



**Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo**  
Tel. (11) 3824-5400, 3824-5433 (teleatendimento), fax (11) 3662-0035  
Email: desenvolvimento@crcsp.org.br | web: www.crcsp.org.br  
Rua Rosa e Silva, 60 | Higienópolis  
01230 909 | São Paulo SP

Presidente: Luiz Antônio Balamínut  
Gestão 2006-2007

# Seminário

## Contabilidade Gerencial e Estratégica

**Elaborado por:**

Glauco Antonio Begalli

**O conteúdo desta apostila é de inteira  
responsabilidade do autor (a).**

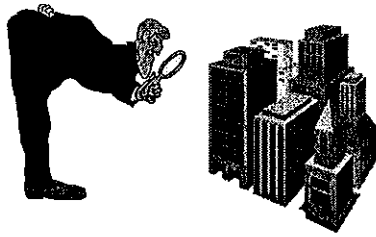
A reprodução total ou parcial, bem como a reprodução de apostilas a partir desta obra intelectual, de qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico ou mecânico, inclusive através de processos xerográficos, de fotocópias e de gravação, somente poderá ocorrer com a permissão expressa do seu Autor (Lei n. 9610)

TODOS OS DIREITOS  
RESERVADOS:  
É PROIBIDA A REPRODUÇÃO  
TOTAL OU PARCIAL DESTA  
APOSTILA, DE QUALQUER  
FORMA OU POR QUALQUER  
MEIO.  
CÓDIGO PENAL BRASILEIRO  
ARTIGO 184.

**Setembro 2006**



**CONTABILIDADE GERENCIAL  
E CONTROLADORIA  
CRC SP EDUCAÇÃO CONTINUADA**



**Prof. Glaucos Begalli**

---

---

---

---

---

---

---

---

**CONTABILIDADE**

**SISTEMA DE INFORMAÇÕES CUJO MÉTODO  
DE TRABALHO CONSISTE EM COLETAR,  
PROCESSAR, ARMAZENAR E TRANSMITIR  
DADOS SOBRE A SITUAÇÃO ECONÔMICO-  
FINANCEIRA DE UMA ENTIDADE EM  
DETERMINADO MOMENTO E SUA EVOLUÇÃO  
EM DETERMINADO PERÍODO. (Peres, Begalli)**

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

**CONTABILIDADE GERENCIAL**

**É O PROCESSO DE IDENTIFICAR,  
MENSURAR, ACUMULAR, ANALISAR,  
PREPARAR, INTERPRETAR E  
COMUNICAR INFORMAÇÕES QUE  
AUXILIEM OS GESTORES A ATINGIR  
OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.**

**( Horngren)**

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

# CONTROLADORIA

**TEM POR OBJETIVO A IDENTIFICAÇÃO, MENSURAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DECISÃO RELATIVAS AOS EVENTOS ECONÔMICOS, RESPONDENDO PELO LUCRO E PELA EFICÁCIA EMPRESARIAL. (Catelli)**

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

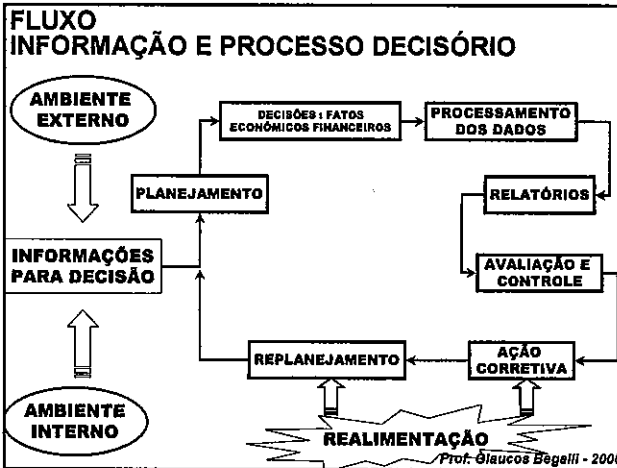
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**A CONTABILIDADE COMO CIÊNCIA**  
**PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE CONTABILIDADE**  
**O ENFOQUE HIERÁRQUICO**



→ CONVENÇÕES  
 → PRINCÍPIOS  
 → POSTULADOS



**SOCIETÁRIA X GERENCIAL**

- OBJETIVIDADE
- MATERIALIDADE
- CONSERVADORISMO
- UNIFORMIDADE
- CUSTO HIST. COMO BASE DE VALOR
- REALIZAÇÃO DE RECEITA
- COMPETÊNCIA DE EXERCÍCIO
- DENOMINADOR MONETÁRIO COMUM
- ENTIDADE
- CONTINUIDADE

- MAIS FLEXÍVEL → SUBJETIVIDADE
- ENFOQUE ESPECÍFICO P/VAL.UNITÁR.
- DISPENSÁVEL, FLEXÍVEL
- DISPENSÁVEL/MÚLTIPLOS CRITÉRIOS
- CUSTO DE REPOSIÇÃO
- INDEPENDE DA ENTREGA
- REGIME DE CAIXA
- MOEDA ESTRANG. OU MOEDA PRÓPRIA
- DEPARTAMENTO, PRODUTO
- FRACIONADA EM PER. MENORES

Prof. Glaucos Begalli - 2008

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**BALANÇO PATRIMONIAL**

ATIVO		PASSIVO	
USOS		FONTES	
CAPITAL DE GIRO OU CIRCULANTE	CIRCULANTE	CIRCULANTE	CAPITAL DE TERCEIROS
	REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
CAPITAL NÃO CIRCULANTE	PERMANENTE	RESUL EXERC FUTUROS	CAPITAL PRÓPRIO
	INVESTIMENTOS	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
	IMOBILIZADO	CAPITAL	
	DIFERIDO	RESERVAS	
		LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	

**CGL = CCL = AC - PC** Prof. Glaucos Begalli - 2008

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**BALANÇO PATRIMONIAL**

APLICAÇÕES ATIVO	FONTES PASSIVO
<b>CURTO PRAZO CIRCULANTE</b> 280	<b>CURTO PRAZO CIRCULANTE</b> 200
CCL = 80	
<b>LONGO PRAZO RLP + AP</b> 220	<b>LONGO PRAZO ELP + PL</b> 300
<b>500</b>	<b>500</b>

9 Prof. Glaucos Begalli - 2008

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**CCL**  
**CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO**

**DIFERENÇA ENTRE O AC E O PC**  
**PARCELA DE FONTES DE**  
**RECURSOS A LONGO PRAZO**  
**APLICADA NO CURTO PRAZO**  
**( ELP + PL ) MENOS ( RLP + AP )**

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

**BALANÇO PATRIMONIAL**

- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| ● APLICAÇÕES              | ● FONTES                   |
| ● ATIVO                   | ● PASSIVO                  |
| ● CIRCULANTE 1.200        | ● CIRCULANTE 1.000         |
| ● LONGO PRAZO 750         | ● LONGO PRAZO 800          |
| ● PERMANENTE <u>2.150</u> | ● PAT LÍQUIDO <u>2.300</u> |
| ● TOTAL <u>4.100</u>      | ● TOTAL <u>4.100</u>       |
| ● CIRCULANTE 1.200        | ● CIRCULANTE 1.000         |
| ● LONGO PRAZO 2.900       | ● LONGO PRAZO 3.100        |

**CCL = 200**

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

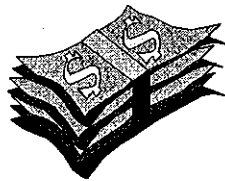
---

---

---

---

**EBITDA, EVA & MVA**  
**Lucro e Criação de Valores**



*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Contabilidade Financeira

- Sistema de informação e avaliação
- Atende o público externo à empresa
- Segue rígidos padrões universais
- Informações (Balanços) podem ser interpretados por qualquer pessoa externa à organização



Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

## Contabilidade Gerencial

- Sistema de informação para tomadores de decisões
- Não segue rigidamente os princípios contábeis
  - Analisa a performance/saúde da empresa

**EBITDA, EVA & MVA**

Medidas de avaliação e desempenho de um negócio



Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

# EBITDA

**Earning Before Taxes,  
depreciation and Amortization**

Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

## **E B I T D A**

*Sigla para o inglês de Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização*

**EBITDA = Lucro operacional - Valores que não afetam o caixa**

**Valores que não afetam o caixa:**

>Depreciação

>Amortização

>Despesas financeiras referente empréstimos e financiamentos

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

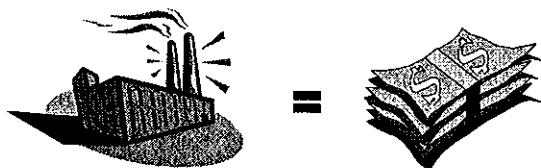
---

---

## **E B I T D A**

**Para que serve o EBITDA?**

**O EBITDA mostra o potencial de geração de caixa de um negócio, pois indica quanto dinheiro é gerado pelos ativos operacionais.**



*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## **EBITDA**

### **Globalização do Lucro**

**Estratégia para análise do lucro pelas empresas multinacionais**



**As formas de contabilizar depreciação, dívidas e impostos só são comparáveis dentro de um mesmo país.**

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## E B I T D A

- Usado isoladamente e sem critério, ele não é suficiente para analisar uma empresa.
- É importante analisar o endividamento e a estrutura de capital da empresa.
- O EBTIDA não pode ser utilizado como indicador "definitivo" para avaliar a saúde da empresa.

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## E B I T D A

**Exemplo Prático:**  
DRE de acordo com a Lei 6404/76

Demonstração do Resultado do Exercício 2005	
Vendas	1.200.000
CMV	( 720.000)
Lucro Bruto	480.000
Depreciação	( 60.000)
Despesas Operacionais	(240.000)
Despesas Operacionais + Depreciação	(290.000)
Receitas Financeiras	1.440
Despesas Financeiras	(41.760)
Lucro Operacional	149.880
Imposto de Renda e Contribuição Social	( 49.394)
Lucro Líquido	100.286

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## E B I T D A

- **Despesas financeiras:** decorrem do processo de empréstimos (juros);
- **Receitas Financeiras:** decorrem de disponibilidades aplicadas no mercado financeiro;
- **Depreciações e amortizações:** despesas resultantes dos desgastes da utilização do ativo imobilizado e diferido.

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---



# EVA

## Exemplo Prático

Vamos considerar uma empresa com a seguinte estrutura Patrimonial Compactada:

### Balço Patrimonial

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Operacional	\$10.000	Passivo Operacional	\$1.000
		Capital de Terceiros	\$4.000
		Capital Próprio	\$5.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$10.000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$10.000</b>

Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# EVA

## Conceitos Relevantes:

**Ativo Operacional Líquido (AOL):** é a diferença entre o ativo operacional e o passivo operacional.

**Capital de Terceiros (CT):** são os financiamentos de curto e longo prazo.

**Capital Próprio (CP):** são os "financiamentos" dos acionistas.

**Custo do Capital de Terceiros (CCT):** este é explícito e documentado, está representado na figura do que chamamos juros ou despesas financeiras.

**Custo do Capital Próprio (CCP):** é implícito e costumeiramente não documentado. É a expectativa de retorno desejada pelos acionistas em cima do capital investido.

Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# EVA

Portanto, podemos fazer a seguinte apresentação do Balço Patrimonial:

### Balço Patrimonial

ATIVO		PASSIVO	
AOL	\$9.000	Capital de Terceiros	\$4.000
		Capital Próprio	\$5.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$9.000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$9.000</b>

Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## EVA

### O Cálculo do CMPC e do EVA

O **CMPC**, Custo Médio Ponderado de Capital, serve para referenciar o retorno mínimo que os administradores da empresa deverão obter sobre o ativo operacional líquido que estão gerenciando.

Médio porque considera a média do custo entre o **CT** e o **CP**.

Ponderado porque considera a participação de cada fonte de recursos no Financiamento do **AOL**.

Então o **CMPC** é de:

$$\text{CMPC} = (\$4.000/\$9.000) \times 0,07 + (\$5.000/\$9.000) \times 0,14 = 0,1089$$

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## EVA – Modelos Matemáticos

- Retorno Sobre o Ativo Operacional Líquido
- Retorno Sobre o Capital Próprio

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## RETORNO SOBRE O AOL

$$\text{EVA} = (\text{RAOL} - \text{CMPC}) \times \text{AOL}$$

Onde:

- **RAOL** : Retorno sobre o ativo operacional líquido
- **CMPC**: Custo médio ponderado de capital
- **AOL**: Ativo operacional líquido

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## RAOL

**RAOL = Lucro Operacional / Ativo Operacional Líquido**

- **RAOL = R\$980 / R\$9.000 = 0,1089 = 10,89%**

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## EVA SOBRE O RAOL

**$EVA = (RAOL - CMPC) \times AOL$**

**$EVA = (10,89\% - 10,89\%) \times R\$9.000 = 0$**

- **Empresa captou recursos a 10,89% e aplicou a 10,89%, portanto não criou nem destruiu valor para seus acionistas;**
- **RAOL deverá ser superior ao CMPC.**

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## RETORNO SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO

**RCP = Lucro Operacional / Capital Próprio**

**$RCP = 700 / 5000 = 14\%$**

**$EVA = (RCP - CCP) \times CP$**

**$EVA = (14\% - 14\%) \times 5000 = 0$**

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## RETORNO SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO

**Exemplo: LO = 1.000,00**

**RCP = Lucro Operacional / Capital Próprio**

$$\text{RCP} = 1000 / 5000 = 20\%$$

$$\text{EVA} = (\text{RCP} - \text{CCP}) \times \text{CP}$$

$$\text{EVA} = (20\% - 14\%) \times 5000 = 300$$

*Prof. Glaucos Begall - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## EVA

**Se estivermos sistematicamente excedendo a expectativa de retorno sobre o capital investido pelo acionista, é porque estamos operando com EVA. E se estamos sistematicamente operando com EVA é porque estamos criando valor para o acionista**

*Prof. Glaucos Begall - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## EVA - Decisões balizadas

- Redução da quantidade de produtos ofertados no mercado;
- Controle do volume ideal de estoques;
- Aquisição de equipamentos;
- Venda de unidades produtivas;
- Realização de planejamento de orçamento (metas);
- Construção de planos de incentivo a funcionários.

*Prof. Glaucos Begall - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## EVA

SITUAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
EVA POSITIVO	As ATIVIDADES TÊM AGREGADO VALOR AO NEGÓCIO.
EVA NEGATIVO	UM EVA NEGATIVO NÃO SIGNIFICA QUE O NEGÓCIO DEVE DESCONTINUAR, MAS SIM QUE ASPECTOS DA SUA GESTÃO DEVEM SER REVISTOS, OU AINDA, PODE SINALIZAR UMA CONCENTRAÇÃO DE INVESTIMENTOS AINDA NÃO AMADURECIDOS, MAS QUE PROMETEM RETORNOS MAIORES PARA A EMPRESA.

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## MVA

### Market Value Added

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## MVA

*Sigla para o Inglês Valor de Mercado Agregado*

**O que é MVA?**

**MVA é a diferença entre valor de mercado de uma empresa e o capital investido pelos acionistas. Se o resultado for positivo, pode-se dizer que a empresa realmente criou valor para quem tiver suas ações. Sendo a cifra negativa, significa que o capital foi desperdiçado.**

**Definição básica:**

**MVA = Valor de Mercado da Empresa - Valor Investido pelo Acionista**

**MVA = Valor Presente dos Futuros EVA.**

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## MVA

Para que serve o MVA ?

Como uma medida do enriquecimento que uma empresa gerou para seus investidores, o MVA, mostra de fato, a diferença entre o que os acionistas investiram em uma empresa e o que podem obter de retorno.



Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

## Como calcular o MVA ?

Um investidor dispõe de R\$ 100.000 aplicados na caderneta de poupança, rendendo juros de 6% a.a.  
No entanto, ele recebeu uma proposta para comprar um posto de gasolina, pagando por ele R\$ 100.000.  
Analisou a projeção de resultados do negócio e ficou convicto de uma retirada anual de R\$ 15.000, o que significa aplicar o seu capital a uma taxa de retorno de 15% a.a.  
Esta retirada anual está sujeita a variações para mais ou para menos. Há está o risco do negócio.  
A expectativa do retorno de 15% a.a, representa um prêmio de 9 pontos percentuais acima dos 6% a.a. oferecidos com segurança pela caderneta de poupança.

Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

## MVA

Será que compensa o risco ? ( Segundo o investidor )

O Posto de Gasolina foi comprado.  
Depois de três anos o investidor conseguiu obter retiradas anuais de R\$ 15.000. O retorno projetado de 15% a.a. foi alcançado.  
Se não está havendo aumento das expectativas, também não está havendo frustração.  
Portanto, não houve criação nem destruição de valor no seu negócio/  
Investimento, pois, o investidor dispõe de :  
Ativo : R\$ 100.000  
Capital investido : R\$ 100.000

Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

## MVA

O valor de R\$ 100.000 ( $\$15.000/0,15$ ) :

- é o resultado de uma perpetuidade sem crescimento;
- nesta conta o investidor irá receber R\$ 15.000 Infinitamente.

Ao início do 4º ano, o acionista tem como objetivo :

Obter um retorno extra de 5% para o negócio

Então :

O retorno de 15% (mínimo), passaria para 20% a.a. (desejado)

Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

## MVA

Para tanto , algumas ações foram introduzidas :

- Fretistas homens foram substituídos por mulheres;
- Mudança no MIX dos produtos da loja de conveniência;
- Preços promocionais de lavagem rápida durante a semana;
- Ducha grátis para quem encher o tanque.

Nenhuma destas ações demandou investimentos.

Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

## MVA

As novas políticas deram certo. As receitas aumentaram e os Lucros e Dividendos também.

As retiradas anuais passaram de :

- R\$ 15.000 para R\$ 20.000
- 20% de retorno sobre o capital investido de R\$ 100.000

Agora o negócio vale mais para o investidor :

Vale R\$ 133.333 (  $\$ 20.000 / 0,15$  )



Prof. Glaucos Begalli - 2006

---

---

---

---

---

---

---

---

## MVA

O que é preciso para se ter MVA ? Ter EVA

Qual o EVA da operação ?

R\$ 5.000. Representa o retorno extra de 5% acima do mínimo de 15%  
(\$ 20.000 - \$ 15.000 = \$ 5.000).

Qual o MVA ?

R\$ 33.333. É a diferença entre o valor da empresa de R\$ 133.333  
(\$20.000 / 0,15) e o capital investido de R\$ 100.000 (\$15.000 / 0,15).

O investidor ficou mais rico em R\$ 33.333, porque possui um ativo  
que vale R\$ 133.333 e o capital investido foi de R\$ 100.000.

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## MVA

**Fórmula do MVA**

$$\text{MVA} = \frac{\text{EVA}}{\text{CCP}}$$

$$\text{MVA} = \frac{\text{R\$ 5.000}}{0,15} = \text{R\$ 33.333}$$

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## MVA

- MVA é o impacto do EVA no valor da empresa.
- O MVA mostra o quanto investidor ficou mais rico. O EVA explica.
- MVA é o futuro EVA trazido a valor presente pela taxa de retorno mínima esperada pelos acionistas.
- MVA é uma medida de avaliação de desempenho de um negócio.

*Prof. Glaucos Begalli - 2006*

---

---

---

---

---

---

---

---

## CASO PRÁTICO DO CÁLCULO DO EVA

Prof. Glauco Begalli

ATIVO		PASSIVO	
ATIVO OPERACIONAL	50.000	PASSIVO OPERACIONAL	20.000
		CAPITAL DE TERCEIROS	18.000
		CAPITAL PRÓPRIO	12.000
TOTAL	50.000	TOTAL	50.000

CCT	15%
CCP	20%

## SOLUÇÃO

ROB	40.000
- DEDUÇ	(10.000)
ROL	30.000
- CMV	(16.000)
= LB	14.000
-D.OPER	(6.000)
-DFL 18.000x15%	(2.700)
= LLAIRCS	5.300
- PIRCS 25%	(1.325)
= LLEX	3.975

ROB	40.000
- DEDUÇ	(10.000)
ROL	30.000
- CMV	(16.000)
= LB	14.000