



1 VISÃO GERENCIAL DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS, 1

- 1.1 Introdução, 2
- 1.2 Principais demonstrações contábeis, 3
- 1.3 O Balanço Patrimonial – BP, 5
- 1.4 A Demonstração de Resultados do Exercício – DRE, 8
- 1.5 A Demonstração de Fluxo de Caixa, 11
- 1.6 A dinâmica entre a Demonstração de Resultados do Exercício – DRE e a Demonstração de Fluxo de Caixa – DF, 13
 - 1.6.1 Principais diferenças entre a DRE e a DFC, 13
- 1.7 Entendendo as diferenças entre DRE e DFC, 15
- 1.8 Impactos da depreciação no BP, na DRE e no DFC, 15

2 INDICADORES DE DESEMPENHO, 21

- 2.1 Introdução, 22
- 2.2 Conceito de desempenho, 22
 - 2.2.1 Desempenho baseado em concorrentes – apresentado em %, 23
 - 2.2.2 Desempenho baseado em rentabilidade, 24
 - 2.2.3 Desempenho baseado em valores de mercado – apresentado em %, 31
- 2.3 Indicadores baseados em resultado – quando índices apresentados em %, 33
- 2.4 Indicadores de endividamento – apresentados em %, 39
- 2.5 Indicadores de liquidez, 40
- 2.6 Indicadores de gestão de capital de giro e ciclo de caixa, 43
- 2.7 Indicadores baseados em fluxo de caixa, 49
- 2.8 Indicadores Não Monetários, 60

3 ANÁLISE DA EMPRESA, 65

- 3.1 Roteiro de análise, 66

4 ANÁLISE DOS SEGMENTOS DE NEGÓCIOS, 83

- 4.1 Introdução, 84
- 4.2 Modelo de Mensuração dos Resultados por Segmentos, 87

5 ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS, 93

- 5.1 Introdução, 94
- 5.2 Conceitos fundamentais, 94
- 5.3 Acumulação de custos – plano de contas e centros de custos, 95
- 5.4 Operacionalização do Custeio por Absorção, 95

6 ANÁLISE DOS PROCESSOS – ACTIVITY BASED COSTING, 111

- 6.1 Introdução, 112
- 6.2 Conceitos fundamentais, 112
- 6.3 Operacionalização do modelo ABC, 113

7 ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES, 123

- 7.1 Introdução, 124
- 7.2 Conceitos fundamentais, 124
- 7.3 Operacionalização do modelo, 124
- 7.4 Análise estratégica, 127

8 RELAÇÕES CUSTO-VOLUME-LUCRO, 131

- 8.1 Introdução, 133
- 8.2 Demonstração de resultado por comportamento dos custos e despesas – uso interno gerencial, 133
 - 8.2.1 Conceitos importantes, 133

9 CUSTOS RELEVANTES PARA DECISÃO, 161

- 9.1 Introdução, 163
- 9.2 Fazer internamente *versus* comprar externamente, 164
- 9.3 Análise de pedido especial, 168
- 9.4 Encerrar uma atividade econômica, 173

10 FORMAÇÃO DE PREÇOS COM BASE EM CUSTOS, 181

- 10.1 Introdução, 182
- 10.2 Custo-meta, 183
- 10.3 Preços com base nos custos, 184
- 10.4 Aspectos tributários, 189

11 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL, 195

- 11.1 Introdução, 196
- 11.2 Conflito de interesses, 198
- 11.3 Processo de controle gerencial e as questões comportamentais, 199

12 ORÇAMENTO, 203

- 12.1 Introdução, 204
- 12.2 Projeção de demonstrações contábeis orçadas de forma rápida, 206
- 12.3 Principais indicadores a serem monitorados na elaboração do orçamento, 207

13 ANÁLISE DE VARIAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, 213

- 13.1 Introdução, 214
- 13.2 Análise das variações orçamentárias, 214
- 13.3 Análise da variação entre o orçamento flexível e orçamento original – o efeito mercado e *market-share*, 216

APÊNDICE – CONCEITOS E PROCESSOS CONTÁBEIS, 225

- A.1 Introdução – Receitas, Despesas e o Regime de Competência, 226
 - A.1.1 Receitas e Despesas, 226
 - A.1.2 Regime de Competência, 226
 - A.1.3 O Reconhecimento das Receitas e das Despesas, 226
- A.2 Elaboração das Demonstrações Contábeis pelo método dos Balanços Sucessivos, 229

BIBLIOGRAFIA, 239