

## Modelos Contábeis para fins Gerenciais e Decisórios - Controle e Planejamento de Resultados\*

Luci Longo\*\*

### Resumo

Este artigo tem por objetivo principal apresentar alguns modelos contábeis utilizados para fins decisórios. Para este estudo privilegia-se a Demonstração do Resultado do Exercício, objeto de descrição das receitas, ganhos, custos, despesas e perdas e a evidenciação do resultado gerado pela empresa em determinado período. Conceitos como margem de contribuição, resultado operacional e ponto de equilíbrio também serão analisados e exemplificados neste trabalho.

**Palavras-chave:** contabilidade gerencial; margem de contribuição; ponto de equilíbrio.

LONGO, L.. Modelos contábeis para fins gerenciais e decisórios – controle e planejamento de resultados. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 2, n. 2, p. 77-84, set. 2001.

### Introdução

A contabilidade é um sistema de informação completo, que permite integrar diversas informações dentro das organizações. Ao examinar os relatórios contábeis é possível obter informações sobre a situação financeira, patrimonial e econômica da empresa.

Neste artigo é dado enfoque à Demonstração de Resultados, também se explora os conceitos e aplicabilidade de modelos práticos que são oriundos da contabilidade, mas com a finalidade de atender ao usuário interno. Portanto, não se atende às normas e nomenclatura rígidas imposta pela legislação, ou seja, são modelos gerenciais.

### Gerenciamento de Resultados

A obtenção de lucro na atividade empresarial é o indicador, um sinalizador de que a empresa está economicamente “saudável”, ou seja, em condições de continuidade e crescimento do negócio. Deve-se ter especial cuidado para que não ocorram incorreções nos resultados apurados, informações parciais, em duplicidade e lucros fictícios.

O relatório de apuração de resultado permite que a empresa conheça a situação econômica da empresa, este resultado econômico (lucro ou prejuízo) antecipa a situação de sobra ou falta de caixa. Por isso este relatório entende-se como um instrumento de planejamento.

Os controles financeiros e controles do gerenciamento econômico devem ser desenvolvidos simultaneamente. Não se deve administrar a empresa pelo caixa, assim como também não apenas com informações de uma apuração de resultados. A continuidade desses controles e planejamentos

---

\* Artigo produzido a partir da dissertação de mestrado defendida junto ao programa de pós-graduação *stricto sensu* em Contabilidade e Controladoria, da Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

\*\* Mestre em Contabilidade e Controladoria pela Universidade Norte do Paraná – UNOPAR. e-mail: <longo@certto.com.br>.

possibilitam obter informações diárias e globais sobre a situação da empresa. As projeções, baseadas em informações corretas, possibilitam aos administradores conduzirem suas ações com maior segurança.

### **Modelo de apuração e gerenciamento de resultados**

A estrutura de contas segue a padronização contábil, partindo da receita bruta do período, em geral mensal, e posteriormente são feitas às deduções e abatimentos relativas aos gastos (custos e despesas). Para a apuração de resultados deve-se seguir o regime de competência. A seguir estão mais bem detalhados os componentes do relatório:

- a) **Receitas** – decorrente das atividades de um período, vendas (de produtos ou mercadorias), prestação de serviço, o período de apuração é normalmente mensal;
- b) **Custos Variáveis** - são alocados nesta etapa os custos com comportamento variável em relação ao aumento ou diminuição de receitas;
- c) **Margem de Contribuição** – no relatório é obtido a 1ª margem de contribuição, que se refere ao confronto da receita total e os custos variáveis. Por uma preocupação estritamente técnica, as despesas variáveis de vendas são separadas das demais despesas de vendas, pois estas têm comportamento diferenciado das demais, nesta segunda etapa, se obtém a margem de contribuição final (2ª margem de contribuição), que deverá absorver todos os demais gastos fixos e margem planejada do lucro;
- d) **Despesas fixas** - são as de vendas, administração e resultados financeiros, que possuem um comportamento fixo em relação a oscilações da receita;
- e) **Resultado operacional** – refere-se ao lucro/prejuízo obtido com o desenvolvimento das atividades fins da empresa; e
- f) **Outras contas** - para a obtenção de um resultado completo da empresa, se existirem, devem ser considerados as atividades não operacionais e impostos sobre o lucro.

Observa-se que esta estrutura foi proposta para uma empresa mercantil, porém pode agregar as contas de custos fixos e ser adaptada para indústrias e empresas de serviços. O modelo de apuração de resultados para fins gerenciais está ilustrado no Quadro 1.

**Quadro 1** – Apuração de resultados para fins gerenciais.

DISCRIMINAÇÃO	REALIZADO				ORÇAMENTO	
	Mês/Ano		(N)Períodos	(...)	(N)Períodos	(...)
	Valor(R\$)	%	Valor(R\$)	%	Valor(R\$)	%
I. RECEITAS						
1.1 Vendas de Mercadorias						
1.2 Prestação de Serviços						
II. TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS						
2.1 (-) DEDUÇÕES DA RECEITA						
Vendas Canceladas						
Abatimentos						
Impostos s/ Vendas						
2.2 (-)CUSTOS MERCADORIAS E SERVIÇOS						
Custo Mercadoria Vendida						
Fretes						
Outros						
III(a) 1ª MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO						
IV(a) TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS [ 4.1 + IV (b) ]						
4.1 Despesas Variáveis de Venda						
III(b) 2ª MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO						
IV(b) TOTAL DESPESAS FIXAS						
4.2 Outras Despesas de Vendas						
4.3 Administração:						
Gerais						
Recursos Humanos						
Impostos e Taxas						
4.4 Resultado Financeiro Líquido:						
(+)Receitas Financeiras						
(-)Despesas Financeiras						
V RESULTADO OPERACIONAL						
VI RESULTADO NÃO-OPERACIONAL						
VII IMPOSTOS INCIDENTES S/ LUCROS						
Contribuição Social						
IRPJ						
VIII RESULTADO LÍQUIDO						

### Ponto de equilíbrio

Após a apuração de resultados é possível utilizar outros instrumentos de planejamentos, ou seja, conhecido o valor dos custos fixos e a margem de contribuição da empresa, pode-se fazer simulações e projeções: cálculo do ponto de equilíbrio, projeção do lucro desejado, de valores incrementais relativos às amortizações de empréstimos, financiamentos, entre outros.

Portanto, o ponto de equilíbrio é uma importante ferramenta para o planejamento, associada à apuração gerencial de resultados.

Suponhamos que uma empresa tivesse apresentado um resultado em junho/2000 de 0,8 % de lucratividade. Contudo, seus gerentes não estão satisfeitos com o atual resultado. Pode-se utilizar a ferramenta do Ponto de Equilíbrio, a fim de planejar uma melhoria dos seus resultados e estabelecer metas para crescimento das vendas.

### Aplicação do modelo

A seguir apresentam-se algumas informações, que foram extraídas do relatório de apuração de resultado relativo ao mês de junho do ano de 2000 da empresa Comercial Exemplar Ltda.:

- Custos e despesas fixos de R\$ 9.380,00
- Margem de contribuição(%) de 20,50%
- Resultado (lucro) de 0,8%
- Receita Bruta (vendas) = R\$ 46.420,00

A empresa planeja para o próximo período, um lucro maior e também pretende assumir uma parcela de financiamento: (Quadro 2, 3 e 4).

- Lucro planejado para o próximo mês = 6 %
- Parcela de financiamento (amortização) = R\$ 1.000,00

### Quadro 2 – Ponto de equilíbrio operacional.

<i>PEO</i>	<i>Ponto de Equilíbrio Operacional</i>		
Margem de Contribuição(%)	Custos e Desp. Fixos (R\$)	Lucro Planejado	Valor da Receita Total (R\$)
20,5%	9.380,00	-0-	
Representação			Receita (Planejada)
$\frac{\text{Custos/Despesas Fixos}}{\text{MC \%}} \times 100$			45.756,10

A empresa atinge seu ponto de equilíbrio com uma receita bruta de R\$ 45.756,10. Lembrando que no ponto de equilíbrio operacional a receita total é igual aos custos e despesas totais, portanto, lucro zero.

### Quadro 3 – Ponto de equilíbrio econômico.

<i>PEE</i>	<i>Ponto de Equilíbrio Econômico</i>		
Margem de Contribuição(%)	Custos e Desp. Fixos (R\$)	Lucro Planejado (%)	Valor da Receita Total (R\$)
20,5%	9.380,00	6,0%	
Representação			Receita (Planejada)
$\frac{\text{Custos/Despesas Fixos}}{\text{MC \% - Lucro \%}} \times 100$			64.689,65
Variação (%) da Receita	<i>AUMENTO</i>		39,36%

É interessante utilizar a ferramenta do ponto de equilíbrio para estipular metas de lucros, ou seja, planejá-lo para os períodos seguintes. Foi projetado um lucro de 6% o que representaria um aumento de vendas de 39,36%.

#### Quadro 4 – Ponto de equilíbrio financeiro.

<i>PEF</i>	<i>Ponto de Equilíbrio Financeiro</i>			
Margem de Contribuição%	Custos/Desp. Fixos (R\$)	Lucro Planejado%	Parcela Financiam.(R\$)	Valor da Receita Total (R\$)
20,5%	9.380,00	6,0%	1.000,00	
Representação				Receita (Planejada)
$\frac{\text{Custos/Desp.Fixos} + \text{Parcela Financiamento}}{\text{MC \%} - \text{Lucro \%}} \times 100$				71.586,21
Variação (%) da Receita		<i>AUMENTO</i>		54,21%

Também foi feito o cálculo do ponto de equilíbrio financeiro, mantendo uma meta de lucro de 6%, e mais uma parcela fixa de R\$ 1.000,00, então o aumento de vendas necessário seria de 54,21%. Dessa forma a empresa poderia manter sua estrutura de gastos (custos e despesas variáveis, custos e despesas fixas), obter o lucro desejado e pagar a parcela do financiamento.

#### **Análise de sensibilidade do lucro(simulações)**

A análise de sensibilidade do lucro é uma metodologia que permite fazer simulações desse resultado.

Quais são as alternativas que a empresa possui para melhorar seu quadro de resultados? Há duas alternativas básicas, aumento de receita ou diminuição dos custos e diversas estratégias para cada caso. Nesse contexto foram feitas três (3) simulações diferentes: aumento no volume de vendas, aumentar preços e redução do custo fixo.

Observa-se que este instrumento oferece condições para fazer outras simulações, tantas quantas forem necessárias para a empresa. Na busca de melhorar seus resultados a empresa pode buscar alternativas para reduzir seus custos fixos, ou reduções nos custos variáveis, por exemplo: buscar, entre fornecedores, alternativas mais favoráveis, rever sua situação fiscal, ou seja, regimes de tributação mais vantajosa entre outras alternativas (Quadro 5).

#### Quadro 5 – Análise de sensibilidade de resultados.

Detalhamento		Resultado Base	%	Simulação 1 Aumento de 30% volume	%	Simulação 2 Redução 15% C/Desp. Fixos	%	Simulação 3 Aumento de 8% Preço	%
1	Receitas totais	46.420,00	100,0	60.346,00	100,0	46.420,00	100,0	50.133,60	100,0
2	Custos e despesas variáveis	36.903,90	79,5	47.975,07	79,5	36.903,90	82,6	37.590,61	75,0
3	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	9.516,10	20,5	12.370,93	20,5	9.516,10	17,4	12.542,99	25,0
4	Despesas fixas	9.380,00	19,7	9.380,00	15,5	7.973,00	15,8	9.380,00	18,7
5	Lucro / Prejuízo (3 – 4)	136,10	0,8	2.990,93	5,0	1.543,10	1,6	3.162,99	6,3
(% ) Variação dos Resultados		-		2.097,6%		1.133,8%		2.224,0%	

Fonte Adaptada: SEBRAE-PR. Treinamento orientação para o crédito – Programa Brasil Empreendedor. Curitiba, 1999 p. 57

Comprova-se com a aplicação deste instrumento a variabilidade dos custos diante do volume de produção e venda. Pois os custos fixos são fixos no período e variável na produção ou venda, e os custos variáveis são variáveis no período e fixos na produção ou venda.

No Quadro 5, foram elaboradas três simulações para que a empresa experimente situações diferentes e tenha possibilidade de buscar alternativas de mudanças da sua situação atual, que é um lucro bastante baixo para a empresa.

Observa-se que nas tentativas de melhoria (simulações) ocorrem diferentes resultados e, dependendo da medida que foi tomada, os custos variáveis e fixos têm comportamentos diferentes:

- a) o aumento de 30% do volume de vendas provocou um acréscimo expressivo do lucro, que partiria de 0,8% para 5,0%. Os custos variáveis acompanharam os aumentos na mesma proporção, a margem de contribuição permaneceu a mesma em níveis percentuais, enquanto que as despesas fixas mantiveram-se inalteradas no valor, mas com uma efetiva redução percentual;
- b) enfocando-se somente a redução das despesas fixas, conduziria a empresa a um aumento de 1.378,39% do resultado real de R\$136,10. sem dúvidas resultaria em uma boa melhora do lucro que chegaria em 4,3%; e
- c) o aumento de preços em 8%, é a simulação que conduz ao maior resultado. Salienta-se que os custos variáveis não acompanharam na proporção do aumento, pois o custo das mercadorias não sofre aumentos decorrentes da variação de preços, somente as deduções/despesas variáveis sobre as vendas no valor de 8.583,90 tiveram um aumento de 8%. Com isso provocou a alteração da margem de contribuição que teve um salto de 20,5% para 25,0%. As despesas fixas mantiveram-se e a lucratividade atingida foi de 6,2%.

A simulação consiste em uma avançada ferramenta gerencial, nesse exemplo, após a aplicação da análise de sensibilidade do lucro, o administrador tem opções para melhorar a situação de resultados, podendo utilizar um misto dessas medidas, com percentuais mais suáveis de cada aumento.

É oportuno salientar que a “chave” para a obtenção da melhoria do resultado consiste na melhoria da margem de contribuição. O distanciamento do preço final com os custos variáveis, permitindo uma maior folga de margem bruta, propicia melhores condições da empresa melhorar sua lucratividade.

### **Considerações Finais**

O artigo buscou detalhar a principal ferramenta do gerenciamento de resultados, que consiste na Demonstração de Resultados. A partir deste relatório, aplicou-se também o ponto de equilíbrio e as análises de simulações do resultado econômico.

Desse modo foi possível esclarecer as particularidades dos modelos contábeis, mas com a preocupação em atender aos usuários internos, os gestores das organizações. Dentre estes modelos destacam-se:

- a) A apuração gerencial de resultados e suas projeções possibilitam a obtenção de informações a respeito das receitas, dos custos, das despesas e resultados, de uma forma analítica e sem estimativas;
- b) Ponto de equilíbrio, para análise de custo, volume e lucro;
- c) Análise de sensibilidade dos resultados, ferramenta de simulação de resultados.

Salienta-se novamente que o profissional contábil deve estar em busca constante do seu aprimoramento técnico e humano, mantendo-se atualizado e bem informado, a fim de contribuir para tornar a contabilidade realmente um instrumento de geração de informações para as empresas.

## Bibliografia

- ANTHONY, R. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1975.
- BIO, S. R. *Sistemas de informação - um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BORTOLI NETO, A. de. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. 1980. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo, 1980.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC); SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas*. 3. ed. Brasília, 1998.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). *Perfil do contabilista brasileiro*. Brasília. Pesquisa realizada em 1995/1996.
- \_\_\_\_\_. *Estruturação de demonstrações contábeis*. Baseado na NBCT-3. Brasília, 1992.
- GIL, A. L. de. *Sistemas de informações contábil/financeiros*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FAVERO, H. L.; LONARDONI, M.; SOUZA, C. de.; TAKAKURA, M. *Contabilidade. Teoria e prática*. Nº. 2. São Paulo: Atlas, 1997.
- HORNGREN, C. T. *Introdução à contabilidade gerencial*. [S. l.]: Prentice/Hall do Brasil, 1985.
- IUDÍCIBUS, S. de. *Contabilidade gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- IUDÍCIBUS, S. de; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. *FIPECAFI. Manual de contabilidade das sociedades por ações - aplicável também às demais sociedades*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KASSAI, Silvia. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. 1996. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo, 1996.
- LI, D. H. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1977.
- LONGO, L. *Estudo sobre a aplicação de modelos oriundos da Contabilidade Gerencial para as microempresas e empresas de pequeno porte (MEPP)*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), Londrina, 2001.
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- NAKAGAWA, M. *Conceitos de contabilidade gerencial aplicados às pequenas e médias empresas*. 1976. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo, 1976.
- \_\_\_\_\_. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PADOVEZE, C. L. *Contabilidade gerencial - um enfoque em sistemas de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free, 1985.
- SANVICENTE, A. Z. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Como abrir seu próprio negócio - manual prático de iniciação empresarial*. Brasília: SEBRAE, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. RIO GRANDE DO SUL (SEBRAE/RS). *Planejamento financeiro para pequenas empresas*. Porto Alegre: SEBRAE-RS, 1997.

WELSCH, G. A. *Orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 1983.

## **Accounting Models for management and decision ends Control and Planning of Results**

### **Abstract**

This paper aims at presenting some models used for decision ends. In order to do that Demonstration of the Exercise Result is focused since it describes the earnings, profits, costs, expenditures and losses, as well as evidences the results from the company during a particular period of time. Concepts such as contribution margin, operational result and balance will also be analyzed and exemplified in this work.

**Key words:** managerial accounting; contribution margin; balance.

LONGO, L.. Countable models for ends Gerenciais and Decisoriais - Control and Planning of Results. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 2, n. 2, p. 77-84, set. 2001.