-as com os aspectos de planejamento, execução, apuração e

análise do desempenho organizacional. Não se deve esquecer que a contabilidade tem que oferecer condições de avaliação dos valores e suas possíveis variações. Portanto, a administração deve poder manter a atividade da empresa sob controle, através de um Sistema de Informação o mais simples possível, e que consuma o mínimo de tempo possível.

A finalidade dos dividendos e seu efeito nos fluxos contábeis

Os dividendos têm a finalidade de provocar um aumento na rentabilidade daqueles que detêm ações da empresa. Evidentemente, por ser o lucro um fenômeno econômico e não financeiro, as empresas realizam uma série de passos com o intuito de passar de um lucro contábil apurado na DRE até chegar a um conceito de lucro ajustado, conforme as regras atuais da Nova Lei das S/A (Lei 10.303/2001). Abaixo um exemplo de cálculo de distribuição de dividendos:

DRE do Exercício	
Receita Bruta Operacional	R$6.800.000,00
(-) Impostos sobre vendas	R$1.360.000,00
(-) Devoluções	R$120.000,00
(=) Receita Líquida	R$5.320.000,00
(-) CMV	R$1.862.000,00
(=) Lucro Bruto	R$3.458.000,00
(-) Despesas Operacionais	R$1.598.000,00
Vendas	R$560.000,000
Administrativas	R$780.000,00
Financeiras	R$258.000,00
(=) Lucro Operacional	R$1.860.000,00
(-) Provisão para CSLL	R$167.400,00
(=) LAIR	R$1.692.600,00
(-) Provisão para Imposto de Renda	R$253.890,00
(-) Participação de Debêntures,	R$738.710,00
Empregados e outros	R$0,00
(=) Lucro Líquido do Exercício	R$700.000,00

Após calcular o resultado líquido do exercício, caberá ao analista coletar as informações preliminares, normalmente atualizadas no Estatuto Social da empresa ou em Notas Explicativas. A Lei 10.303/2001 determina:

Art. 202. Os acionistas têm direito de receber como dividendo obrigatório, em cada exercício, a parcela dos lucros estabelecida no estatuto ou, se este for omisso, a importância determinada de acordo com as seguintes normas:

I - metade do lucro líquido do exercício diminuído ou acrescido dos seguintes valores:

a) importância destinada à constituição da reserva legal (art. 193); e

b) importância destinada à formação da reserva para contingências (art. 195) e reversão da mesma reserva formada em exercícios anteriores;

II - o pagamento do dividendo determinado nos termos do inciso I poderá ser limitado ao montante do lucro líquido do exercício que tiver sido realizado, desde que a diferença seja registrada como reserva de lucros a realizar (art. 197);

III - os lucros registrados na reserva de lucros a realizar, quando realizados e se não tiverem sido absorvidos por prejuízos em exercícios subsequentes, deverão ser acrescidos ao primeiro dividendo declarado após a realização.

.....

§ 2.º Quando o estatuto for omisso e a assembleia-geral deliberar alterá-lo para introduzir norma sobre a matéria, o dividendo obrigatório não poderá ser inferior a 25% (vinte e cinco por cento) do lucro líquido ajustado nos termos do inciso I deste artigo. (BRASIL, Lei 10.303/2001)

Informações Preliminares			
Capital Social da Empresa			R$5.000.000,00
N.º ações			100 000
Dividendo Mínimo Estatuário			**25%**
Ações Preferenciais[1]			
Classe[2]	**No ações**	**Dividendo (% a.a.)**	**Capital**
A	20 000	6%	R$1.000.000,00
B	30 000	10%	R$1.500.000,00
Ações Ordinárias[3]			
No ações	50 000	**Capital**	R$2.500.000,00

[1] Ações preferenciais são aquelas que têm a preferência na distribuição dos dividendos.

[2] Classes de ações correspondem, normalmente, aos direitos que são atribuídos às ações. Por exemplo, poder-se-ia estabelecer que enquanto as ações da classe A têm direito a um voto em uma Assembleia Geral Ordinária (AGO), as da classe B têm direito a 5 votos.

[3] Ações ordinárias, como sugere o nome, são aquelas que dão ordem, ou seja, oferecem direito de votar em uma AGO.

A Nova Lei das S/A, 10.303/2001, em seu art. 202, determina que o estatuto da empresa é que deve fixar a parcela do lucro que se converterá em dividendo. Se o estatuto for omisso vale o seguinte: metade do lucro líquido do exercício menos reserva legal, menos reserva para contingências, menos reserva de lucros e mais reversão de reservas.

Reserva Legal, conforme a Lei 6.404/76:

Art. 193. Do lucro líquido do exercício, 5% (cinco por cento) serão aplicados, antes de qualquer outra destinação, na constituição da reserva legal, que não excederá de 20% (vinte por cento) do capital social.

§1.º A companhia poderá deixar de constituir a reserva legal no exercício em que o saldo dessa reserva, acrescido do montante das reservas de capital de que trata o §1.º do artigo 182, exceder de 30% (trinta por cento) do capital social.

§2.º A reserva legal tem por fim assegurar a integridade do capital social e somente poderá ser utilizada para compensar prejuízos ou aumentar o capital. (BRASIL, Lei 6.404/76)

Reserva para Contingência: lucro retido para fazer face a possíveis perdas que podem acontecer no futuro.

Reserva de Lucro: lucro gerado e retido por várias razões e, portanto, impedida legalmente de ser distribuída. Pode ser estatutária, quando prevista no Estatuto da S/A, evidentemente.

Lucro Ajustado para Cálculo do Dividendo	
Lucro Líquido do Exercício	R$700.000,00
(-) Reserva Legal Criada no Ano (5% do Lucro Líquido)	R$(35.000,00)
(-) Reserva para Contigências (votada na AGO)	R$(200.000,00)
(-) Reserva de Lucros (votada na AGO)	R$(305.000,00)
(+) Reserva de Lucros Revertida (votada na AGO)	R$200.000,00
(=) Lucro Ajustado	**R$360.000,00**

Após essa etapa a empresa tem, portanto, um lucro ajustado de R$360.000,00. Desse valor, ela *destinará 25% para dividendos*, ou seja, *R$90.000,00* (R$360.000,00 x 25%). Assim, o dividendo mínimo obrigatório será de R$90.000,00.

Conforme a divisão do capital social demonstrada anteriormente, as ações preferenciais "A" (PA) perfazem 20% do capital social da empresa (20 000 de um total de 100 000 ações) e montam em R$1.000.000,00. No lançamento, a empresa fixou um dividendo mínimo obrigatório de 6%, ou seja, pagará aos detentores desse lote de ação no mínimo R$60.000,00 na forma de dividendos. Pela divisão do dividendo mínimo obrigatório, caberia a esse

lote de ações um total de R$18.000,00 (R$90.000,00 x 20%). Assim, prevalecerá o pagamento de R$60.000,00 e não de R$18.000,00, pois os acionistas adquiriram as ações com tais condições. Se ocorresse o inverso, prevaleceria o maior valor.

Nas ações preferenciais "B" (PB) o raciocínio é o mesmo. Caberia 30% dos R$90.000,00 do lucro ajustado (uma vez que há um total de 30 000 ações), ou seja, R$27.000,00. Porém, esse lote prevê um pagamento mínimo de 10% do montante, isto é, R$150.000,00, prevalecendo esse valor.

A tabela a seguir é um resumo desse procedimento.

Dividendo Preferencial – PA			R$60.000,00
Dividendo Preferencial – PB			R$150.000,00
Dividendo Mínimo Obrigatório			**R$90.000,00**
Ação	**% Capital**	**Divid. Ano**	**Mínimo**
PA	20%	R$18.000,00	R$60.000,00
PB	30%	R$27.000,00	R$150.000,00
O	50%	R$45.000,00	

Então a empresa pagará o mínimo para PA e PB, pois excedem ao dividendo do ano, e R$45.000,00 para as ordinárias, pois representam metade das ações (R$90.000,00 x 50%) e R$45.00,00.

Efeitos da mensuração do resultado nas demais peças contábeis

Os resultados da empresa podem ser vistos em outras peças contábeis. Entenda-se por resultado tanto a lucratividade (todos os tipos de lucros), como a rentabilidade (retorno para os interessados) e a liquidez (geração de caixa).

Assim, enquanto a DRE mostra as diversas facetas do lucro e o Balanço Patrimonial exibe o patrimônio e como as aplicações estão sendo financiadas, a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), embora não mais seja exigida do ponto de vista legal, mostrará dinamicamente como é que se passou de um balanço para outro e o Fluxo de Caixa mostrará a construção do caixa de um período para outro.

Portanto, ao se falar em resultado em finanças, há uma profusão de possibilidades. Por outro lado, nenhuma delas deixa de ser mensurada e não se tem um jargão apenas. A busca por resultados, então, é algo possível e muito interessante, mas é fundamental, antecipadamente, fixar-se exatamente no tipo de resultado que se quer e saber como medi-lo com o instrumento pertinente.

Principais elementos que influenciam os resultados

Ultimamente, três grandes elementos têm sido alvo de preocupação mais forte dos gestores e proprietários. Tais elementos têm provocado alterações importantes nos resultados das organizações e tentaremos demonstrar seus efeitos nas empresas.

Operações financeiras

As taxas de juros no Brasil sempre estiveram entre as mais altas do mundo. Somente em 22 de julho de 2009 é que a taxa básica de juros no Brasil ficou em 8,75%, patamar nunca antes atingido. Com essa taxa, os juros reais do Brasil que sempre lideraram o *ranking* mundial dos juros reais, o Brasil passa a ocupar a quinta posição. O quatro primeiros são: China, Hungria, Tailândia e Argentina. Pelo fato de ter convivido muito tempo com taxas altíssimas de juros, as empresas brasileiras passaram a administrar tal fator em sua estrutura de custos.

Barros e Spolador (2004, p.1) dizem claramente que "os juros altos reduzem o emprego e a renda do país, contraindo o consumo doméstico de produtos agropecuários".

Muitas empresas, infelizmente, por razões as mais diversas possíveis, possuem um endividamento elevadíssimo e necessitarão, inevitavelmente, tentar readequá-la para que consigam manter sua operação saudável. Para demonstrar esse cenário, separamos a partir de dados atuais as 10 empresas mais endividadas do Brasil que publicam suas demonstrações contábeis.

Tabela 1 – As 10 Empresas mais Endividadas do Brasil

Razão Social	Setor	Endividamento
Aes Uruguaiana Empreendimentos S/A	Energia	485,30
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de SC S/A	Serviços	453,40
Companhia Municipal de Limpeza Urbana – Comlurb	Serviços	401,00
São Paulo Transporte S/A	Transporte	367,70
Refinaria de Petróleos de Manguinhos S/A	Química e Petroquímica	325,10
Indústrias Arteb S/A	Autoindústria	258,70
Hospital Nossa Senhora da Conceição S/A	Serviços	249,30
Teka – Tecelagem Kuehnrich S/A	Têxteis	214,80
ALL – América Latina Logística Malha Paulista S/A	Transporte	169,10
Companhia de Engenharia de Tráfego – CET	Serviços	168,00

(**Revista Melhores e Maiores**, n. 947, 15 jul. 2009.)

O índice de endividamento é obtido pela divisão do passivo exigível pelo ativo. Logo, como se pode observar pelos dados da tabela 1, as 10 maiores empresas classificadas pela dívida, têm dívidas superiores aos seus respectivos ativos. Tal demonstração, por si só, ilustra o quadro absolutamente adverso que as altas taxas de juros provocaram nas organizações.

Fica evidente que a má gestão das obrigações financeiras, provocadas por fatores incontroláveis (Taxa de Juros, multas, estrutura das operações financeiras etc.) e por fatores controláveis (falta de controles internos, inexistência de discussões técnicas e fundamentadas etc.), pode levar empresas a uma situação de completa insolvência. Portanto, cabe ao gestor e aos profissionais de Contabilidade a compreensão adequada do funcionamento e das operações de uma empresa. Caso contrário, problemas gravíssimos e crises financeiras internas continuarão a acontecer nas empresas.

Salários e encargos

Segundo Corseuil e Carneiro (2001), o salário, mais especificamente em sua análise o *salário mínimo,* pode provocar efeitos negativos, obviamente, atrelados a uma conjunção de variáveis de caráter macroeconômico, desde a própria demanda por mão de obra no mercado até mesmo o nível de investimento na economia, senão vejamos:

> De uma forma mais geral, os efeitos negativos do salário mínimo dependerão de uma série de fatores, entre eles o nível no qual é fixado (seu valor absoluto relativamente à produtividade do trabalhador), a elasticidade da demanda por trabalho (quanto mais elástica, maior o efeito negativo), a elasticidade da oferta de trabalho (quanto mais inelástica, maior o efeito negativo), e as respostas em termos de investimentos de firmas e indivíduos (quanto menores, maior o efeito negativo). (CORSEUIL; CARNEIRO, 2001, p. 8)

Para ilustrar e trazer à discussão mais profunda do real impacto dos salários e encargos nas estruturas das organizações, foram separadas duas tabelas com os dados mais atuais para realizar uma comparação interessante. A tabela 2, a seguir, mostra as 10 empresas que mais desembolsaram, no ano de 2008, recursos para remunerarem seus funcionários, quer seja para mão de obra direta, indireta ou funcionários ligados às estruturas administrativas e de gestão.

Tabela 2 – As 10 Empresas que mais Desembolsam na Rubrica Salários e Encargos

Razão Social	Setor	Salários e Encargos em Milhões de US$
Nexans Brasil S/A	Eletroeletrônico	6.232,30
Petróleo Brasileiro S/A – Petrobras	Energia	4.000,30
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT	Serviços	2.001,90
Construtora Norberto Odebrecht S/A	Indústria da Construção	1.238,10
Confab Industrial S/A	Siderurgia e Metalurgia	954,3
Volkswagen do Brasil Ind. Veículos Automotores Ltda.	Autoindústria	927,3
General Motors do Brasil Ltda.	Autoindústria	896,3
Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A	Autoindústria	782,7
TAM – Linhas Aéreas S/A	Transporte	652,7
Sadia S/A	Bens de Consumo	586,9

(**Revista Melhores e Maiores**, n. 947, 15 jul. 2009.)

Tabela 3 – As 10 empresas mais empregadoras

Razão Social	Número de Funcionários
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT	112 331
Construtora Norberto Odebrecht S/A	81 991
Wal-Mart Brasil Ltda.	75 000
Tnl Contax S/A	74 499
Atento Brasil S/A	73 000
Companhia Brasileira de Distribuição	70 656
Carrefour Comércio e Indústra Ltda;	65 144
Sadia S/A	60 641
Petróleo Brasileiro S/A – Petrobras	55 199
JBS S/A	55 000

(**Revista Melhores e Maiores**, n. 947, 15 jul. 2009.)

Apenas para ampliar a discussão dos números apresentados, vamos separar duas empresas e cotejá-las. A primeira delas é a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Trata-se simplesmente da maior empregadora do Brasil, contando com 112 331 colaboradores. Todavia, quando se observa o valor total desembolsado em 2008 pela mesma, o valor foi de US$2.001.900.000,00. Portanto, em média, cada colaborador custou aos cofres da ECT o equivalente a US$17.821,44 durante todo o ano de 2008. Na mesma linha de raciocínio, a Petrobras, possui 55 199 funcionários em seu quadro e os gastos atrelados a esse conjunto de pessoas ficou US$4.000.300.000, ou seja, US$72.470,52 em média por funcionário durante todo o exercício de 2008.

A análise dos dados revela que os funcionários da Petrobras recebem cerca de 4 vezes mais, em média, que os funcionários da ECT recebem. Por outro lado, a Petrobras tem cerca da metade do número de funcionários que a ECT emprega.

Enfim, parece que em se tratando de uma visão calcada na postura de empregar pessoas, a ECT é duas vezes mais envolvida com o tema quando comparada com a também estatal Petrobras. Por outro lado, individualmente, cada funcionário da Petrobras coloca em seu bolso, em média, 4 vezes mais que seus colegas da ECT.

Participação nos resultados

O assunto foi tratado por todas as constituições brasileiras desde 1946. Sua regulamentação se deu por Medida Provisória e sua primeira edição se deu nos últimos dias do governo Itamar Franco. A Medida Provisória 794, de 29 de dezembro de 1994, introduziu definitivamente no cotidiano das empresas brasileiras o conceito de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR). E somente em 2000, por meio da Lei 10.101/2000 sancionada pelo então presidente do Congresso Nacional, Senador Antonio Carlos Magalhães, é que o tema passou a ter um tratamento guiado pela letra da lei.

Fato é que os salários no Brasil sempre tiveram uma distância enorme entre a base, que é composta pelo maior número de funcionários, e o topo, que contempla a alta direção das empresas. Assim, mudanças precisam ser feitas.

A primeira grande mudança a ser percebida nas empresas que adotam o PLR é de ordem atitudinal. Os objetivos devem ser construídos de modo coletivo e não mais realizados somente pela equipe de gestores da empresa. Para a consecução desses objetivos, novas competências serão necessárias aos gestores e seus atuais subordinados, tanto na sua capacidade de gerir e, sobretudo, no que tange ao seu perfil de pessoal, cada vez torna mais importante a capacidade de aprender, em contraposição à experiência ou ao domínio de técnicas consagradas. Em outras palavras, as situações que enfrentamos ou enfrentaremos nos próximos anos serão cada vez mais diferentes das situações que vivenciamos no passado. Sendo assim, o olhar retrospectivo a experiências passadas tende a ser minimizado e novas perspectivas tendem a saltar sua importância relativa. Ou seja, diante de um mundo em constante mudança, com problemas cada vez mais complexos e multidisciplinares, experiências passadas pouco, ou mesmo nada, conseguirão contribuir para a solução dos problemas correntes. Há de se desenvolver um pensamento complexo e com uma verdadeira plêiade de ideias no sentido de enxergar resoluções, e não resolução, para os problemas em pauta.

Cabe ressaltar que a Lei 10.101/2000 discute o PLR de modo moderno. Em vez de ditar uma norma e engessar a aplicação de modo homogêneo em qualquer empresa, os legisladores entenderam que a aplicação do PLR

deverá ser construída, desenvolvida e aplicada segundo as necessidades de cada negócio, em comum acordo com as partes envolvidas, com a interveniência do sindicato dos funcionários para homologar o acordo.

Seguindo uma tendência mundial, as modernas organizações tentarão atrair e reter pessoal com alta capacidade de aprendizagem, em vez de indivíduos com ampla experiência ou conhecimento de técnicas formalizadas. Com isso, o conceito de "bom funcionário" passa a ser o daquele que:

- melhor se adapte aos novos contextos e ideias;
- mais rapidamente aprenda novas habilidades;
- mais efetivamente colabore em equipes em prol do resultado global.

A forma de remuneração moderna será cada vez mais orientada para resultados e, obviamente, as empresas deverão se preparar e apoiar tais aspectos. O desafio está em transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão de remuneração como fator de aperfeiçoamento da empresa e como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

Depreciação

A preocupação primeira de contadores, auditores e fiscais foi a de fazer da Contabilidade uma forma de resolver seus problemas de mensuração monetária dos ativos e do resultado, não a de fazer dela um instrumento de administração. Por essa não utilização de todo o seu potencial no campo gerencial, deixou a Contabilidade de ter uma evolução mais acentuada por um longo tempo para fins decisoriais estratégicos. Ela passou a ser um ator coadjuvante no teatro estratégico, conforme explica Aktouf (2002, p. 44) ao criticar a teoria e os três movimentos criados por Michael Porter:

> Contudo, pode-se ressaltar que os cavalos de batalha típicos do porterismo são as famosas estratégias genéricas das quais ele se faz apóstolo: o posicionamento por liderança em custos e o posicionamento pela diferenciação, que, como veremos, resume-se inelutavelmente em políticas de redução massiva de mão de obra.

Devido ao crescimento das empresas, com o consequente aumento da distância entre administradores, ativos e pessoas administradas, passou a contabilidade de custos a ser encarada como uma eficiente forma de

auxílio no desempenho dessa nova missão: a gerencial. E a depreciação é o principal elemento que deve ser levado em conta para a apuração correta dos custos.

Todavia, a crítica que se faz aqui é que seu papel está em ser um instrumento ferrenho de demissão de pessoal (o lado sombrio da história) enquanto os ditos estrategistas e marqueteiros é que de fato ocuparam a cadeira dos louros da glória. Faz-se necessário voltar às boas origens e recuperar imediatamente uma função precípua e indelegável a qualquer outra função da empresa: o pensamento estratégico tem começo e fim em custos e não se pode admitir o papel secundário que hoje se tem.

É importante redefinir, reconstruir e ressignificar a contabilidade de custos sob pena da mesma passar para escalões ainda inferiores na importância relativa que as funções têm numa organização. Assim, a visão de contabilidade de custos é "um centro processador de informações", conforme define Leone (2000, p. 21), deveria ser transformada de meramente processadora (ação passiva) para funções ativas como pensar, mudar, decidir, conquistar etc.

É importante lembrar que essa nova visão por parte dos usuários de custos não data de mais que algumas décadas (sobretudo após os movimentos de Porter), e, por essa razão, ainda há tempo hábil para recuperação. É também importante ser constatado que as regras e princípios geralmente aceitos na contabilidade de custos foram criados e mantidos com a finalidade básica de avaliação de estoques e não para fornecimento de dados à administração. Por essa razão são necessárias certas adaptações quando se deseja desenvolver bem esse seu outro potencial. Potencial esse que, na maioria das empresas, é mais importante do que aquele motivo que fez aparecer à própria contabilidade de custos para fins burocrático-legais: tomada de decisão.

Nesse seu velho-novo campo, a contabilidade de custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões, principalmente no *input* de dados, controle do processo e a participação ativa na decisão. No que diz respeito ao controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos. No que tange à decisão, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes

que dizem respeito às consequências de curto a longo prazo, sobre medidas de corte de produtos, fixação de preços de venda, opção de compra ou fabricação etc.

Portanto, comparativamente ao método de custeio tradicionalmente utilizado pelas empresas, derivado dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, denominado custeio por absorção (realizado com finalidade legal), a contabilidade de custos poderá e deverá apresentar ensaios com outras sistemáticas de custeio denominadas genericamente de gerenciais como o custeio direto e ABC. Em princípio, com dados e informações mais consistentes para as decisões dos gestores das modernas organizações.

Enfim, vale destacar que a contabilidade de custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais. Não mudar ou não ressignificar poderá incorrer em um novo custo: o custo de não aprender que é uma modalidade denominada custos ocultos. Como um ser oculto, age de modo destrutivo, porém sem alarde, uma vez que ele se incorpora à ideologia reinante.

E, finalmente, para ilustrar, a tabela a seguir mostra as 10 empresas com os maiores ativos com demonstrações contábeis publicadas. Pressupõe-se que quanto maior o ativo maior a depreciação e a consequente reposição de valores.

Tabela 4 – As 10 Empresas com Mais Ativos

Razão Social	Setor	Ativo em US$ Mil
Petróleo Brasileiro S/A – Petrobras	Energia	136.532.358,00
Companhia Vale do Rio Doce	Mineração	76.162.937,00
Centrais Elétricas Brasileiras S/A	Energia	46.956.173,00
Companhia Siderúrgica Nacional	Siderurgia e metalurgia	16.842.648,00
Telemar Norte Leste S/A	Telecomunicações	16.129.414,00
Arcelor Mittal Brasil S/A	Siderurgia e Metalurgia	14.738.340,00
Companhia de Bebidas das Américas Ambev	Bens de Consumo	14.244.292,00
Braskem S/A	Química e Petroquímica	10.076.154,00
Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A – Usiminas	Siderurgia e Metalurgia	10.014.472,00
Furnas Centrais Elétricas S/A	Energia	9.398.987,00

(**Revista Melhores e Maiores,** n. 947, 15 jul. 2009.)

Ampliando seus conhecimentos

Nova classificação das contas

A nova redação dada pela MP 449/2008, convertida na Lei 11.941/2009, ao artigo 178 da Lei das S/A (Lei 6.404/76), estabelece a seguinte classificação do Ativo e do Passivo:

a) ativo circulante;

b) ativo não circulante, composto por ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível;

c) passivo circulante; e

d) passivo não circulante.

Dessa forma, o grupo Ativo Permanente foi extinto e foi criado o grupo Ativo Não Circulante, que passou a ser composto pelo ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível.

É válido esclarecer que a Lei 11.638/2007 promoveu alteração no §1.º (alínea c) do artigo 178 da Lei 6.404/76, onde ainda se manteve o grupo Ativo Permanente, dividido em Investimentos, Intangível e Diferido. Esse artigo, entretanto, foi novamente alterado pela MP 449/2008, cuja nova redação trouxe a extinção do grupo Ativo Permanente e do subgrupo Ativo Diferido.

Dessa forma, as demonstrações contábeis elaboradas na data de 31/12/08 devem observar a última redação dada ao referido artigo 178 da Lei 6.404/76.

A nova redação dada pela MP 449/2008, ao §2.º do artigo 178 da Lei 6.404/76, trouxe uma nova denominação ao grupo Passivo Exigível a Longo Prazo, passando esse grupo a ser definido como Passivo Não Circulante.

Em conformidade com o mesmo artigo 178 da Lei 6.404/76, com a nova redação dada pela MP 449/2008, o Patrimônio Líquido é dividido em (i) capital social, (ii) reservas de capital, (iii) ajustes de avaliação patrimonial, (iv) reservas de lucros, (v) ações em tesouraria e (vi) prejuízos acumulados.

A classificação do balanço, após as alterações, pode ser assim definida (conforme a Resolução CF 1.159/2009, itens 15 a 20):

Ativo	Passivo
	Passivo Circulante Passivo Não Circulante Patrimônio Líquido Capital Social (-) Gastos com emissão de ações Opções Outorgadas Reconhecidas Reserva de Lucros (-) Ações em tesouraria* Ajustes de Avaliação Patrimonial Ajustes Acumulados de Conversão Prejuízos Acumulados
Ativo Circulante Ativo Não Circulante Realizável a Longo Prazo Investimento Imobilizado Intangível	

Ações em tesouraria é uma conta retificadora da reserva utilizada para tal fim.

Cálculo da depreciação dos bens do Imobilizado

A Lei 11.638/2007 estabeleceu que as depreciações e amortizações do imobilizado devem ser efetuadas com base na vida útil econômica dos bens, todavia, a adoção desse critério deve ser exigida só a partir do exercício iniciado em 01/01/2009.

Dessa forma, podem ser utilizadas para o exercício de 2008 as taxas de depreciações e amortizações dos bens do ativo imobilizado que a entidade vinha anteriormente adotando (em geral são as taxas fiscais definidas e permitidas pela legislação fiscal).

NOTA:

O CPC emitiu o Pronunciamento Técnico CPC 27 – Ativo Imobilizado, ora aprovado pela Resolução CFC 1.177/2009 que entrará em vigor a partir do ano de 2010, aprovando os procedimentos a serem observados, inclusive quanto aos critérios de depreciação.

Os itens 138 e 139 do Comunicado Técnico 3 (Resolução CFC 1.157/2009) tratam sobre a vida útil econômica dos bens do imobilizado (Resolução CFC 1.159/2009, itens 21 a 23).

Criação do Ativo Intangível

A nova lei contábil (Lei 11.638/2007) introduziu o subgrupo Intangível no grupo do Ativo Não Circulante, conforme a nova redação dada ao artigo 178 da Lei 6.404/76.

Nesse subgrupo devem ser classificados os valores que estavam em outras contas do Ativo Permanente, em conformidade com a legislação anterior, bem como as novas transações que representem bens incorpóreos, como marcas, patentes, direitos de concessão, direitos de exploração, direitos de franquia, direitos autorais, gastos com desenvolvimento de novos produtos, ágio pago por expectativa de resultado futuro (fundo de comércio, ou *goodwill*).

NOTA:

O Conselho Federal de Contabilidade aprovou, sobre o Ativo Intangível, a NBC T 19.8, através da Resolução CFC 1.139/2008 e a NBC T 19.8 – IT 1, através da Resolução CFC 1.140/2008.

Do subgrupo Ativo Intangível dentro do grupo Ativo Não Circulante, fazem parte o Ágio por Expectativa de Rentabilidade Futura (*goodwill*), e os demais ativos intangíveis. Na NBC T 19.8, todavia, só são tratados os ativos intangíveis outros que não o ágio por expectativa de rentabilidade futura.

Para ser registrado no Intangível, é necessário que o ativo, além de incorpóreo, seja separável, isto é, capaz de ser separado ou dividido da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, seja individualmente ou em conjunto com um contrato, ativo ou passivo relacionado; ou então resulte de direitos contratuais ou de outros direitos legais, quer esses direitos sejam transferíveis quer sejam separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações.

O registro contábil dos ativos intangíveis (incluindo o *goodwill*) continua a ser feito pelo seu custo de aquisição, se esse custo puder ser mensurado com segurança, e não por expectativa de valor no mercado, sendo vedada completamente no Brasil sua reavaliação (Lei das S/A).

O ativo intangível gerado internamente (com exceção do *goodwill*) pode, em certas circunstâncias, conforme restrições dadas pela NBC T 19.8, ser reconhecido pelo seu custo de obtenção. Mas não podem nunca ser ativados os gastos com pesquisa. Os gastos com desenvolvimento somente são capitalizáveis nas condições restritas dadas pela NBC T 19.8.

Os ativos intangíveis precisam ser amortizados conforme sua vida útil econômica. No caso dos intangíveis sem vida útil econômica determinada, sua amortização será normal em 2008 (como no caso do *goodwill*). Todavia, de 2009 em diante essa amortização fica vedada. Por outro lado é requerido o teste de recuperabilidade (*impairment*) (conforme NBC T 19.10). Dessa forma, a aplicação da NBC T 19.10 é requerida para todo o ativo intangível, mesmo em 2008.

Compõe, normalmente, o grupo Ativo Intangível, além do ágio por expectativa de rentabilidade futura, patentes, direitos de franquia, direitos autorais, marcas, luvas, custos com desenvolvimento de produtos novos, direitos de exploração, direitos de folhas de pagamento etc. Exemplificações são discutidas ao final da NBC T 19.8, bem como tratamento especial é dado aos custos com desenvolvimento de *website*.

A reclassificação relativa a esse subgrupo precisa se dar no balanço de abertura do exercício de sua primeira aplicação (Resolução CFC 1.159/2009, itens 31 a 33).

Reserva de reavaliação

A Lei 11.638/2007 eliminou todas as menções à figura da reavaliação espontânea de ativos. Assim, prevalecem apenas as menções de que os ativos imobilizados, por exemplo, só podem ser registrados com base no seu efetivo custo de aquisição ou produção.

Algumas dúvidas têm sido suscitadas quanto à interpretação de que a não menção à reavaliação não impede que ela seja feita espontaneamente. O CFC alerta para o fato de que a reavaliação está sim, impedida, desde o início do exercício social iniciado a partir de 1.º de janeiro de 2008, em função da existência dos critérios permitidos de avaliação para os ativos não monetários.

O fato de ter havido mudança de critério de avaliação para certos instrumentos financeiros, que agora passam, conforme sua classificação, a ser avaliados ao valor justo, nada tem a ver com a reavaliação.

Avaliação a valor justo e reavaliação de ativos são institutos e conceitos contábeis diferentes, baseados inclusive em fundamentos distintos (valor justo, por exemplo, é valor de mercado de venda, ou valor esperado de fluxo de caixa futuro, enquanto a reavaliação se faz com base no valor de reposição).

Outra diferenciação: avaliação a valor justo somente se aplica a ativos destinados à venda, enquanto a reavaliação somente se aplica a ativos destinados a serem utilizados futuramente pela empresa.

A NBC T 19.8 – Ativo Intangível menciona a figura da reavaliação, mas cita expressamente "se permitida legalmente"; essa permissão não existe hoje. O Pronunciamento Técnico CPC 27 (ainda não editado) sobre Ativo Imobilizado poderá mencionar o mesmo, mas a adoção da reavaliação no Brasil só poderá ser feita se houver mudança na lei vigente.

Assim, a partir de 2008 estão vedadas para todas as sociedades brasileiras novas reavaliações espontâneas de ativos.

(Disponível em: <www.jusbrasil.com.br/noticias/1912719/contabilidade-novas-praticas-leis-11638-2007-e-11941-2009-roteiro>.)

Atividades de aplicação

1. Escreva sobre a finalidade da DRE.
2. Qual regime de reconhecimento de valores a Contabilidade adota no Brasil?
3. A que se destina o sistema de apuração contábil?
4. Qual a finalidade dos dividendos?
5. Além da DRE e Balanço Patrimonial, quais outras peças contábeis podem auxiliar na compreensão dos resultados obtidos por uma empresa?
6. Ultimamente, no Brasil, quais são os três principais elementos que influenciam de modo decisivo o resultado das empresas?

Demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados e Fluxo de Caixa

Balanço Patrimonial

Os ativos de uma empresa são as contas monetárias de sua propriedade (caixa, bancos e aplicações financeiras) somadas às de caráter operacional (contas a receber e créditos em andamento) mais as de caráter permanente (móveis, telefones, equipamentos etc.). Já o passivo é, como em toda empresa, dividido em fontes próprias (Capital de Giro Próprio) e as fontes de terceiros, quer sejam de caráter monetário (empréstimos de curto prazo, *hot-money*[1], desconto de cheques ou duplicatas) ou ainda de caráter operacional (salários a pagar, impostos a pagar e fornecedores a pagar).

[1] *Hot-money* é uma linha de empréstimo emergencial, normalmente concedido para empresas com dificuldades financeiras.

Desde a criação do Plano Real, temos observado que, embora convivendo com uma moeda estabilizada e com inflação controlada em níveis suportáveis, há uma tendência de aperto nas disponibilidades financeiras das empresas. Esse conjunto de sintomas normalmente constrói um cenário de empresas com problemas de caixa e muitas delas infelizmente terminam com a falência de suas atividades. A maior causa vista de dentro da empresa é a falta de conhecimento e utilização do Balanço Patrimonial.

Percebe-se a dificuldade que as pessoas têm em separar e identificar as diferenças existentes entre o lucro e o caixa da empresa. Isso sem mencionar as pessoas que simplesmente não conseguem perceber o efeito de um sobre o outro e vice-versa.

A movimentação de disponibilidade financeira constitui sempre uma preocupação constante para as empresas, como também para o pessoal ligado à área financeira. O dinheiro é o elemento que facilita o câmbio de bens entre compradores e vendedores. A movimentação de dinheiro desde a aquisição de matérias-primas até a venda do produto ao consumidor representa a "lubrificação" indispensável ao processo de fabricação. Podemos,

ainda, considerar o dinheiro como o montante de recursos financeiros que a Tesouraria possa converter em Capital de Giro (CDG) destinado ao pagamento dos compromissos assumidos pela empresa.

Um problema sempre em discussão é a fixação de limites mínimos de caixa indispensáveis e necessários para que se possa dar um atendimento normal aos negócios da empresa, ou seja, ter R$1.000,00, R$10.000,00 ou R$100.000,00?

Pergunta-se: qual seria o numerário ideal que uma empresa deveria ter em caixa e no banco? Essa e outras questões ficarão mais claras ao se compreender a dinâmica financeira das empresas. De um modo geral, aprendemos a olhar a parte financeira como algo estático e sem muita graça. Porém, ao passarmos para uma análise dinâmica, a situação é oposta.

Infelizmente, o mundo financeiro não é tão simples a ponto de ser observado de modo estático. Deve ser visto na sua plena movimentação. Um elemento importante e muito desconhecido entrará nesse contexto, é a chamada Necessidade de Capital de Giro (NCG). Por NCG, entendemos:

NCG = ATIVO OPERACIONAL – PASSIVO OPERACIONAL

O Ativo Operacional é composto por Estoques e Contas a Receber, enquanto o Passivo Operacional, por Fornecedores e Despesas Provisionadas.

Geralmente, em grande parte das empresas, o Passivo Operacional será menor que o Ativo Operacional. Do ponto de vista da solvência isso é um bom indicador. Isso porque aquele famoso índice de liquidez corrente sempre será maior que 1. Mas como explicar, então, que empresas com tal índice maior que 1, estão de pires na mão implorando ao banco para descontar duplicatas. É a famosa confusão entre solvência e liquidez. Quando olhamos a liquidez pretendemos entender as relações entre financiamento das operações e onde a empresa está usando tais recursos. Mais que isso, há o efeito dos prazos médios de todas as contas envolvidas. Quando existe menos financiamento para as atividades operacionais, essa diferença é coberta ou por capital próprio ou por capital de terceiros. Já a solvência é uma visão estática, um mero confronto de ativo contra passivo que só há importância em um momento: no encerramento das operações.

Nesse momento, temos as primeiras informações úteis para gerir o caixa de uma empresa. Não se deve se esquecer de que esse elemento (o caixa) é de natureza dinâmica e não estática como veículos, terrenos ou imóveis. A todo instante o caixa sofre alterações e, portanto, requer instrumentos bem adequados e sofisticados para sua administração. Se uma empresa ainda está na época de anotar as coisas na agenda, há de se redobrar os cuidados.

Daqui para frente é indispensável ter em mente, sistematicamente, números que de uma maneira ou de outra aumentem a NCG, para que se possa administrá-los. A mágica da empresa que administra bem o seu caixa está centrada em ações que impedem o aumento da NCG. São ações que aumentam a necessidade de capital de giro:

- aumento do prazo médio de recebimento;
- aumento do prazo médio de estocagem;
- diminuição do prazo médio de fornecedores;
- diminuição do prazo médio de despesas provisionadas.

É necessário um plano de ações colocando força num sistema eficaz para a busca de resultados na área financeira, mais propriamente dita em Planejamento da Liquidez.

NCG é um investimento permanente que as empresas realizam em suas atividades operacionais ou de giro. Vamos entender bem esse conceito, utilizando a empresa Q-Brow como exemplo: os dirigentes da Q-Brow esperam que as vendas da empresa tenham o seguinte comportamento:

Meses	Valores	Variação %
Out. 2008 - Mês-base	R$100.000,00	-
Nov. 2008	R$102.000,00	+2%
Dez. 2008	R$105.060,00	+3%
Jan. 2009	R$105.060,00	0%
Fev. 2009	R$94.554,00	-10%
Mar. 2009	R$89.826,30	-5%
Abr. 2009	R$89.826,30	0%

Segundo os dados de previsão de vendas apresentados e levando-se em consideração o prazo médio de recebimento, pagamento de compras, esto-

cagem, despesas provisionadas e um CMV médio de 35%, além da comissão de 5% e deduções de 20%, a previsão para as contas formadoras do NCG da empresa ficariam desta maneira:

Q-Brow	Base	nov. 2008	dez. 2008	jan. 2009	fev. 2009	mar. 2009	abr. 2009
Contas a Receber	R$100.000,00	R$142.800,00	R$140.080,00	R$133.076,00	R$100.857,00	R$95.814,00	R$95.814,00
Estoques	R$91.000,00	R$101.150,00	R$98.056,00	R$110.313,00	R$99.281,00	R$83.837,00	R$83.837,00
Total (1)	**R$191.000,00**	**R$243.950,00**	**R$238.136,00**	**R$243.389,00**	**R$200.138,00**	**R$179.651,00**	**R$179.651,00**
Fornecedores	R$29.000,00	R$48.906,00	R$35.922,00	R$52.296,00	R$23.533,00	R$17.061,00	R$33.535,00
Despesas Prov.	R$45.000,00	R$28.333,00	R$22.666,00	R$23.800,00	R$22.666,00	R$22.666,00	R$22.666,00
Total (2)	**R$74.000,00**	**R$77.239,00**	**R$58.588,00**	**R$76.096,00**	**R$46.199,00**	**R$39.727,00**	**R$56.201,00**
NCG (1-2)	R$117.000,00	R$166.711,00	R$179.548,00	R$167.293,00	R$153.939,00	R$139.924,00	R$123.450,00
Δ NCG		R$49.711,00	R$12.837,00	R$(12.255,00)	R$(13.354,00)	R$(14.015,00)	R$(16.474,00)

Para perceber melhor o impacto que a variação de NCG provoca no caixa da empresa, vamos verificar o comportamento do caixa nos próximos meses.

Q-Brow	nov/2008	dez/2008	jan/2009	fev/2009	mar/2009	abr/2009
Saldo Inicial de Caixa	R$45.000,00	R$2.089,00	R$(2.724,00)	R$17.555,00	R$34.731,00	R$50.677,00
(+) Lucro Operacional	R$6.800,00	R$8.024,00	R$8.024,00	R$3.822,00	R$1.931,00	R$1.931,00
(-) Δ NCG	R$49.711,00	R$12.837,00	R$(12.255,00)	R$(13.354,00)	R$(14.015,00)	R$(16.474,00)
(=) Resultado Operacional de Caixa	R$2.089,00	R$(2.724,00)	R$17.555,00	R$34.731,00	R$50.677,00	R$69.082,00
(+) Entradas Não Operacionais	-	-	-	-	-	-
(-) Saídas Não Operacionais	-	-	-	-	-	-
(=) Resultado Líquido de Caixa	R$2.089,00	R$(2.724,00)	R$17.555,00	R$34.731,00	R$50.677,00	R$69.082,00

Pela tabela anterior, fica claro quais são os componentes que aumentam o caixa. Lucro, em primeiro lugar. Ora, para aumentar o lucro, aumentam-se as vendas. Certo? Em termos, se o aumento do lucro ocasionar um aumento da NCG mais do que proporcional, este será insuficiente para financiar o investimento adicional.

Fica evidente, a partir de agora, a importância que se deve dar à boa gestão financeira do negócio. Se uma empresa ainda estiver na época da agenda e marcar no papel, cuidado!

A análise do Balanço Patrimonial nos permite avaliar a situação e a adequação entre as diversas fontes (passivo) e as aplicações de recursos (ativo) realizados por uma empresa. Sua composição, portanto, é assim distribuída:

- **Ativo** – apresenta todos os bens e direitos da empresa, o que existe de concreto. Podem ser itens de valor indiscutível (que possuem um valor de face) como títulos ou mercadorias e bens do imobilizado cujo valor depende de avaliação. Entretanto, uma nova categoria de ativos passa a ter mais valor e importância para as empresas. Trata-se dos itens que não têm materialidade, são intangíveis por natureza. Somente com o advento da Lei 11.638/2007 é que os ativos intangíveis passaram a integrar o conjunto de ativos das organizações;

- **Passivo** – são as obrigações da empresa. Mostra a origem dos recursos investidos no Ativo, tem valor líquido e certo no que se refere às dívidas com terceiros, porém os débitos fiscais e previdenciários em atraso não costumam ser atualizados, prevalecendo no Balanço Patrimonial seu valor histórico;

- **Patrimônio Líquido** – é a diferença entre o Ativo e o Passivo e representa o capital investido pelos proprietários na empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerado por esta em suas operações e retido internamente.

Todas as variações do Ativo e do Passivo em relação ao que deveriam registrar os seus valores corretos são refletidas no Patrimônio Líquido, que assim estará mais próximo ou menos próximo da realidade segundo as eventuais distorções desses Ativos e Passivos. Isso ocorre porque as demonstrações mostram apenas os fatos registráveis segundo os princípios contábeis, ou seja, fatos mensuráveis em dinheiro, como compras, vendas, pagamentos, recebimentos, débitos em conta, despesas incorridas, receitas faturadas etc., deixando de lado uma série inumerável de fatos, como a participação de mercado, imagem, tecnologia etc.

As Leis 11.638/2007 e 11.941/2009 alteraram profundamente alguns itens do Balanço Patrimonial e outros pontos que eram, até então, definidos pela Lei 6.404/76. Os mais importantes pontos modificados foram:

- criação da figura de empresas de grande porte. Toda entidade com ativo superior a R$240 milhões ou receita anual bruta de R$300 milhões se enquadrarão nessa categoria. Todas as empresas de grande porte deverão apresentar suas demonstrações contábeis devidamente embasadas por um parecer de uma auditoria independente;
- a DOAR (Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos) foi extinta. Em seu lugar entraram em cena a DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa) e a DVA (Demonstração do Valor Adicionado);
- criação de um novo subgrupo no Ativo Não Circulante. Trata-se do **intangível**. Assim, o ativo não circulante terá investimentos, imobilizado e intangível (não existe mais a conta diferido);
- o Patrimônio Líquido passa a ser dividido em: Capital Social, Reservas de Capital, Ajustes de Avaliação Patrimonial, Reservas de Lucros, Ações em Tesouraria e Prejuízos Acumulados;
- foi extinta a Reserva de Reavaliação. Em seu lugar foi criada a conta Ajustes de Avaliação Patrimonial (no PL);
- extinção do ativo diferido e do REF (Resultados de Exercícios Futuros).

Assim, o Balanço Patrimonial deverá conter as seguintes contas:

ATIVO

ATIVO CIRCULANTE

- Disponibilidades.

- Direitos realizáveis no curso do exercício social seguinte.

- Aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte.

ATIVO NÃO CIRCULANTE

- Direitos realizáveis após o término do exercício seguinte.

- Direitos derivados de adiantamentos ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituem negócios usuais na exploração do objeto da companhia.

Investimentos

- Participações permanentes em outras sociedades e direitos de qualquer natureza não classificáveis no Ativo Circulante que não se destinem à manutenção da atividade companhia ou da empresa.

Imobilizado

- Direitos que tenham por objeto bens destinados à manutenção das atividades da companhia, ou exercidos com essa finalidade, inclusive os de propriedade comercial ou industrial.

Intangível

- Marcas, patentes e demais ativos adquiridos de outra empresa devidamente comprovados (ex: carteira de clientes).

PASSIVO

PASSIVO CIRCULANTE

- Obrigações da companhia, inclusive financiamentos para a aquisição de direitos do Ativo Permanente quando vencerem no exercício seguinte.

PASSIVO NÃO CIRCULANTE

- Obrigações vencíveis em prazo maior do que o exercício seguinte.

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Capital Social

- Montante do capital subscrito e, por dedução, parcela não realizada.

Reservas de Capital

- Ágio na emissão de ações ou conversão de debêntures e partes beneficiárias.

- Produto da alienação de partes beneficiárias e bônus de subscrição.

- Prêmios recebidos na emissão de debêntures, doações e subvenções para investimentos.

Ajustes de Avaliação Patrimonial

- Contrapartida do aumento de elementos do Ativo em virtude de novas

avaliações, documentadas por laudo técnico, conforme normas da CVM.

Reservas de Lucros

- Contas constituídas a partir de lucros gerados pela companhia.

Ações em Tesouraria

- Recompra de ações pela empresa no mercado aberto.

Prejuízos Acumulados

- Prejuízos gerados pela companhia e que ainda não receberam destinação específica.

Demonstração de Resultados

É uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa. As receitas representam normalmente aumento no ativo, através de ingresso de novos elementos como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam redução do Patrimônio Líquido, através de redução no Ativo ou aumento do Passivo.

A DRE pode ser vista como um resumo do movimento de certas entradas e saídas no balanço, entre duas datas. Retrata apenas o fluxo econômico e não fluxo monetário (fluxo de dinheiro). Para a demonstração de resultado não interessa se uma receita ou despesa tem reflexos em dinheiro, basta apenas que afete o Patrimônio Líquido.

A Demonstração de Resultados, segundo a Lei 6.404/76, deve ser efetuada ao término de um exercício social, normalmente a cada período de um ano. Atualmente, as empresas que optaram, ou são obrigadas por Lei, a apurar seus resultados mensalmente, a fim de calcularem o IR, necessitam efetuar tal demonstração no mesmo período.

Conforme prevê a Lei 9.430/96, arts. 1.º e 2.º, a incidência do IRPJ, para as empresas optantes pelo Lucro Real, deve ser apurado na data de encerramento do período de apuração. Existem duas hipóteses de apuração, a saber:

1. IRPJ Trimestral – considera-se o período de um trimestre como base de cálculo do tributo. Caso a empresa tenha prejuízos fiscais em trimestres anteriores poderá compensar até o limite de 30% do lucro real apurado (art. 220 e 222 do RIR/99, ou seja, Decreto 3.000/99).

Forma de Apuração do IRPJ Trimestral

Lucro líquido contábil antes do IRPJ

(+) Adições

(-) Exclusões

(=) Lucro Real do Período-Base

(-) Compensações de Prejuízos Fiscais

(=) Lucro Real (Se positivo)

(=) Prejuízo Fiscal (Se negativo)

(x) Alíquota(s) do IRPJ

(=) IRPJ a Pagar

2. IRPJ Mensal Estimado (art. 221 a 231 do RIR/99) – as empresas que adotam esse sistema devem entender que cada mês será exclusivo para o cálculo, apuração e recolhimento do IRPJ.

A DRE é de vital importância, pois por meio dela verificamos se a empresa está sendo bem administrada, comparando-se o resultado do exercício com o montante aplicado no Ativo e/ou capital investido pelos proprietários. O resultado do exercício pode ser lucro ou prejuízo. Alguns autores substituem a terminologia "resultado" por "lucro", visto que o objetivo de uma empresa é a de gerar lucros. Esse relatório tem um ponto que muitas vezes confunde os leitores menos atentos ao campo financeiro, que é entre as variáveis lucro e caixa:

> A demonstração de resultados também é conhecida como demonstração de lucros e perdas, ou demonstração de receitas e despesas (...) mostra o quanto a empresa é lucrativa – quanto dinheiro restará depois de deduzir todas as despesas. Não fornece um quadro completo do valor de sua empresa ou sua posição de caixa. (ABRAMS, 1994, p. 215)

Segundo a Lei 11.941/2009, a Demonstração de Resultado do Exercício discriminará os seguintes elementos:

Demonstração do Resultado do Exercício

Receita Operacional Bruta

(-) Deduções

(-) Devoluções

(-) Abatimentos

(-) Descontos Concedidos;

(-) ICMS

(-) PIS e Confins

(=) Receita Operacional Líquida

(-) Custo das Mercadorias/Serviços Prestados/Produtos Vendidos

(=) Resultado Bruto

(-) Despesas com Vendas

(-) Despesas Financeiras (deduzidas das Receitas Financeiras)

(-) Despesas Gerais e Administrativas

(-) Outras Despesas Operacionais

(+) Outras Receitas Operacionais

(=) Resultado Operacional Líquido

(-) Provisão para CSLL

(=) Resultado do Exercício Antes do Imposto de Renda

(-) Provisão do Imposto de Renda

(=) Resultado do Exercício Após o Imposto de Renda

(-) Participações de Debêntures

(-) Participações de Empregados

(-) Participação de Administradores

(-) Participação de Partes Beneficiárias

(-) Contribuições para Instituições ou Fundo de Assistência ou Previdência de Empregados

(=) Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício

(=) Lucro ou Prejuízo Líquido por Ação

Os custos de uma empresa devem ser administrados de uma forma bastante criativa e estratégica, a fim de colocar a empresa em consonância com as exigências do mercado. Talvez, dever-se-ia dar mais atenção à criação de valor que determinado custo está representando na empresa, do que simplesmente verificar se está dentro ou fora do que foi planejado.

John Shank, numa entrevista, resume de maneira simples a essência do pensamento estratégico sobre o custo nas empresas: "Costuma-se dizer: 'trata-se de um orçamento elevado' ou 'tal coisa está de acordo com meu orçamento', sem analisar se algum valor está sendo criado, o que é muito importante" (SHANK, 1997, p.43).

Nesse sentido as empresas deveriam rever toda sua estrutura de custos e perceber se os mesmos possuem algum significado estratégico. Poderá ocorrer até mesmo uma situação paradoxal em que seja necessário o aumento do custo para viabilizar o negócio de acordo com as exigências do mercado. O mesmo autor conclui: "Talvez a resposta não seja reduzir os custos para poder competir nas mesmas condições, mas sim aumentar os custos e assegurar que essa elevação aumente o valor do produto" (SHANK, 1997, p. 44).

O verdadeiro ponto de otimização dos custos será encontrado quando os benefícios oferecidos aos clientes coincidirem com suas expectativas. No mais, é simplesmente aumentar em demasia os valores gastos na empresa. Estes sim podem ser os grandes causadores de desastres financeiros.

Imagine, por exemplo, quatro fases distintas que uma empresa pode atravessar. Uma possibilidade é a de que seus produtos estão totalmente desconectados com a realidade e as necessidades do mercado. Logo, o produto oferecido (PO) aos clientes está exponencialmente distante do produto esperado (PE) por esses mesmos clientes. Está claro, assim, que os custos que a empresa incorre nesse momento são totalmente desprovidos de qualquer foco estratégico para a manutenção do negócio.

Um primeiro arranjo das condições dos custos pode levar a empresa a uma situação intermediária, fase 2, onde parte dos custos ainda não estão voltados para transformar a empresa com produtos exatamente da maneira como o mercado determina.

O grande trunfo, sem dúvida, estará marcado com o encontro do produto oferecido com o produto esperado. Essa é a terceira fase, na qual os custos da empresa a levam de encontro com seu mercado, perfazendo, portanto, uma caminhada estratégica.

Mas o mais interessante mesmo é o momento que se denomina fase 4. Nesse momento, a empresa está adiantada, no sentido de se antecipar às necessidades do mercado. Ela mesma passa a ser um verdadeiro guia para o mercado, ou, como se costuma dizer, é um verdadeiro *benchmarking*[2] para seu setor.

[2] *Benchmarking* é o termo que se refere às qualidades de uma empresa líder em determinado segmento de mercado e, por essas mesmas qualidades, torna-se padrão de referência para as outras a seguirem.

A figura 1 possibilita uma visualização mais condensada das quatro etapas que foram descritas.

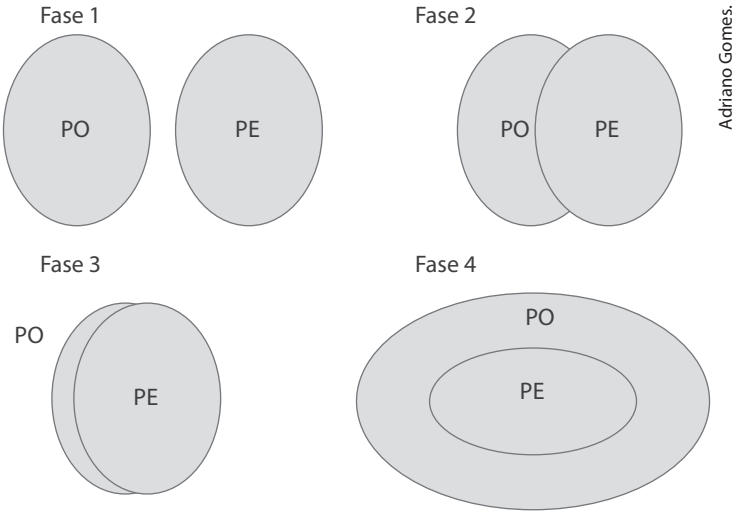


Figura 1 – As quatro fases da empresa ao encontro do mercado.

Também o posicionamento que a empresa vai querer estabelecer com o mercado deve ser visualizado. De uma forma didática, a empresa tem quatro possibilidades de se posicionar no mercado, conforme se pode verificar pela figura 2:

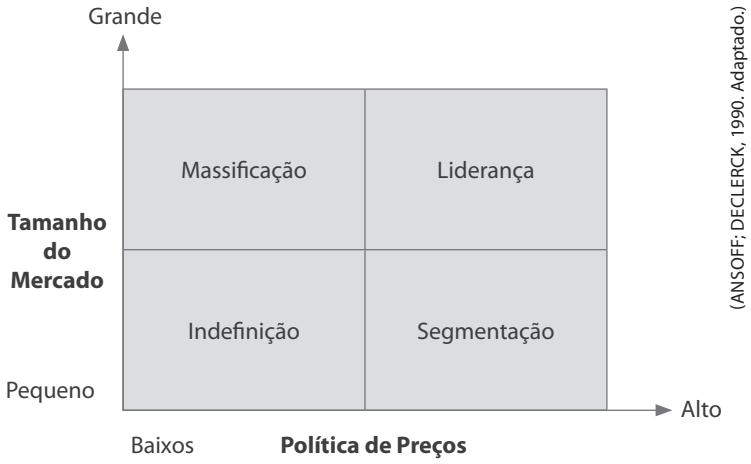


Figura 2 - Posicionamento da empresa no mercado.

Fluxo de Caixa

O maior objetivo do Fluxo de Caixa, seja pelo método direto ou indireto, é servir como um relatório dinâmico e não estático, como as demais demonstrações. De modo algum se quer afirmar que as demonstrações estáticas como o Balanço ou a DRE não tenham importância. O que se quer dizer é que cada um desses relatórios tem seu papel. Aliás, é impossível se chegar ao Fluxo de Caixa sem o Balanço e a DRE. Conforme explica Marion (1998, p. 381):

> A DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa) vem esclarecer situações controvertidas na empresa, como, por exemplo, através da comparação com a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), o porquê de a empresa ter um lucro considerável e estar com o caixa baixo, não conseguindo liquidar todos os seus compromissos. Ou ainda, embora seja menos comum, o porquê de a empresa ter prejuízo este ano, embora o caixa tenha aumentado.

Portanto, a DFC deve ser um relatório complementar aos já tradicionalmente conhecidos e seu principal objetivo é esclarecer a situação de liquidez de um negócio, conforme ensina Hendriksen e Breda (1999, p. 177):

> A importância da solvência reside em sua necessidade para a continuidade da empresa (princípio da continuidade). A insolvência pode conduzir à falência, à liquidação forçada e à perda de direitos tanto por acionistas quanto por credores. Entretanto, mesmo que a falência não ocorra, a insolvência pode levar a uma reestruturação dos direitos de credores e investidores, resultando em perdas para ambos.

Fluxo de Caixa pelo método direto

A realização da DFC pelo método direto deve seguir os seguintes passos:

- registrar as entradas e saídas brutas de caixa;
- registrar os valores das atividades de investimentos;
- registrar os valores provenientes das atividades de financiamentos.

Fluxo de Caixa pelo método indireto

A realização da DFC pelo método indireto deve seguir os seguintes passos:

- apurar o lucro líquido na DRE;
- somar os valores que não representaram desembolso de caixa (depreciação);
- apurar as alterações na atividade operacional.

Interligações entre o Fluxo de Caixa e outros demonstrativos contábeis

A interligação proposta a seguir foi baseada no livro Contabilidade Introdutória de Iudícibus *et al* (1998, p. 234). Aqui se buscou esclarecer pontos que inclusive na obra não são mencionados, como, por exemplo, o cálculo do valor das compras.

O primeiro passo é classificar as contas conforme o modelo a seguir sugere. Não há nada de novidade. O ativo tem as duas divisões e o passivo as mesmas três.

Talvez o ponto mais importante seja desde logo observar as variações ocorridas entre as contas de um período para outro.

Vamos ao exemplo:

Balanço Patrimonial		
Ativo		
Contas	**2003**	**2002**
Bancos	R$2.000,00	R$3.000,00
Clientes	R$18.000,00	R$16.000,00
Estoque	R$21.000,00	R$14.000,00
Despesas Antecipadas	R$1.000,00	R$2.000,00
Circulante	**R$42.000,00**	**R$35.000,00**
Títulos a receber a LP	R$5.000,00	R$5.000,00
Imóveis	R$13.000,00	R$10.000,00
Não Circulante	**R$18.000,00**	**R$15.000,00**
Ativo Total	**R$60.000,00**	**R$50.000,00**

Passivo		
Contas	**2003**	**2002**
Fornecedores	R$22.000,00	R$11.000,00
Circulante	**R$22.000,00**	**R$11.000,00**
Finame	R$5.000,00	R$12.000,00
Não Circulante	**R$5.000,00**	**R$12.000,00**
Capital	R$20.000,00	R$20.000,00
Reservas	R$6.000,00	R$6.000,00
Lucros Acumulados	R$7.000,00	R$1.000,00
Patrimônio Líquido	**R$33.000,00**	**R$27.000,00**
Total do Passivo	**R$60.000,00**	**R$50.000,00**

O segundo passo é calcular o lucro líquido do período atual na DRE, conforme o exemplo a seguir.

DRE	
2003	
Vendas líquidas	**R$130.000,00**
(-) CMV	R$85.000,00
(=) Lucro Bruto	**R$45.000,00**
(-) Despesas Operacionais	R$35.000,00
Despesas Administrativas	R$25.000,00
Despesas Comerciais	R$10.000,00
(=) Lucro Líquido	**R$10.000,00**

A Demonstração de Lucros Acumulados serve para verificar o que foi feito com o lucro líquido e que, obviamente, não passou pela DRE. Abaixo se pode notar que houve uma distribuição de R$4.000,00 na forma de dividendos.

Demonstração dos Lucros Acumulados	
2003	
Saldo em 31/12/2002	**R$1.000,00**
(+) Resultado Líquido em 2003	R$10.000,00
(-) Dividendos distribuídos em 2003	R$4.000,00
(=) Saldo Final em 2003	**R$7.000,00**

A seguir serão esclarecidos dois valores importantes que normalmente causam dúvidas nas pessoas quando se deparam pela primeira vez com o Fluxo de Caixa, a saber:

Apuração das Compras	
2003	
CVM atual	**R$85.000,00**
(+) Estoque em 2003	R$21.000,00
(-) Estoque em 2003	R$14.000,00
(=) Compras em 2003	**R$92.000,00**

Apuração das Compras	
2003	
Despesas incorridas	**R$35.000,00**
(+) Despesas a pagar em 2002	-
(-) Despesas a pagar em 2003	-
(-) Despesas antecipadas em 2003	R$1.000,00
(=) Despesas pagas em 2003	**R$34.000,00**

Agora sim é possível calcular os fluxos pelos métodos diretos e indiretos. Vejamos:

Fluxo Direto – 2003	
Origens	
Caixa Gerado pelas Atividades Operacionais	
Recebimento de Vendas	**R$128.000,00**
(+) Contas a Receber Anterior	R$16.000,00

(+) Vendas Apuradas	R$130.000,00
(-) Contas a Receber Atuais	R$18.000,00
(-) Pagamento das Compras	**R$81.000,00**
(+) Fornecedor Anterior	R$11.000,00
(+) Compras Apuradas	R$92.000,00
(-) Fornecedores Atuais	R$22.000,00
(-)Pagamento das Despesas	**R$34.000,00**
Total das Origens	**R$13.000,00**
Aplicações	
Pagamento de Dividendos	R$4.000,00
Compra de Terrenos	R$3.000,00
Pagamento de Empréstimos	R$7.000,00
Total das Aplicações	**R$14.000,00**
Variação no Caixa	**(R$1.000,00)**
Conciliação	
Saldo Anterior do Caixa	R$3.000,00
(+/-) Variação	(R$1.000,00)
Saldo Final do Caixa	**R$2.000,00**

Fluxo Indireto – 2003	
Origens	
Caixa Gerado pelas Atividades Operacionais	
Lucro Líquido	**R$10.000,00**
(+) Aumento dos Fornecedores	R$11.000,00
(+) Diminuição de Despesas Antecipadas	R$1.000,00
(-) Aumentos de Contas a receber	R$2.000,00
(-) Aumento de Estoque	R$7.000,00
Total das Origens	**R$13.000,00**
Aplicações	
Pagamento de Dividendos	R$4.000,00
Compra de Terrenos	R$3.000,00
Pagamento de Empréstimos	R$7.000,00
Total das Aplicações	**R$14.000,00**
Variação no Caixa	**(R$1.000,00)**
Conciliação	
Saldo Anterior do Caixa	R$3.000,00
(+/-) Variação	(R$1.000,00)
Saldo Final do Caixa	**R$2.000,00**

Ampliando seus conhecimentos

Principais mudanças no Balanço Patrimonial: Lei 11.638/2007

(SANTOS; LIMA, 2008. Adaptado.)

Resumo

O papel da contabilidade como fornecedora de informações para tomada de decisão e promotora da eficácia em finanças está em discussão devido às implicações junto ao mercado de capitais. As demonstrações contábeis são fundamentais para análise da situação econômica-financeira por seus usuários. A problemática analisada pode ser resumida na seguinte questão: quais são os principais impactos no Balanço Patrimonial a partir da Lei 11.638/2007? O presente trabalho tem como objetivo apresentar as mudanças ocorridas na demonstração contábil denominada Balanço Patrimonial, com o advento da nova Legislação Societária e o Ambiente Internacional de Negócios. A metodologia adotada na elaboração deste artigo remete à utilização de pesquisa bibliográfica, através de fontes primárias: legislação e normas regulamentadoras e fontes secundárias, como livros e artigos científicos. Traz como resultado que as mudanças fazem parte de esforço pela convergência entre os padrões contábeis locais e internacionais. Conclui-se que os impactos ocorridos no Balanço Patrimonial em razão das atualizações nas normas contábeis brasileiras é essencial, por conta da adequação do Brasil ao cenário contábil internacional.

Introdução

A globalização dos negócios, no que diz respeito ao desenvolvimento do mercado de capitais internacional, e o crescimento dos investimentos diretos estrangeiros somados à formação de blocos econômicos traz consigo a necessidade de se ter um conjunto de normas contábeis internacionais que viabilizem a comparação de informações entre companhias de um mesmo grupo ou de grupos distintos.

As demonstrações contábeis diante dessa nova realidade, em que se torna obrigatória a adoção de um padrão contábil internacional, se depara com a problemática sobre quais as principais alterações na demonstração contábil

do Balanço Patrimonial. O objetivo principal deste estudo é mostrar quais as mudanças que ocorreram a partir da Legislação Societária Lei 11.638/2007 no Balanço Patrimonial. Segundo Iudícibus (1997), o Conhecimento que a Contabilidade proporciona a respeito do seu objetivo está em constante desenvolvimento, como, aliás, ocorrem nas demais ciências em relação aos seus respectivos objetivos.

Através de um inventário sobre o tema, nota-se que a discussão sobre as mudanças no ambiente contábil é atual e que até 2005 não havia obras que tratassem sobre a Contabilidade Internacional no Brasil, porém em 2008, quando passou a vigorar a Lei 11.638/2007, ela provocou um forte impulso e tem apresentado um grande crescimento, e é possível encontrar publicações de autores conceituados, como José Carlos Marion, Sérgio de Iudícibus e Jorge Katsumi Niyama.

Metodologia

O trabalho utiliza-se de pesquisa bibliográfica desenvolvida através de leituras de livros da área, por meio de fontes primárias – documental, baseada na coleta de dados restrita a documentos oficiais emitidos pelos organismos regulamentadores da profissão contábil, e por fonte secundária – livros, artigos publicados em revistas científicas, trabalhos não originais e que basicamente citam, revisam e interpretam trabalhos originais, como artigos de revisão bibliográfica e artigos de divulgação.

Buscaram-se os conceitos e principais características da estrutura conceitual de contabilidade no novo cenário contábil e as mudanças da Legislação Societária e o Ambiente Internacional de Negócios.

US GAAP

O Financial Accounting Standards Board (FASB) é a organização designada para estabelecer os padrões de contabilidade financeira e de elaboração das demonstrações financeiras para as empresas do setor privado dos Estados Unidos, cujos procedimentos são denominados de US GAAP – United States Generally Accepted Accounting Principles (Princípios Contábeis Geralmente Aceitos nos Estados Unidos da América).

O FASB é parte de uma estrutura independente de qualquer tipo de negócio ou organização profissional. Antes da atual estrutura ser criada, em 1973, as normas financeiras de contabilidade e sua publicação eram estabelecidas

por um comitê de procedimentos contábeis do American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).

A edição de normas pelo FASB para a elaboração das demonstrações financeiras é autorizada e reconhecida oficialmente pelo Securities and Exchange Commission (SEC), organismo do governo americano responsável pela proteção dos investidores e manutenção da integridade do mercado. Essas normas são consideradas pelo SEC como essenciais para o eficiente funcionamento da economia porque os investidores, credores, auditores e outras partes interessadas necessitam que as informações financeiras possuam credibilidade, transparência e comparabilidade.

IFRS

As Normas Internacionais de Contabilidade são elaboradas pelo International Accounting Standards Board (IASB), entidade sem fins lucrativos sediada em Londres, responsável pela padronização das normas contábeis cujos procedimentos são denominados de IFRS (Standard International Financial Reporting). O IASB foi criado em 1.º de abril de 2001 para promover ajustes nas normas contábeis internacionais elaboradas pelo seu precedente, o International Accounting Standards Committee (IASC), denominadas de IAS (International Accounting Standard).

Comissão de Valores Mobiliários – CVM

É uma autarquia federal, criada com o objetivo de fiscalizar, regulamentar e desenvolver o mercado de valores mobiliários, visando ao seu fortalecimento. Tem por finalidade a fiscalização e a regulação do mercado de títulos de renda variável. A Instrução da CVM em 13 de Julho de 2007 dispõe sobre a elaboração e divulgação das demonstrações financeiras consolidadas, com base no padrão contábil internacional emitido pelo International Accounting Standards Board – IASB. Trindade (2007), presidente da CVM, através de instrução, estabelece que a partir de 2010 as companhias abertas deverão apresentar as suas demonstrações financeiras consolidadas adotando o padrão contábil internacional, de acordo com o IASB. Considerando a importância e a necessidade de que as práticas contábeis brasileiras sejam convergentes com as práticas contábeis internacionais, seja em função do aumento da transparência e da segurança nas nossas informações contábeis, seja por possibilitar, a um custo mais baixo, o acesso das empresas nacionais às fontes de financiamento externas.

Lei 11.638/2007

Em janeiro de 2000 a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) elaborou um anteprojeto de lei de reforma da Lei 6.404/76. A proposição teve, desde o início, por finalidade, a modernização e harmonização da lei societária em vigor com os princípios fundamentais e melhores práticas contábeis internacionais, visando à inserção do Brasil no atual contexto de globalização econômica.

A ideia inicial da revisão da Lei 6.404/76 surgiu em seminários promovidos pela CVM, que contaram com a participação de entidades públicas e privadas, conferindo, a partir do debate público, legitimidade ao processo.

A Lei 11.638 representa um importante avanço na atualização da Lei das Sociedades por Ações – Lei 6.404/76 e harmonização das normas contábeis brasileiras em direção ao IFRS.

Demonstrações contábeis

As demonstrações contábeis são relatórios extraídos da contabilidade após o registro de todos os documentos que fizeram parte do sistema contábil de qualquer entidade (empresa) em um determinado período (NBC T 3).

Essas demonstrações servirão para expressar a situação patrimonial da empresa, auxiliando assim os diversos usuários no processo de tomada de decisão. As demonstrações contábeis deverão obedecer aos critérios e formas expostos na Lei 6404/76, onde estão estabelecidas quais as demonstrações que deverão ser elaboradas pelas empresas, sejam de capital aberto ou não.

As informações sobre a posição financeira da empresa podem ser obtidas basicamente através da análise do Balanço Patrimonial. Que é uma demonstração contábil que tem por objetivo mostrar a situação financeira e patrimonial de uma entidade numa determinada data, representando, portanto, uma posição estática da mesma.

Segundo Neto (2002), o balanço apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento. A informação que esse demonstrativo fornece é totalmente estática e, muito provavelmente, sua estrutura se apresentará relativamente diferente algum tempo após seu encerramento.

O Balanço Patrimonial é constituído pelo:

- Ativo – compreende os bens, os direitos e as demais aplicações de recursos controlados pela entidade, capazes de gerar benefícios econômicos futuros, originados de eventos ocorridos.
- Passivo – compreende as origens de recursos representados pelas obrigações para com terceiros, resultantes de eventos ocorridos que exigirão ativos para a sua liquidação.
- Patrimônio Líquido – compreende os recursos próprios da entidade, e seu valor é a diferença positiva entre o valor do Ativo e o valor do Passivo.

Resultados

O IASC (sigla inglesa que, em português, significa Comitê de Normas Internacionais de Contabilidade) vem desempenhando um papel crucial no processo de harmonização internacional da Contabilidade, emitindo pronunciamentos internacionais que falam sobre várias matérias contábeis. Por outro lado, nos Estados Unidos, há o FASB (sigla em inglês que, em português, significa: Junta de Normas de Contabilidade Financeira), que também reconhece a necessidade de unificar a Contabilidade Mundial, mas tem como plano se basear em procedimentos já utilizados nos EUA, estipulados pelo próprio FASB.

No Brasil essas normas são ditadas pela CVM, a qual pela Lei 11.638/2007 é uma instrução que faz parte do esforço pela convergência entre os padrões contábeis locais e internacionais, para que investidores e analistas possam ter parâmetros de comparação unificados.

Para Yano (2008), a Lei 11.638 visa à inserção total das companhias abertas no processo de convergência contábil internacional, aumentando o grau de transparência das demonstrações financeiras em geral.

Discussão

Em vista das mudanças na Legislação Societária e o Ambiente Internacional de Negócios e por ações, juntamente com o poder regulatório e interpretativo que a CVM possui, encontra-se a necessidade do Brasil se adaptar à regulação contábil internacional e isso implica impactos no Balanço Patrimonial.

Entre os objetivos dessa nova Lei, além de alterar artigos da Lei 6.404/1976 para atualizá-la ao novo mundo de negócios global, deve ser ressaltado o de providenciar maior transparência às atividades empresariais brasileiras.

Atividades de aplicação

1. Após o Plano Real, houve uma tendência de melhorar a análise do Balanço Patrimonial e de disponibilizar mais caixa para as empresas?
2. A Lei 11.638/2007 criou a figura da empresa de grande porte. Quais as características necessárias para enquadramento nesse tipo de empresa?
3. Qual demonstrativo contábil entrou no lugar da DOAR?
4. Como pode ser vista a DRE de uma organização?
5. John Shank afirma que é necessária uma nova forma de gerir os custos. Qual deveria ser a nova abordagem?
6. Qual a dinâmica que deve ser realizada para se construir o Fluxo de Caixa pelo método direto?

Demonstrações contábeis: DLPA, DMPL, DVA e Notas Explicativas

Introdução

A constituição de uma empresa é a formalização da vontade de um ou mais indivíduos que, reunidos, passam a ter objetivos em comum. Do ponto de vista econômico, o objetivo primordial é o lucro.

Essa formalização de vontade requer que os sócios aportem uma determinada quantidade de bens (dinheiro, imóveis, etc.) que formarão o capital inicial da empresa em questão. E o que isso representa? Representa uma dívida que a empresa possui com os sócios. Quando será paga? Partindo da hipótese da continuidade contábil, essa dívida será "paga" no longo prazo, ou, ainda, jamais será paga! Portanto, o capital é, fundamentalmente, um financiamento de longo prazo.

Diante do objetivo, que é examinar as demonstrações financeiras, o tipo societário que mais nos oferece subsídios é a sociedade por ações ou sociedade anônima. Do ponto de vista legal ou jurídico, para constituir uma sociedade por ações são necessários, no mínimo, dois sócios, exceto na hipótese de subsidiária integral que terá como único acionista a sociedade brasileira (Art. 251 da Lei das S/A, Lei 6404/76). O documento de constituição é denominado de estatuto social. Todo e qualquer tipo de decisões ou alterações que possam ser relevantes ou, ainda, que estejam previstas no próprio estatuto, deverão ser realizadas por meio de assembleias.

Existem dois tipos de assembleias: a ordinária e a extraordinária. A Assembleia Geral Ordinária (AGO) versará sobre assuntos que tenham certa previsibilidade e constância de acontecimentos. Por exemplo: destinação do lucro, distribuição de dividendos e aumento de capital. A Assembleia Geral Extraordinária (AGE) tem o objetivo de deliberar sobre assuntos que não tenham uma frequência de acontecimentos previsíveis. Por exemplo: alteração de artigos estatutários, abertura ou fechamento de filiais.

Para formalizar a constituição de uma S/A, a subscrição do capital poderá ocorrer reunindo-se os sócios em assembleia e produzindo-se uma ata constitutiva ou, de forma opcional, por meio de uma escritura pública. Um ponto muito importante a ser destacado é que caberá à assembleia avaliar quaisquer bens que sejam destinados à subscrição das ações que não sejam dinheiro. Assim, por exemplo, se um ou mais sócios aportarem recursos como veículos, imóveis, marca ou qualquer outro senão o dinheiro caberá à assembleia dar um valor, de modo soberano, estipular seus valores. A lei ainda prevê a publicação no Diário Oficial e em outro "jornal de grande circulação" onde a empresa tenha sua sede.

Existem dois tipos de sociedades anônimas: capital aberto ou fechado. Para operar como S/A de capital aberto, em suma, operar no mercado de capitais, o primeiro passo é a obtenção de registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Vale ressaltar que as S/A de capital aberto têm suas ações negociadas em mercado aberto (Bolsa de Valores) e também no chamado mercado de balcão[1]. Já as S/A de capital fechado não operam no mercado aberto, ou de Bolsa de Valores. Suas ações são trocadas sem passar pelas negociações de volume e preço avaliadas pelos investidores do mercado de capitais.

[1] Mercado de balcão é a troca de ações entre interessados sem passar pela Bolsa de Valores.

Da mesma forma que ocorre com qualquer sociedade personificada, as sociedades anônimas podem integralizar todo o seu capital ou deixar uma parte a ser integralizada. Para tanto, o montante a ser integralizado deverá constar no estatuto da empresa, devidamente consignado em dinheiro ou em número de ações.

As ações de uma empresa são divididas em preferenciais, que têm a "preferência" na distribuição dos dividendos, e as ordinárias, pois têm direito a votar, deliberar nas assembleias da companhia. Ou seja, esse grupo de ações "ordena" os destinos da empresa e ainda pode ser dividido em algumas classes que aumentarão ou restringirão alguns direitos ou benefícios (como conversível em ações preferenciais, por exemplo).

As ações preferenciais também podem ser divididas em classes, atribuindo-lhes alguns direitos ou privilégios (como o direito de eleger algum membro do Conselho de Administração, restringindo o voto para essa finalidade específica). Todavia, o direito clássico é a fixação de um dividendo fixo.

Outros privilégios que podem ser concedidos aos titulares de ações preferenciais são a prioridade na distribuição de dividendos por meio da fixação de dividendo mínimo, prioridade no reembolso do capital, ou ambos.

O montante das ações preferenciais não poderá exceder a metade do total das ações emitidas da sociedade, conforme a chamada Nova Lei das S/A, Lei 10.303/2001.

Esse breve comentário sobre as sociedades anônimas serve para entender sua complexidade e ao mesmo tempo para mostrar ao leitor o porquê ou qual a razão de emissão de diversos quadros explicativos. Esse capítulo, especialmente, vai mostrar as transformações ocorridas no Patrimônio Líquido, bem como a produção da riqueza.

A análise dos demonstrativos contábeis é útil tanto para os chamados *stakeholders*[2] quanto aos *shareholders*[3]. Portanto, os demonstrativos são preparados para os executivos financeiros para administrarem suas empresas, aos fornecedores, às instituições financeiras, investidores, atuais e potenciais, e também a outros interessados, tais como sindicatos de trabalhadores e órgãos governamentais. Essa análise dedica-se ao cálculo de índices, de modo a avaliar os desempenhos passados, presentes e projetados da empresa.

[2] *Stakeholders* é um termo em língua inglesa muito empregado no jargão empresarial. A tradução mais aproximada seria o termo *interessados*, ou seja, são *stakeholders* todos os interessados nas informações produzidas pela empresa.

[3] *Shareholders* é um termo em língua inglesa, também muito empregado no discurso empresarial. A tradução seria *proprietários da empresa*.

Os demonstrativos fornecem um ponto inicial para se compreender uma empresa. Os índices fornecem uma via rápida para monitorar as condições de uma empresa – apesar de permitirem um exame apenas superficial. Com o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos mercados há, inevitavelmente, a necessidade de informações cada vez mais detalhadas e, em muitos casos, realizadas sob medida para cada classe de interessados.

Outras áreas de finanças também usam a análise baseada em índices. Os analistas de títulos calculam muitos índices quando preparam uma recomendação de investimento, por exemplo. Os gerentes de crédito analisam a solidez financeira dos clientes potenciais, especialmente a liquidez, antes de conceder uma linha de crédito. Os administradores financeiros das sociedades anônimas usam índices para comparar a empresa com outras semelhantes e identificar tendências.

Os insumos básicos para a análise baseada em índices são a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial (BP). Todavia, como foi dito anteriormente, a interligação da análise é fundamental para se ter uma ideia completa da situação financeira da empresa. Assim, é fundamental verificar a geração de caixa, a construção do valor e sua devida distribuição e, principalmente, a explicação detalhada das principais contas.

Foi a partir desta breve compreensão dos demonstrativos que serão desenvolvidos os próximos tópicos. O objetivo fundamental é mostrar aos interessados na análise mais detalhada das informações de natureza contábil de uma empresa, a construção e o desenvolvimento de quadros e mapas adicionais. Com tais elementos, o resultado esperado é uma visão clara e transparente dos fenômenos de natureza econômica e financeira das organizações.

Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)

Segundo a Lei 6.404/76, as empresas obrigadas a publicarem suas demonstrações poderão, se preferirem, colocar a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados na própria Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, conforme reza o texto deste diploma legal:

> Art. 186. §2.º. A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados deverá indicar o montante do dividendo por ação do capital social e poderá ser incluída na demonstração das mutações do patrimônio líquido, se elaborada e publicada pela companhia. (BRASIL, Lei 6.404/76)

Todavia, o art. 274 do RIR/99 (Regulamento do Imposto de Renda, também conhecido por Decreto 3.000/99) é enfático ao citar textualmente a DLPA como obrigação das empresas, vejamos:

> Art. 274. Ao fim de cada período de incidência do imposto, o contribuinte deverá apurar o lucro líquido mediante a elaboração, com observância das disposições da lei comercial, do Balanço Patrimonial, da demonstração do resultado do período de apuração e da demonstração de lucros ou prejuízos acumulados (BRASIL, Decreto 3.000/99)

Assim, segundo o RIR/99, tal mapa é de caráter obrigatório para as sociedades limitadas e outros tipos de empresas, sem exceção. Portanto, embora

a Lei das Sociedades Anônimas deixe uma possibilidade, o regulamento do Imposto de Renda é claro e não deixa dúvida se a DLPA pode ou não ser exigida das empresas.

Basicamente, a composição da DLPA deverá evidenciar as transformações ocorridas nos resultados acumulados da entidade estudada. Para tanto, o formato de tal quadro demonstrativo deverá ser assim construído:

Quadro 1 – DLPA

DLPA	
Saldo Inicial	
(+/-) Ajustes de Exercícios Anteriores	
(=) Saldo Ajustado	
(+/-) Resultado do Exercício	
(+) Reversão de Reservas	
(=) Saldo à Disposição	
(-) Destinação do Exercício	
Reserva Legal	
Dividendos	
Saldo Final	

O saldo inicial sempre estará no último Balanço Patrimonial publicado pela empresa. Eventualmente, poderão ser considerados ajustes em relação a essa publicação, quer por força da lei, quer por mudanças nos critérios e normas contábeis em vigor. Se algum desses fatos vier a existir, deverão ser lançados diretamente na DLPA para se calcular o saldo ajustado. Na verdade, o saldo ajustado é que será a verdadeira base de cálculo inicial desse quadro contábil.

A Demonstração do Resultado do Exercício, como se sabe, calcula o lucro ou prejuízo produzido pela empresa durante o período de apuração, normalmente, de um ano. Se o resultado for lucro, este deverá ser somado ao saldo anterior. Caso contrário, a empresa obteve prejuízo em suas operações, haverá a redução natural do saldo inicial, uma vez que o prejuízo deverá ser deduzido do saldo inicial, propiciando uma diminuição da riqueza da entidade.

É muito comum as empresas constituírem reservas, sobretudo as de contingências que, no período subsequente, não são utilizadas ou somente parte delas é de fato consumida pela empresa. Em situações como essas, é realizado um movimento contábil denominado de reversão de reservas, ou seja, o valor que foi subtraído do saldo de lucros acumulados do passado passará a ser adicionado ao lucro acumulado mais recente. Em sociedades anônimas, esse procedimento se dá por meio de uma deliberação da AGO (Assembleia Geral Ordinária), na qual participam os detentores de ações ordinárias, isto é, aquelas ações que oferecem aos seus proprietários o direito de votar e decidir em assembleias.

Finalmente, a empresa decidirá o montante do lucro destinado aos acionistas. Essa fração do lucro tem um nome próprio. Trata-se dos *dividendos*. Dividendos são, então, a remuneração dos acionistas, uma bonificação oferecida pelo fato de correrem riscos e aplicarem sua poupança em parcelas do capital de uma sociedade anônima. E tal como ocorre com a constituição e reversão de reservas, tais deliberações são realizadas no mesmo fórum: a AGO.

Para exemplificar todo o conjunto de elementos necessários para a construção de uma DLPA, vejamos o caso abaixo.

Inicialmente, há de se partir do último Balanço Patrimonial publicado pela empresa pesquisada. A empresa possui um Capital Social de R$5.000,00, Reserva Legal de R$750,00, Reserva de Contingência de R$250,00 e Lucros Acumulados de R$3.350,00.

No período seguinte, a empresa conseguiu um Lucro Líquido de R$6.500,00. Logo após o conhecimento do Lucro do Exercício, a empresa chamou seus acionistas para a reunião ordinária (AGO) e foram tomadas as seguintes decisões:

- constituição de Reserva Legal de 5%, conforme artigo 193 da Lei 6.404/76 de R$325,00;
- reversão da Reserva de Contingência contida no Balanço Patrimonial de X1, pois não se materializaram os problemas pensados à época;
- pagamento de dividendos de R$2.275,00.

Todos esses fatos podem ser vistos na tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Balanço Inicial, DRE e Decisões Tomadas

Balanço Patrimonial - X1			
ATIVO		**PASSIVO**	
		Passivo Circulante	R$650,00
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
		Capital Social	R$5.000,00
		Reserva Legal	R$750,00
		Reserva Contingências	R$250,00
		Lucros Acumulados	R$3.350,00
	R$10.000,00		R$10.000,00

DRE - X2	
Vendas	R$75.000,00
(-) Custos	R$45.000,00
(=) Lucro Bruto	R$30.000,00
(-) Despesas Operacionais	R$20.000,00
(=) Lucro Antes do IR	R$10.000,00
(-) IR (35%)	R$3.500,00
(=) Lucro Líquido	R$6.500,00

Decisões Tomadas	
Reserva Legal	R$325,00
Reversão da Reserva Contin.	R$250,00
Dividendos	R$2.275,00

Com esses fatos decididos, a empresa publicou sua DLPA, conforme a tabela 2:

Tabela 2 – DLPA

DLPA	
Saldo Inicial	R$3.350,00
(+/-) Ajustes de Exercícios Anteriores	R$(250,00)
(=) Saldo Ajustado	R$3.100,00
(+/-) Resultado do Exercício	R$6.500,00
(+) Reversão de Reservas	R$250,00
(=) Saldo à Disposição	R$9.850,00
(-) Destinação do Exercício	
Reserva Legal	R$(325,00)
Dividendos	R$(2.275,00)
Saldo FInal	R$7.250,00

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)

Diferente da DLPA, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido é muito mais abrangente, uma vez que examina todas as contas do Patrimônio Líquido e não somente a conta de lucros acumulados, objetivo central da DLPA.

A construção da DMPL é bastante simples. Tanto nas linhas quanto nas colunas as contas tendem a se repetir. O saldo apurado na última linha será o novo total do patrimônio líquido, que será levado para o Balanço Patrimonial.

A tabela 3 apresenta a DMPL do Grupo Pão de Açúcar publicado no exercício de 2008. Se examinássemos o Balanço Patrimonial simplesmente, veríamos que o total do Patrimônio Líquido da empresa variou de R$4.949.677,00 para R$5.407.716,00 durante todo o ano de 2008, ou seja, houve uma variação de R$458.039,00.

Tabela 3 – DMPL do Grupo Pão de Açúcar em 2008

Valores em R$1.000,00		Reserva de Capital		Reserva de Lucros				
Demonstração das Mutações do PL – Grupo Pão de Açúcar	**Capital Social**	**Especial de Ágio**	**Opções Outorgadas**	**Legal**	**Expansão**	**Retenção de Lucro**	**Lucros Acumulados**	**Total**
Saldo em 31/12/07	**R$4.149.858,00**	**R$517.331,00**	**R$37.854,00**	**R$133.617,00**	**R$54.842,00**	**R$156.344,00**	**R$ (100.169,00)**	**R$4.949.677,00**
Aumento do Capital								-
capitalização de reservas	R$60.936,00				R$ (54.842,00)	R$ (6.094,00)		-
capital subscrito	R$239.931,00							**R$239.931,00**
Opções Outorgadas Reconhecidas			R$19.437,00					**R$19.437,00**
Lucro Líquido do Exercício							R$260.427,00	**R$260.427,00**
Reserva Legal				R$13.021,00			R$ (13.021,00)	-
Dividendos Propostos						R$95,00	R$ (61.851,00)	**R$ (61.756,00)**
Reservas para Retenção de Lucro						R$85.386,00	R$ (85.386,00)	-
Saldo em 31/12/08	**R$4.450.725,00**	**R$517.331,00**	**R$57.291,00**	**R$146.638,00**	**-**	**R$235.731,00**	-	**R$5.407.716,00**

(Disponível em: <www.gpari.com.br/RAO/2008/port/df/03.htm>.)

Eis uma dúvida muito comum ao estudante de Contabilidade. Normalmente, quando se começa a aprender a disciplina, os professores oferecem exemplos de variações no Patrimônio Líquido patrocinados apenas e tão somente pelo efeito do Lucro Líquido. Todavia, quando se solicita ao aluno que estude balanços de empresas, eles ficam absolutamente atônitos, pois se realizarem a mera soma do Lucro do Exercício com o saldo anterior do Patrimônio Líquido o resultado "não bate" com o que está publicado. Alguns alunos chegam mesmo a imaginar que se trata de "maquiagem" de balanço.

No caso do Grupo Pão de Açúcar, o Lucro do Exercício foi de R$260.427,00 enquanto houve nova subscrição de capital mais reconhecimento de opções de R$259.368,00 (R$239.931,00 + R$19.437,00) e proposição de dividendos de R$61.756,00. Por essa razão a transformação do Patrimônio Líquido foi diferente da mera soma aritmética do lucro do exercício.

Enfim, somente com a evidenciação provocada pela DMPL é que o analista poderá compreender o fenômeno, caso contrário, informações detalhadas e não públicas seriam exigidas da empresa a fim de se esclarecer o porquê da mudança.

Demonstração do Valor Adicionado (DVA)

Surgiu na Europa, por influência da França e Alemanha Ocidental, e a Lei 11.638/2007 fixou como obrigatória sua publicação. Está voltada para mostrar os fluxos de valores adicionados aos insumos que adquire. Os objetivos das duas demonstrações (DRE e DVA) são diferentes, a primeira procura verificar no final qual parte da riqueza criada é da empresa na forma de lucro líquido e a segunda procura mostrar o total da riqueza criada pela empresa e toda sua distribuição. Conforme Gomes (2001), a seguir são exemplificados os conceitos de cadeia produtiva e a consequente formação do PIB de um determinado setor.

A título de exemplo, considere um determinado país que somente tenha o setor coureiro como alternativa econômica. A cadeia produtiva é composta da pecuária de corte (criação de bois para abate e corte), dos curtumes que trabalham o couro e, finalmente, pelas indústrias que confeccionam bolsas, sapatos, casacos e cintos de couro. Assim, há três etapas muito bem definidas, conforme o esquema a seguir:

1.ª Etapa[4] → Pecuária: venda de couro *in natura* para os curtumes por R$50.000,00;

2.ª Etapa → Curtume: venda de couro trabalhado para as indústrias por R$80.000,00;

3.ª Etapa → Indústria: venda de produtos de couro para consumidores finais por R$120.000,00.

[4] A hipótese aqui é de que na primeira etapa, pecuária, não haveria custo. Rigorosamente, essa hipótese não ocorre no mundo real, uma vez que existem custos de produção na etapa primária com mão de obra, defensivos agrícolas, entre outros. Optou-se por esse recorte por uma estratégia didática.

Caso o interesse fosse calcular o produto nacional, talvez a resposta imediata seria de R$250.000,00 (R$50.000,00 + R$80.000,00 + R$120.000,00). A tabela 4 exibe o verdadeiro valor adicionado que foi de R$120.000,00 (R$50.000,00 + R$30.000,00 + R$40.000,00).

Tabela 4 – Demonstração do Valor Adicionado

Etapas	Receita Gerada	Custo da Produção	Valor Adicionado
Pecuária	R$50.000,00		R$50.000,00
Curtume	R$80.000,00	R$50.000,000	R$30.000,00
Indústra	R$120.000,00	R$80.000,00	R$40.000,00
Soma			R$120.000,00

Tal como diz o ditado popular, de acordo com o qual "do boi se aproveita tudo, até mesmo o berro", o exemplo nos mostra que o couro é o mesmo desde o pecuarista até a indústria. Como se pode observar na tabela 4, o produto nacional do "país" acima seria de R$120.000,00, ou somente a receita da indústria, uma vez que o que a Economia como um todo produziu mesmo foram bolsas, cintos e sapatos e não couro em si.

O couro *in natura* do pecuarista e o couro trabalhado pelo curtume já estão computados como custo dos produtos finais que foram produzidos e destinados aos clientes finais. A soma dos valores adicionados em cada etapa formará o preço dos produtos finais.

O valor adicionado pode ser visto, de acordo com o jargão capitalista, como um prêmio pago pelo mercado à empresa pelo esforço de transformação, inovação, comercialização e tributação. O que a empresa fará com a renda é outro ponto de vital importância para a compreensão do fenômeno econômico, denominado valor adicionado. Exemplo: uma empresa apresenta os seguintes valores:

Vendas Brutas ..... R$100.000,00

(-) Impostos sobre Vendas ..... R$20.000,00

(-) CMV ..... R$50.000,00

(-) Salários e Encargos ..... R$10.500,00

(-) Comissão ..... R$10.000,00

O valor adicionado pela empresa foi a diferença da sua venda bruta em relação ao custo das mercadorias que adquiriu de seus fornecedores. Logo: R$100.000,00 – R$50.000,00. Assim, o valor adicionado pela empresa foi de R$50.000,00. O que a empresa realizou com esse valor adicionado?

1. Destinou R$20.000,00 para o governo na forma de impostos (sobram R$30.000,00).
2. Destinou R$10.500,00 para remunerar a mão de obra e encargos (sobram R$19.500,00).
3. Destinou R$10.000,00 para remunerar a força de vendas (sobram: R$9.500,00).

Evidentemente, a sobra final, R$9.500,00, será destinada para remunerar o capitalista ou empreendedor e, nesse caso, é equivalente a 19% do valor adicionado (R$9.500,00/R$50.000,00).

Uma questão comum que normalmente surge está relacionada à comparação entre a DVA e a DRE geralmente exibida nas publicações oficiais das organizações. A DRE se preocupa em exibir os vários estágios do resultado, porém sempre o enfoque dos proprietários. É por isso que existem vários tipos de resultados (operacional, não operacional, antes do IR, bruto e líquido).

Todavia, com o crescimento intenso das relações comerciais e financeiras entre as empresas, outros interessados nas informações contábeis ou financeiras desejam não somente observar o resultado que uma empresa consegue. Eles querem saber sobre a capacidade que as empresas têm em agregar valor aos insumos que adquirem. É nesse aspecto que a DVA supera a DRE, uma vez que seu foco está centrado em exibir o valor agregado, etapa por etapa.

Genericamente, pode-se definir Valor Adicionado (VA) como:

$$VA = RB - CP$$

Onde:

VA: Valor Adicionado;

RB: Receita Bruta;

CP: Consumos do Processo.

A equação ainda se encontra muito resumida e não esclarece o que vem a ser consumos do processo. Isso porque consumo do processo é diferente de remuneração dos fatores da produção. Também é importante frisar que a base para elaboração da DVA é a DRE. Assim, uma fórmula mais precisa e detalhada para apurar o VA seria a seguinte:

$$VAT = \{[RB - (MC + ST) - D - A] + (RF + EP + OR)\}$$

Onde:

VAT: Valor Adicionado Total;

RB: Receita Bruta;

MC: Materiais Consumidos;

ST: Serviço de Terceiros;

D: Depreciação do Imobilizado;

A: Amortizações do Diferido;

RF: Receita Financeira;

EP: Equivalência Patrimonial;

OR: Outras Receitas.

Dessa maneira, a DVA irá mostrar três níveis de adições: valor adicionado bruto, valor adicionado líquido e riquezas não relacionadas à atividade.

O VAB (Valor Adicionado Bruto) representa a adição primária da empresa, oriunda da atividade produtiva. Logo, O VAB será obtido da seguinte equação:

VAB = RB – MC – ST

A receita bruta (RB) será o cômputo de todas as vendas brutas, ou seja, com impostos. Por materiais consumidos (MC), entende-se tão somente o valor das mercadorias que foram consumidas no processo. Estão excluídos, portanto, todo e qualquer custo de mão de obra (direta ou indireta). O custo por absorção, que é praticado em muitas empresas, deve sofrer uma mudança radical, assemelhando-se em muito à ideia do custeio direto ou até mesmo do conceito da contabilidade de ganhos (*throughput accounting*). Os serviços de terceiros (ST) serão aqueles que pertencem ao processo produtivo, mas que não foram realizados internamente na empresa (usinagem, tratamento térmico, tratamento químico, corte, vinco, embalagem etc.) ou após o produto terminado, que, no entanto, são fundamentais para este chegar ao consumidor final (transporte, armazenamento, comissão etc.). Nesse momento, pode-se chegar ao conceito do CP (Consumo do Processo) que foi expresso acima, isto é:

CP = MC + ST

O outro nível seria o VAL (Valor Adicionado Líquido), onde as depreciações (D) e amortizações (A) são retiradas do VAB, logo:

VAL = VAB – D – A

Finalmente, o VAT (Valor Adicionado Total) será acrescido de outras receitas (rendas) que não fazem parte da atividade, mas que aumentam a riqueza. Assim:

VAT = VAL + RF + EP + OR

As receitas financeiras (RF) serão aquelas obtidas de juros de aplicações financeiras ou de juros de cobrança de inadimplentes. As receitas

obtidas por aplicações em outras empresas serão reconhecidas pelo método da equivalência patrimonial (EP). Venda de imobilizado, aluguéis e outras que não tenham vínculo com a atividade serão entendidas como outras receitas (OR).

A seguir, há a apresentação da DVA publicada pelo Grupo Pão de Açúcar em 2008, de acordo com as recomendações e procedimentos discutidos até aqui.

DVA – Grupo Pão de Açúcar em R$1.000,00	2008	2007
Receitas	**R$20.822.158,00**	**R$17.635.617,00**
Venda de mercadorias	R$20.856.769,00	R$17.642.563,00
Baixa de créditos	R$ (23.698,00)	R$2.138,00
Outras operacionais	R$ (10.913,00)	R$ (9.084,00)
(-) Insumos Adquiridos de Terceiros	**R$ (16.519.673,00)**	**R$ (13.982.800,00)**
Custo das Mercadorias Vendidas	R$ (15.163.435,00)	R$ (12.627.855,00)
Materiais, energias, serviços e outros	R$ (1.356.238,00)	R$ (1.354.945,00)
(=) Valor Adicionado Bruto	R$4.302.485,00	**R$3.652.817,00**
(-) Retenções		
Depreciação e Amortização	R$ (611.963,00)	R$ (565.961,00)
(=) Valor Adicionado Líquido	**R$3.690.522,00**	**R$3.086.856,00**
(+) Recebido em Transferência	R$295.086,00	**R$277.533,00**
Equivalência Patrimonial	R$2.922,00	R$ (28.923,00)
Participação Minoritária	R$655,00	R$6.708,00
Receitas Financeiras	R$291.509,00	R$299.748,00
(=) Valor Adicionado a Distribuir	**R$3.985.608,00**	**R$3.364.389,00**
Distribuição do valor Adicionado	**R$3.985.608,00**	**R$3.364.389,00**
Pessoal e Encargos	R$1.505.745,00	R$1.328.426,00
Impostos, Taxas e Contribuições	R$1.182.819,00	R$967.435,00
Remuneração de Capitais de Terceiros	R$1.036.617,00	R$882.873,00
Retenção de Lucros	R$198.576,00	R$135.571,00
Dividendos	R$61.851,00	R$50.084,00

Disponível em: <www.gpari.com.bre/RARO/2008/port/df/05.htm>.

A DVA do Grupo Pão de Açúcar apresentada pode ser vista sob três grandes estágios, a saber:

1. Valor Adicionado Bruto – nesse estágio, a DVA mostra aos interessados o montante que uma organização foi capaz de adicionar valor desde

a produção da receita de vendas de mercadorias contra os custos das mercadorias e serviços e insumos necessários para a produção dessas mesmas mercadorias ou serviços. Enfim, nesse estágio pode-se medir a eficiência da empresa em gerar valor *vis-à-vis* sua relação com seu mercado consumidor;

2. Valor Adicionado Líquido – a partir do estágio anterior, a empresa deverá reconhecer se gerou valor levando-se em conta a depreciação de seus ativos e amortização de gastos pré-operacionais realizados. Nesse sentido, enquanto o Valor Adicionado Bruto mede a relação ou eficiência da empresa em produzir valor na sua relação com o mercado, o Valor Adicionado Líquido mede a eficiência da empresa em gerar ou produzir valor face à sua estrutura produtiva e/ou de comercialização;

3. Valor Adicionado a Distribuir – uma vez determinado o Valor Adicionado Líquido, deverão ser levados em consideração os resultados de equivalência patrimonial (via participação em coligadas e controladas) e as receitas financeiras. Com esse confronto, surgirá o Valor Adicionado a Distribuir. E os beneficiários desse montante serão os funcionários, tributos, investidores e credores, proprietários e retenção na própria entidade para reinvestimento ou liquidações de provisões.

Notas Explicativas

Segundo Marion:

> Para ser feita a análise, deve averiguar se tem a posse de todas as Demonstrações Contábeis (inclusive Notas Explicativas). Também seria desejável ter em mão as Demonstrações Contábeis de três períodos. Com as publicações em colunas comparativas, tem-se de posse de uma única publicação, dois períodos: exercício atual e exercício anterior. (MARION, 2002, p. 22)

Também conhecidas como Notas de Rodapé, as Notas Explicativas (NE) são destacadas após as Demonstrações Financeiras, quando publicadas. Seu objetivo é evidenciar informações que não podem ser apresentadas no corpo dos demonstrativos contábeis. A legislação determina que tipos de informações as NE deverão indicar, como algumas abaixo citadas.

- Principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais. Expressar as principais práticas contábeis da entidade, tais como:

  - Estoques;
  - Depreciação;
  - Amortização e Exaustão;
  - Provisão para Encargos;
  - Provisões para Riscos;
  - Avaliação de Elementos Patrimoniais.

- Investimentos em outras sociedades. Quando o investimento, isoladamente em cada sociedade coligada ou controlada, seja igual ou superior a 10% do valor do Patrimônio Líquido da controladora. No conjunto das sociedades coligadas e controladas, se o valor contábil é igual ou superior a 15% do valor do PL da Companhia.
- O aumento de valor de elementos do Ativo resultante de novas avaliações. Exemplo: Reavaliação de Ativo Imobilizado.
- Os ônus reais constituídos sobre elementos do Ativo. As garantias prestadas a terceiros e outras responsabilidades eventuais ou contingentes. Exemplos: garantias dadas na aquisição de empréstimos e hipotecas de bens financiados.
- A Taxa de Juros, as datas de vencimento e as garantias das obrigações a longo prazo.
- O número, as espécies e as classes das ações do Capital Social.
- Os ajustes de Exercícios Anteriores.

Balleroni (1989) esclarece que "As notas explicativas detalham itens relevantes que estão contidos nas demonstrações financeiras. As informações contábeis que não se enquadram em nenhuma das peças estão explicadas nas notas".

Enfim, as notas explicativas são importantíssimas para a compreensão detalhada e minuciosa das operações realizadas por uma empresa. Sem elas, uma série de questões seria formulada na mente de analistas e investidores e nenhuma resposta objetiva seria obtida.

Ampliando seus conhecimentos

Demonstração do Valor Adicionado: uma contribuição da Contabilidade para a mensuração da participação econômica e social da entidade empresarial

(OLIVEIRA; GARCIA, 2000)

Balanço Social e a Demonstração do Valor Adicionado

O Balanço Social surgiu na Europa com o objetivo de atender aos movimentos sociais que demandavam por informações sobre projetos sociais, condições ambientais, informações para os empregados sob o aspecto do nível de emprego, condições de trabalho, remuneração e formação profissional. A Demonstração do Valor Adicionado surgiu por influência da França e da Alemanha como forma de mensuração dessa participação da empresa nesse contexto social.

No Brasil o Balanço Social surgiu com a campanha do Sociólogo Herbert de Souza (1935-1997), o cidadão Betinho, pela publicação do Balanço Social pelas empresas. Foram promovidos grandes debates em nível nacional envolvendo entidades como Abrasca (Associação Brasileira de Capital Aberto), PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais) e CVM (Comissão de Valores Mobiliários).

Em 1997, as deputadas federais Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling, do Partido dos Trabalhadores, apresentaram projeto de Lei obrigando as empresas privadas, públicas e sociedades de economia mista com mais de 100 empregados a elaborar o Balanço Social.

Apesar de ainda não ser obrigatório no Brasil, algumas empresas já publicam o Balanço Social como é o caso de alguns Bancos, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Banco Itaú e algumas empresas privadas.

Como composição do Balanço Social é apresentada a Demonstração do Valor Adicionado, que tem como objetivo demonstrar o desempenho econômico da empresa e seu relacionamento com a sociedade.

A Demonstração do Valor Adicionado desenvolve conceito puramente econômico, evidenciando quanto de valor a empresa agrega durante o seu processo produtivo, ampliando, assim, os horizontes de seus usuários.

A Demonstração do Valor Adicionado tem uma função muito importante na medida em que fornece aos seus usuários a informação sobre a riqueza criada pela empresa e a forma como essa riqueza foi aplicada.

Características básicas da DVA

1. Fornecer informações que demonstrem a geração de riqueza da empresa e seus efeitos sobre a sociedade em que está inserida.
2. Demonstrar o valor adicionado em cada um dos fatores de produção e seu destino, conforme abaixo:
   - dispêndio na remuneração dos empregados;
   - geração de tributos ao governo (municipal, estadual e federal);
   - remuneração do capital de terceiros através de juros;
   - remuneração dos acionistas através da distribuição de lucros.
3. O somatório dos valores obtidos nas Demonstrações de Valor Adicionado apresentados pelas unidades produtivas dos mais variados níveis de atividades econômicas que são classificados pelo IBGE, excluídas as duplas contagens, pode ser considerado como o próprio PIB do país.
4. Pode-se efetuar análise vertical/horizontal dessa demonstração, com a comparação da participação de cada item da demonstração em sucessivos exercícios sociais, enfatizando sua evolução.

Demonstração Contábil do Valor Adicionado

A Demonstração do Valor Adicionado é elaborada a partir dos dados contidos na Demonstração do Resultado do Exercício. Nessa demonstração é destacado o valor adicionado pela empresa e a distribuição desse valor, indicando a contribuição da empresa para a formação do lucro e para outros itens tais como impostos, taxas e contribuições, pessoal e encargos, juros e aluguéis, juros sem capital próprio e dividendos.

Na Demonstração do Resultado do Exercício são computados como Custo dos Produtos Vendidos todos os gastos referentes à produção dos bens vendidos. Inclui-se, portanto, nesse montante, mão de obra, matéria-prima e gastos gerais de fabricação. Na DVA esses custos deverão estar perfeitamente discriminados, uma vez que parte deles são considerados como insumos adquiridos de terceiros. A depreciação deverá ser perfeitamente identificada. Os gastos com pessoal e os encargos são considerados como distribuição do valor adicionado.

A Universidade de São Paulo (USP), através da FIPECAFI, elaborou o seguinte modelo de Demonstração do Valor Adicionado utilizado hoje pelas empresas.

DESCRIÇÃO em milhares de reais

1. LEGISLAÇÃO SOCIETÁRIA %

RECEITAS

1.1 Vendas de mercadorias, produtos e serviços

1.2 Provisão p/ devedores duvidosos – Reversão (Constituição)

1.3 Não Operacionais

2. INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS

(inclui os valores dos impostos – ICMS e IPI)

2.1 Matérias-primas consumidas

2.2 Custo das mercadorias e serviços vendidos

2.3 Materiais, energia, serviços de terceiros e outros

2.4 Perda/recuperação de valores ativos

3. VALOR ADICIONADO BRUTO (1-2)

4. RETENÇÕES

4.1 Depreciação, amortização e exaustão

5. VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE (3-4)

6. VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA

6.1 Resultado de equivalência patrimonial

6.2 Receitas financeiras

7. VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (5+6) (RIQUEZA CRIADA PELA EMPRESA)

8. DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO

8.1 Pessoal e encargos

8.2 Impostos, taxas e contribuições

8.3 Juros e alugueis

8.4 Juros s/ capital próprio e dividendos

8.5 Lucros retidos/prejuízos do exercício

1. RECEITAS (soma dos itens 1.1 a 1.3)

1.1 Vendas de mercadorias, produtos e serviços

Inclui os valores do ICMS e IPI incidentes sobre essas receitas, ou seja, corresponde à receita bruta ou faturamento bruto.

1.2 Provisão para devedores duvidosos – Reversão/Constituição

Inclui os valores relativos à constituição/baixa de provisão para devedores duvidosos.

1.3 Não Operacionais

Inclui valores considerados fora das atividades principais da empresa, tais como: ganhos ou perdas na baixa de imobilizados, ganhos ou perdas na baixa de investimentos etc.

2. INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS (soma dos itens 2.1 a 2.4)

2.1 Matérias-primas consumidas (inclusas no custo do produto vendido).

2.2 Custos das mercadorias e serviços vendidos (não inclui gastos com pessoal próprio).

2.3 Materiais, energia, serviços de terceiros e outros (inclui valores relativos às aquisições e pagamentos a terceiros).

Nos valores dos custos dos produtos e mercadorias vendidos, materiais, serviços, energia etc. consumidos deverão ser considerados os impostos (ICMS e IPI) incluídos no momento das compras, recuperáveis ou não.

2.4 Perda/recuperação de valores ativos

Inclui valores relativos a valor de mercado de estoques e investimentos etc. (se no período o valor líquido for positivo deverá ser somado).

3. VALOR ADICIONADO BRUTO (diferença entre itens 1 e 2).

4. RETENÇÕES

4.1 Depreciação, amortização e exaustão

Deverá incluir a despesa contabilizada no período.

5. VALOR ADICIONADO LÍQ. PRODUZIDO PELA ENTIDADE (diferença entre itens 3 e 4)

6. VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA (soma dos itens 6.1 e 6.2)

6.1 Resultado de equivalência patrimonial (inclui os valores recebidos como dividendos relativos a investimentos avaliados ao custo). O resultado de equivalência poderá representar receita ou despesa; se despesa deverá ser informada entre parênteses.

6.2 Receitas financeiras (incluir todas as receitas financeiras independentemente de sua origem).

7. VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (soma dos itens 5 e 6)

8. DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (soma dos itens 8.1 a 8.5)

8.1 Pessoal e encargos

Nesse item deverão ser incluídos os encargos com férias, 13.º salário, FGTS, alimentação, transporte etc., apropriados ao custo do produto ou resultado do período (não incluir encargos com o INSS – veja tratamento a ser dado no item seguinte).

8.2 Impostos, taxas e contribuições

Além das contribuições devidas ao INSS, Imposto de Renda, contribuição social e todos os demais impostos, taxas e contribuições deverão ser incluídos nesse item. Os valores relativos ao ICMS e IPI deverão ser considerados como os valores devidos ou já recolhidos aos cofres públicos, representando a diferença entre os impostos incidentes sobre as vendas e os valores considerados dentro do item 2 - Insumos adquiridos de terceiros.

8.3 Juros e aluguéis

Devem ser consideradas as despesas financeiras e as de juros relativas a quaisquer tipos de empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras, empresas do grupo ou outras e os aluguéis (incluindo-se as despesas com *leasing*) pagos ou creditados a terceiros.

8.4 Juros sobre o capital próprio e dividendos

Inclui os valores pagos ou creditados aos acionistas. Os juros sobre o capital próprio contabilizados como reserva deverão constar do item "lucros retidos".

8.5 Lucros retidos/prejuízo do exercício

Devem ser incluídos os lucros do período destinados às reservas de lucros e eventuais parcelas ainda sem destinação específica.

Atividades de aplicação

1. As sociedades anônimas são mais complexas que as demais sociedades, pois além de publicar seus resultados e apresentá-los ao mercado, suas decisões são tomadas em assembleia. Quais as duas grandes assembleias existentes nas sociedades por ações?

2. A DLPA, segundo a Lei das S/A, pode ser publicada na própria Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido?

3. Qual a finalidade da DLPA?

4. Se a DLPA mostra a dinâmica do lucro acumulado, o que mostra a DMPL?

5. A DVA é um relatório obrigatório a partir da nova estrutura de demonstrativos de uma sociedade por ações. Qual a diferença entre a DVA e o DRE?

6. As notas explicativas são fundamentais na análise detalhada de uma empresa. Qual sua importância?

Aspectos orçamentários e financeiros

Princípios e conceitos básicos de planejamento

Planejar é um dos verbos mais difíceis de serem conjugados nas empresas brasileiras. Fruto de uma cultura inflacionária que permitia a correção das imperfeições financeiras e de mercado fechado, favorecendo a produção de bens e serviços de baixa qualidade comparativa, planejar era simplesmente inútil 20 anos atrás.

Todavia, com a estabilidade de preços e abertura ao mercado mundial, as empresas nacionais precisam, em primeiro lugar, aprender o conceito de planejamento e, posteriormente, aplicar tais conceitos.

Neste capítulo, vamos entender a dinâmica envolvida no ato de planejar, bem como as consequências benéficas para a organização.

O papel da administração e as funções administrativas

Gestão econômica, segundo Catelli (1992, p. 10), é a "administração por resultados" representando um sistema de gestão. Ela agrega noções gerenciais avançadas, reconhecendo aspectos dos princípios de gestão estabelecidos pelas organizações. Sua contribuição é muito importante ao nível das práticas contábeis no que se refere à identificação e mensuração dos eventos econômicos, diferindo das práticas da Contabilidade Financeira ou Societária.

O Modelo de Gestão Econômica conforme ensina Catelli (1992, p. 11) "procura uma correta mensuração do lucro e patrimônio das empresas", acreditando que o Patrimônio Líquido deve representar o efetivo valor da empresa, sendo o lucro a expressão da diferença desse Patrimônio Líquido entre dois períodos distintos considerando, ainda, a expectativa do fluxo de benefícios futuros esperados.

Esse sistema tem como objetivo munir os gestores com informações úteis e oportunas, garantindo que elas representem a realidade econômica dos eventos que ocorrem no âmbito da sua gestão, com o objetivo de obter melhores resultados decorrentes da melhoria de produtividade e da eficiência na execução dos processos operacionais.

A informação é de extrema importância para uma boa gestão, pois propicia condições para que os gestores planejem, tomem decisões e avaliem os resultados das decisões tomadas anteriormente.

Os administradores dos recursos colocados num empreendimento devem assumir que a empresa continuará no futuro, sendo esta uma pré-condição para um processo de gestão eficaz. Portanto, a empresa precisa ser entendida como um empreendimento em marcha constante.

O contexto do planejamento e do controle no processo administrativo

Planejar é um verbo difícil de ser conjugado no Brasil. Quando se pretende conjugá-lo no contexto econômico-financeiro, então, a tarefa torna-se mais complicada. Isso se deve a vários fatores que, agora, não se pretende esgotá-los. Temos lido e escutado muito sobre esse tema. Poucas coisas boas e outras nem tanto, como sempre ocorre.

Para iniciar, planejamento não é um procedimento isolado que sai da cabeça de uma única pessoa. É um conjunto de esforços que tem o objetivo de maximizar os resultados, dentro dos parâmetros da ciência e da lei.

Podemos, e devemos, questionar o procedimento e até mesmo a lógica científica de Finanças. Porém, após entender e compreender, devemos colocar em prática esses conceitos e práticas reconhecidas pelo mundo afora.

Não há dúvida de que a carga tributária no Brasil (entre outros fatores) é elevada, situando-se entre as maiores do mundo. O quadro fica pior ainda levando-se em conta que a grande parte desses tributos é cobrada indiretamente do consumidor (embutido no preço do produto ou serviço) além de mudarem de interpretação e determinação com uma velocidade mercurial. Em face disso, as empresas devem elevar a atenção na administração eficaz de seus desembolsos para pagamento de tributos e programação de um Fluxo de Caixa adequado.

Não se pode partir da premissa de que os conceitos de gestão econômica ou financeira oferecem condições para uma gestão eficaz, propiciando vantagens competitivas às organizações empresariais que os utilizam, em detrimento daquelas que os desconheçam.

Por outro lado, somente a implantação do modelo de gestão econômica é inútil caso não se mexer, também, nos limites de autoridade e responsabilidade, impulsionando a estruturação do sistema de gestão para a estrutura da empresa como um todo.

Outros conceitos presentes no modelo, como de avaliação de resultados e de desempenhos, e a consideração do processo de gestão, complementam a visão de um modelo capaz de levar as organizações empresariais à condição de eficácia.

As áreas internas são tratadas como empresas independentes objetivando identificar a contribuição para o lucro empresarial que cada uma gera e para possibilitar o processo de avaliação da gestão.

Essa forma de estruturação conduz a uma visão transparente da administração empresarial, tal como atualmente se tenta discutir nos moldes de Governança Corporativa.

Variáveis controláveis e não controláveis

As variáveis externas ou não controláveis precisam ser observadas dada a sua condição de impactar as ações da empresa e representam questões:

- econômicas:
  - Taxas de Juros;
  - Taxa de Inflação;
  - crescimento projetado do Produto Interno Bruto (PIB);
  - nível de investimentos previsto no setor de atuação.
- sociais:
  - nível de educação da população;
  - capacidade de consumo de produtos mais complexos.

- políticas:
  - potencialidade de restrição pelo poder político nacional ao capital internacional.
- tecnológicas:
  - avanços das tecnologias de informação.

As variáveis internas são aquelas sob o controle da organização, tais como:

- desempenho das áreas – avaliação do comportamento das áreas produtivas da empresa;
- eficácia/eficiência – avaliação da própria condição de realizar os esforços de financiamento e fornecimento de recursos nos prazos devidos e em condições satisfatórias.

Após as análises ambientais, são efetuadas as projeções de cenários e a identificação das oportunidades e ameaças que o ambiente propicia, além da identificação dos pontos fortes e fracos que a organização apresenta frente às oportunidades e ameaças.

Aplicações do orçamento empresarial

Gerir significa administrar, tomar decisões. Segundo Cruz (1991, p. 38) cabe à gestão:

> Analisar as variáveis externas e internas à organização, identificá-las quanto à sua controlabilidade, ameaças e oportunidades que representam e determinam o caminho mais adequado para o cumprimento da missão, em função dos pontos fortes e fracos da organização.

Ainda, segundo Cruz (1991, p. 38), o modelo de gestão é:

> Conjunto de normas, princípios e conceitos que tem por finalidade orientar processo administrativo de uma organização... o modelo de gestão leva em consideração a missão da entidade, as características do negócio, isto é, os aspectos ambientais, e é influenciado pelas crenças e valores dos gestores.

Fatores importantes

Para se construir um planejamento, alguns fatores devem ser de pleno conhecimento e domínio dos envolvidos no processo. A seguir, vamos compreender cada um desses elementos.

Modelo de decisão

Um modelo de uma decisão é a construção de uma forma ordenada de agir que leva em consideração inúmeras alternativas passíveis de escolha e que permite a tomada de decisão da melhor forma possível. Cada gestor possui um modelo próprio de decisão, devido aos valores pertencentes a cada um, mas também dada a natureza da decisão objeto de sua atividade.

O modelo de decisão é um meio indutor de comunicação da informação no processo de decisão. Permite que os gestores tomem decisões parametrizadas por critérios únicos de mensuração, a equação de resultados, apesar das características próprias de cada evento econômico dentro de suas atividades.

Modelo de informação

Um modelo de informação deve conter todos os conceitos estabelecidos na forma de gerir a organização e todos os princípios que basearão a construção do sistema de informações. Seu produto deve levar ao gestor as decisões corretas, dando o menor consumo de recursos possíveis.

Na medida em que o gestor desejar melhorar o resultado global da empresa, necessitará de um sistema de informações que cubra todos os meandros da organização.

Modelo de mensuração

O modelo de mensuração tem a ver com o processo de avaliar, estimar ou atribuir valor a um determinado objeto ou evento. A mensuração dos objetivos ou eventos é crucial para a Contabilidade e o processo de gestão. Para Guerreiro (1989, p. 76-77) "a mensuração dos objetos e eventos não se restringe a uma base de tempo: tomadores de decisão necessitam de informações relativas a eventos e objetos do passado, presente ou futuro".

As questões do processo decisório também são importantes, pois são o entendimento de que a mensuração está presente no processo de planejamento, execução e no de avaliação de execução.

O modelo de mensuração também é influenciado pelo modelo de decisão do gestor na medida em que o mesmo transforma sua postura e altera suas demandas e certezas quanto a fatos e objetos.

Missão da empresa

A missão de uma empresa, segundo Cruz (1991, p. 33-34) "é a razão de ser da organização, sendo seu objetivo de caráter permanente". A missão deve direcionar todo o perfil de atuação da empresa em relação ao mercado validador dos bens e serviços ofertados em seu processo produtivo. Segundo Guerreiro (1989, p. 155), missão vem a ser:

> Um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de ser de uma existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas e assume um caráter permanente.

Portanto, a missão estabelecida deve refletir o conhecimento por parte da organização das necessidades e desejos do mercado consumidor de seus produtos e deve ter um caráter de permanência, já que a maneira de atuação da empresa está associada à missão.

Segundo Catelli (1992, p. 11) "a melhor medida da eficácia empresarial é o lucro". A obtenção de lucro de acordo com a atividade econômica expressa os esforços empresariais no cumprimento da missão. O lucro ratifica a condição de adaptabilidade do processo decisório da empresa, da busca de eficiência no processo físico operacional, de satisfação interna dos colaboradores e da busca de melhoria constante.

Orçamento e contabilidade

A contabilidade como instrumento informativo é vital para a vida das pessoas e das empresas. Entretanto, o decorrer dos tempos trouxe avanços tecnológicos jamais pensados pelo homem, abertura de novas oportunidades lucrativas de negócios pelo aparecimento e fortalecimento de grandes corporações com âmbito de atuação mundial e pela própria dinâmica dos negócios, fatores estes que colocaram em xeque a contabilidade e a sua importância para o mundo empresarial.

Esse ambiente econômico mutável tem se movido no sentido de uma exigência, por parte dos consumidores e de uma maior competitividade por aqueles agentes que atuam no mercado.

Há um maior enfoque em questões como qualidade, requerendo uma mudança de mente ou de comportamento por apregoar que esta deve ser fabricada e não inspecionada; competição global, dada a onda de desregulamen-

tação de mercados e da formação de blocos comerciais entre países (Mercosul, Euromercado, Nafta); novas tecnologias de produção, impactadas pela maior variedade de produtos elaborados, requerendo uma maior flexibilidade dos processos e também pelo encurtamento do ciclo de vida dos produtos.

Tais transformações no ambiente não têm sido acompanhadas pela contabilidade, quando pensamos sobre a idealização, construção e manutenção contínua (aperfeiçoamento) dos sistemas de informações contábeis.

No Brasil as coisas não são diferentes. A situação em nosso país é caótica, dados dois aspectos: primeiro, os gestores não caracterizam de forma adequada os seus modelos de decisão e nem quais são suas necessidades informativas; segundo, pelo atual estágio de desenvolvimento dos sistemas de informações contábeis.

Clara está a necessidade de avanços no sentido da definição, em um primeiro momento, e aprimoramento, nos momentos seguintes, de um modelo conceitual adequado de sistema de informações contábeis que coloque a contabilidade no seu devido lugar, que é o de reconhecimento de ferramenta de grande valor pelos seus usuários.

Nota-se, portanto, a ausência de trabalhos voltados ao estudo da aplicação dos conceitos de sistema de informações para gestão econômica dirigidos às áreas internas da empresa, como a área comercial, de compras e estocagem, de finanças entre outras.

Característica do bom planejamento

As decisões financeiras ocorrem nas áreas operacionais de uma empresa e os seus respectivos tomadores de decisão devem ser responsabilizados por elas.

Essa visão se traduz em uma abordagem diversa da visão clássica da administração financeira, cuja amplitude de responsabilidade é mais abrangente. Pela ótica da gestão econômica a área financeira deve se ater a questões de caixa, efetuando o papel de banco interno, captando e aplicando recursos no mercado financeiro.

Tal área é tratada como uma área operacional, fornecendo os recursos requeridos internamente e aplicando os recursos disponíveis nas alternativas mais rentáveis, sendo, portanto, uma unidade contribuidora para o resultado global.

O processo de gestão é uma arma fundamental para a eficácia, seja de uma área ou de uma empresa. A área de Finanças deve ter um sistema de informações que englobe todas as fases do processo de gestão, de forma que seu processo de tomada de decisão seja alimentado pelas informações das áreas clientes e fornecedoras.

Assim, administrará os recursos financeiros sob sua guarda sem sobressaltos, contribuindo para melhorar o resultado da organização, como parte integrante do todo.

Princípios fundamentais do orçamento

Planejar significa antecipar decisões futuras. Segundo Peleias (1992, p. 55): "é um processo contínuo de tomada de decisões, as quais deverão ocorrer antes, durante e depois de sua implementação".

Para Cruz (1991, p. 50), seus objetivos principais são: "garantir o cumprimento da missão, garantir a continuidade da empresa e garantir a consecução dos objetivos determinados"

Ainda de acordo com Cruz (1991, p. 50), o processo de planejamento é composto de dois tipos: o "estratégico e o operacional". No estratégico, são estabelecidos os objetivos e estratégias gerais de atuação da empresa, de caráter qualitativo, a partir das oportunidades e ameaças detectadas no ambiente socio-político-econômico em que a organização está inserida, e também dos pontos fortes e fracos que a empresa possui e que precisam ser aproveitados ou eliminados. No operacional, efetua-se o estabelecimento de políticas e objetivos a partir das premissas fixadas no planejamento estratégico.

O processo de gestão engloba cinco fases, que podem ser mais detalhadas ou segmentadas de acordo com as necessidades/complexidades do ambiente em que vive uma organização. É um instrumento à disposição dos gestores que não pode ser dispensado, sobretudo no ambiente de Finanças, caracterizado pelo dinamismo e pelo peso que as decisões têm em relação ao comprometimento do alcance de sua missão e consequente continuidade do negócio. As fases são:

- planejamento estratégico;
- planejamento operacional;
- programação;

- execução;
- controle.

O planejamento estratégico

Na fase de planejamento estratégico são levantadas informações de natureza qualitativa com um período de abrangência de longo prazo, que conduzam ao estabelecimento de diretrizes estratégicas que deverão nortear a fase seguinte: o planejamento operacional. Para Vasconcelos Filho (1982, p. 73), os conceitos de direção e grau englobam:

> Âmbito de atuação (se refere ao estabelecimento de limites físicos e psicológicos em que a organização atua, no sentido do grau de influência ativa ou passiva causada no relacionamento com o ambiente), macropolíticas (servem para direcionar o comportamento de uma empresa de forma geral e abrangente), políticas funcionais (padrões de comportamento interno de cada área de acordo com suas peculiaridades próprias, mas que devem ser condizentes com as macropolíticas da empresa), filosofias de atuação (conjunto de crenças e valores que os colaboradores da organização devem possuir), macroestratégia (se refere ao posicionamento assumido pela empresa frente as variáveis ambientais identificadas e analisadas. Objetiva propiciar uma maior interação com o ambiente), estratégias funcionais (tem relação com as estratégias de cada área individualmente, como estratégias de marketing, finanças, ou de qualquer outra área interna), objetivos funcionais (o objetivo deve ser condicionado pela estratégia.

Vasconcelos Filho (1982) sugere como objetivos funcionais de caráter financeiro *atingir e manter um índice de liquidez corrente de 2:1*, dentro de um período máximo de seis meses, e *reduzir em 30% as contas a receber*, nos próximos três meses e macro-objetivos (correspondem a um elenco de resultados desejáveis de serem alcançados pela empresa, sendo comuns a todas as áreas da empresa).

É necessário esclarecer alguns conceitos:

- estratégia – forma de mobilização dos recursos da organização na busca por atingir seus objetivos;
- objetivo – o fim em torno do qual se miram e se dirigem as atividades empresariais;
- política – guia de raciocínio orientador do processo de tomada de decisões;
- diretrizes estratégicas – caminhos escolhidos para que haja a melhor interação entre a organização e o ambiente que a envolve, considerando a missão que terá que cumprir, além das vantagens e limitações possuídas pela empresa.

Análise ambiental

Cabe à organização elaborar projeções de comportamento de tais variáveis no futuro. Essas projeções devem levar a empresa a uma visão de que dificuldades terão pela frente. Esse exercício objetiva o entendimento da situação organizacional frente à realidade do ambiente.

Identificação das oportunidades e ameaças

- Oportunidades: identificação de fatos ou ações prováveis futuras que possibilitarão um desempenho acima da média do setor para a empresa-objeto.
- Ameaças: identificação de fatos ou ações prováveis futuras que não possibilitarão um desempenho acima da média do setor para a empresa-objeto.

Identificação dos pontos fortes e fracos

- Pontos fortes: são características que dão capacidade para o bom desempenho das tarefas importantes para manutenção da sua continuidade.
- Pontos fracos: representam os fatores ou características da empresa que não contribuem para que suas tarefas sejam desempenhadas conforme o desejado.

Análise das variáveis e estabelecimento de diretrizes

Representa o processo de avaliação de alternativas e a consequente escolha da melhor, para que aproveitem as oportunidades e se evitem as ameaças. Pode-se encontrar formas de alavancar os pontos fortes que a empresa possui e corrigir os pontos fracos.

O planejamento operacional

Caracteriza-se pela fase do processo de gestão que tem abrangência igual ou superior a um ano e no qual são quantificadas as metas de médio prazo decorrentes das políticas e objetivos estratégicos.

O processo de planejamento operacional é composto pelas fases de identificação das políticas alternativas, seleção das políticas a serem desenvolvidas, negociação das necessidades das áreas, elaboração de planos operacionais alternativos e discussão, ajustes e seleção do plano a ser colocado.

O produto dessa fase é o plano operacional, que servirá de base para elaboração dos orçamentos da empresa, sejam de materiais, de despesas, de lucros ou de outras naturezas. Objetiva-se a melhoria no médio e longo prazo.

Na fase de planejamento operacional a área financeira é impactada com informações acerca do nível de operação que a empresa vai desenvolver para o período de doze meses do ano seguinte. Com a previsão de vendas definida pela área comercial e a política de vendas estabelecida, se saberá o nível das necessidades de recursos que a área deverá dispor para financiar os clientes.

Com relação à peça orçamentária, a área financeira também deverá dispor de todas as previsões do volume de estocagem esperada de acordo com as políticas específicas estabelecidas pelos gestores responsáveis pelas áreas que decidem sobre estoques, e adicionalmente, dispor de toda a previsão de despesas departamentais, como mão de obra, aluguel, serviços de terceiros, de forma a evidenciar nos seus controles internos a expectativa futura de desembolsos e necessidade de capitais, a ponto de suprir a empresa de novos ingressos de acionistas ou captar recursos a preços mais baratos, no mercado interno ou externo.

Esse tipo de integração de planejamento anual da empresa permite à área financeira melhorar a gestão de recursos pela antecipação da escolha de fontes de recursos à taxas competitivas, o que se consegue com decisões tomadas com antecedência, e não no calor dos fatos.

A programação

A fase da programação caracteriza-se por ser um planejamento de curto prazo (bimestre, mês ou quinzena) em que são efetuados ajustes no plano operacional, advindo como produto do planejamento operacional. Podemos afirmar que é a fase em que se efetua um replanejamento, adequando os planos operacionais às novas expectativas e situações advindas das mudanças ambientais.

O processo de programação passa da fase de negociação das necessidades das áreas, pela fase de elaboração de planos operacionais alternativos, até a fase de discussão, ajuste e seleção do programa a ser construído. O produto dessa fase é o plano operacional a ser construído na fase de execução. Objetiva-se melhorar os resultados no curto prazo.

A execução

É nessa fase que as decisões são tomadas. Nela são executadas todas as medidas necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes e fornecedores da área, com base na programação de curto prazo definida.

Efetua-se o acompanhamento da programação, as análises das alterações dos programas, a identificação das alternativas operacionais, a avaliação e seleção da melhor alternativa e a decisão ou escolha efetiva, de forma que a melhoria das transações econômicas seja alcançada.

Nessa fase a gestão de caixa é a mais importante, na qual é enfatizado o controle efetivo das disponibilidades e a projeção de recebimentos e de desembolso no curtíssimo prazo. Essa administração de caixa, efetuada com frequência diária, se destina a apurar possíveis ausências ou excessos de recursos, que sem o devido controle causariam a inadimplência por parte da empresa, ou a manutenção de recursos sem remuneração. Uma decisão correta é aquela que quando comparada com outras, propicia maior resultado econômico.

Portanto a área financeira precisa ter ao seu alcance instrumentos operacionais de planejamento e controle, baseados em critérios econômicos de mensuração, que a leve a comparar diversas alternativas e a escolher a que julgar melhor. No seu âmbito de atuação, consideradas as necessidades de aplicações e captações de recursos, a área deveria contemplar em seu sistema de informações:

- tipos de produtos financeiros de aplicação e captação disponíveis;
- taxas financeiras de aplicação e captação vigentes e esperadas;
- Taxa de Inflação vigente e esperada;
- previsões a médio e curto prazo, de recebimentos e desembolsos.

A conjugação de tais dados possibilitam aos gestores bases para uma decisão adequada.

O controle

O processo de controle é uma atividade que objetiva avaliar a adequação do ocorrido quanto aos planos estabelecidos. Após as transações terem sido realizadas, pelas decisões tomadas pelos gestores, são gerados relatórios com análise de resultados e desempenho da área responsável.

Qualquer empreendimento para ter sucesso e garantir a sua continuidade precisa gerar resultados superiores aos esforços que executa para se manter em funcionamento, precisando também a área financeira desse enfoque.

As receitas dos serviços geradas pelo pela empresa devem cobrir os custos associados à sua elaboração, gerando margens de contribuição do serviço, a ponto de permitir avaliação da contribuição trazida pelos produtos que oferta. A somatória das margens de contribuição deve ser suficiente para cobrir as despesas fixas departamentais.

O produto dessa fase é garantir que a eficácia seja atingida. Portanto, ações corretivas deverão ser aprovadas e desenvolvidas uma vez que os planos escolhidos, por serem os melhores, não tenham sido cumpridos conforme o esperado. Faz-se então a revisão dos planos elaborados.

Principais motivos para o fracasso do orçamento

Para Pereira (1993, p. 155), existem vários elementos que podem levar ao fracasso do orçamento, a saber:

- falta de definição de objetivos;
- falta de padrões de comparação;
- falta de critérios e juízo de valor.

Pereira (1993, p. 155) caracteriza objetivo, padrões de comparação, critérios e julgamento de valor como:

> Objetivos: toda avaliação tem um propósito, se relaciona ao contexto onde se insere uma avaliação de desempenhos, consiste em atender a necessidades do processo de gestão de atividades.
>
> Padrões de comparação: são as expectativas utilizadas para a comparação do desempenho – objeto de avaliação, representando uma situação ideal ou desejada, de natureza qualitativa ou quantitativa (financeira ou monetária);

Critérios: constituem um conjunto de princípios, conceitos, medidas, regras, que orientam todo o processo no sentido de se atingir os propósitos da avaliação.

Julgamento de Valor: é o resultado de todo o processo de avaliação. O julgamento de atributos de desempenhos significam atribuir-lhes conceitos conforme detenham ou não (em determinado grau) certas qualidades desejadas. Eficácia e eficiência referem-se a qualidades de um desempenho e requerem parâmetros que as enfatizem.

Etapas do Processo de Avaliação de Desempenhos

A Avaliação de Resultados é uma forma de avaliação, em forma de relatórios que contém a contribuição de produtos ou serviços elaborados em uma área e contém colunas que mostram o orçamento original corrigido e ajustado.

Essa etapa deve ser vista como uma forma de avaliação em forma de relatórios que expressam o desempenho de cada área no resultado global da empresa, levando em conta as informações de orçamento original, corrigidas e ajustadas. Segundo Pereira (1993, p. 156):

- determinação de padrões de desempenho;
- observação do desempenho realizado;
- análise do desempenho, mediante a classificação, acumulação, comparação e a identificação de desvios e de suas causas;
- como interpretar esses desvios e as causas;
- conclusão ou não de um parecer, de um julgamento ou de uma definição sobre o desempenho.

Assim, para a realização de uma perfeita avaliação do desempenho, como em tantas outras atividades empresariais, a boa determinação de padrões de desempenho no início do processo é fundamental. Com ela em pauta, a análise e interpretação e consequente conclusão serão realizadas com base científica previamente definida, ao invés de recorrer a soluções emergenciais, normalmente, carregadas de conceitos mal empregados e enviesados.

Conclusão

O modelo de gestão econômica é um instrumento de significativa importância pelo seu conjunto de premissas e conceitos, entre os quais:

- a ênfase na eficácia empresarial – toda entidade econômica necessita ser eficaz e atingir seus objetivos. A eficácia é boa para toda a cadeia de relacionamentos do sistema da empresa, interna e externamente;
- necessidade de identificação da missão da empresa e das áreas internas. A missão deverá nortear as decisões dos gestores;
- o lucro mensurado corretamente pelos conceitos econômicos é a melhor medida da eficácia empresarial. Tal indicador possibilita aos gestores a avaliação de quão corretos estão os rumos seguidos. É a expressão monetária que consegue traduzir o grau de acerto dos planos e decisões, sobretudo porque certos fatores importantes na vida das empresas, como eficiência, produtividade, desenvolvimento constante, satisfação dos seus colaboradores internos e adaptabilidade do processo decisório, não são passíveis de serem mensurados individualmente;
- o resultado empresarial não é exclusividade da área comercial das empresas. Todas as áreas participam no resultado global da empresa. Portanto suas contribuições precisam ser apuradas e demonstradas, de forma a possibilitar a avaliação de cada uma separadamente;
- as áreas internas das entidades devem ser tratadas como empresas independentes, com os gestores assumindo uma postura de dono do empreendimento. Suas áreas melhoram os seus resultados, contribuindo para elevar o resultado global;
- o modelo de gestão econômica requer que o sistema de gestão empresarial deva ser claramente definido, tratando do estabelecimento de limites e responsabilidades dos gestores, de forma que sejam evitados ou dissipados possíveis conflitos internos;
- o modelo de mensuração ideal é o baseado em conceitos econômicos, dadas as suas qualidades de justiça e lógica. A formatação de resultados permite que haja uma forma única de expressar os resultados obtidos nas decisões acerca dos eventos econômicos;
- a gestão tem dois aspectos importantes. Primeiro a gestão econômico-empresarial, pelo valor dos conceitos econômicos nos aspectos operacionais; depois a gestão econômico-financeira, que reflete a gestão nos aspectos da consideração do valor dos recursos no tempo. Todo gestor

deveria conhecer mais detidamente os reflexos de suas decisões, aprender a lidar com elas e ser cobrado pelos resultados obtidos;

- o processo de avaliação de resultados e desempenhos é crucial nesse contexto. A independência e a motivação de um gestor qualquer deve estar acompanhada de um processo de premiação ou punição. A eficácia de sua área é boa para ele e para sua equipe de colaboradores, pela própria sobrevivência do empreendimento. Nesse contexto, uma estrutura de benefícios focada nos desempenhos resultará em motivação interna.

Podemos também citar outras contribuições dessa discussão, como:

- a diferenciação entre a visão da gestão econômica e a visão clássica da administração financeira, da área de Finanças;
- a abordagem da área financeira estabelecendo sua missão, seus objetivos, pela visualização do relacionamento interno e externo com seus clientes e fornecedores;
- o papel desempenhado pela área, como o banco interno.

A área financeira necessita do suporte de sistema de informações, interligando-a com as demais áreas, que permeia todas as fases do processo de gestão. Suas ações precisam ser planejadas, executadas e controladas, uma vez que haja a preocupação com a otimização do resultado da empresa.

Ampliando seus conhecimentos

Como elaborar um orçamento empresarial?

Júlio Cesar Zanluca

A maioria dos orçamentos preocupa-se em antever as receitas e despesas da entidade. Quando se escreve *despesas*, leia-se *todos os custos e despesas.*

Qualquer orçamento, salvo os orçamentos iniciais de uma entidade (quando meras projeções de um negócio ou atividade futura), baseia-se em dados históricos, fatos ocorridos no passado que permitem um mínimo de previsibilidade.

Como a contabilidade é o registro histórico das operações econômicas e financeiras, obviamente é o principal elemento na formação de premissas orçamentárias.

Previsão de vendas

Para a previsão de vendas, se utilizará a contabilidade como indicativo.

1. Qual o nível histórico de vendas (valores nominais, em R$)?

2. Qual a sazonalidade do negócio?

3. Qual a representatividade dos novos negócios (ou produtos) já concretizados?

4. Etc.

Previsão de compras

Uma vez definido o nível de vendas orçado, estima-se o nível de compras necessário para tal volume de negócios.

Nível de compras

Assim como as vendas, as compras sofrerão influências, tais como:

1. nível de preços decorrentes dos ajustes de tabela dos fornecedores.

2. variação de volume, em função de variação de volume de vendas físicas (unidades).

3. variação de volume, em função de maior/menor estocagem.

Comecemos pelos ajustes de preços de compras.

Variação de preços nas compras

A inflação interna da empresa é diferente da inflação oficial (medida por índices como o IGP-M da Fundação Getulio Vargas, INPC do IBGE etc.).

Alguns preços podem ser indexados ao câmbio (dólar, euro), pois correspondem a produtos importados ou cotados em bolsa de mercadorias internacionais (como soja).

Outros preços são decorrentes de contratos com fornecedores, em que se fixa periodicamente o reajuste de acordo com a inflação ou outro indicador.

Então, para se ter uma previsibilidade mínima do valor de compra dos estoques, temos que estimar a "inflação dos produtos" da empresa.

Variação de volume

O próximo passo é ajustar o volume (físico) de compras ao volume (físico) de vendas projetadas.

Deve-se levar em conta, nesse cálculo, o lançamento de novos produtos. A engenharia de produção pode estimar, com base na planilha técnica dos produtos a serem lançados, quais as unidades de compras adicionais necessárias.

Custo dos produtos e mercadorias vendidas

Uma vez determinado o volume de compras, por dedução, se apurará o custo dos produtos e mercadorias vendidas.

A fórmula de apuração do CPV ou CMV é:

$$\text{CPV ou CMV} = Ei + C - Ef$$

Onde:

CPV = Custo dos Produtos Vendidos

CMV = Custo das Mercadorias Vendidas

Ei = Estoques Iniciais

C = Custo das Compras

Ef = Estoques Finais

Nota: nessa terminologia, CPV relaciona-se aos produtos fabricados (atividade industrial), e CMV às mercadorias adquiridas para revenda (atividade comercial).

Custos e despesas operacionais

Na orçamentação de custos e despesas operacionais, a contabilidade terá relevância, pois apresentará os valores históricos, relacionando o nível de operações com os correspondentes desembolsos, tais como: tributos sobre vendas, folha de pagamento, despesas gerais de produção, despesas administrativas e de vendas, despesas financeiras etc.

A contabilidade, como fornecedora de informações regulares e acumuladas sobre desembolsos relativos a custos e despesas operacionais, será uma grande fonte histórica de dados para a projeção orçamentária de tais despesas.

Com base no valor acumulado anual de tais desembolsos, pode-se prever a dinâmica futura de tais gastos, incluindo:

1. os efeitos da variação de preços sobre produtos e serviços consumidos na atividade operacional;

2. as eventuais variações físicas/quantitativas do consumo, relacionadas à expansão ou redução de negócios;

3. subsídios para despesas novas que serão exigidas em função de novos produtos ou serviços a serem lançados.

Variação de preços

A tendência é que os preços, em mercado livre, tenham convergência para os principais índices de inflação. Assim, um orçamento com base histórica na contabilidade precisará estimar tais índices e aplicá-los sobre os valores nominais incorridos no exercício anterior.

Variações físicas/quantitativas

A abertura de uma filial, a expansão (ou redução) de negócios e linhas de produtos, a introdução de serviços ou modernização de atividades irão exigir que as projeções orçamentárias incluam tais aspectos em sua base.

Novamente, a contabilidade tem muito a contribuir com o gestor. Como exemplo, a abertura de uma filial de vendas.

Se a contabilidade é departamentalizada (registrando os centros de custos), poderá fornecer bases para se estimar os custos de uma nova filial, com base numa filial já instalada e operacional.

Despesas novas

Não somente a expansão dos negócios exigirá despesas novas. Boa parte dos novos custos e despesas empresariais relacionam-se com obrigatoriedade de atendimento de legislação, reestruturação operacional, modernização ou outros itens que não implicam, necessariamente, novos negócios (receitas).

Como exemplo, uma empresa que estará sujeita à regulamentação especial relativa à Vigilância Sanitária.

Se, no ano anterior, deixou de implementar os gastos necessários à adequação da legislação, precisa prever tais desembolsos no orçamento corrente.

As bases contábeis, nesse caso, poderão ser insuficientes para uma correta projeção.

Entretanto, o gestor poderá utilizar-se da contabilidade para determinar quais despesas similares já estão presentes, e como se correlacionarão com as despesas novas.

Receitas e despesas financeiras

A grande dificuldade dos gestores de empresas é prever, com antecedência, quais os custos financeiros que serão incorridos nas atividades.

Novamente, a contabilidade tem uma contribuição específica para tais projeções.

Para um cálculo mais exato do montante total de despesas financeiras (ou, contrariamente, se houver disponibilidades momentâneas de caixa, as respectivas receitas), deve-se projetar o Fluxo de Caixa, visando identificar necessidades de financiamentos e empréstimos de capital de giro e investimentos fixos (imobilizado). A tais valores, acrescenta-se o resultado dos encargos já contratados.

Atividades de aplicação

1. Qual a contribuição dos gestores para o sucesso da gestão orçamentária?
2. Qual o objetivo da gestão orçamentária para a alta direção da empresa?
3. Quais são as variáveis externas ou também conhecidas por não controláveis?
4. O que se entende por modelo de decisão?
5. Pode um determinado modelo de mensuração de resultados sofrer pressão dos gestores?
6. O que deve refletir uma missão bem estruturada de uma empresa?

Projeto de Sistema de Contabilidade Gerencial e de Controle

Introdução

Realizar um projeto para sistematizar a chamada Contabilidade Gerencial e de Controle é de importância máxima para qualquer organização. Porém, antes, surge uma questão fundamental: o que vem a ser a Contabilidade Gerencial e de Controle?

O fato é que não se tem bem claro e definido um bom contorno para a expressão. De toda forma, a compreensão geral tem alguns pontos a serem destacados sobre a Contabilidade Gerencial e de Controle, entre eles:

- não segue as mesmas regras da Contabilidade Financeira ou Fiscal;
- possui regras próprias para cada empresa, com o objetivo de torná-la palatável àqueles que não dominam a ciência contábil;
- tem uma preocupação central: o orçamento.

Como visto, a Contabilidade Gerencial e de Controle, com suas regras próprias, tem no orçamento seu principal produto. E sobre ele traçaremos uma série de considerações, visando construir um projeto para sistematizar.

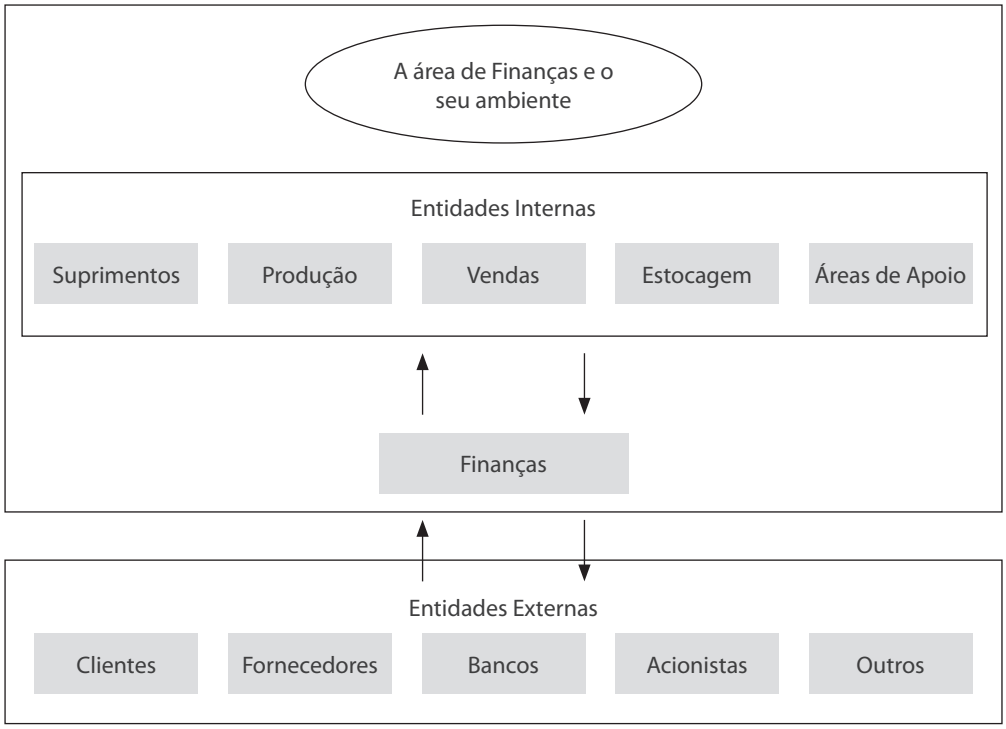
Veremos a dificuldade imensa que reside na projeção dos dois grandes elementos do orçamento: vendas e despesas.

Planejamento e controle das receitas

Condições básicas

A área de Contabilidade Gerencial está inserida no contexto organizacional, relacionando-se internamente com outras áreas e externamente com o mercado financeiro ou de capitais. A figura 1 mostra os relacionamentos

internos e externos, caracterizando a independência entre as áreas componentes do sistema empresa. Nesse relacionamento acontece o consumo de recursos pela área de Finanças que suportam a operacionalização de suas atividades, já que estas precisam de materiais de consumo, de utilidades, de recursos financeiros, entre outros.



Adriano Gomes.

Figura 1 – Relacionamento da Contabilidade Gerencial.

Essa visualização sistêmica é proporcionada por Horne (1984) ao descrever todas as variantes dos múltiplos efeitos financeiros das decisões tomadas na empresa, com reflexos no caixa. O autor caracteriza a interdependência entre as decisões de crédito e financiamento com o controle dos níveis de caixa mantidos.

Essa visão do contexto onde a empresa está inserida contribui para clarificar os relacionamentos existentes entre ela e os demais sistemas do ambiente. Permite enxergar as complexidades dos relacionamentos com clientes e com fornecedores.

Horizontes temporais

Em um artigo publicado pela revista Harvard Business Review, Jensen (2002, p. 89), discute de forma enfática a função do orçamento nas organizações. Segundo o autor:

> "O processo de elaboração dos orçamentos é uma piada, e todos sabem disso. Consome um tempo absurdo dos executivos, forçando-os a passar por intermináveis e enfadonhas reuniões e tensas negociações. Encoraja os gerentes a mentir e a enganar."

Uma dessas piadas é tratada como um verdadeiro mito que reza que toda empresa séria deve fazer um orçamento com no mínimo 5 anos de previsão. Evidentemente isso é um ditado de faceta absolutamente burocrática e não tem qualquer fundamento minimamente plausível, a não ser burocrático.

Durante o período em que o Brasil atravessou elevados índices inflacionários, planejar era um verbo difícil de conjugar. Naquela época, levava-se em conta que a inflação iria distorcer qualquer previsão. Como paliativos surgiram orçamentos em moeda forte (dólar) ou até mesmo com correção contínua. Talvez, desde aquela época, o verdadeiro tecido de fundo fosse o mesmo que Jensen nos coloca agora: o fator humano nas questões orçamentárias.

Recorrendo a Weber (1994), este nos posicionaria que dado um sistema burocrático, o homem buscaria conquistar os fins através de meios que suas ações se mostrariam na prática.

Objetivos e estratégias da empresa

O sistema capitalista pressupõe que as empresas menos capacitadas encerrem suas atividades. A falência de uma empresa é um tema recorrente nas temáticas financeiras e o orçamento poderia ser um grande instrumento financeiro que auxiliasse tais empresas a não caminharem por caminhos sombrios.

Uma pesquisa concluiu que durante 25 anos (1946-1971) a deficiência das grandes corporações americanas tem sido um evento excepcional, conforme Gordon (1971). As empresas preocupam-se com o tema, mas a opinião geral, não.

A depressão dos anos 30 resultou em falências e reestruturações das organizações. Como consequência, ocorreram dificuldades financeiras, ban-

carrotas etc. Nessa época, os temas citados faziam parte da literatura financeira com bastante ênfase.

Entre as prováveis causas, Gordon (1971) assinala que a má gerência é a primeira da lista. Em seguida, expande sua análise para o macroambiente, citando as altas taxas de juros, sem precedentes na história até aquela época, avalizadas pelo combate governamental à inflação. Também realiza uma crítica aos acadêmicos, que conhecem o assunto, pelo fato de terem deixado a cena da ação.

O problema financeiro é geralmente engendrado da seguinte forma: os ganhos da empresa são insuficientes para pagar seus juros e principal. Por isso, ela vende seus títulos com rendimentos acima das taxas de juros das instituições financeiras ou similares no mercado.

A área financeira possui complexidades inerentes à natureza de suas atividades, pois além da diversidade de atuação, há outros ingredientes no processo de administrar tal área, como a incerteza, que se define pela possibilidade de não acerto em relação a algo objetivado, e essa variável está presente em todos os campos de atuação do homem e das empresas.

A associação do fator prazo com o fator incerteza é que favorece a aparição da questão do juro, pelo qual uma taxa cobrada deveria remunerar o capital pelo tempo disponível a outrem e pelo grau de incerteza quanto ao recebimento.

A política de créditos, a política de compras, a política de estocagem, os planos de investimentos de capital, são todos fatores importantes que demandam atenção pela área financeira, pois em tudo ela estará financiando ou sendo financiada pelas outras áreas produtivas da empresa.

O modelo de sistema de informações para gestão econômica tem por base a ideia de que as decisões tomadas devem realizar o resultado global da organização. A área financeira também deve se preocupar com sua parcela de contribuição para a realização do lucro objetado, perseguido e apurado.

Um dos grandes benefícios do orçamento dinâmico é a visão do crescimento autossustentável. Brasil (1999), fundamentado no legado do Prof. Michel Fleuriet, discorre de maneira convincente sobre os benefícios da análise dinâmica das finanças corporativas, conseguindo, inclusive, atrelar a dinâmica financeira a temas emergentes da área, principalmente a grande questão do valor do negócio, a saber:

> A empresa, no entanto, é um organismo vivo, agindo num ambiente em constante mudança. Cresce, desenvolve-se e aumenta seu valor patrimonial, criando, portanto, riqueza para o país e emprego para os cidadãos. Ao empresário, interessa ter em mãos um instrumental que lhe permita conduzir o barco ao porto com relativa segurança ou, pelo menos, ter condições de avaliar os riscos que está correndo, para tomar a tempo as medidas corretivas que se fizerem necessárias. (BRASIL, 1999, p. 2)

Por se relacionar com ambos os ambientes, o interno e o externo, e com diversos agentes concomitantemente, a natureza do relacionamento também se apresenta de forma diversa. A forma de distribuir o capital entre as diversas áreas, assessorando-as na escolha das inversões, dadas as diversas modalidades de aplicações e com prazos de transformação em moeda diferentes, caracteriza a natureza do problema de informações nesse campo. Outro fator é o volume monetário objeto de atenção. Uma má gestão em torno de relacionamentos que envolvem enormes cifras pode conduzir um empreendimento à bancarrota.

Devido a todos os fatores já colocados, como a dinâmica do mundo empresarial e a complexidade de relacionamentos, cremos que a realização das decisões tomadas no âmbito da área de finanças só será possível com um processo de gestão que contemple tais problemas, amenizando os impactos maléficos potenciais no ambiente e aproveitando as oportunidades benéficas também ofertadas pelas condições ambientais.

A área financeira objetiva maximizar a riqueza dos proprietários, executando funções primordiais como:

- análise e planejamento;
- administração de estrutura de ativos da empresa;
- administração da estrutura financeira da empresa.

Essas funções estarão completamente atendidas se um processo de gestão estiver presente em todas as fases nas quais as decisões são tomadas.

Esse objetivo só poderá ser plenamente atingido uma vez que as transações tenham sido realizadas. As transações ocorrem no dia a dia, em ambiente dinâmico, sendo necessárias que as decisões tomadas sejam as melhores possíveis dado o objetivo de contribuir para a consecução de resultado global da empresa, que depende do desempenho de cada transação com natureza econômica objeto de interesse dos gestores. São elas que serão objeto de decisões, e, portanto, o processo de gestão, com um sistema de informações que o suporte em todas as fases, é vital para que os objeti-

vos empresariais sejam atingidos, na medida em que a empresa garanta a sua continuidade.

Percebe-se claramente que o crescimento sustentável da empresa, junto com seu maior aliado, o aumento da riqueza da empresa e dos acionistas, constitui um conjunto de preocupações cotidianas dos gestores. Recorrendo a uma abordagem bastante inovadora, Holliday (1999, p. 131) remete a atenção dos administradores a três fatores imprescindíveis para o alcance do crescimento sustentável:

- produtividade;
- conhecimento Intensivo;
- ciência Integrada.

O processo de gestão permite à área de finanças colocar-se frente às captações e aplicações de recursos necessários ao andamento dos negócios da empresa. Dessa forma, contribui-se para o atendimento das clássicas funções financeiras.

A escolha adequada de um sistema de informação poderá ser um fator de destaque nas organizações. Antes, porém, de uma aquisição, deve-se entender e compreender as interfaces, necessidades e operadores de todo o sistema para que o resultado não seja um amontoado de dados desconexos, segundo explica Martins (1993):

> Os sistemas de informação têm uma relação direta com o processo de gestão, pois são eles que dão suporte informacional a todas as áreas da organização, contemplando as etapas do processo de gestão. Em particular, o relacionamento existente entre o sistema de informações e o processo de gestão compreende:
>
> - a natureza do SIE (Sistema de Informações Executivas) em oferecer suporte ao nível estratégico da instituição;
> - seu caráter de ferramenta de acompanhamento dos fatores críticos de sucesso;
> - a formatação e disponibilização da informação estratégica;
> - o fato de que o SIE propicia o aumento da qualidade da tomada de decisão; e
> - a preocupação do SIE em determinar as informações necessárias ao cotidiano do gestor. (MARTINS, 1993, p. 87)

O orçamento, que é ao mesmo tempo estratégico, tático e operacional, quando bem utilizado e, sobretudo, quando o mesmo é devidamente abastecido por todo o conjunto de informações, internas e externas, deixa

de ser uma ferramenta burocrática e passa a se constituir numa verdadeira bússola para orientar os caminhos presentes e, principalmente, futuros de uma empresa.

Previsão de vendas

É bem verdade que existem modelos teóricos e até mesmo matemáticos para prever a venda. Todos, sem exceção, sujeitos a erros uma vez que os canalizadores de informações, normalmente, contêm distorções.

Então, um novo modelo é feito com um ajuste mais ou menos plausível e, novamente, outro erro.

Ocorre que enquanto não se realizar um verdadeiro e eficaz sistema de informações de mercado, qualquer metodologia que se propuser a prever a venda será inútil. Portanto, em primeiro lugar propomos observar as vendas no contexto mercadológico. Em seguida, criar séries históricas que tenham correlação com as vendas da empresa observada. Somente após uma série histórica consolidada é que as vendas poderão ser projetadas com alguma previsibilidade estatística.

Decisões relacionadas a um plano de vendas completo

Assim, as decisões de um plano de vendas devem estar orientadas para as *transações* que a empresa realiza e também quais são suas metas futuras, como:

- obter novos clientes e manter mais satisfeitos os atuais;
- conquistar novas carteiras;
- reduzir custo das transações;
- controlar os passos e necessidades de cada cliente para maximizar os negócios.

Em seguida a empresa deverá atentar para os relacionamentos e também fixar metas para os mesmos:

- reter contas existentes de modo mais satisfatório;
- tentar tornar-se o único na mente do cliente em seu segmento;

- precificar cada operação visando a lucro a longo prazo;
- concentrar-se em clientes com potencial de lucro.

Estrutura necessária ao planejamento e controle das vendas

A estrutura necessária para um bom planejamento e controle das vendas deve passar por responsabilidades nas seguintes áreas:

a) Percepção da importância da previsão: permitirá a elaboração do orçamento empresarial de modo mais eficaz, pois, como se sabe, a "primeira linha" do orçamento é a venda. Se esta estiver errada, o restante do planejamento estará, por consequência, errado. Como alicerce para essa etapa, salientamos:

- definição de cotas de vendas;
- remuneração de vendedores e política de comissão.

b) Compreensão das dificuldades do processo: uma visão extremamente otimista da área comercial poderá comprometer todo o processo orçamentário. Deve-se tomar um cuidado adicional com:

- produtos novos;
- produtos com grandes flutuações de demanda;
- produtos com períodos curtos de demanda.

c) Percepção dos fatores exógenos que influenciam as vendas: a perfeita análise concorrencial, das ameaças e das oportunidades é fator imprescindível para se prever a demanda, sobretudo com respeito às:

- condições dentro do setor;
- condições do mercado em geral;
- condições comerciais normalmente praticadas.

Efeitos da política de preços

Atualmente, o fator preço tem incomodado muito os empresários no que tange à administração de seu portfólio de produtos. É bem verdade que

a maioria dos marqueteiros não gosta de escolher a estratégia de preços (custos, na linguagem porteirista) e escolhe a da diferenciação.

Porém, se olharmos com mais cuidado, a estratégia de preços é muito interessante para a empresa conseguir mais mercado e seus proprietários ficarem mais ricos (que é o verdadeiro sentido de se ter uma empresa). Posto isso, analise se hoje na empresa há instrumentos financeiros suficientemente honestos e críveis para conhecer com perfeição os quatro pilares da Contabilidade Gerencial, que são:

- liquidez;
- rentabilidade;
- lucratividade;
- risco.

Se quiser observar a discussão no campo estratégico, perceberemos que o maior guru nessa matéria defende como um dos três caminhos possíveis o preço. Michael Porter, em seu livro *Vantagem Competitiva* (1985), sustenta que uma vantagem competitiva sustentável é aquela que consegue atingir um desempenho acima da média e que tenha longo prazo.

Além da liderança em custo, as outras duas opções seriam a liderança em *diferenciação* ou em *enfoque*. A diferenciação só terá sentido se o prêmio-preço cobrado (e valorizado) dos clientes for superior ao investimento realizado. Já se a empresa optar por enfoque, ela mesma assim deverá se deparar novamente com a bifurcação custo-diferenciação.

Nesse sentido, por mais que se tente buscar explicações para os produtos chineses ou de qualquer outra parte do mundo que chegue ao Brasil, o fato é que, nesses países, eles fizeram uma opção clara pela estratégia de custo.

Uma estratégia de custo não significa exatamente vender pelo preço mais baixo possível. Basta somente conquistar paridade ou proximidade em relação àqueles produtos que optaram pela diferenciação; desde que, obviamente, as condições mínimas de comparabilidade não sejam escandalosamente diferentes. Como o próprio Porter (1985, p.146) ensina: "a lógica estratégica da liderança no custo exige que uma empresa seja a líder no custo e não uma dentre várias empresas disputando essa posição."

Em outras palavras, ser líder em custo passa necessariamente pela análise criteriosa dos seguintes pontos:

- ***mix* dos produtos da empresa** – estudo das margens, posição da matriz lucro e participação nas vendas e condições de compra;
- **estrutura interna da empresa** – organização interna, informações disponíveis, sofisticação dos dados e rapidez para tomar decisões estratégicas;
- **economia de escala e de escopo** – a primeira está relacionada à capacidade da empresa economizar em cada produto vendido em função do seu volume; já a segunda diz respeito à economia observada vinculada à multiplicidade de produtos vendidos;
- **acesso preferencial à matéria-prima** – se a empresa comprar exatamente pelo mesmo preço que sua concorrência, ela terá uma dificuldade em colocar essa estratégia em ação. O que pode modificar esse cenário é a estrutura interna da empresa;
- **projetos de baixo custo** – uma vez que a estratégia de custo faz parte do dia a dia da empresa, a opção por projetos só deve ser aceita se eles tiverem um investimento reduzido. Projetos que tenham alto investimento só devem ser feitos se o mesmo visar a reduzir ainda mais o custo da empresa;
- **automatização** – quanto mais automatizado for o processo, tanto mais próximo de atingir essa estratégia a empresa estará. Empresas do caderninho e da agenda estão fora desse contexto;
- **treinamento intenso das pessoas** – o treinamento é vital para se atingir a estratégia de menor preço no mercado. A curva de aprendizado, figura 2, mostra que quanto mais se aplica em treinamento, menor é o tempo gasto para se executar a mesma tarefa:

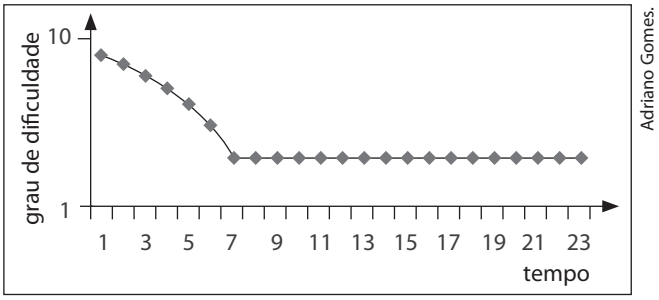


Figura 2 – Curva de aprendizado.

- **padronização** – nada, absolutamente nada, pode fugir ao controle da administração. Se isso ocorrer a empresa pode perder seu rumo e ser devorada pela concorrência.

Dessa forma, acredita-se que a empresa entenda perfeitamente a utilidade do preço para conquistar mais mercado e dar uma sacudida na concorrência. Para tanto, deve seguir rigorosamente o receituário proposto.

Análise das linhas de produtos

Quando se fala em análise de linhas de produto, a simplicidade e a objetividade são os dois pilares que devem vigorar. Porém, talvez pela enorme diferença entre a teoria e a prática, ou ainda, pela exigência legal que as empresas sempre tiveram de se curvar, as empresas abandonaram o que de mais simples e objetivo elas mesmas criaram: o conceito de margem de contribuição.

A melhor alternativa para uma empresa conhecer de fato seus custos é a teoria de cunho prático, simples e objetivo chamada *custeio marginal*. Por essa metodologia de custo, o rateio de custos indiretos não existirá. Consequentemente, não existirá a ideia de lucro por produto. O que passa a existir é a ideia da *margem de contribuição (MC):*

MC = Preço de Venda Bruto – Impostos – Comissões – Custo Variável

Assim, se tivermos uma empresa que tenha os produtos A, B, C e D, por exemplo, cujos preços e demais informações podem ser vistos na tabela abaixo, podemos imaginar a situação geral da empresa, bem como seus limites:

Tabela 1 – Mapa de Resultados por Produtos

Dados	A	B	C	D	Empresa
Quantidade	1. 000	5. 000	3. 500	10. 000	19. 500
Preço	R$15,00	R$8,00	R$25,00	R$16,00	
Receita	R$15.000,00	R$40.000,00	R$87.500,00	R$160.000,00	R$302.500,00
Custo Unitário	R$4,00	R$6,00	R$20,00	R$14,00	
Custo da Mercadoria Vendida	R$4.000,00	R$30.000,00	R$70.000,00	R$140.000,00	R$244.000,00
MC (Unitária)	R$11,00	R$2,00	R$5,00	R$2,00	
MC (Total)	R$11.000,00	R$10.000,00	R$17.500,00	R$20.000,00	R$58.500,00
MC (%)	73,3%	25,0%	20,0%	12,5%	19,3%

Como se pode observar, o custeio marginal é infinitamente mais simples do que qualquer outro. A tabela 1, por si só, já responde a qualquer inquietação. Segundo Ross (1995), uma das contribuições mais profundas do conceito de margem de contribuição é o dimensionamento do ponto de equilíbrio. Através dessa análise, os dirigentes da empresa podem definir os patamares mínimos de faturamento para que a empresa não incorra em resultados negativos e possa adotar medidas de redução de despesas a fim de aumentar sua flexibilidade perante conjunturas adversas de mercado, como a forte concorrência, planos econômicos, desastres etc.

A análise do ponto de equilíbrio surge da constatação de que parte dos custos e despesas da empresa é fixa (isto é, não variam em função do faturamento) e parte são variáveis (isto é, crescem e diminuem proporcionalmente às variações do faturamento). A partir dessa constatação pode-se concluir que em determinados níveis de faturamento (acima do ponto de equilíbrio) o total da parcela não variável da receita (margem de contribuição) é suficiente para cobrir os custos e despesas fixas e gerar resultado positivo. Além disso, em determinados níveis de faturamento (abaixo do ponto de equilíbrio) a margem de contribuição gerada não é suficiente para cobrir os custos e despesas fixas e a empresa incorre em resultados negativos (prejuízos). Graficamente, essas duas situações podem ser representadas da seguinte maneira:

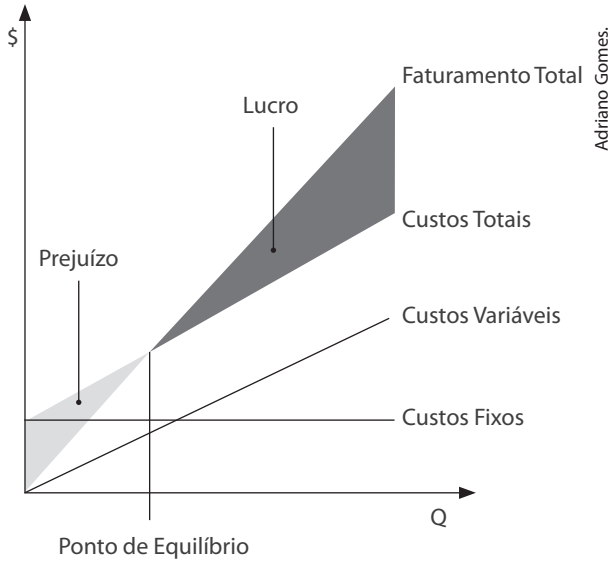


Figura 3 - Análise do Ponto de Equilíbrio.

De maneira prática, no dia a dia da gestão das empresas os gerentes e diretores podem calcular o ponto de equilíbrio (PE) de suas empresas pela fórmula:

$$\textbf{PE operacional} = \frac{\textbf{Gastos Fixos}}{\textbf{\% de Margem de Contribuição}}$$

Orçamento de despesas

A importância do planejamento das despesas

A preparação de um plano de resultados de curto prazo exige um cuidadoso planejamento das despesas. O planejamento das despesas deve servir para *projeção das saídas de caixa* e *controle efetivo dos custos.*

É importante observar que o controle das despesas não significa necessariamente a redução delas.

Os administradores devem ter em mente o conceito de custo *versus* benefício. De nada vale reduzir despesas se o efeito dessa atitude causar eliminação de receitas e, portanto, de lucros.

O foco adequado é o de manter gastos em níveis realistas que possam levar a empresa a gerar os níveis planejados de receitas. O objetivo é fazer com que os recursos limitados sejam utilizados da forma mais racional possível.

Nesse contexto, não necessariamente as despesas precisam diminuir; elas podem ser crescentes se originarem receitas em maior volume e então mais lucros.

Ao mesmo tempo em que o administrador precisa ter bom senso para não cortar receitas junto com eventuais e infelizes reduções de custos que venha a propor, deve ser vigilante para não admitir desperdícios que levem a consumir boa parte do resultado obtido a custo de muita eficiência e sacrifícios em outros setores da organização.

O planejamento e controle das despesas devem ser estabelecidos em função dos benefícios planejados. Por isso, os benefícios essenciais precisam ser entendidos como objetivos planejados. Nesse sentido, as despesas são

os esforços necessários para que os objetivos planejados sejam atingidos. O controle das despesas deve ser exercido em função de dois parâmetros básicos: *objetivos planejados* e *responsabilidades administrativas*.

Essa etapa é de extrema importância para o planejamento do resultado final, pois a partir do momento que foram projetadas as receitas e custos de serviços, foi obtido o resultado bruto projetado. Desse resultado deverão ser deduzidas as demais despesas orçadas para que se possa alcançar o resultado final projetado.

Entre o resultado bruto e o resultado líquido existem alguns outros itens de despesas (e eventualmente receitas) que precisam ser projetados. Alguns desses elementos dependem de outros orçamentos para serem orçados, como as despesas e receitas financeiras, as depreciações e o Imposto de Renda.

As despesas que podem ser orçadas independentemente de orçamentos que ainda não foram abordados até aqui são as despesas de vendas e as despesas administrativas, que incluem as despesas gerais.

Condicionantes do planejamento das despesas

Evidentemente, as despesas orçadas precisam estar numa mesma base temporal que as receitas e os custos de serviços orçados. Portanto, é preciso trabalhar com o conceito de subperíodos, normalmente trimestrais, que auxiliam bastante na verificação de sazonalidades ou quaisquer outras particularidades que possam envolver as atividades da organização para a qual se esteja elaborando o orçamento.

A classificação das despesas precisa ser feita por área de responsabilidade, visto que o controle é exercido por meio de responsabilidades administrativas vinculadas à estrutura organizacional. Note-se que, para haver adequado funcionamento, a contabilidade e a formatação do orçamento devem estar ajustadas à estrutura administrativa da empresa.

A relação entre o valor das despesas e o nível de atividade é outro aspecto a ser observado e acompanhado. Existem algumas despesas cujos valores não se alteram em função de alterações nos níveis de atividade da empresa;

são as despesas fixas. Algumas outras despesas sofrem influência do nível de atividade, flutuando proporcionalmente ao volume de atividade, as despesas variáveis, e há um terceiro tipo, com comportamento híbrido, chamado despesas semivariáveis.

A determinação da relação entre volume de atividade e despesas é de fundamental importância para empregar algumas técnicas importantes, como: orçamentos variáveis de despesas, análise de ponto de equilíbrio, alavancagem operacional, custeio direto, margem de contribuição e de segurança e outros.

A classificação das despesas em controláveis e não controláveis está diretamente ligada à classificação de despesas por área de responsabilidade. É preciso estar atento, pois a mesma despesa pode ser não controlável para determinado departamento e controlável para outro. Por exemplo, imaginemos que uma empresa tenha uma máquina potente para tirar cópias e impressão. Normalmente, a área de marketing usa bastante esse equipamento e mantém algum tipo de registro do número de folhas impressas. Logo, tem um controle sobre essa despesa. Já, por exemplo, o departamento de serviços gerais, não reproduz documentos de forma contínua. Ademais, quando envia algum arquivo para impressão, não realiza nenhum registro. Se algum dia a empresa resolver ratear a despesa de impressão por departamentos, a área de marketing não terá problemas para dimensionar tal valor; por outro lado, a área de serviços gerais padecerá de criação e construção de controles internos de modo prévio.

A distinção é importante para que quando sejam gerados os relatórios de controle haja discriminação do que são despesas controláveis e despesas não controláveis de cada departamento.

Há empresas que geram relatórios apenas com as despesas controláveis de cada departamento, enquanto outras acompanham todas as despesas do departamento, mas discriminam as controláveis das não controláveis.

Por fim, é necessário não confundir controle de custos com redução de custos. No sentido mais amplo o controle de custos inclui a redução de custos, porém no sentido restrito o controle de custos é o esforço administrativo que objetiva atingir certos objetivos.

Planejamento das despesas de vendas

As despesas de vendas, também conhecidas como despesas comerciais, estão diretamente associadas ao plano global de vendas, pois são interdependentes, existindo uma relação de causa e efeito. Para ter-se determinado volume de receitas pode ser necessário gastar certo volume de recursos em propaganda e por outro lado, à medida que sejam realizadas as vendas, podem ocorrer despesas de comissão.

As despesas de vendas referem-se a despesas de promoção, publicidade e demais despesas do departamento de vendas de uma organização. As demais despesas normalmente são divisíveis em despesas de escritório central e despesas de campo.

Dois principais aspectos devem ser observados na preparação de orçamentos de despesas de vendas:

- planejamento e coordenação: deve existir compatibilidade entre despesas planejadas e nível de receitas;
- controle: são relevantes e muitas vezes costumam haver abusos, principalmente com verbas de promoção, propaganda e brindes.

O diretor comercial é o responsável pela preparação dos orçamentos de vendas. Pelo princípio da participação[1] o gerente de cada centro de responsabilidade deve ser diretamente encarregado de seu orçamento específico.

[1] Entende-se por princípio da participação a atitude propositiva que qualquer líder em uma organização realize a fim de impelir uma atividade desde seu nascedouro, o acompanhamento dos processos, seus controles e a apresentação final do produto realizado para seus pares.

Os orçamentos devem incluir as despesas controláveis, serem divididos em subperíodos e baseados num volume planejado de atividades. Os orçamentos de despesas de vendas aprovados são posteriormente utilizados para:

- avaliar as saídas de caixa geradas (tesoureiro);
- orientar (objetivos de despesa) o gerente de controle de despesas;
- comparar nos relatórios de controle com os níveis reais de despesas.

Várias são as dificuldades de orçar despesas de vendas como, por exemplo, as despesas de viagem. Elas podem se tornar mais necessárias em período de queda de vendas como meio de inverter a tendência.

O orçamento de promoção de vendas e publicidade deve ser da responsabilidade direta dos executivos de marketing. O orçamento promo-

cional detalhado deve ser apresentado ao comitê executivo juntamente com o plano de vendas. Os dois devem ser aprovados ou reprovados em conjunto.

Entre os métodos mais usados para determinar a verba destinada a promoção e publicidade têm-se:

- dotação arbitrária;
- todos os fundos disponíveis;
- paridade com os concorrentes;
- porcentagem das vendas;
- quantia fixa por unidade de produto;
- lucros do ano anterior.

Planejamento das despesas administrativas

Neste bloco ficam relacionadas outras despesas que não sejam relacionadas à produção dos bens ou serviços geradores das receitas operacionais e nem à área comercial.

As despesas administrativas normalmente beneficiam a empresa como um todo e geralmente são fixas. O fato de serem despesas fixas, na maioria das vezes, não deve levar ao engano de não serem controláveis. Muitas despesas administrativas são influenciadas por políticas e decisões da administração. É relativamente normal que existam custos administrativos elevados demais para os benefícios que proporcionam.

Dado que a maior parte dessas despesas é decidida próximo da esfera da alta administração, existe uma tendência de negligenciar a magnitude dos valores envolvidos e o efeito que causam sobre o resultado. Outro aspecto que não deve ser esquecido é o de que muitas vezes o excesso de despesas administrativas impede a fixação de preços mais competitivos.

O acompanhamento, avaliação e controle dos custos administrativos são de fundamental importância, pois há forte tendência em não serem identificadas as responsabilidades por custos de natureza geral ou aqueles incorridos pela alta administração.

Conceito e operacionalização do orçamento variável (flexível)

Orçamentos variáveis de despesas é um conceito que permite viabilizar as comparações entre valores orçados de despesas e valores reais nas situações em que o nível de atividade real foi diferente do planejado.

Para ilustrar, suponha-se que tivessem sido orçadas comissões de R$10.000,00 para a divisão de vendas de serviços de manutenção de uma empresa prestadora de serviços de manutenção e reparos de computadores pessoais no mês de outubro de 2003. Apurou-se que as despesas reais de comissões com serviços de manutenção dessa divisão em outubro foram de R$12.000,00.

Será que se pode concluir, de imediato, que a divisão de vendas de serviços de manutenção foi ineficiente e gastou R$2.000,00 mais do que o planejado? Teria existido alguma razão especial que justificasse o gasto adicional?

Muito bem, é importante lembrar que o valor orçado de R$10.000,00 para as despesas de comissão foi calculado a partir de uma determinada base de atividade, por exemplo, um volume de receitas com prestação de serviços de manutenção de R$100.000,00. Se o volume de atividade foi maior ou menor que R$100.000,00, o mais adequado seria ajustar a base de comparação para o nível real de atividade, ao invés do nível orçado.

Portanto, o justo seria comparar os R$12.000,00 de despesas reais de comissões com serviços de manutenção da divisão de vendas desses serviços com o volume real de atividade. Seria, portanto, imprescindível ter uma maneira de adequar o valor orçado de R$10.000,00 para o nível real de atividade e aí sim comparar com os R$12.000,00. É exatamente o que faz o orçamento variável.

Os orçamentos flexíveis (variáveis) são escalas de custos ou despesas que indicam, para cada subdivisão da empresa, de que modo cada item de despesa deve variar com as alterações de volume, produção ou atividade. Resulta em ter valores das diversas despesas a diferentes volumes ao invés de especificar um único volume.

Entretanto, para que os cálculos façam sentido, é necessário que sejam feitos dentro de níveis que a empresa efetivamente possa trabalhar. É o que se chama de intervalo relevante.

Os intervalos de atividade devem ser determinados para cada departamento, devendo corresponder ao espaço entre o nível mínimo e máximo do departamento. Quanto mais estreito o intervalo maior será a precisão dos cálculos orçamentários baseados em orçamentos variáveis.

A determinação da variabilidade de cada item de despesa é o problema de mais difícil resolução. Envolve a determinação do componente fixo e variável de cada despesa e costuma causar controvérsias. Alguns métodos foram criados para tal finalidade. Entre os métodos utilizados, destacam-se:

- métodos de estimação direta: com base em estudos de engenharia ou dados históricos;
- métodos de ponto máximo e mínimo: calculam-se os extremos e por interpolação obtêm-se valores intermediários;
- métodos de correlação: técnicas matemáticas e estatísticas com base no histórico.

Ampliando seus conhecimentos

O que é o "Beyond Budgeting"?

(METAMANAGEMENT GROUP, 2009)

O processo anual de planejamento orçamentário está hoje no coração da gestão de desempenho na maioria das organizações. Esse processo resulta num contrato "fixo" de desempenho que compromete unidades de negócio a atingir resultados financeiros acordados para o próximo ano. Pesquisas mostram que a maioria das empresas está insatisfeita com o planejamento orçamentário: ele é demorado demais, caro demais, falha em agregar valor, está cada vez mais distante do ambiente competitivo das empresas e estimula o comportamento errado. *Ele deve ser abandonado.*

Enquanto isso pode soar como uma posição radical, na realidade é apenas a final (e decisiva) ação numa batalha de muito tempo, que propõe mudar organizações de hierarquias centralizadas para redes descentralizadas. Muitas outras peças dessa reforma já estão existindo: empresas investiram altos valores em redes de TI, reengenharia de processos, e uma série de ferramentas de gestão incluindo EVA, Balanced Scorecard e gestão por atividade. Mas eles são

incapazes de estabelecer a "nova ordem", porque o orçamento e a cultura de "comando e controle" que ele sustenta permanecem predominantes.

Uma série de organizações tem reconhecido o dano feito pelo planejamento orçamentário e tem rejeitado a sua dependência em dados obsoletos e planos fixos. Organizações que foram "além do orçamento" representam indústrias variadas e tamanhos diferentes. Elas todas encontraram que o seu desempenho tem melhorado uma vez que o processo de planejamento orçamentário foi abandonado a favor de meios mais relativos e adaptativos de planejar, avaliar desempenho e controlar. Elas reportam ter poupado quantias consideráveis de tempo que costumavam ser gastas com o planejamento orçamentário.

Comparado com o modelo tradicional de gestão, Beyond Budgeting tem duas diferenças fundamentais. Primeiramente ele é uma maneira mais adaptativa de gestão. Em vez de planos fixados anualmente, que forçam gerentes a executar ações predeterminadas, objetivos são revisados com frequência e baseados em objetivos elásticos, vinculados com desempenho em comparação a *benchmarks* de excelência, *peers*, competidores e períodos anteriores.

Depoimentos – confira as opiniões de profissionais da prática e de especialistas acadêmicos:

"O trabalho do Beyond Budgeting Round Table (BBRT) é inovador, desafiador, e está providenciando benefícios reais a nossa organização", *Steve Morlidge, líder de mudança financeira, Unilever PLC.*

"Os conceitos de Beyond Budgeting têm tido uma influência profunda no nosso pensamento em Sight Savers International", *Adrian Poffley, diretor financeiro, Sight Savers International.*

"Beyond Budgeting é [...] uma ideia positiva que usa o abandono do planejamento orçamentário como impulsionador para melhorar o processo inteiro de controle de gerenciamento. Abandonar o orçamento força a examinar mais profundamente e mais amplamente como as organizações devem ser gerenciadas.", *Charles T. Horngren, professor de Contabilidade, Stanford University.*

O modelo de Beyond Budgeting habilita implementar um jeito mais descentralizado de gestão. Em vez da tradicional hierarquia e liderança centrali-

zada, ele permite que a tomada de decisão e o comprometimento de desempenho sejam "devolvidos" para gerentes operacionais. E o Beyond Budgeting cria um ambiente autogerenciado de trabalho e uma cultura de responsabilidade pessoal. Isso traz uma motivação maior, produtividade mais alta e melhora o serviço ao cliente.

Individualmente, essas duas características podem produzir benefícios significativos. Mas em combinação elas podem providenciar uma visão de liderança que, até agora, tem sido forte em visão, mas fraca em execução. Já que o Beyond Budgeting é um modelo coerente no qual todos esses componentes interagem em harmonia, ele pode produzir sucesso excepcional e sustentável. Esse sucesso é estimulado por quatro contribuintes diretos de valor: estratégias inovadoras, baixo custo, clientes leais e rentáveis, e *reporting* ético. Só que esses contribuintes serão ineficazes enquanto executivos e gerentes não têm o escopo, conhecimento e poder de execução. O resultado é uma organização "enxuta", adaptável e ética, e que tem o potencial de permanecer no topo da liga dos seus concorrentes.

No Brasil, são poucas as empresas que já trabalham *sem* orçamentos. Entre elas, se destacam a indústria química *Rhodia*, e empresas de tecnologia como *Philips* e *Ericsson*. Outras empresas, como a *Datasul* e a *Votorantim Celulose e Papel (VCP)*, estão procurando ativamente caminhos para "além do orçamento".

Sobre o Beyond Budgeting Round Table

O "Beyond Budgeting Round Table" (BBRT) é uma rede facilitada internacional para organizações que está avaliando, implementando e ganhando valor do modelo de gestão Beyond Budgeting. Foi fundada como resposta à crescente insatisfação, e até frustração, com o planejamento orçamentário tradicional. O BBRT está desenvolvendo e guiando a implementação de um modelo coerente de gerenciamento de desempenho para o século 21, com a sua pesquisa baseada em estudos de *cases* práticos, de empresas avançadas e de sucesso. Desde a sua fundação em janeiro de 1998, mais de 90 organizações (a maioria delas de grande porte) têm participado no BBRT.

Originado na Inglaterra, agora o BBRT tem membros em muitos países, incluindo França, Alemanha, Suíça, Inglaterra e EUA. Existem BBRTs irmãs na América do Norte e na Austrália.

Atividades de aplicação

1. Quais são as características da Contabilidade Gerencial?
2. Muitas empresas preparam seus orçamentos para os próximos anos, normalmente cinco, para guiar seus gestores. Qual a opinião dos principais autores sobre esse fenômeno?
3. Segundo o estudo realizado por Gordon, quais as principais variáveis que conduzem as empresas para dificuldades financeiras e algumas até a falência?
4. Quais os benefícios do orçamento flexível?
5. A área financeira objetiva maximizar a riqueza dos proprietários. Quais são as funções primordiais realizadas para conquistar tal objetivo?
6. Segundo Holliday, a atenção dos administradores deve ser direcionada para três fatores imprescindíveis para o crescimento sustentável. Quais são esses fatores?

Administração da mudança e fatores comportamentais

Introdução

Não há nada mais rotineiro que a mudança. E também, paradoxalmente, não há nada mais óbvio que pessoas reticentes a mudar. Talvez seja esse o motivo de a mudança causar tanto desconforto nas pessoas.

Já se tornou um clichê dizer que o que estamos passando atualmente é uma terceira Revolução Industrial. Tal clichê deve nos impressionar com a velocidade e a profundidade das mudanças em nosso entorno. Mas, além de simplista, ela é enganosa. Pois o que está ocorrendo agora é, em todos os aspectos, maior, mais profundo e mais importante que o conceito e alterações provocados pela Revolução Industrial. Na verdade um número crescente de opiniões respeitáveis afirma que o atual movimento representa nada menos do que a segunda grande divisão na história humana, comparada em magnitude somente com aquela grande ruptura na continuidade histórica, a mudança do barbarismo para a civilização.

Uma das declarações mais importantes sobre esse tema veio de Kenneth Boulding (1910-1993), economista e pensador social. Ao justificar seu ponto de vista de que o momento presente representa uma virada crucial na história humana, Boulding (1976) observa que os sistemas econômico e social passarão por transformações marcantes. Baseando-se na mecânica capitalista da produção e circulação e troca de mercadorias e na ação social de agentes diversos, não mercantil, portanto, ele propõe que se considerem duas dimensões. A primeira delas seria um *sistema coativo (temor)*, baseado na lei, ordem e arrecadação de tributos como fator de equilíbrio. Sua gestão deve ser feita pelo Estado. A outra dimensão seria denominada de *sistema integrador (amor)*, com fundamento nas doações de pessoas e empresas visando ao bem comum.

Note que, muito embora o texto de Boulding date de 1976, suas ideias já anteviam, àquela época, fenômenos que estão pairando à nossa frente, tal como as ONGs e demais organizações sociais.

A primeira grande mudança que a Contabilidade tentará desvendar neste início de século XXI será a adequação de suas normas, procedimentos e orientações em nível mundial. Ademais, baseado em Boulding (1976), normas e toda forma de contabilizar de modo claro e evidenciado o trabalho de ONGs e outras empresas será um desafio para a Contabilidade.

Mas a grande mudança, talvez, ainda esteja por vir. Trata-se de uma verdadeira e impactante Contabilidade Social. Essa sim com indicadores de eficiência do sistema integrador (amor) imaginado por Boulding. Até agora, a Contabilidade se rendeu a compreender e sistematizar o patrimônio de entidades (empresas e pessoas). O salto quântico será dado com a preocupação em compreender e criar métricas de análise das variáveis sociais. Um primeiro passo foi dado nessa direção com o estudo do economista alemão Johannes Hirata, que estuda a criação de um indicador de felicidade, denominado de FIB (Felicidade Interna Bruta). Tal como existe o PIB (Produto Interno Bruto) que mede a riqueza econômica produzida por um país durante um período de tempo, o FIB tentará mensurar se nesse mesmo período as pessoas ficaram mais ou menos felizes.

A criação da estratégia para mudar

As empresas têm três níveis básicos de abrangência e de tomada de decisão, que são os níveis operacionais, táticos ou gerenciais e estratégicos. De um modo geral, há uma inversão de prioridades nas empresas por parte dos dirigentes. Se por um lado a função estratégica é de alçada pessoal e intransferível deles, pois depende da visão e missão do negócio, por outro o tempo destinado é pífio, para não dizer ridículo.

Ainda o empresário nacional está mais preocupado com a ideia retrógrada e anacrônica da frase: "*o olho do dono é que faz o porco engordar*" sem preocupar-se com os ventos que sopram, favoráveis ou contrários, para perpetuar o negócio. De repente, a empresa percebe que o cliente não está mais querendo comprar o tal do porco e, literalmente, *"a porca torce o rabo"*. Então, começam os problemas. A figura 1, a seguir, ilustra a divisão do tempo da maioria dos dirigentes de empresas nacionais.

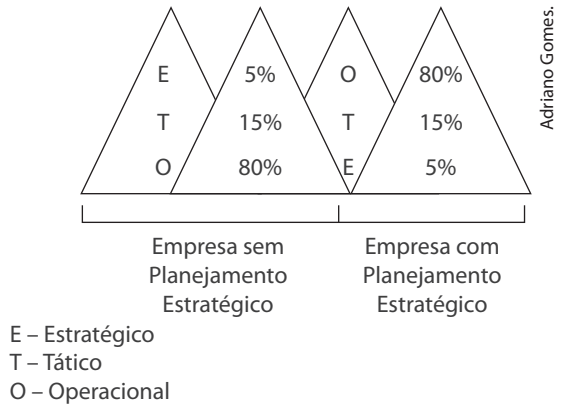


Figura 1 – Divisão do tempo dos empresários brasileiros.

A grande parte dos textos publicados possui lentes dirigidas para o nível tático. Entretanto, por diversas razões, muitas ações não ganham força dentro de uma empresa por questões de indefinição estratégica dos sócios e da alta administração.

Nesse sentido, as empresas precisam definir suas bases de compreensão desse tema de suma importância. Uma estratégia competitiva define como uma empresa pretende competir nos mercados que escolhe atender. Ela é constituída por declarações que servem de referência para a empresa.

Diferente dos planos de ação, nos quais existe um detalhamento do que deverá ser realizado, a estratégia define o rumo da empresa. Essa direção é determinada por quatro fatores altamente interdependentes. Se algum deles mudar, todos os elementos da estratégia também mudarão.

Conceitos de estratégia competitiva

Ansoff (1977), um dos precursores do pensamento estratégico, tem como base da formulação estratégica os objetivos da empresa que determinam os níveis de desempenho que a mesma procura alcançar. Para ele estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. A premissa de que decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema é a base da matriz de Ansoff, conforme figura 2:

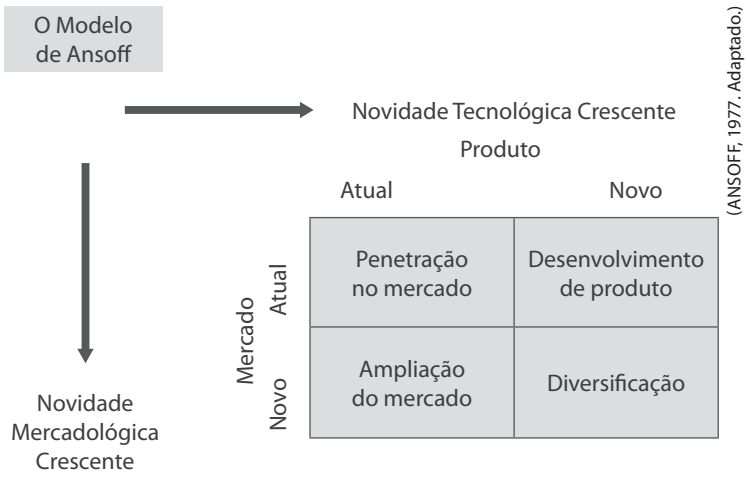


Figura 2 – Componentes do vetor de crescimento.

A matriz do vetor de crescimento de Ansoff mostra que a *penetração no mercado* está relacionada com a direção de crescimento da empresa por meio do aumento da participação relativa da empresa nas linhas correntes de produtos e mercados, ou seja, ganho de *market share*. Na *ampliação do mercado*, a empresa está buscando novos mercados para seus respectivos produtos. O *desenvolvimento de produto* é onde a empresa cria novos produtos para assim substituir os já existentes. Por fim a *diversificação* diz que tanto os produtos como os mercados são novos para a empresa.

Portanto, Ansoff (1977) afirma que a matriz do vetor de crescimento é uma das especificações que descreve a busca de oportunidades lucrativas no ambiente externo e que consequentemente direciona a empresa na busca de sua estratégia.

Três anos depois de Ansoff, Andrews (1996), no artigo "The concept of corporate strategy" escrito em 1980, define estratégia como um modelo de decisão da empresa. É nesse modelo que se determinam e revelam os objetivos e metas, produzindo as principais políticas e planos para atingir os objetivos traçados.

No mesmo artigo, Andrews completa que alguns aspectos desse modelo de decisões podem ser mantidos ao longo do tempo, como alta tecnologia ou o bom relacionamento com os colaboradores. Porém, ele acrescenta que ao mesmo tempo outros aspectos da estratégia têm que ser mudados antes que o ambiente mude, como linha de produção e processos de manufatura, por exemplo.

Para finalizar, Andrews fala sobre a unicidade da estratégia. Em cada empresa, a forma de combinar competências, recursos organizacionais e valores organizacionais é ou deveria ser única. Ele afirma que diferenças entre as empresas são tão numerosas quanto diferenças entre indivíduos, consequentemente as oportunidades de se aplicar competências, recursos e valores são igualmente difíceis. Portanto, Andrews defende que é muito mais gratificante trabalhar efetivamente na estratégia do que generalizar sobre a maneira de como desenvolvê-la. "O esforço é um grande estimulante e um exercício desafiador. O resultado será único para diferentes companhias em diferentes situações." (ANDREWS, 1996, p. 55).

Porter (1996), com sua obra *Estratégia Competitiva*, se destaca como um dos mais relevantes autores da área. O autor diz que todas as organizações têm uma estratégia, implícita ou explicita. O autor desenvolve suas ideias de estratégia sobre a questão da competitividade. Assim, a estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir e, consequentemente, quais as políticas necessárias para alcançar os seus objetivos.

Anos depois, uma comparação bem interessante foi usada por Mintzberg (1998), que compara o processo de formulação da estratégia empresarial com a criação de uma escultura artesanal, em que o resultado final é uma peça única e adequada para determinado mercado. Para ele, a estratégia de uma empresa deve ser criada artesanalmente. Surge uma imagem completamente diferente, tão distinta de planejamento quanto artesanato difere de mecanização. Uma estratégia artesanal requer as qualidades tradicionais de habilidade, dedicação e perfeição, que se manifestam no domínio dos detalhes, em que os processos de formulação e desenvolvimento transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas.

> Em seu trabalho a escultora se senta à frente o torno e uma quantidade de argila e apesar de sua mente estar voltada para argila, ela também tem consciência que está situada entre suas experiências passadas e suas perspectivas para o futuro. Ela sabe exatamente o que funcionou e o que não funcionou no passado. Tem um conhecimento íntimo do trabalho, de suas capacidades e seus mercados. Como artífice ela sente mais do que analisa essas coisas; seu conhecimento é implícito. (MINTZBERG, 1998, p. 420)

Como escultores na frente do torno, as organizações devem compreender o passado se pretendem gerenciar o futuro, pois somente através do conhecimento dos padrões que fazem parte de seus comportamentos serão capazes de conhecer suas capacidades e potencias. Assim, a criação de uma

estratégia, como o gerenciamento de uma arte, requer uma síntese natural do futuro, do presente e do passado.

Mintzberg (1998) também coloca que para que os gerentes criem uma boa estratégia eles não devem passar muito tempo nos gabinetes de executivos lendo relatórios de sistemas de informações gerenciais ou análises do setor industrial. Eles devem se envolver atentamente com seus materiais, aprendendo sobre suas organizações e setores industriais pessoalmente. Devem ser sensíveis à experiência e reconhecer que embora uma visão individual seja importante, outros fatores devem auxiliar na determinação da estratégia também, pois é fundamental que os gerentes concentrem esforços em obter eficiências operacionais por um lado e, ainda assim, por outro lado, se adaptem em manter a ligação com um ambiente externo em constante mutação.

O artigo "As origens da estratégia" escrito em 1989 por Henderson (1998) utiliza a teoria de Darwin para esclarecer o processo competitivo. A partir do Princípio de Gause da Exclusão Competitiva, no qual duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, Henderson sustenta esse princípio para a área de administração, afirmando que duas empresas que trabalham de maneira idêntica não podem coexistir.

A diferença que Henderson mostra entre a competição biológica e a comercial é que os estrategistas de negócios podem usar imaginação e capacidade, ou seja, a imaginação e a lógica tornam possível a estratégia. A partir disso, o autor destaca que as empresas podem combinar diversos fatores como preço, funções, valores, serviços e produtos diferentes, para gerar vantagem e planejar a evolução da empresa. "Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa." (HENDERSON, 1998, p. 5).

Já Prahalad e Hamel (1998), em um artigo escrito em 1990, enfatizam o foco interno da formação estratégica. Os autores explicam que a competência essencial da corporação está diretamente ligada a uma vantagem competitiva: "...competência essencial deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final... deve ser de difícil imitação para os concorrentes." (PRAHALAD; HAMEL, 1998, p. 302).

Porter (1996), em artigo bem mais recente chamado "What is strategy?", tem uma concepção diferente de Prahalad e Hamel. Ao contrário deles, Porter não foca nas competências essenciais da empresa. Na verdade o autor tenta

esclarecer a confusão na compreensão do que é estratégia de uma forma muito interessante.

Porter explica basicamente que eficiência operacional não é estratégia, e esse é o ponto em que as empresas mais pecam atualmente. O ambiente está cada vez mais competitivo, dessa forma as empresas que somente geram eficiência operacional são alvos fáceis de serem copiados por seus concorrentes. É exatamente nesse ponto que Porter (1996, p. 64) define o que é estratégia: "a estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor".

Para Wright (2000, p. 24), a definição de estratégia deve ser muito clara; "refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização".

O autor defende a ideia de que a estratégia pode ser encarada sob três pontos de vantagem: (i) a formulação da estratégia; (ii) o desenvolvimento da estratégia e (iii) o controle estratégico, que consiste em modificar ou não a estratégia ou seu desenvolvimento para assegurar que os resultados almejados sejam atingidos. Assim as empresas devem substituir seus planos de melhorias operacionais pela administração estratégica.

> Processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, desenvolvimento dessas estratégias, execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos. (WRIGHT, 2000, p. 45)

Para tentar simplificar a visão histórica do conceito de estratégia, a figura 3, abaixo, mostra os principais autores sobre o tema, bem como um breve resumo do foco de atenção e definição conceitual.

1962	Chandler
	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas de recursos para atingir esses objetivos.
1970	Katz
	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico).

Adriano Gomes.

1977	Steiner e Miner
	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas especificas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
1977	Ansoff
	Estratégia é um conjunto de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
1978	Hofer e Schandel
	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.
1980	Quinn
	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo corrente.
1980	Andrews
	Estratégia é um modelo de decisão da empresa produzindo políticas e planos para atingir os objetivos propostos.
1986	Porter
	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
1987	Mintzberg
	Formação da estratégia através do gerenciamento das competências essenciais (foco interno).
1988	Hax e Majluf
	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradas que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.
1989	Henderson
	Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.
1990	Prahalad e Hamel
	Usar experiências passadas e perspectivas para o futuro através do envolvimento pessoal com a organização.

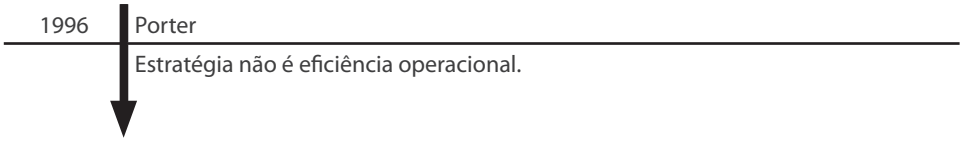


Figura 3 – Visão histórica da estratégia corporativa.

Muito embora diversos autores tenham dialogado com a estratégia, optamos por discutir apenas Porter, por ser o mais utilizado em estudos, quer sejam acadêmicos ou no campo prático.

Fatores analisados em uma estratégia competitiva segundo Porter

Michael Porter compreende que alguns fatores são fundamentais na análise e proposição de uma estratégia para uma empresa. A seguir, vamos discorrer sobre cada um deles.

Mercado

São os locais que a empresa deseja atender e os clientes a que pretende visar. Ao definir seu *mercado*, a empresa está dando prioridade a determinados nichos e dando menos importância a outros. Podemos dizer que tão logo a empresa escolha seu *mercado*, ela perde muito de sua liberdade de ação, pois essa escolha determinará:

- clientes a serem atendidos;
- concorrentes que devem ser superados;
- fatores chave de sucesso.

Atualmente as empresas estão reconsiderando sua escolha do *mercado* ou de segmentação sob pressão de três tendências:

- fragmentação dos mercados;
- surgimento de produtos substitutos resultantes de novas tecnologias;
- mercados globais interligados.

A empresa define seu mercado de forma global. Ou seja, não foca seu mercado em determinada região ou país. Dessa forma, quando estivermos falando de *mercado em foco*, estaremos nos referindo ao mercado mundial.

É o caso tão debatido e discutido na imprensa com relação às montadoras. Em função de manter e conquistar clientes e aliadas a fatores de qualidade e custo, essas empresas têm como mercado em foco, para ser seu supridor, o mundo. As indústrias de autopeças nacionais tentaram por muito tempo disfarçar essa realidade. Mas, mais cedo para umas e mais tarde para outras, o julgamento e a força de mercado prevaleceram sobre a miopia estratégica. Um artigo clássico de marketing intitulado "Miopia em marketing" escrito por Theodore Levit (1925-2006) serviu de inspiração para a construção da expressão miopia estratégica. Enquanto Levit chama a atenção para a verdadeira cegueira que se instala nas cúpulas diretivas das empresas diante das reais necessidades do mercado para seus produtos ou serviços oferecidos, a miopia estratégica é um fenômeno similar, entretanto, com um escopo mais amplo e complexo. A miopia estratégica é a incapacidade total da cúpula diretiva em desenhar novos modelos de negócio, de forma singular e sustentável.

Para definirmos o *mercado* de uma empresa, é necessário olharmos sob quatro óticas distintas:

- em função de seus produtos e serviços atuais *versus* nichos atuais;
- em função de seus produtos e serviços atuais *versus* nichos potenciais;
- em função de produtos e serviços potenciais *versus* nichos atuais;
- em função de produtos e serviços potenciais *versus* nichos potenciais.

Essa arena é muito ampla em termos de mercados, entretanto, se analisarmos a forma como a empresa pretende atuar nestes, constataremos que ela está adotando uma estratégia de nicho, baseada na especialização de produto. Nesse momento, o leitor deve estar se perguntando: mas, afinal, qual das quatro situações é a melhor?

O que podemos dizer é que não há bola de cristal! Somente com uma análise mais detalhada da situação de cada empresa de *per si*[1] é que poderemos chegar a uma conclusão mais satisfatória.

[1] *Per si* – expressão que significa por si mesmo, por si próprio.

O certo é que as quatro situações são mais ou menos adequadas a cada empresa, em determinado tempo e para cumprir determinados objetivos maiores.

Trata-se de alertar os dirigentes para a necessidade de olhar com bastante atenção à questão estratégica em sua empresa. Uma estratégia bem realizada poderá conduzir a empresa para questionamentos muito importantes para ela e para toda sua estrutura posteriormente. A questão *competência administrativa* ficará tão evidente que não haverá mais espaço e ambiente para continuar o *status quo*[2].

[2] *Status quo* – estado atual.

Após conhecer o conceito e as definições a respeito do *mercado*, há que se saber, ainda, quais são os desafios desse ponto:

Desafios

- avaliar a situação mundial do mercado;
- definir o equilíbrio entre padronização global e adaptação local;
- determinar os meios mais apropriados para participar em cada região ou mercado global (exportar, franquear, licenciar etc.);
- monitorar o desempenho em cada região.

Vantagem

É o que diferencia a empresa de seus concorrentes. Ao definir seu mercado, a empresa deve fortalecer suas *vantagens competitivas* dentro do mesmo. Isso envolve oferecer produtos com um desempenho superior e a um preço justo.

Para criar uma imagem que fortaleça esse conceito, imagine uma nova empresa ligada ao setor financeiro. Seu mercado atual é muito pequeno e, por meio de uma estratégia, a empresa quer expandir o seu tamanho. Há uma informação muito importante: as pessoas, quando investem seu dinheiro (poupança) ou quando tomam dinheiro (empréstimo), têm dificuldades para entender o mecanismo financeiro, ou seja, como é que o banco chegou a esse resultado? Com base nessa informação, a empresa resolve desenvolver um diferencial de mercado frente à concorrência: contratar

profissionais com vocação mais voltada a dar consultoria aos clientes do que simplesmente vender um produto financeiro. Esse fenômeno a tornará competitiva no seu mercado e a concorrência, provavelmente, demorará muito tempo até descobrir essa vantagem e igualar-se em competência. Esse é o tempo necessário para colocar a estratégia em ação.

Para obter uma vantagem competitiva dentro de seu mercado, a empresa está, gradualmente, mantendo, ampliando ou até reduzindo seu portfólio de produtos. No nosso exemplo, a empresa do setor financeiro provavelmente terá que aumentar seu portfólio e até mesmo personalizá-lo, uma vez que cada cliente terá uma necessidade bem específica para ser atendida.

Com isso, as empresas que praticam uma estratégia, pretendem construir e sustentar suas vantagens competitivas através de estratégias bem estudadas e comparativamente superiores à concorrência. Esse tipo de estratégia pode ter como resultado uma liderança de custos e/ou uma maior diferenciação do produto/serviço.

Ao tomarmos decisão com relação ao portfólio de produtos, mantendo, reduzindo ou ampliando a linha de produtos, as empresas pretendem obter um custo menor, por meio de ganhos de escala.

Desse modo, a criação e desenvolvimento contínuo de vantagens competitivas é um caminho eficaz e provoca no curto prazo mudanças muito profundas na estrutura de uma empresa.

VANTAGEM COMPETITIVA → MUDANÇA NA ESTRUTURA DA EMPRESA

Esse pensamento estratégico, reforçado pelo esforço de oferecer ao mercado produtos de valor superior ao cliente a um preço justo, tende a criar uma marca global para a empresa, que poderá aumentar seu atual *market share* (participação de mercado).

Os três pontos que servem como bases para superioridade competitiva são:

- portfólio de produtos;
- desenvolvimento de produtos globalizados;
- qualidade superior nos produtos.

Desafios

Assim como no *mercado*, há desafios para serem observados na *vantagem competitiva*. Talvez haja um desafio extra; até pouco tempo atrás não era dado muita importância para esse ponto. As estratégias na busca de vantagens competitivas vêm sendo derrubadas e facilmente copiadas (*benchmarking*) de forma bastante acelerada. Além disso, existe um excesso de oferta no mercado gerado por:

- aumento da concorrência (globalização);
- rápida difusão dos aperfeiçoamentos tecnológicos;
- poucas empresas estão deixando o mercado devido a barreiras físicas e financeiras.

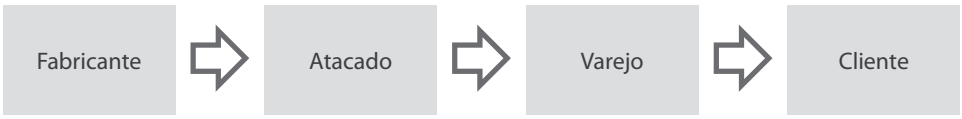
Assim, com dois pontos já em plena discussão, o leitor poderá ir construindo sua Estratégia Competitiva Diferenciada (ECD). É algo tão importante para as empresas atualmente que todas, sem exceção, deveriam começar a pensar com mais seriedade e importância esse tema. Terminou aquela fase em que o empresário podia ter uma percepção boa do mercado apenas saindo pelas ruas da cidade, que não eram muitas, ver a concorrência, produtos e os tais "fregueses".

Bem, desse momento pretérito até hoje, muita água já passou sob a ponte. A concorrência está muito mais agressiva e buscando o mesmo mercado que outras tantas almejam. Tudo isso porque, substancialmente, o "freguês" virou cliente. O maior obstáculo a ser enfrentado é a mudança de mentalidade e a consequente mudança de ações para enfrentar com mais competência as novas ondas do mercado globalizado. Muitos empresários perguntam como ter um acesso mais cômodo nos dias atuais para escoar seus produtos ou serviços. Vamos, então, entender sobre a nossa terceira variável estratégica, que é justamente o *caminho*.

Caminho

Caminho são os canais de comunicação e de distribuição para atingir o mercado. A escolha de um canal afeta drasticamente as vantagens competitivas de uma empresa. A exigência dos clientes por relacionamentos mais próximos estão forçando as empresas a reconsiderar os canais tradicionais.

Distribuição, fornecedores, clientes; isso representa a ideia de uma cadeia que pode ou não dar a ideia de valor ao cliente final, que é quem paga a conta de todo o elo. Cadeia de valor são aquelas atividades que precisam ser muito bem executadas para proporcionar uma vantagem competitiva.



Adriano Gomes.

Figura 4 – Exemplo de uma cadeia de valor clássica.

Atualmente, o mercado consumidor exige as mais variadas e criativas alternativas, combinações e arranjos de possibilidades de distribuição. Muitas empresas até já traçaram sua ECD somente para fazer frente a essa necessidade das empresas. A grande proliferação de alternativas de canais, conforme tudo indica, é devido à crescente fragmentação e complexidade dos mercados.

As empresas que estão se reestruturando e cortando custo começam a se dar conta de que a força de vendas e as atividades de distribuição são, muitas vezes, seus maiores elementos isolados de custos.

O paradigma vivido pelas empresas passa, necessariamente, por uma tomada de decisão consciente das organizações frente à exigência de um mercado cada vez mais demandante de superar suas próprias expectativas. O quadro abaixo mostra claramente um dos dois caminhos por que uma empresa deverá caminhar.

Custos Crescentes X Baixa Produtividade

ou

Controle de Custos X Canal como Principal Ponto de Contato da Empresa com os Clientes

A grande tentação, de muitas empresas que ainda não entenderam muito bem o cenário atual e o futuro, é cair na velha e desgastada "Lei de Gerson", ou seja, "sempre levar vantagem". Não se deve sequer começar qualquer empreitada estratégica nessa altura do campeonato sem conhecer em profundidade:

- clientes;
- produto;
- comunicação;
- atendimento eficaz;
- solução rápida de problemas.

Para imaginar um exemplo típico do que a não calibração consequente da cadeia de distribuição pode provocar, imagine o seguinte: a sua empresa está *totalmente* comprometida com as ideias de satisfazer plenamente o cliente. Todavia, no elo de sua cadeia de valor, encontra-se uma empresa de transporte que atrasa constantemente suas vendas e seus motoristas são grosseiros e mal educados no trânsito. O atacadista por sua vez, está querendo "esconder" a mercadoria preciosa que você produz, a fim de provocar um aumento artificial de preço para a rede varejista. Os varejistas, por sua vez, não possuem treinamento adequado para atender o cliente nas suas dúvidas mais comuns e até mesmo banais do produto.

Repare que não adianta somente o primeiro elo da cadeia ter uma boa visão e uma ECD. Se toda a cadeia não tiver, terá sido apenas um "sonho numa noite de verão".

Desafio

O desafio que a variável *caminho* terá, será no sentido de encontrar a combinação de canais que melhor apoiem a estratégia da empresa, através do equilíbrio do atendimento aos clientes (para realçar as vantagens de diferenciação) com os custos totais incorridos.

Além disso, deverá redobrar a atenção para configurar uma cadeia de valor que aproxime a empresa do cliente final, *evitando* que haja a seguinte relação:

Preço percebido MAIOR que o benefício percebido

Sempre que qualquer um de nós encarar que o preço de um determinado bem ou serviço é maior que o benefício que ele nos trará, nós simplesmen-

te não compramos. Por outro lado, a necessidade não acaba. Então, o concorrente vem e abocanha esse mercado. Logo, o mercado não está bom ou ruim, o mercado simplesmente está! Cabe ao mais capacitado conduzir sua empresa com uma ECD de impacto, desbancar a concorrência e ampliar seu mercado. Pode parecer difícil, mas é somente por esse caminho que todas as empresas de sucesso de hoje trilharam.

A questão preço X valor permite aos dirigentes uma visão mais estratégica de uma política frente à concorrência. Nesse tocante, quanto cada empresa tem feito de fato para aumentar seu valor em todos os elos que compõem a cadeia pela qual percorre seu produto ou serviço? Infelizmente, o que se pode perceber sobre a qualidade de consumidor final é que esta tem sido desastrosa e somente se percebe um valor visível em pouquíssimas organizações. No dia em que se levar a sério esse ponto, as empresas poderão, num curto espaço de tempo, conquistar resultados como nunca sequer haviam pensado. Por quê? Bem, porque simplesmente ninguém faz a coisa certa!

Processos

Toda empresa deve selecionar quais são os *processos* estrategicamente vitais. A cadeia de valor deve ser limitada somente àquelas atividades que precisam ser bem executadas para proporcionar uma vantagem competitiva.

Antigamente existiam duas regras básicas: a primeira dizia que quanto maior fosse o tamanho do processo, melhor seria para a empresa, pois as outras demorariam muito para entender. A outra regra rezava que deveríamos manter tantos processos quanto fosse possível, com o objetivo de manter o controle do conjunto da produção.

A concorrência global está mudando as regras. As teorias e modismos como terceirização, reengenharia, *downsizing*, qualidade e tantos outros, têm visado um melhor aproveitamento dos recursos existentes (humanos, financeiros, mercadológicos etc.) para poder oferecer ao cliente um produto ou serviço em que o valor percebido pelo mesmo seja maior que o preço percebido.

Uma primeira questão que levantamos para entender um pouco sobre os processos de uma empresa diz respeito ao seu posicionamento e portfólio de produtos.

Por posicionamento, entende-se enxergar a empresa do ponto de vista mais palpável e estratégico para ela. É como se a olhássemos através de sua linha de montagem e observássemos o que de melhor essa empresa poderia oferecer ao mercado. A Matriz Produto X Mercado poderá ser uma boa dica para perceber melhor esse tema. Observe a figura 5.

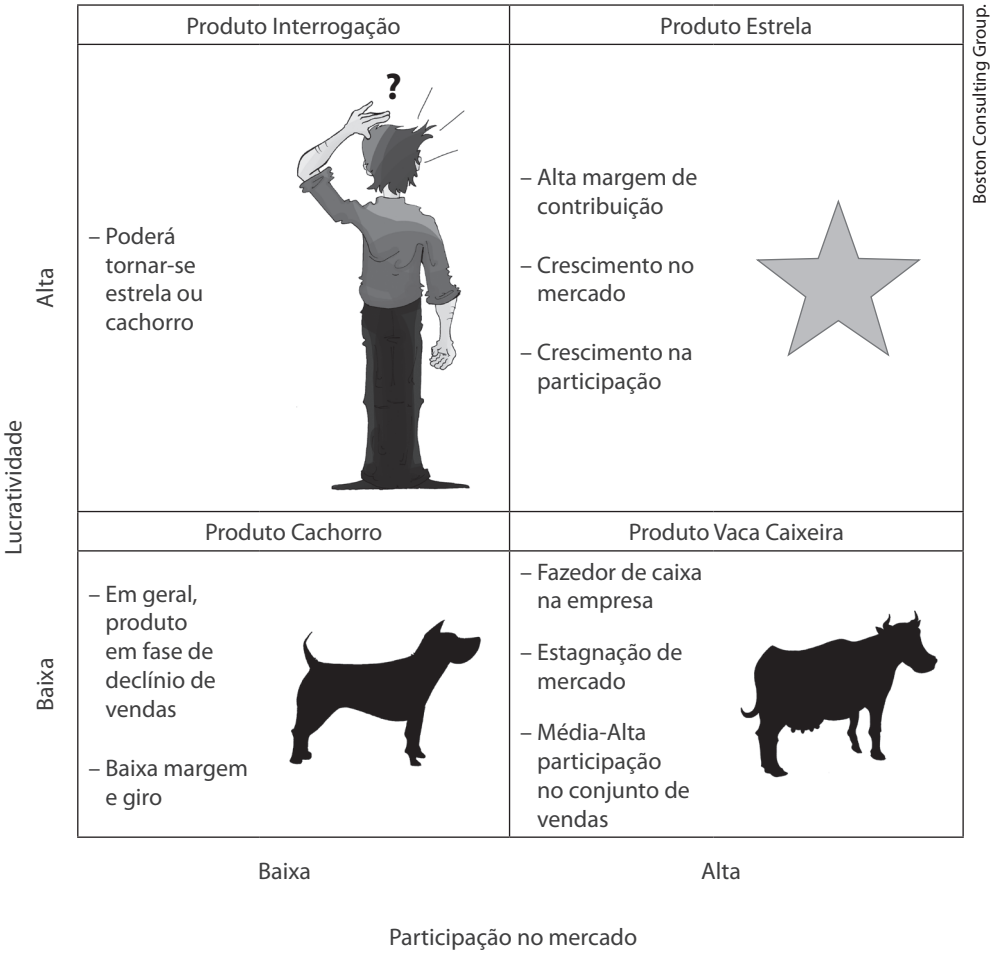


Figura 5 – Matriz Produto X Mercado.

Posicionamento

Um bom posicionamento poderá, por exemplo, tornar a empresa como a melhor fabricante de capas para telefones celulares, ou de guarda-chuvas de restaurantes ou, ainda, de tintas para móveis de praia. Porém, sempre esses

produtos deverão ser estrelas. Caso contrário, a empresa estará fazendo uma ECD sem resultados. Servirá apenas para garantir as atividades de hoje, quem sabe amanhã. Dessa maneira, conseguirá um valor percebido superior, através da qualidade dos produtos.

Portfólio de produtos

Após a definição de posicionamento, a empresa deverá elencar quais serão os produtos que comportarão o seu portfólio de produtos.

Desafios

Talvez o maior desafio que esse elemento da ECD apresente seja a quebra de paradigmas e de paixões sem propósitos. De toda maneira, o que deve ser feito é terceirizar atividades que não tenham sentido estratégico para o negócio, mantendo a qualidade dos produtos. Para não incorrer em destemperos e realizar a terceirização de forma correta, a seguir há três abordagens fundamentais.

A. Realizar diagnóstico mais abrangente da área comercial

- por margem de contribuição;
- por representantes;
- por vendas diretas.

B. Conhecer a estrutura

- verificação do nível de informações da área;
- *mix* de produto;
- tabela de preços.

C. Análise da margem de contribuição

- de cada produto;
- da família;
- da empresa.

Assim, procuramos traçar os pontos mais importantes e essenciais para uma ECD. Evidentemente, outras peculiaridades de produto, região, segmento, existem e devem ser consideradas. Portanto, o primeiro passo é: começar! E logo!

Ampliando seus conhecimentos

Só a felicidade constrói

Apenas crescimento econômico não traz felicidade. Assim como o aumento do PIB, países também deveriam almejar um bom FIB, índice de Felicidade Interna Bruta, diz pesquisador do Ibmec/SP

(RODRIGUES, 2005)

Quando o Brasil for um país rico seremos todos felizes, certo? Talvez. Se não pensarmos no bem-estar das pessoas, de nada adianta ter dinheiro. É o que diz o economista alemão Johannes Hirata, professor convidado do Ibmec/SP, atualmente desenvolvendo doutorado sobre o tema "Felicidade como política pública" na Universidade de St. Gallen, na Suíça. Filho de pai japonês e mãe alemã, o pesquisador de 28 anos passou no início desse ano dois meses no Butão, pequeno país da Ásia. Lá, o governo utiliza esse conceito na orientação de sua política econômica. O resultado disso pode ser traduzido em um índice de "Felicidade Interna Bruta", que Hirata nos explica a seguir:

DINHEIRO Online – Crescimento econômico não traz felicidade?

Johannes Hirata – Os países ricos são mais felizes, mas a quantidade de riqueza de um país não está ligada diretamente à quantidade de felicidade das pessoas. Quando um país é muito pobre, quando a pessoa passa fome, ela não está feliz. Um aumento de bem-estar material traz felicidade, mas só até certo ponto, em que ela para de crescer. Aí temos o índice de Felicidade Interna Bruta.

DINHEIRO Online – Como podemos medir a Felicidade Interna Bruta de um país?

Hirata – São vários fatores, um dos principais é o índice de bem-estar subjetivo. A correlação entre renda e felicidade nos países ricos mostra que há uma contradição, ao longo do tempo eles não ficam mais felizes quando crescem. Isso acontece, por exemplo, com o Japão, onde existem dados desde 1958. Lá não há aumento de bem-estar subjetivo há cerca de 45 anos, apesar de um crescimento econômico de 800% no período. Desde o começo da medição a felicidade é a mesma. Nos Estados Unidos também não há aumento do

bem-estar subjetivo faz muito tempo, eles começaram a medir isso em 1946. A renda *per capita* lá deve ter aumentado no período entre 200 e 300%, mas não houve aumento significativo da felicidade.

DINHEIRO Online – O senhor fez um estudo sobre o assunto em um país da Ásia, o Butão. Como isso funciona lá?

Hirata – O Butão é um país pobre, tem renda *per capita* de cerca de US$2 mil. Felicidade do povo é um dos objetivos do governo e essa busca se baseia em quatro pilares: incentivo à cultura, preservação do meio ambiente, independência econômica externa e bom governo. Esses pontos estão presentes em vários documentos oficiais e há uma proposta para incluí-los na Constituição do país.

DINHEIRO Online – E como eles medem sua Felicidade Interna Bruta?

Hirata – Existe um debate no Butão sobre quantificar ou não esse conceito, já que torná-lo um número pode fazer com que as pessoas acabem se esquecendo para que serve o índice, afinal.

DINHEIRO Online – A reconstrução do mundo após a 2.ª Guerra Mundial não trouxe grande felicidade à população?

Hirata – Na Europa, logo depois da 2.ª Guerra, o bem-estar aumentou um pouco, mas depois, na média, ficou estagnado. Em alguns países, como a Irlanda, ele aumentou. Mas na Bélgica, por exemplo, ele caiu.

DINHEIRO Online – Quais os outros fatores que afetam o índice de Felicidade Interna Bruta?

Hirata – O desemprego, relações sociais ruins, o tempo que você consegue passar com família e amigos, saúde. Justiça, no sentido de se sentir discriminado ou prejudicado pela empresa e satisfação no trabalho também são fatores importantes, já que passamos metade da vida trabalhando.

DINHEIRO Online – Como o crescimento econômico pode gerar felicidade?

Hirata – A pobreza é relativa, quanto maior a desigualdade, mais os pobres irão se sentir pobres. Subjetivamente, quanto mais pessoas ricas em uma sociedade, mais os pobres vão se sentir pobres. Não é só inveja, mas também porque o pobre tem mais desvantagens quanto se tem mais pessoas ricas.

Isso se dá porque o acesso a muitos bens depende de competição. Por exemplo, o acesso a uma boa escola depende de quanto você pode pagar. Em meu bairro, há muitas pessoas que podem pagar mais do que eu. O acesso a determinados bens fica mais difícil quando há mais pessoas que tem mais dinheiro do que outras.

DINHEIRO Online – Precisamos ter uma melhor distribuição de renda...

Hirata – Isso é uma coisa. Outra é a adaptação, você fica acostumado a muitos confortos, como o espaço em casa. Nos EUA, o tamanho médio das casas duplicou em 40 anos. Você se acostuma, fica comparando o tamanho de sua casa com o tamanho da casa de seus amigos. Isso gera um efeito psicológico muito grande.

DINHEIRO Online – A globalização acabou com a felicidade? Nos anos 50, 60 e 70 o mundo era mais feliz?

Hirata – Não, não acabou. Talvez você possa culpar a globalização pela falta de aumento dela, porque se o avanço produtivo fosse gasto em fontes mais duráveis de felicidade, poderia haver um aumento geral do bem-estar.

DINHEIRO Online – Antigamente as coisas eram melhores?

Hirata – Não é que antigamente era tudo melhor. Você não fica menos feliz, mas também não tem ganho, não tem avanço. O problema é que os avanços tecnológicos e o aumento da produtividade são aplicados em fontes temporárias de felicidade, por exemplo, comprar um carro novo. Não se aplica em relações de amizade, tempo livre, trabalho mais interessante e seguro, sem medo de ser demitido.

DINHEIRO Online – Mas isso não foi uma coisa que a globalização prometeu, abram-se as fronteiras e todo mundo ganhará e será feliz?

Hirata – O que é muito claro é que nos países ex-comunistas a transição do comunismo para a economia de mercado está sendo muito dolorosa, mas não podemos especular e dizer que a globalização está provocando isso na vida das pessoas. Também não estou dizendo que comunismo é bom, não sou amigo do comunismo. Mas você vê, por exemplo, que em Cuba e Sri Lanka, comparado com outros países na mesma faixa de renda, a infraestrutura de saúde e de educação é muito melhor porque eram uma prioridade dos líderes comunistas. Mas isso não justifica a falta de liberdade.

DINHEIRO Online – A Alemanha tem problemas na região da antiga Alemanha Oriental. É um país feliz?

Hirata – Na classe dos países ricos, a Alemanha é um dos com índice de felicidade mais baixo, mas isso não quer dizer que eles sejam infelizes. O desemprego na porção do país que era a Alemanha Oriental é muito alto, cerca de 20%.

DINHEIRO Online – Tanto o comunismo quanto o capitalismo mais selvagem podem produzir um índice de felicidade?

Hirata – Há alguns pontos que o comunismo colocou como prioridade que são negligenciados pelo capitalismo como, por exemplo, saúde e educação. No capitalismo, às vezes se esquece que competição também tem um custo. Quando há uma vaga em uma empresa, podemos ter 100 pessoas competindo por ela, mas só uma vai conseguir. Então, 99 pessoas vão trabalhar, fazer maior esforço para ganhar nada. Isso é um custo subjetivo, às vezes vale a pena, às vezes não. Essa competição pode ser exagerada e hoje em dia as pessoas acham que é. A globalização deixa essa competição mais acirrada.

DINHEIRO Online – Trabalhar menos é uma das soluções para aumentar a Felicidade Interna Bruta? Estamos trabalhando demais?

Hirata – Sim, mas trabalhar muito pouco também é ruim. É importante que as empresas ofereçam um trabalho que dê satisfação ao empregado e não seja apenas produtivo. Mas muitas vezes isso gera um custo que a competição não permite assumir.

DINHEIRO Online – O que fazer para sermos ricos e felizes?

Hirata – Não existe mágica. Deveríamos dar maior valor ao tempo livre. A competição não deixa espaço para isso, você é dominado pelo interesse material. Dar mais valor ao tempo livre também traz satisfação ao trabalho.

Atividades de aplicação

1. Segundo Kenneth Boulding, os sistemas econômico e social terão mudanças profundas, ainda que se baseando na mesma mecânica capitalista. Quais as duas dimensões propostas por Boulding para alicerçar a nova estrutura capitalista?

2. A Contabilidade sempre se voltou a criar e desenvolver métricas para analisar e compreender a dinâmica do capital e patrimônio das entidades. Qual o desafio que se descortina e há estudos nessa linha de ação?

3. Qual a diferença básica entre os planos de ação e o planejamento estratégico de uma empresa?

4. O que se entende por estratégia se nos basearmos nas ideias de Ansoff?

5. Como Andrews define estratégia de acordo com seu artigo "The concept of corporate strategy?"

6. Para Mintzberg, qual a atitude que os gestores devem ter para criar estratégias inteligentes?

Gabarito

A Contabilidade como ciência, seu objeto e método de análise

1. O frade Luca Pacioli não inventou a Contabilidade, nem sequer o método das partidas dobradas. Há uma evidente evolução histórica do método das partidas dobradas ou digrafia. Coube sim a Pacioli a sistematização e ordenação desse conjunto de conhecimentos, elevando-os à categoria científica, oferecendo a esse conjunto um objeto de estudo e uma metodologia consistente de análise dos fenômenos patrimoniais.

2. A lógica do extrato bancário é rigorosamente a mesma de qualquer outra organização. Ocorre que o extrato revela a contabilização do banco e não da empresa. Portanto, quando se tem um "débito" em frente a um cheque compensado é porque a conta bancária ofereceu crédito para a operação.

3. As contas de compensação servem tão somente para um acompanhamento mais minucioso de um determinado conjunto de lançamentos. Não influenciam resultados e tampouco o saldo da conta que se quer acompanhar.

4. Há uma ala que julga ser pela própria tradição da escrituração ocorrer da esquerda para a direita. Outros teóricos afirmam ser mera convenção. Enfim, não se tem uma posição definitiva sobre o tema e tal fato aguça pesquisadores a procurarem mais evidências para fundamentar uma resposta a essa inquietante pergunta.

Plano de contas, livros e mecânica de escrituração

1. Somente com contas bem agrupadas, de forma racional, lógica e harmônica é que a empresa poderá iniciar a construção de um eficaz sistema de informação e gestão, e o plano de contas é o fundamento primário.

2. Os livros classificam-se em fiscais, contábeis e sociais.

3. Sim, plenamente possível. Nem só por meio de dinheiro é que se constitui o capital.

4. Sociedade simples é aquela que possui uma especialização e conta para a consecução de sua atividade como uma profissão regulamentada. Já a sociedade empresária constitui-se a partir de interesse de exploração do mercado por meio de compra e venda de produtos ou a prestação de serviços sem a necessidade clara de uma regulamentação.

5. Porque as consequências para os sócios não se restringem ao campo comercial e se estendem, sobretudo, ao campo criminal. Por exemplo, cabe ao empresário a devida guarda dos documentos da empresa. Caso a fiscalização constate a falta dos livros, o empresário responderá pela falta dos mesmos e ainda poderá responder na esfera criminal.

6. A escrituração, quando bem feita, permitirá a plena confiança dos interessados nas demonstrações. Isso porque uma demonstração está apoiada, alicerçada na escrituração dos fatos contábeis.

Operações com mercadorias: movimentações, apurações e tributos

1. Impostos, Taxas, Contribuição Social, Contribuição de Melhoria e Empréstimo Compulsório.

2. Construir o preço com 18% (alíquota máxima) e oferecer descontos para as regiões onde a venda incida 12% ou 7%.

3.

Opera-ção	Qtde.	Unid.	Preço Unit. (R$)	ICMS	Crédito (R$)	Custo (R$)	Estoque (R$)
COMPRA	100	Kg	10,00	12%	1,20	8,80	880,00
COMPRA	50	Kg	12,00	18%	2,16	9,84	492,00
TOTAL	**150**	**Kg**				**9,15**	**1.372,00**

Venda Bruta	120	Kg	18,30		R$2.196,00
(-) ICMS				7%	R$153,72
(=) Venda Líquida					R$2.042,28
(-) CMV	120	Kg	9,15		R$1.098,00
(=) Lucro Bruto					**R$944,28**

4. É melhor a empresa investir na Linha C, pois esta apresenta maior margem bruta, portanto cada R$1,00 investido poderá aumentar o lucro da empresa. É o item que deixa a maior margem bruta. Dos 35% de margem bruta há necessidade de cobrir 18% de despesas comerciais e propaganda, restando 17%. A linha B deixa 25% para cobrir 13% de despesas comerciais e propaganda, restando 12%. E a linha A perfaz uma margem bruta de 10% que é suficiente para cobrir despesas comerciais e propaganda.

5.

Itens	Valor	Tributo	Crédito	Custo
MP	R$30,00	12%	R$3,60	R$26,40
Embalagem	R$2,50	18%	R$0,45	R$2,05
MOD				R$3,00
			Custo Total	**R$31,45**

6.

Média Ponderada Móvel						
	Entradas no Estoque			Saídas do Estoque		
Dia	Quantidade	Preço Unit.	Total	Quantidade	Preço Unit.	Total
1.° mar.	10	R$150,00	R$1.500,00			
10 mar.	30	R$120,00	R$3.600,00			
30 mar.				20	R$127,50	R$2.550,00
					Estoque Final	**R$2.550,00**

PEPS						
	Entradas no Estoque			Saídas do Estoque		
Dia	Quantidade	Preço Unit.	Total	Quantidade	Preço Unit.	Total
1.° mar.	10	R$150,00	R$1.500,00			
10 mar.	30	R$120,00	R$3.600,00			
30 mar.				10	R$150,00	R$1.500,00
				10	R$120,00	R$1.200,00
					Estoque Final	**R$2.400,00**

UEPS						
	Entradas no Estoque			Saídas do Estoque		
Dia	Quantidade	Preço Unit.	Total	Quantidade	Preço Unit.	Total
1.° mar.	10	R$150,00	R$1.500,00			
10 mar.	30	R$120,00	R$3.600,00			
30 mar.				20	R$120,00	R$2.400,00
					Estoque Final	**R$2.700,00**

Apuração contábil do resultado: reconhecimento de valores

1. Ação própria: são aqueles elementos que por si só são providos de força (muscular ou mental) e a coloca para a realização de um trabalho. Ex.: um cavalo, que tem força muscular, considerado como ativo de alguma empresa, poderá realizar determinados trabalhos motivados única e exclusivamente pela força de seus músculos. Até mesmo o homem pode ser incluído nesse caso. Aliás, o homem possui dois

tipos de forças (muscular e a mental). Na construção das pirâmides do Antigo Egito, por exemplo, a força humana foi fundamental.

2. Conforme explica o Instituto Americano de Contadores, a fundamentação para se determinar se um elemento é ou não do ativo de uma organização reside na comprovação e no direito de propriedade. Assim sendo, um bem só poderá ser visto como ativo a partir do momento em que o mesmo possa ser comprovado de propriedade de alguém. No caso, o veículo é ativo do cunhado e não da empresa.

3. Há que existir um potencial de resultados futuros positivos. Todo elemento que apresentar uma expectativa nula ou negativa, não poderá ser enquadrado como ativo.

4. Os ativos monetários não apresentam muitos problemas, posto que sempre serão de natureza cíclica e o giro de valores mais constante. Já os ativos não monetários têm a característica dos saldos serem mais constantes, até imobilizados ou fixos (com base no custo histórico).

5. Valores de Entrada: refletem um valor que a empresa desembolsou a fim de obter os ativos para as operações da empresa. Valores de Saída: refletem o valor ou importe monetário que a empresa recebe quando um bem ou serviço sai definitivamente da empresa.

6. Hendriksen defende a tese da utilização dos preços correntes, pois eles têm certeza e objetividade. Portanto, o conceito de custo ou mercado, o que seja mais baixo, é inaceitável na Teoria Contábil por:

   - subvalorização do ativo;
   - como há subvalorização, possibilidade de apresentar uma utilidade maior ou uma perda menor;
   - inconsistência interna. Num exercício escolhe-se o custo, no outro, o mercado;
   - indicação para os usuários de que a empresa está proporcionando uma utilização adequada dos recursos;
   - não haver razão lógica para se ater somente aos custos de aquisição (alega-se que não há lucro ou prejuízo até que ocorra a venda). A empresa poderia utilizar os preços correntes e comparar com os de aquisição.

Operações financeiras, salários, encargos e depreciação

1. É uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa. As receitas representam normalmente aumento no ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam redução do Patrimônio Líquido, através de redução no Ativo ou aumento do passivo exigível.

2. Pelas normas de Contabilidade do Brasil as receitas e despesas são reconhecidas pelo regime de competência (*accrual basis*).

3. O sistema contábil se destina a possibilitar um controle eficaz dos elementos patrimoniais e a fornecer à empresa todas as informações a respeito da situação patrimonial, financeira e dos resultados, através de normas e procedimentos técnicos relacionados entre si.

4. Os dividendos têm a finalidade de provocar um aumento na rentabilidade daqueles que detém ações da empresa.

5. Enquanto a DRE mostra as diversas facetas do lucro e o Balanço Patrimonial exibe o patrimônio e como as aplicações estão sendo financiadas, a DOAR, embora não mais seja exigida do ponto de vista legal, mostrará dinamicamente como é que se passou de um Balanço para outro e o Fluxo de Caixa mostrará a construção do caixa de um período para outro.

6. Operações financeiras, salários e encargos e depreciação.

Demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados e Fluxo de Caixa

1. Desde a criação do Plano Real, temos observado que, embora convivendo com uma moeda estabilizada e com inflação controlada em níveis suportáveis, há uma tendência de aperto nas disponibilidades financeiras das empresas. Esse conjunto de sintomas normalmente

constrói um cenário de empresas com problemas de caixa e muitas delas infelizmente terminam com a falência de suas atividades.

2. Toda entidade com ativo superior a R$240 milhões ou receita anual bruta de R$300 milhões se enquadrará nessa categoria.

3. A Demonstração de Fluxo de Caixa.

4. A DRE pode ser vista como um resumo do movimento de certas entradas e saídas no balanço, entre duas datas. Retrata apenas o fluxo econômico e não o fluxo monetário (de dinheiro). Para a demonstração de resultado não interessa se uma receita ou despesa tem reflexos em dinheiro, basta apenas que afete o Patrimônio Líquido.

5. Os custos de uma empresa devem ser administrados de uma forma bastante criativa e estratégica, a fim de colocar a empresa em consonância com as exigências do mercado. Talvez, dever-se-ia dar mais atenção à criação de valor que determinado custo está representando na empresa, do que simplesmente verificar se está dentro ou fora do que foi planejado.

6. A realização da DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa) pelo método direto deve seguir os seguintes passos:

   - registrar as entradas e saídas brutas de caixa;
   - registrar os valores das atividades de investimentos;
   - registrar os valores provenientes das atividades de financiamentos.

Demonstrações contábeis: DLPA, DMPL, DVA e Notas Explicativas

1. Há a AGO (Assembleia Geral Ordinária) e a AGE (Assembleia Geral Extraordinária). Enquanto a primeira orienta a empresa em relação às principais decisões, a outra é relacionada a temas tópicos e pontuais.

2. Sim. O artigo 186, §2º da Lei 6.404/76, traz que as empresas obrigadas a publicar suas demonstrações poderão, se preferirem, colocar a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados na própria Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.

3. Apenas e tão somente mostrar a dinâmica do lucro acumulado, cuja visão pode também ser verificada na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.

4. O Patrimônio Líquido de uma empresa é composto por diversas contas e não somente lucros acumulados. Portanto, a DMPL mostra na horizontal e vertical as transformações ocorridas nesse grupo.

5. Enquanto o DRE mostra a produção da riqueza, mediante o confronto de receitas, despesas e custos, a DVA exibe a distribuição da riqueza produzida para funcionários, juros, dividendos e retenção de lucros na organização.

6. Os quadros demonstrativos são de natureza sintética. Enquanto se observa uma determinada demonstração, muitas dúvidas surgem. E para dirimir tais dúvidas, as notas explicativas servem como uma poderosa fonte para esclarecer as eventuais questões que surgem.

Aspectos orçamentários e financeiros

1. Sua contribuição é muito importante ao nível das práticas contábeis no que se refere à identificação e mensuração dos eventos econômicos, diferindo das práticas da Contabilidade Financeira ou Societária.

2. O objetivo é munir os gestores com informações úteis e oportunas, garantindo que as mesmas representem a realidade econômica. Ademais, com tal objetivo, melhores resultados, por meio da melhoria de produtividade e da eficiência na execução dos processos operacionais, tendem a acontecer.

3. Consideram-se variáveis externas as que têm ligação com a economia, eventos sociais, determinações políticas e avanços da tecnologia.

4. O modelo de decisão é um meio indutor de comunicação da informação no processo de decisão. Permite que os gestores tomem decisões parametrizadas por critérios únicos de mensuração, a equação de resultados, apesar das características próprias de cada evento econômico dentro de suas atividades.

5. O modelo de mensuração pode ser influenciado pelo modelo de decisão do gestor, na medida em que o mesmo transforme sua postura e altere suas demandas e certezas quanto a fatos e objetos.

6. A missão deve refletir o conhecimento por parte da organização das necessidades e desejos do mercado consumidor de seus produtos, e deve ter um caráter de permanência, já que a maneira de atuação da empresa está associada à missão.

Projeto de Sistema de Contabilidade Gerencial e de Controle

1. As características da Contabilidade Gerencial são:

   - não segue as mesmas regras da Contabilidade Financeira ou Fiscal;
   - possui regras próprias para cada empresa, com o objetivo de torná-la palatável àqueles que não dominam a ciência contábil;
   - tem uma preocupação central: o orçamento.

2. Uma dessas piadas é tratada como um verdadeiro mito que reza que toda empresa séria deve fazer um orçamento com no mínimo 5 anos de previsão. Evidentemente, isso é um ditado de faceta absolutamente burocrática e não tem qualquer fundamento minimamente plausível, a não ser burocrático.

3. Entre as prováveis causas, Gordon assinala que a má gerência é a primeira da lista. Em seguida, expande sua análise para o macroambiente, citando as altas taxas de juros, sem precedentes na história até aquela época, avalizadas pelo combate governamental à inflação.

4. Um dos grandes benefícios do orçamento dinâmico é a visão do crescimento autossustentável. Consegue-se, inclusive, atrelar a dinâmica financeira a temas emergentes da área, principalmente, a grande questão do valor do negócio.

5. Análise e Planejamento; Administração de Estrutura de Ativos da Empresa e Administração da Estrutura Financeira da Empresa.

6. Produtividade, conhecimento intensivo e ciência integrada.

Administração da mudança e fatores comportamentais

1. Boulding propõe um sistema coativo (temor), cuja base é a lei, ordem e arrecadação de tributos como fator de equilíbrio, gerido pelo Estado. Na outra ponta, está o sistema integrador (amor), com fundamento nas doações e objetivando o bem comum.

2. O salto quântico será dado com a preocupação em compreender e criar métricas de análise das variáveis sociais. Um primeiro passo foi dado nessa direção com o estudo do economista alemão Johannes Hirata, que estuda a criação de um indicador de felicidade, denominado de FIB (Felicidade Interna Bruta). Tal como existe o PIB (Produto Interno Bruto) que mede a riqueza econômica produzida por um país durante um período de tempo, o FIB tentará mensurar se nesse mesmo período as pessoas ficaram mais ou menos felizes.

3. Os planos de ação contemplam um detalhamento do que e como uma determinada ação deverá ser realizada. Já o plano estratégico define o rumo da empresa.

4. Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. A premissa de que decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema é a base da teoria de Ansoff.

5. Andrews define estratégia como um modelo de decisão da empresa. É nesse modelo que se determinam e revelam os objetivos e metas, produzindo as principais políticas e planos para atingir os objetivos traçados.

6. Eles não devem passar muito tempo nos gabinetes de executivos lendo relatórios de sistemas de informações gerencias ou análises do setor industrial. Eles devem se envolver atentamente com seus materiais, aprendendo sobre suas organizações e setores industriais pessoalmente. Devem ser sensíveis à experiência e reconhecer que embora uma visão individual seja importante, outros fatores devem auxiliar na determinação da estratégia também, pois é fundamental que os gerentes concentrem esforços em obter eficiências operacionais por um lado e, ainda assim, por outro lado, se adaptem em manter a ligação com um ambiente externo em constante mutação.

Referências

ABRAMS, Rhonda M. **Business Plan**: segredos e estratégias para o sucesso. São Paulo: Érica, 1994.

AKTOUF, Omar. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul./set. 2002.

ANDRADE, Dorotéia de Morais; LIMA, Robernei Aparecido. **Ativo Intangível**. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em: <www.webartigos.com/articles/10289/1/ativo-intangivel/pagina1.html>. Acesso em: 27 out. 2009.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK Roger P.; HAYES Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. Tradução de: Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1990.

BALLERONI, Eliana. Como ler as demonstrações financeiras. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 7 nov. 1989.

BARROS, Geraldo S. C.; SPOLADOR, Humberto F. **Os Efeitos da Política de Juros Altos sobre o Agronegócio**. Publicado em: maio 2004. Disponível em: <www.cepea.esalq.usp.br/pdf/Cepea_artigo_macro10.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2009.

BOULDING, Kenneth E. **La Economía del Amor y del Temor**. Madrid: Alianza, 1976.

BRASIL. Constituição Federal (1988). Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituiçao.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. Decreto 3.000, de 26 de março de 1999. Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3000.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. Decreto 6.022, de 22 de janeiro de 2007. Institui o Sistema Público de

Escrituração Digital – Sped. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. Decreto 64.567, de 22 de maio de 1969. Regulamenta dispositivos do Decreto-Lei 486, de 3 de março de 1969, que dispõem sobre a escrituração e livros mercantis e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D64567.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL, Haroldo Vinagre. **Gestão Financeira das Empresas**: um modelo dinâmico. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BRASIL. Lei 556, de 25 de junho de 1850. Código Comercial. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LIM/LIM556.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. Lei 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5172.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. Lei 5.474, de 18 de julho de 1968. Dispõe sobre as Duplicatas, e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/QUADRO/1960-1980.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. Lei 8.934, de 18 de novembro de 1994. Dispõe sobre o Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8934.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. Lei 9.430, de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9430.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10101.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. Lei 10.303, de 31 de outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valo-

res mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/_Quadro-2001.htm>. Acesso em: 25 jan. 2010.

BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10406.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, extrajudicial e a falência de empresário e da sociedade empresária. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11101.htm>. Acesso em: 09 fev. 2010.

BRASIL. Lei 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da lei n.° 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei n.° 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm>. Acesso em: 09 fev. 2010

BRASIL. Lei 11.941, de 27 de maio de 2009. Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários; concede remissão nos casos em que especifica; institui regime tributário de transição [...] e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11941.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

BRASIL. Medida Provisória 794, de 29 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/Antigas/794.htm>. Acesso em: 22 jan. 2010.

CANNING, John B. **The Economics of Accountancy**. New York: Roland Press Company, 1929.

CARVALHO, Carlos de. **Luca Paciolo**. São Paulo: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, 1994. (Edição comemorativa do V Centenário da Obra de Luca Paciolo: 1494-1994).

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. **GECON, Sistema de Informação de Gestão Econômica**: uma proposta para mensuração contábil do resultado das atividades empresariais. Ano XXX. São Paulo: CRC-SP, 1992.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Deliberação CVM 29/1986**. Publicado em: 5 fev. 1986. Disponível em: <www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiato.asp?File=/deli/deli029.htm>. Acesso em: 13 nov. 2009.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC n.° 750/93 - Princípios Fundamentais de Contabilidade. Disponível em: <www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/res750.htm>. Acesso em: 09 fev. 2010.

CORSEUIL, Carlos Henrique; CARNEIRO, Francisco Galrão. **Os Impactos do Salário Mínimo sobre Emprego e Salários no Brasil**: evidências a partir de dados longitudinais e séries temporais. Publicado em: dez. 2001. Disponível em: <http://desafios2.ipea.gov.br/pub/td/2001/td_0849.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2009.

CRUZ, Rozany I. **Uma Contribuição à Definição de um Modelo Conceitual para Gestão Econômica**. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1991.

EJNISMAN, Marcela Waksman; LUCHESI, Thiago. **Contabilidade**. Disponível em: <www.revistapropriedade.com.br/conteudo.asp?qs_str_ID_AREA=5&qs_id_texto=821>. Acesso em: 3 nov. 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Editora Harbra, 1997.

GOMES, Adriano. **Qual o Lucro Necessário para sua Empresa?** Disponível em: **<**http://redeglobo.globo.com/Pegn.globo.com/upload/Lucro.doc>. Acesso em: 27 out. 2009.

_____. **Valor Adicionado**. Disponível em: <www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=2995>. Acesso em: 11 nov. 2009.

_____. **Valor Adicionado II**. Disponível em: <www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=2996>. Acesso em: 11 nov. 2009.

GORDON, M. J. Towards a theory of financial distress, **The Journal of Finance**, n. 26, p. 347-356, maio 1971.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido**. Exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e 2007. Disponível em: <www.gpari.com.br/RAO/2008/port/df/03.htm>. Acesso em: 9 nov. 2009.

_____. **Demonstrações do Valor Adicionado**. Exercícios findos em 31 de dezembro de 2008 e 2007. Disponível em: <www.gpari.com.br/RAO/2008/port/df/05.htm>. Acesso em: 9 nov. 2009.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da Contabilidade. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA/USP, 1989.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. *In:* MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 3-9.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. V. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HIRATA, Johannes. **Só a Felicidade Constrói**. Disponível em: <www.terra.com.br/istoedinheiro/reportagens/felicidade_hirata.htm>. Acesso em: 11 nov. 2009.

HOLLIDAY, Chad. Sustainable growth the DuPont way. **Harvard Business Review**, p. 129-134, set. 2001.

HORNE, Van. **Fundamentos de Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de *et al*. **Contabilidade Introdutória**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JENSEN, Michael. O orçamento não funciona: vamos consertá-lo. **Revista Exame** (Edição Especial Harvard Business Review), n. 764, p. 84-93, abr. 2002.

JUSBRASIL Notícias. **Contabilidade**: roteiro de novas práticas, Leis 11.638/2007 e 11.941/2009. Disponível em: <www.jusbrasil.com.br/noticias/1912719/contabilidade-novas-praticas-leis-11638-2007-e-11941-2009-roteiro>. Acesso em: 11 nov. 2009.

LEONE, George S. G. **Custos**: planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

LIRA, Miguel Maria Carvalho. **Utilização do Método das Partidas Dobradas na Civilização Romana**. Disponível em: <www.aeca.es/vi_encuentro_trabajo_historia_contabilidad/pdf/07_carvalho.pdf> Acesso em: 19 out. 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Contabilidade Empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Análise das Demonstrações Contábeis**: contabilidade empresarial. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração Financeira**: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, Eliseu; LOPES, Alexsandro Broedel. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARX, Karl. **O Capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

METAMANAGEMENT GROUP. **O que é o "Beyond Budgeting"?**. Disponível em: <www.metamanagementgroup.com/infobeyondbudgeting.asp>. Acesso em: 10 nov. 2009.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. *In:* MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Adriana Sousa de; GARCIA, Editinete André da Rocha. **Demonstração do Valor Adicionado**: uma contribuição da Contabilidade para a mensuração da participação econômica e social da entidade empresarial. Disponível em: <www.milenio.com.br/siqueira/Tema4.htm>. Acesso em: 13 nov. 2009

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Avaliação de Desempenho**: um enfoque de gestão econômica. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1992.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Estudo de um Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenho para Gestão Econômica**. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP,1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

_____. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. *In:* MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 293-316.

REVISTA MELHORES E MAIORES. **As 10 Empresas Mais Endividadas do Brasil**, n. 947, 15 jul. 2009.

_____. **As 10 Empresas que Mais Desembolsam na Rubrica Salários e Encargos**, n. 947, 15 jul. 2009.

_____. **As 10 Empresas Mais Empregadoras**, n. 947, 15 jul. 2009.

_____. **As 10 Empresas com Mais Ativos**, n. 947, 15 jul. 2009.

RODRIGUES, Juca. **Só a Felicidade Constrói**. Disponível em: <www.terra.com.br/istoedinheiro/reportagens/felicidade_hirata.htm>. Acesso em: 09 fev. 2010.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**: corporate finance. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Elaine Cristina; LIMA, Robernei Aparecido de. **Principais Mudanças no Balanço Patrimonial**: Lei 11.638/2007. Publicado em: 21 out. 2008. Disponível em: <www.webartigos.com/articles/10320/1/principais-mudancas-no-balanco-patrimonial---lei-1163807/pagina1.html>. Acesso em: 5 nov. 2009.

SHANK, John. **O Cliente Fixa os Custos**. HSM Management, São Paulo, ano 1, n. 3, p. 40-46, jul./ago.1997.

SINGER, Paul. **Cooperativismo e Sindicatos no Brasil**. CUT BRASIL. Sindicalismo e economia solidária: reflexões sobre o projeto da CUT. São Paulo: CUT, 1999.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Pedroso. **Demonstração do Valor Adicionado**: uma contribuição da contabilidade para a mensuração da participação econômica e social da entidade empresarial. Disponível em: <www.milenio.com.br/siqueira/Trab.135.doc>. Acesso em: 6 nov. 2009.

SPROUSE, R. T.; MOONITZ, Maurice. **Accounting Research Study n.º 3**. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1962.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de M. V. **Planejamento Estratégico**: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANLUCA, Júlio César. **Como Elaborar um Orçamento Empresarial?** Disponível em: <www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/orcamentoempresarial.htm>. Acesso em: 9 nov. 2009.

_____. **Dicas sobre Escrituração Contábil**. Disponível em: <www.portaldecontabilidade.com.br/dicas.htm>. Acesso em: 26 out. 2009.

Anotações