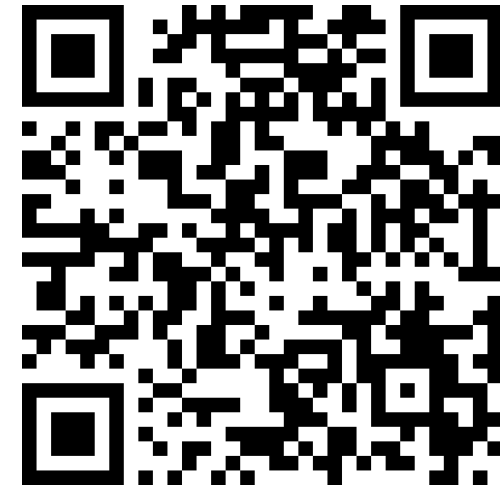


Controladoria e Contabilidade Gerencial



Prof. Afonso H. B Azzola

- ❖ **Contador inscrito no CRC-MG**
- ❖ **MBA em Finanças e Estratégias empresariais pela UFU**
- ❖ **MBA em Coaching e Liderança Empresarial pela UNIUBE**
- ❖ **Mestre em Gestão Organizacional pela FAGEN-UFU**
- ❖ **Sócio e Consultor na Prospera Consultoria**
- ❖ **Instrutor no Conselho Regional de Contabilidade - MG**



Agenda deste treinamento

Horário	Bloco	Conteúdo
08:45–09:25	Base técnica	Competência x Caixa, Ajustes e Conciliações; Principais influenciadores do resultado gerencial.
09:25–10:10	DRE gerencial	DRE, Critérios de classificação, Centros de custo e Plano de contas gerencial.
10:10–10:25	Intervalo	
10:20–11:10	Análise gerencial	AV/AH aplicada, Indicadores, Apresentação executiva, Hipóteses e Plano de ação.
11:10–12:00	KPIs e capital de giro	Margens, PMR/PMP/PME, Ciclo de caixa e Correlação do Lucro x Geração de caixa.
12:00–12:30	Rotina / Caso para estudo	Fechamento, Reunião mensal, Estudo de caso e dúvidas.



O que você faria?



Controladoria e Contabilidade Gerencial na prática

Contabilidade Financeira

- **Foco nas obrigações:** Registro, análise e relatórios financeiros para usuários externos (Bancos, Investidores e Governo).
- Deve seguir a conformidade legal e as normas contábeis e possui relatórios padronizados: **Balanco Patrimonial e DRE.**
- Os relatórios permitem **comparabilidade.**

Contabilidade Gerencial

- **Foco nas Decisões:** Além dos relatórios padronizados, apresenta indicadores de resultado.
- Deve ir **além do financeiro** analisando dados operacionais, de recursos humanos, dentre outros.
- Precisa mensurar **desempenho e eficiência.**

Controladoria

- Utiliza os dados financeiros e gerenciais e garante a “**utilidade**” dos números.
- Trabalha com **sistemas de informação** para apuração dos resultados de forma rápida.
- Acompanha as **rotinas, governança e planos de ação**.

Comparativo

Critério	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial	Controladoria
Finalidade	Atender exigências legais e retratar a posição patrimonial/resultado para usuários externos	Apoiar decisões internas (gestão, performance, eficiência, precificação)	Garantir o sistema de gestão : planejamento, controle, análise e governança do “número”
Usuários principais	Sócios, investidores, bancos, governo, auditoria, mercado	Gestores (diretores, gerentes, líderes)	Alta gestão + áreas operacionais + finanças/contábil (visão transversal)
Foco	Conformidade, fidedignidade das demonstrações e comparabilidade	Relevância para decisão e melhoria de resultado	Rotina de gestão (previsto x realizado), KPIs, risco, disciplina e tomada de decisão
Regras / Normas	CPC/IFRS, legislação societária e fiscal (conforme aplicável)	Regras internas (critérios gerenciais), podendo “partir” do contábil	Políticas, governança e modelo de informação (fonte da verdade)
Periodicidade típica	Mensal/trimestral/anual (fechamento)	Semanal/mensal (e até diário para KPIs)	Contínua: organiza ciclos (D+5), reuniões e acompanhamento
Visão de tempo	Principalmente histórica (com notas e comparativos)	Histórica + presente + projeções	Passado (análise) + presente (controle) + futuro (orçamento/forecast)

Comparativo

Crítério	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial	Controladoria
Nível de detalhe	Padrão contábil (plano de contas, grupos legais)	Por produto/serviço, centro de custo, unidade, canal, cliente	Define o nível certo + padroniza (dado → relatório → decisão)
Principais relatórios	BP, DRE, DFC, DMPL, notas explicativas	DRE gerencial por margens, margem de contribuição, custos, rentabilidade, KPIs	Painéis, pacote gerencial mensal, orçamento, previsto x realizado, relatórios de performance + planos de ação
Pergunta que responde	“Como a empresa está, oficialmente?”	“O que está acontecendo e por quê?”	“O que vamos fazer, quando e com qual meta?”
Crítério de sucesso	Fechamento correto e conforme normas	Decisões melhores, ganho de margem/eficiência	Decisão + execução: rotina funcionando, consistência do número e resultado sustentado
Responsáveis típicos	Contabilidade (interno ou escritório), com apoio fiscal	Gestão/financeiro/controladoria (com apoio contábil)	Controladoria (ou contador/finanças assumindo a função), articulando áreas
Risco quando falha	Multas, inconsistência, perda de credibilidade	Decisão errada, desperdício, preço/margem ruins	“Cada um com seu número”, caos operacional, falta de direção e perda de caixa



Controladoria como produto do contador

Do fechamento contábil ao relatório gerencial

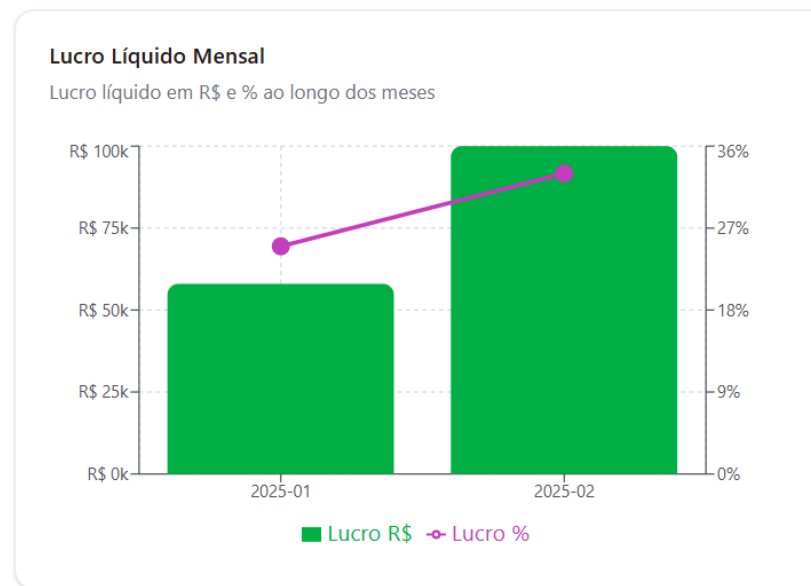
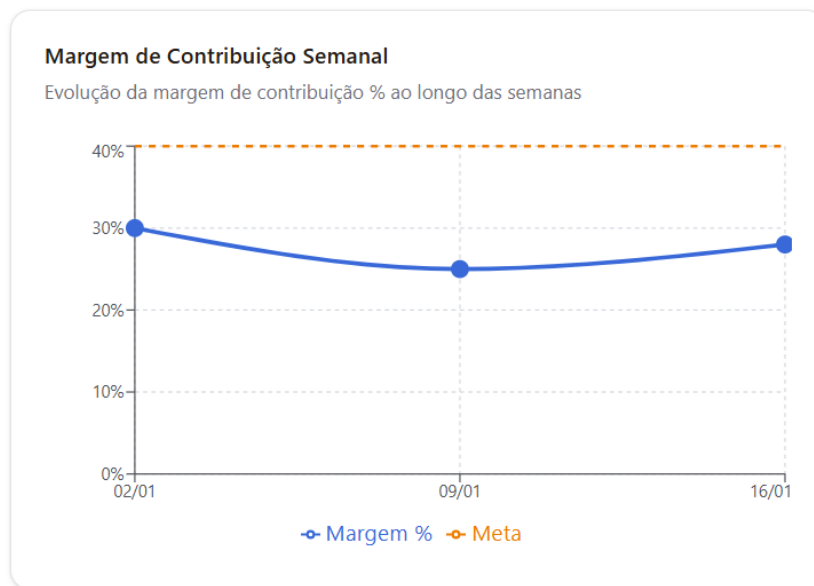
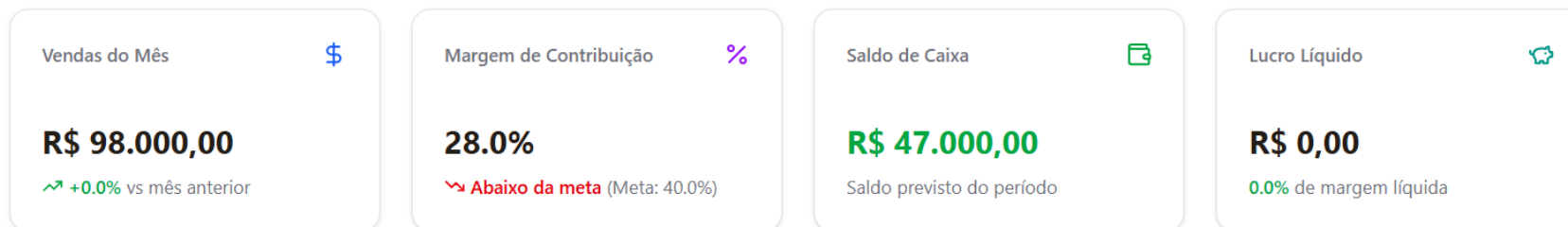
Mensalmente devem ser entregues:

- DRE gerencial.
- Indicadores principais (se possível com visão gráfica):
 - Receita Líquida;
 - Margem de contribuição, EBITDA e Lucro líquido.
- Análise de variações (AV/AH).

Exemplo de painel visual

Dashboard Financeiro

Acompanhe os principais indicadores do seu negócio



Perguntas que a apresentação deve responder

- O que mudou?
- Por que mudou?
- O que faremos a partir disso?

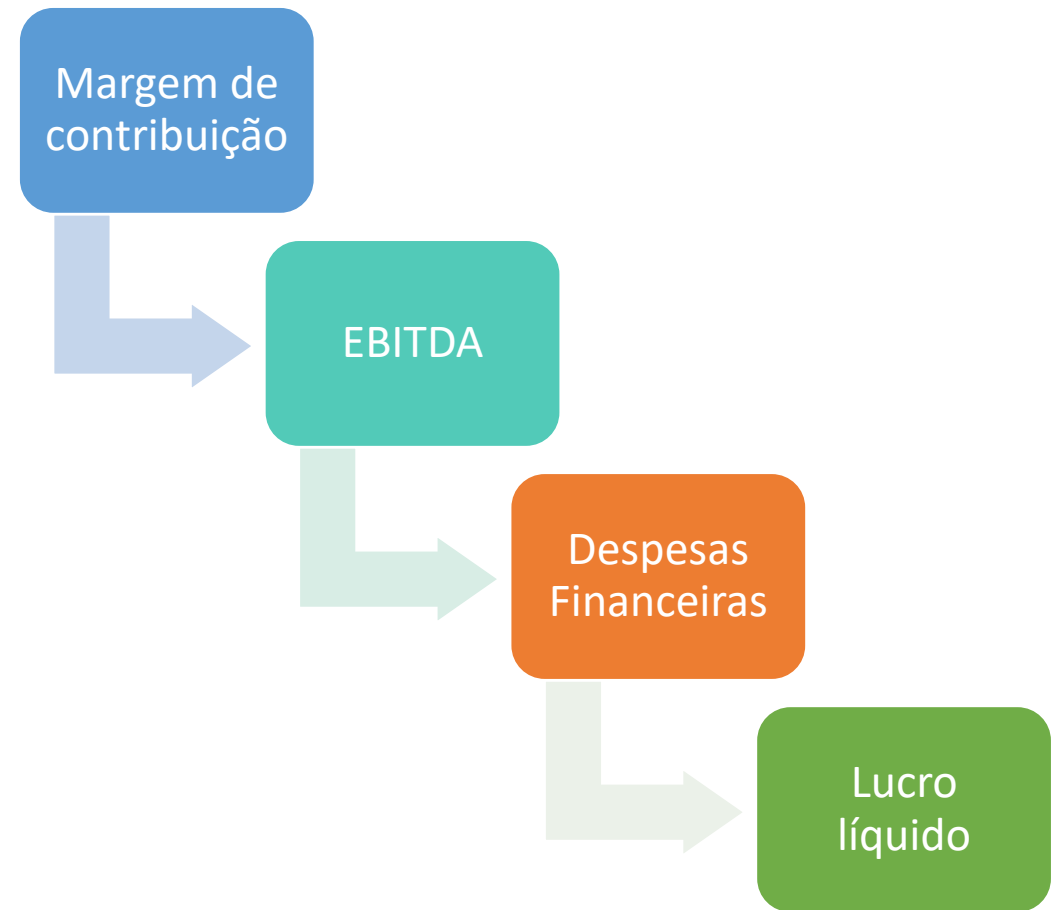


Se não responder essas perguntas o trabalho se transforma em uma narrativa de números e agrega muito pouco valor!

DRE, Indicadores + Análise: padrão de leitura

DRE (visão gerencial):

- **Margem de contribuição:** precificação, volume, mix e custos variáveis.
- **EBITDA:** eficiência operacional e controle de despesas.
- **Despesas financeiras:** custo da dívida.



DRE, Indicadores + Análise: padrão de leitura

Sugestão de indicadores:

- Margem de contribuição (%)
- Margem EBITDA (%)
- Despesas operacionais (% RL)
- PMR / PMP / PME (ou indicadores equivalentes do negócio)
- Ciclo de caixa (dias)

Roteiro para a reunião mensal de resultados

Pauta (60 min):

- Resultado do mês e acumulado (10 min)
- Variações relevantes e causas (20 min)
- Caixa e capital de giro (15 min)
- Decisões e plano de ação (15 min)

Registro de ações obrigatório: Ação | Responsável | Prazo | Meta |

Base técnica para informação gerencial confiável

Competência x Caixa

- **A gestão precisa de duas leituras ao mesmo tempo:** desempenho (competência) e sobrevivência (caixa).
- **Competência:** mostra o resultado real do período.
- **Caixa:** mostra se a operação se paga e se a empresa consegue honrar compromissos.

Esse cuidado evita decisões erradas causadas por:

- Distorções de período;
- Classificação incorreta (custo x despesa; fixo x variável);
- Mensuração inconsistente (provisões, CMV/estoque, depreciação, financeiro).

Checklist de fechamento

1. Provisões (férias/13º, contingências e obrigações recorrentes).
2. Competência de impostos.
3. Competência de despesas recorrentes: aluguel, serviços, contratos.
4. Data de competência de receita principalmente em serviços e contratos.
5. Prazo de corte: Documentos do período correto; vendas/entregas; notas x prestação.
6. Depreciação/amortização conforme regras pré-estabelecidas.
7. Financeiro: juros, multas e rendimentos.
8. Perdas/ajustes de estoque (quando aplicável) e critérios de mensuração.

Conciliações obrigatórias

- Caixa/bancos.
- Clientes (contas a receber) e baixas x faturamento.
- Fornecedores (contas a pagar) x pagamentos e competência.
- Tributos (a recolher/recuperar) x apurações e guias.
- Folha e provisões x relatórios de DP.
- Estoque/CMV: inventário, perdas e critérios de mensuração do custo.



DRE gerencial

Estrutura do DRE Gerencial

Modelo de referência (adapte por setor e maturidade do cliente):

Linha	Descrição	Observação
1	Receita Bruta	Faturamento do período
2	(-) Deduções/Impostos s/ vendas	ISS/ICMS/PIS/COFINS, devoluções, descontos
3	(=) Receita Líquida	Base para Análise Vertical
4	(-) Custos/Despesas Variáveis	Comissões, taxas de cartão, CMV / CSP, Fretes, dentre outros
5	(=) Margem de Contribuição	Quanto sobra para pagar fixos e gerar resultado
6	(-) Despesas Operacionais Fixas (<u>Opex</u>)	<u>Adm</u> , <u>Comercial</u> fixa, TI, RH, Ocupação
7	(=) EBITDA	Resultado antes de depreciação e financeiro
8	(-) Depreciação/Amortização	Não-caixa (política da empresa)
9	(=) EBIT	Resultado operacional
10	(-/+) Resultado Financeiro	Juros, multas, receitas financeiras etc.
11	(-) IR/CSLL	Conforme regime e apuração
12	(=) Lucro Líquido	<u>Resultado final</u>

Critérios de classificação gerencial

Custo x Despesa

- **Custo:** associado diretamente à entrega do produto/serviço.
- **Despesa:** associado à estrutura e à comercialização/gestão.

Observação: Alguns itens necessitam de análise para a correta classificação, exemplo: fretes, embalagens, manutenção, uso e consumo. Neste caso deve-se definir uma regra por cliente.

Critérios de classificação gerencial

Custo Fixo x Variável

Variável: acompanha volume de vendas/produção.

Fixo: não varia no curto prazo com o volume.

Semivariável: separar parcela fixa e parcela variável quando necessário.

Critérios de classificação gerencial

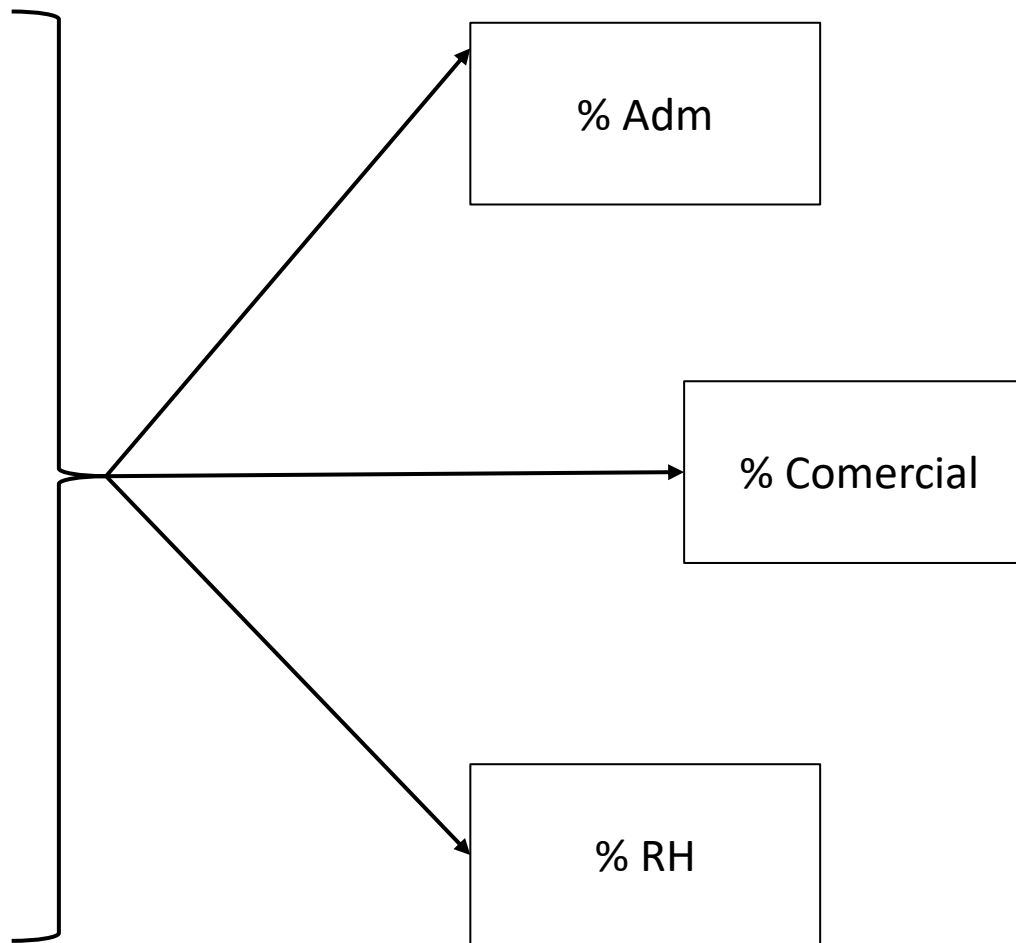
Centros de custo e plano de contas gerencial

Centro de custo: deve representar quem consome o recurso, ex.: Operações, Comercial, ADM, TI, RH, Diretoria.

Plano de contas gerencial: é aqui que se classifica a movimentação de débito e crédito. Deve ser enxuto, consistente, orientado à decisão. Evite excesso de contas analíticas com poucos lançamentos.

Centros de custo

Linha	Descrição
1	Receita Bruta
2	(-) Deduções/Impostos s/ vendas
3	(=) Receita Líquida
4	(-) Custos/Despesas Variáveis
5	(=) Margem de Contribuição
6	(-) Despesas Operacionais Fixas (Opex)
7	(=) EBITDA
8	(-) Depreciação/Amortização
9	(=) EBIT
10	(-/+) Resultado Financeiro
11	(-) IR/CSLL
12	(=) Lucro Líquido



Plano de contas

- 1. Grupo - Sintético
- 1.1. Subgrupo - Sintético
- 1.1.1. Categoria – Analítico

Sintético = não permite lançamentos. Serve para agrupar o total das categorias e subgrupos.

Analítico = permite lançamentos.

Linha	Descrição
1	Receita Bruta
2	(-) Deduções/Impostos s/ vendas
3	(=) Receita Líquida
4	(-) Custos/Despesas Variáveis
5	(=) Margem de Contribuição
6	(-) Despesas Operacionais Fixas (<u>Opex</u>)
7	(=) EBITDA
8	(-) Depreciação/Amortização
9	(=) EBIT
10	(-/+) Resultado Financeiro
11	(-) IR/CSLL
12	(=) Lucro Líquido

Análise Vertical

Linha	Descrição	
1	Receita Bruta	
2	(-) Deduções/Impostos s/ vendas	Os impostos são analisados pela RB
3	(=) Receita Líquida	Base para análise vertical (100%)
4	(-) Custos/Despesas Variáveis	Variáveis / Receita líquida x 100
5	(=) Margem de Contribuição	
6	(-) Despesas Operacionais Fixas (Opex)	
7	(=) EBITDA	
8	(-) Depreciação/Amortização	
9	(=) EBIT	
10	(-/+) Resultado Financeiro	
11	(-) IR/CSLL	
12	(=) Lucro Líquido	Lucro líquido / Receita líquida x 100

Análise Vertical

Linha	Descrição	Valor (R\$)	AV %
1	Receita Bruta	R\$ 300.000,00	-
2	(-) Deduções/Impostos s/ vendas	R\$ 28.000,00	9,33%
3	(=) Receita Líquida	R\$ 272.000,00	100,00%
4	(-) Custos/Despesas Variáveis	R\$ 150.000,00	55,15%
5	(=) Margem de Contribuição	R\$ 122.000,00	44,85%
6	(-) Despesas Operacionais Fixas (Opex)	R\$ 50.000,00	18,38%
7	(=) EBITDA	R\$ 72.000,00	26,47%
8	(-) Depreciação/Amortização	R\$ 20.000,00	7,35%
9	(=) EBIT	R\$ 52.000,00	19,12%
10	(-) Despesas financeiras	R\$ 10.000,00	3,68%
11	(-) IR/CSLL	R\$ 12.000,00	4,41%
12	(=) Lucro Líquido	R\$ 30.000,00	11,03%

Demonstra o peso que cada linha do DRE representa da Receita Líquida.

Dica: Priorize os percentuais mais relevantes, pois eles possuem maior impacto na lucratividade.

Análise Horizontal

Linha	Descrição
1	Receita Bruta
2	(-) Deduções/Impostos s/ vendas
3	(=) Receita Líquida
4	(-) Custos/Despesas Variáveis
5	(=) Margem de Contribuição
6	(-) Despesas Operacionais Fixas (<u>Opex</u>)
7	(=) EBITDA
8	(-) Depreciação/Amortização
9	(=) EBIT
10	(-/+) Resultado Financeiro
11	(-) IR/CSLL
12	(=) Lucro Líquido

Período 1

Período 2

AH%

$$AH\% = \text{Per. 2} / \text{Per. 1} \times 100$$

Análise Horizontal



Linha	Descrição	Mês 1	Mês 2	AV %
1	Receita Bruta	R\$ 230.000,00	R\$ 300.000,00	30,43%
2	(-) Deduções/Impostos s/ vendas	R\$ 15.000,00	R\$ 28.000,00	86,67%
3	(=) Receita Líquida	R\$ 215.000,00	R\$ 272.000,00	26,51%
4	(-) Custos/Despesas Variáveis	R\$ 180.000,00	R\$ 150.000,00	-16,67%
5	(=) Margem de Contribuição	R\$ 35.000,00	R\$ 122.000,00	248,57%
6	(-) Despesas Operacionais Fixas (Opex)	R\$ 20.000,00	R\$ 50.000,00	150,00%
7	(=) EBITDA	R\$ 15.000,00	R\$ 72.000,00	380,00%
8	(-) Depreciação/Amortização	R\$ 10.000,00	R\$ 20.000,00	100,00%
9	(=) EBIT	R\$ 5.000,00	R\$ 52.000,00	940,00%
10	(-) Despesas financeiras	R\$ 1.000,00	R\$ 10.000,00	900,00%
11	(-) IR/CSLL	R\$ 2.000,00	R\$ 12.000,00	500,00%
12	(=) Lucro Líquido	R\$ 2.000,00	R\$ 30.000,00	1400,00%

Demonstra evolução de cada linha no tempo (mês a mês, ano a ano).

Intervalo = 15 minutos





Apresentação dos Resultados

Influenciadores do Resultado

Principais Influenciadores

Margem de contribuição

Lucro operacional

Lucro líquido

Preço de Venda

Volume Vendido

Devoluções

Perdas / Retrabalho

Carga tributária

Gastos fixos

Depreciação

Juros

Questões de análise para a apresentação

“O que mudou?”: Avaliar linha a linha do plano de contas e a magnitude.

“Por que mudou?”: Traz evidências que explicam a mudança.

“O que faremos?”: Ação; Responsável; Prazo e Meta.

Principais Destaques (Relatório gerencial)

Use um texto curto e objetivo dividido em três partes:

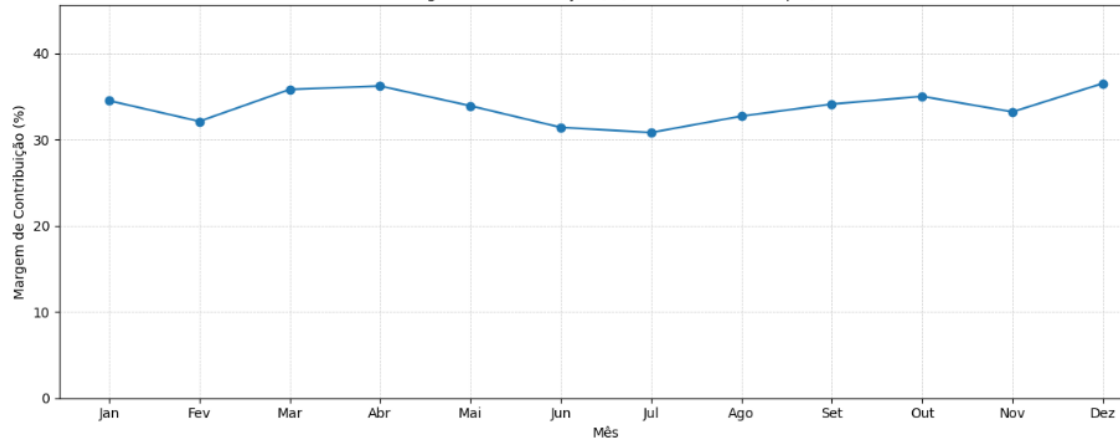
- **Resumo do mês: Receita Líquida, EBITDA ou LL e a Variação do período.**
- **Principais Causas: Explicar variações relevantes com os indicadores.**
- **Plano de ação: Ação | Dono | Prazo | Resultado esperado**

Indicadores de Resultado (Obrigatórios)

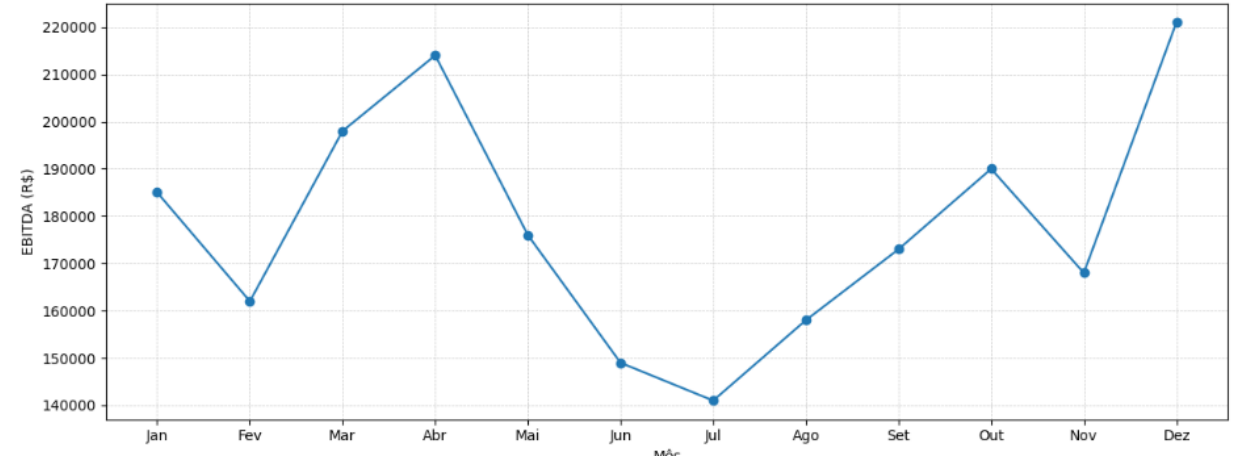
- **Margem de contribuição (%):** $\frac{\text{Receita Líquida} - \text{Gastos variáveis}}{\text{Receita Líquida}} \times 100$
- **Margem EBITDA (%):** $\frac{\text{Margem de contribuição} - \text{Gastos fixos}}{\text{Receita Líquida}} \times 100$
- **Despesas Operacionais** em R\$ e % da Receita Líquida
- **Evolução da Receita Líquida x EBITDA** (Mês a Mês e Ano a Ano)

Indicadores de Resultado (Gráficos de evolução)

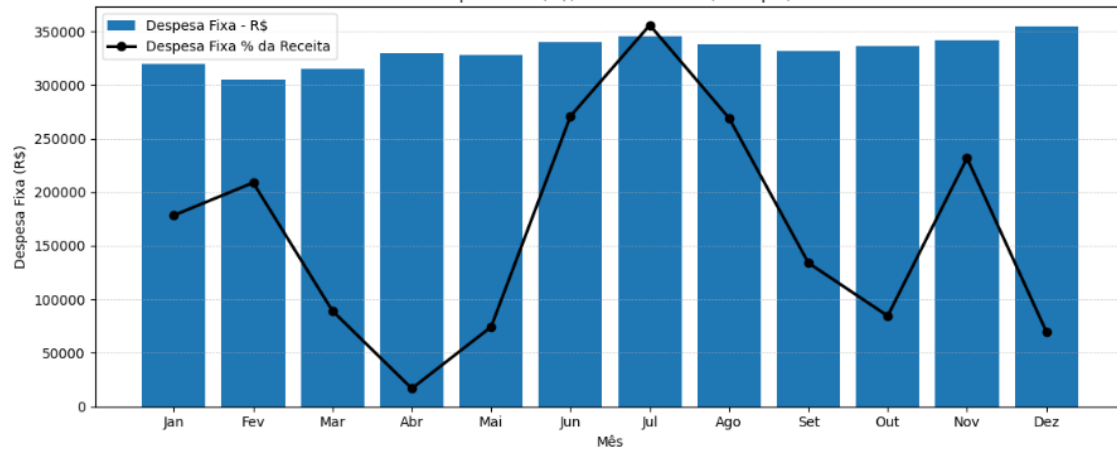
Margem de Contribuição (%) - Mês a Mês (Exemplo)



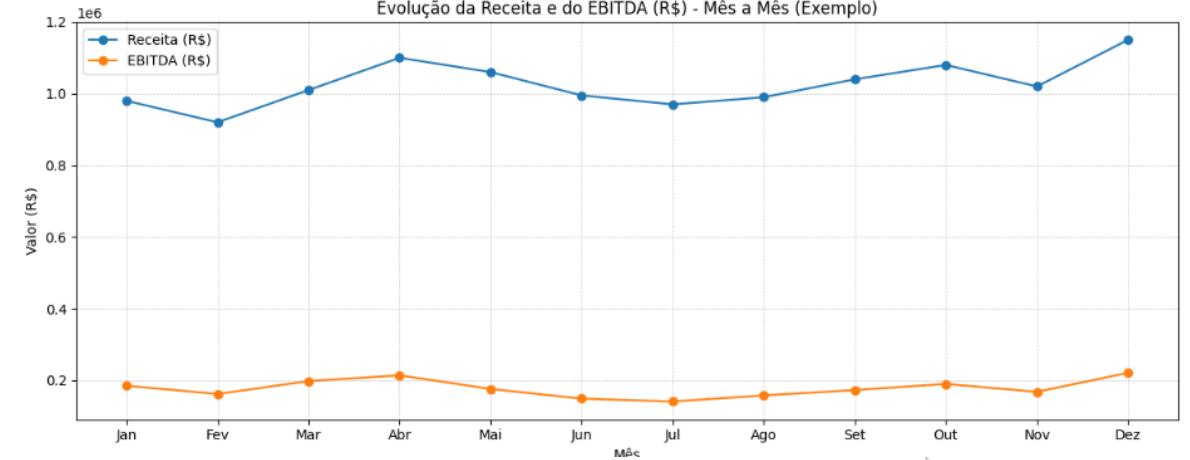
EBITDA - Mês a Mês (Exemplo)



Despesa Fixa (R\$) e % da Receita (Exemplo)



Evolução da Receita e do EBITDA (R\$) - Mês a Mês (Exemplo)



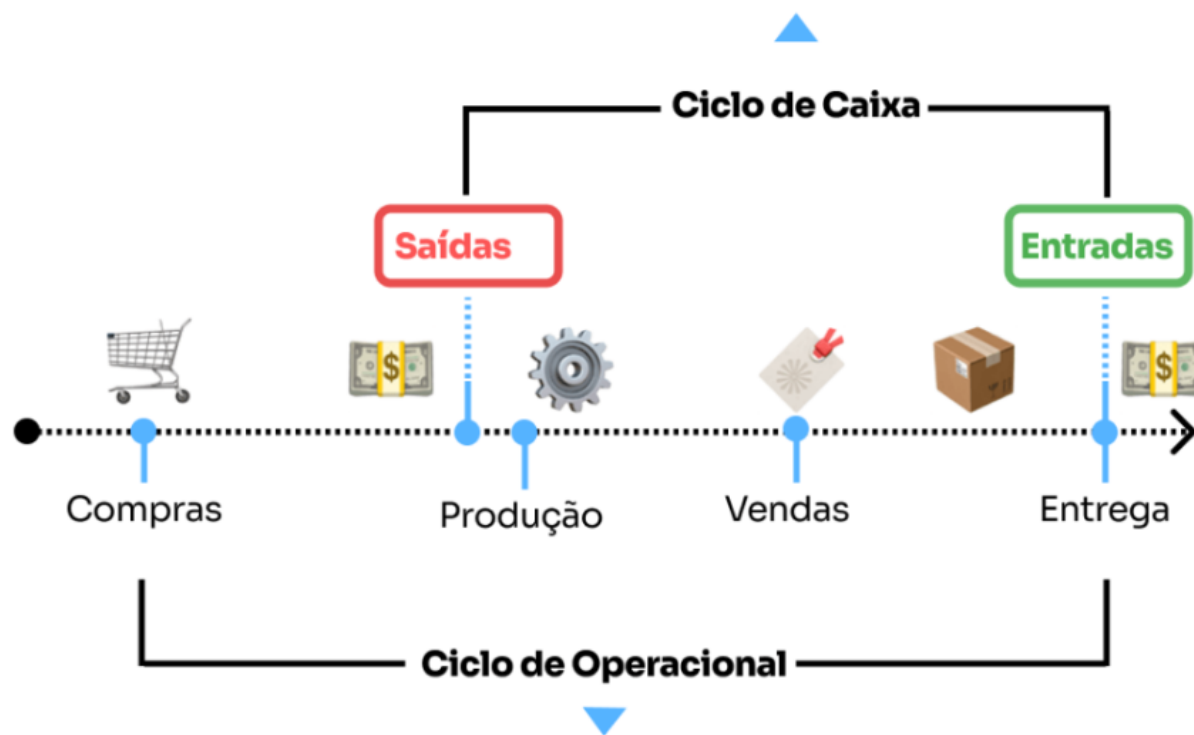
Prazos e Ciclo de Caixa

Definições e leitura prática:

- **PMR:** quanto tempo demora para receber das vendas.
- **PMP:** quanto tempo a empresa demora para pagar fornecedores.
- **PME:** quanto tempo o estoque fica parado.
- **Ciclo de caixa** = $PMR + PME - PMP$.

Ciclo de Caixa

Período de tempo entre as saídas e as entradas de caixa



Período de tempo da operação do negócio

Como melhorar estes indicadores

PMR (Clientes)

- Política de crédito e limites; análise de inadimplência.
- Régua de cobrança; acordos; desconto por antecipação.
- Revisão de contratos e prazos padrão.

PMP (Fornecedores)

- Renegociar prazos; calendário de pagamento; gestão de relacionamento.
- Evitar pagamentos antecipados sem ganho econômico.

PME (Estoque)

- Curva ABC, giro, compras por demanda, redução de perdas.
- Separar estoque obsoleto e criar plano de queima/ajuste.

Como o Lucro vira Caixa (ou não)

Por que a empresa pode ter lucro e, ainda assim, consumir caixa?



Caixa Operacional = Lucro Líquido + Depreciação/Amortização +/- Variações do capital de giro



Estudo de Caso

Estudo de caso

Contexto: empresa B2B sente 'lucro no papel, caixa apertado'.

Dados (mês atual x mês anterior)



Indicador	Mês atual (R\$)	Mês anterior (R\$)
Receita Líquida	500.000	480.000
Custos/Despesas Variáveis	220.000	190.000
Despesas Operacionais Fixas	180.000	175.000
Depreciação	20.000	20.000
Resultado Financeiro	-25.000	-18.000
Lucro Líquido	55.000	77.000

Estudo de caso

Variações de capital de giro no mês:

- **Contas a receber: +90.000**
- **Estoque: +40.000**
- **Contas a pagar: +30.000**

Perguntas:

1. **O que piorou no resultado e por quê (hipóteses e evidências)?**
2. **Por que o caixa apertou mesmo com lucro?**
3. **Liste 3 ações para os próximos 30 dias.**

Estudo de caso

Objetivo da análise:

- Entender o que piorou no resultado
- Explicar por que o caixa apertou mesmo com lucro
- Usar os números para tomada de decisão gerencial

Análise dos resultados

Receita Líquida

Mês anterior: R\$ 480 mil x Mês atual: R\$ 500 mil

Crescimento de R\$ 20 mil (+4,2%)

Custos e Despesas

Variáveis: +R\$ 30 mil

Fixas: +R\$ 5 mil

Resultado Financeiro: **piorou R\$ 7 mil**

Análise dos resultados

Margem de Contribuição reduziu, pois:

Receita: +R\$ 20 mil

Custos variáveis: +R\$ 30 mil

Hipótese:

- Preço médio caiu
- Mix de vendas piorou
- Custos unitários aumentaram

Análise dos resultados

Por que o Lucro Caiu Mesmo com Mais Receita?

Lucro Líquido: Mês anterior: R\$ 77 mil; Mês atual: R\$ 55 mil

Síntese:

- Vendeu mais
- Ganhou menos
- Gastou mal

Importante: Crescimento sem qualidade destrói a empresa.

Análise dos resultados

Por que o caixa apertou mesmo com lucro?

- Vendas a prazo cresceram mais que o recebimento
- Estoque aumentou sem giro proporcional
- Fornecedores não financiaram o crescimento
- Resultado financeiro piorou

Resultado: O Capital de giro financiou a operação, não o banco.

Análise dos resultados

3 Ações Práticas para os Próximos 30 Dias

1. Atacar Contas a Receber

- a) Reduzir prazo médio
- b) Cobrança ativa
- c) Revisar política de crédito

2. Estancar Crescimento de Estoque

- a) Congelar compras não críticas
- b) Girar estoque parado
- c) Ajustar o estoque mínimo

Análise dos resultados

3. Aliviar Caixa no Curto Prazo

- a) Renegociar prazos com fornecedores
- b) Revisar antecipações e juros
- c) Cortar as despesas fixas não essenciais

Lucro não paga conta. Caixa paga.

Gestão financeira não é só olhar o DRE. É entender resultado + capital de giro + caixa.

OBRIGADO !

Foco no

VALORIZAM

Bibliografia

1. MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.**
2. PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria: Estratégica e Operacional.**
3. ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor (capítulos de capital de giro e indicadores).**
4. IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade (fundamentos e análise de demonstrações).**

