

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (DCSA)  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DANILO OLIVEIRA ALVES**

**FERRAMENTAS DE ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRAS NA GESTÃO  
EMPRESARIAL – UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA COMERCIAL DE  
VITÓRIA DA CONQUISTA**

**VITÓRIA DA CONQUISTA – BA**

**2013**

**DANILO OLIVEIRA ALVES**

**FERRAMENTAS DE ANÁLISE ECONOMICO-FINANCEIRA NA GESTÃO  
EMPRESARIAL – UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA COMERCIAL DE  
VITORIA DA CONQUISTA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).  
Área de Concentração: Contabilidade Gerencial

Orientador: Prof. Flávio Dantas

**VITÓRIA DA CONQUISTA – BA  
2013**

**DANILO OLIVEIRA ALVES**

**FERRAMENTAS DE ANÁLISE ECONOMICO-FINANCEIRA NA GESTÃO  
EMPRESARIAL – UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA COMERCIAL DE  
VITORIA DA CONQUISTA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).  
Área de Concentração: Contabilidade Gerencial

Orientador: Prof. Flávio Dantas

Vitória da Conquista, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

Flávio Dantas  
Especialista em Auditoria Fiscal Contábil pela UFBA  
Orientador

Paulo Pires  
Mestre em Contabilidade pela Fundação Visconde de Cairu

Luciano Dória  
Mestre em Contabilidade pela Fundação Visconde de Cairu

A478f      Alves, Danilo Oliveira.  
                Ferramentas de análise econômico-financeiras na gestão  
                empresarial: um estudo de caso em empresa comercial de Vitória  
                da Conquista / Danilo Oliveira Alves, 2013.  
                91f.: il; algumas color.  
                Orientador (a): Flávio Dantas.  
                Trabalho de Conclusão de Curso (graduação),  
                Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória  
                da Conquista, 2013.  
                Referências: f.75-78.  
                1. Contabilidade gerencial. 2. Gestão empresarial –  
                Contabilidade. I. Dantas, Flávio. II. Universidade  
                Estadual do Sudoeste da Bahia. III.T.

CDD: 658.1511

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, a meus pais, amigos, familiares, e a todos que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os colegas que fizeram parte desses longos anos de graduação, aos professores, em especial ao Prof. Flávio Dantas pela paciência e orientação na construção deste trabalho.

O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis. (JOSÉ DE ALENCAR)

## RESUMO

As ferramentas de análise econômico-financeiras das demonstrações contábeis são várias, sendo que cada uma possui uma característica e uma utilidade. As informações obtidas pelos instrumentos de análise ilustram a situação da empresa e são extraídas de suas demonstrações. O objetivo principal dessa pesquisa é saber como essas ferramentas podem ajudar na gestão da Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda. A importância dessa pesquisa está no fato de trazer informações sobre o uso das ferramentas de análise das demonstrações contábeis e essas informações podem auxiliar na tomada de decisões, avaliando o desempenho da entidade. Buscou-se responder também o que são demonstrações contábeis e quais as utilizadas pela empresa, quais as ferramentas de análise, quais decisões podem ser auxiliadas por elas e quais as ferramentas normalmente utilizadas na gestão empresarial. Para responder essas perguntas utilizou-se estudo de caso com abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, no tocante à coleta de dados junto a Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda., de Vitória da Conquista, foi feito uso de entrevistas, os quais foram analisadas, tendo como delimitação espacial a cidade de Vitória da Conquista e temporal o ano de 2013. As ferramentas de análise econômico-financeira auxiliam a Pontual Distribuidora na gestão dos seus negócios.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contabilidade Gerencial. Gestão Empresarial. Ferramentas de análise econômico-financeiras.

## **ABSTRACT**

The tools of economic-financial analysis of accounting demonstrations are many, and each one has a characteristic and an utility. The informations obtained by the analysis instruments shows the company's situation and they are extracted from their own demonstrations. This research's main goal is to know how these tools can help on the management of Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda. The importance of this research is on bringing information about the use of the analysis tools of accounting demonstrations and these informations can help on the decision taking, evaluating the entity's performance. This research tries also to answer what are accounting demonstrations and which are used by the company, which analysis tools, which decisions can be helpful, and which tools normally are used on enterprising management. To answer these questions it was used a case study with qualitative approach, descriptive and exploratory, with the data collect with Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda, from Vitória da Conquista, it was used interviews, which were analyzed in the city of Vitória da Conquista and only in the year of 2013. The tools of economic-financial analysis help the Pontual Distribuidora in the management of their business.

**KEYWORDS:** Managerial Accounting, Business Management, Tools of Economic-Financial Analysis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma Administrativo Financeiro.....	19
Figura 2 – Organograma Compras e Prospecção.....	20
Figura 3 – Organograma Comercial e Logística .....	20
Figura 4 – Foto Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.....	21
Figura 5 – Foto Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.....	21
Figura 6 – Foto Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.....	22
Figura 7 – Grupo dos Principais Indicadores.....	41
Figura 8 – Sistema Dupont.....	63

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Características Contabilidade Gerencial.....	30-31
---	-------

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP – Balanço Patrimonial

CO – Ciclo Operacional

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

DRE – Demonstração de Resultado do Exercício

EBTIDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EVA – Economic Value Added

GAF – Grau de Alavancagem Financeira

GAO – Grau de Alavancagem Operacional

IASB – International Accounting Standards Board

IBRACON - Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

IFAC – International Federation Of Accounting

IFRS - International Financial Reporting Standards

LAJIDA - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização

MVA – Market Value Added

NLCG – Necessidade Líquida de Capital de Giro

NPC – Normas e Procedimentos Contábeis

PL – Patrimônio Líquido

PME – Prazo Médio de Estocagem

PMP – Prazo Médio de Pagamento

PMR – Prazo Médio de Recebimento

ROA – Retorno Sobre o Ativo

ROE – Return On Equity (Retorno Sobre o Patrimônio Líquido)

ROI – Retorno Sobre o Investimento

VEA – Valor Econômico Agregado

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1 Tema.....	15
1.2 Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Problematização .....	16
1.3.1 Questão-Problema .....	16
1.3.2 Questões Secundárias.....	16
1.4 Hipótese de Pesquisa.....	17
1.5 Justificativa .....	17
1.6 Metodologia .....	18
1.7 Visão geral .....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	19
2.1 Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.....	19
2.2 Gestão Empresarial .....	23
2.2.1 O Papel do Gestor .....	25
2.2.2 Planejamento .....	27
2.3 Contabilidade Gerencial.....	30
2.3.1 Características do Contador Gerencial .....	32
2.4 Demonstrações Contábeis Utilizadas Neste Trabalho.....	34
2.4.1 Balanço Patrimonial .....	36
2.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício.....	39
2.5 Ferramentas de Análise Econômico-Financeiras .....	41
2.5.1 Índices de Estrutura .....	43
2.5.2 Índices de Liquidez .....	45
2.5.3 Índices de Atividade.....	48
2.5.4 Índices de Rentabilidade .....	52
2.5.5 Índices de Desempenho.....	56
2.6 Ferramentas Econômico-Financeiras na Gestão Empresarial .....	64
3. METODOLOGIA .....	67
3.1 Tipo de Pesquisa .....	67
3.2 Universo de Pesquisa .....	69
3.3 Coleta de Dados .....	69
3.4 Tratamento dos Dados.....	69
4. RESULTADO E DISCUSSÕES SOBRE OS DADOS APURADOS.....	70
4.1 Resultado dos Dados Apurados.....	70
4.1.1 Planejamento .....	70

4.1.2 Demonstrações Contábeis .....	70
4.1.3 Ferramentas de Análise Econômico-Financeiras .....	71
4.2 Discussões Sobre os Dados Apurados .....	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	75
REFERÊNCIAS .....	76
APÊNDICES .....	80
Apêndice A – Entrevista .....	80
Apêndice B - Entrevista .....	84
Apêndice C – Protocolo Estudo de Caso .....	91

# **1. INTRODUÇÃO**

As ferramentas de análise econômico-financeiras são de suma importância para o gestor na tomada de decisão, pois oferece assistência e apoio com dados sobre o desempenho empresarial, além de transmitir aos proprietários e aos tomadores de decisões, informações úteis e claras a respeito da situação da entidade.

Para a tomada de decisão, essas ferramentas são de grande relevância, pois permitem ao gestor e ao empresário adquirir conhecimento sobre uma gama de informações que influenciarão diretamente a empresa em sua operacionalidade, gestão e planejamento, podendo ser efetivamente o diferencial esperado para a majoração do resultado operacional e agregação de valor.

Os indicadores fazem parte de uma série de ferramentas que são usados em uma análise detalhada da saúde da entidade. Com os dados extraídos das demonstrações contábeis esses índices podem esclarecer questões sobre problemas que não estão sendo solucionados e que estão afetando negativamente a empresa.

Nas organizações, independentemente de seu porte, essas ferramentas podem contribuir significativamente para a evolução e crescimento do negócio, mas para isso é imprescindível que o gestor tenha conhecimento da existência delas.

Por não terem conhecimento a respeito desses instrumentais, muitas decisões são tomadas com base na experiência do gestor no mercado, pela empolgação e oportunidade momentânea, entre outros fatores, e com isso, o risco de ser uma tomada de decisão não favorável é muito elevado. Assim ao ter disponíveis o conhecimento e as informações sobre essas ferramentas, a correta utilização desses dados dará suporte para uma tomada de decisão mais embasada e com menos riscos – o que pode contribuir para que haja mudança no que se refere as estratégias de gestão dentro da empresa.

O objetivo principal desta pesquisa é conhecer como as ferramentas de análise econômico-financeiras das demonstrações contábeis podem ajudar os gestores na tomada de decisões.

## **1.1 TEMA**

Importância da Análise Econômico-Financeira na Gestão Empresarial.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Conhecer como as ferramentas de análises econômico-financeiras das demonstrações contábeis auxiliam na gestão da Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Estudar teoricamente as ferramentas de análise econômico-financeiras, normalmente utilizadas na gestão empresarial.
- Identificar na Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.:
  - As demonstrações contábeis utilizadas;
  - As ferramentas de análise econômico-financeiras utilizadas;
  - As decisões e ações auxiliadas pelas ferramentas de análise econômico-financeiras no tocante a aspectos econômicos, financeiros e desempenho.

## **1.3 PROBLEMATIZAÇÃO**

### **1.3.1 Questão-Problema**

De que forma as ferramentas de análise econômico-financeiras das demonstrações contábeis auxiliam na gestão da Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.?

### **1.3.2 Questões Secundárias**

- Quais as ferramentas de análise econômico-financeiras normalmente utilizadas na gestão empresarial?
- Quais demonstrações contábeis são utilizadas pela Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.?
- Quais são as ferramentas de análise econômico-financeiras utilizadas pela empresa?
- Quais as decisões e ações auxiliadas pelas ferramentas de análise econômico-financeiras?

#### **1.4 HIPÓTESE DE PESQUISA**

As ferramentas de análises econômico-financeiras das demonstrações contábeis auxiliam a Pontual na gestão dos seus negócios.

#### **1.5 JUSTIFICATIVA**

As ferramentas de análise econômico-financeiras são instrumentos que ajudam de forma significativa uma empresa a descobrir onde deve cortar os gastos, qual a capacidade de giro do ativo, quanto seus ativos e passivos cresceram durante os anos, quais as margens de lucro, dentre outros.

Essas ferramentas, se aplicadas de forma coerente auxiliam na tomada de decisão dos proprietários. Na análise das demonstrações contábeis, comparando com anos anteriores, o gestor empresarial absorve informações que podem mudar a maneira de gerir o negócio e levá-lo a uma melhor saúde organizacional, se interpretadas e utilizadas corretamente. Utilizando os indicadores, a partir de seus resultados e analisados em um determinado contexto, é possível saber se a empresa está no caminho certo ou se deve mudar o seu modo de operacionalizar.

Essas ferramentas auxiliam também a conhecer melhor a entidade, pois com esses dados disponíveis o empresário tem conhecimento de detalhes que antes não fazia ideia que existia, como por exemplo, gastos desnecessários ou investimentos que não estão dando o retorno esperado. As empresas competem diariamente entre si e a continuidade está sempre ameaçada. Diante disso, as ferramentas de análise econômico-financeiras são uma opção para a manutenção da operacionalidade e se utilizadas corretamente poderão ser o diferencial para a melhora da gestão.

Muitos gestores não tem noção da existência dos instrumentos de análise e, por esse motivo, ficam desamparados de apoio e suporte de informações pertinentes para a tomada de decisão, daí a importância desse tipo de ferramentas. Esse trabalho é relevante por trazer dados sobre a funcionalidade das ferramentas de análise das demonstrações contábeis e a partir disso a aplicação delas nas empresas e como podem auxiliar os gestores.

A contribuição para a comunidade acadêmica se dá ao informar como as práticas contábeis são utilizadas pela empresa Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda., proporcionando assim uma visão de um caso específico sobre como as ferramentas de análise econômico-financeiras auxiliam na gestão dos negócios.

Para a sociedade, esta pesquisa oferece conteúdo específico, principalmente para os empresários e empreendedores, que ao adquirirem conhecimento sobre a utilidade destas ferramentas poderão viabilizar a implementação de suas práticas na organização, visando melhorar o desempenho econômico-financeiro da empresa. Assim, em uma visão ampla, a melhora da saúde empresarial pode afetar a sociedade no sentido de promover um crescimento de geração de empregos, levando-se em conta o crescimento das empresas.

Esse tema é pertinente à Ciência Contábil pelo motivo de ser uma das áreas mais importantes da Contabilidade no que se refere a análises de demonstrações, pois utilizam de todo o ferramental para avaliar o desempenho da organização e poder dar respaldo ao empresário e auxiliá-lo na tomada de decisões. Contribui para o debate contábil evidenciando se há utilização no mercado de trabalho, de que forma é aplicado, e a importância para a empresa do uso das ferramentas de análise econômico-financeira.

## **1.6 METODOLOGIA**

A metodologia possui uma abordagem indutiva, exploratória, descritiva, sendo para tanto utilizados os métodos de pesquisa de estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Sendo a mesma realizada em Vitória da Conquista, no ano de 2013, na empresa Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.

## **1.7 VISÃO GERAL**

A pesquisa dispõe de cinco capítulos:

1. Apresentação do tema, objetivo geral e específico, problematização, hipótese, justificativa, metodologia e visão geral.
2. Referencial Teórico, dividido em cinco tópicos.
  - a. Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.;
  - b. Gestão Empresarial;
  - c. Contabilidade Gerencial;
  - d. Ferramentas de Análises Econômico-Financeiras;
  - e. Ferramentas de Análises Econômico-Financeiras na Gestão Empresarial.
3. Metodologia.
4. Resultado e Discussão os Dados Apurados
5. Considerações Finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PONTUAL DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS LTDA.**

A Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda. é uma empresa com mais de 25 anos no mercado, fundada por Enéias A. Trindade e Francisco C. A. Trindade, com experiência em distribuição de alimentos, produtos de higiene e limpeza. Fundada em 1998 com o propósito de trabalhar com fornecedores que tenham interesse na construção, manutenção e divulgação de marcas de produtos de consumo na linha de alimentos, higiene e limpeza.

Atualmente seus sócios são Francisco C. A. Trindade e Janaina Souza Rocha, empresários tradicionais, com comprovada honradez e elevados propósitos, que revisam constantemente seus conceitos e evoluem, mantendo-se constantemente na vanguarda dos processos, detentores de atualizada visão do sistema de distribuição e com grande conhecimento da área de atuação.

A empresa é estruturada nas seguintes áreas: Administrativa/Financeira, Comercial e Logística. Na área Comercial o ambiente físico é dividido em sala de atendimento e auditório, no Administrativo em diversas salas e a Logística possui salas, oficina, depósito e plataformas. Os níveis hierárquicos são Diretoria, Gerência, Supervisão, Encarregado, Assistente e Auxiliar.

Possui um departamento de marketing ativo que mede, constantemente, a satisfação dos seus clientes, adequando-se às necessidades no intento de dinamizar o prazer e o lucro e minimizar as dificuldades. Tendo, sob sua administração, uma equipe de merchandising que valorizam as marcas perante os clientes e consumidores em defesa e ampliação do mercado.

Atualmente, o segmento onde a empresa está inserida está em fase de desenvolvimento. A Pontual trabalha de uma forma onde o mix de produtos das indústrias distribuídas é comercializado em demanda significativa. A cidade de Vitória da Conquista atende uma média de um milhão e meio de habitantes, em diversas cidades da região, e a Pontual almeja aumentar sua distribuição e conseqüentemente aumentar também o seu poder sobre os agentes competitivos do mercado.

A Pontual tem como missão fornecer produtos e serviços de qualidade através de um clima organizacional saudável e contribuir para o sucesso dos fornecedores, clientes e colaboradores, sua visão de futuro é ser reconhecida perante os fornecedores e clientes como a Melhor Empresa em Distribuição de produtos de consumo na Bahia até 2014.

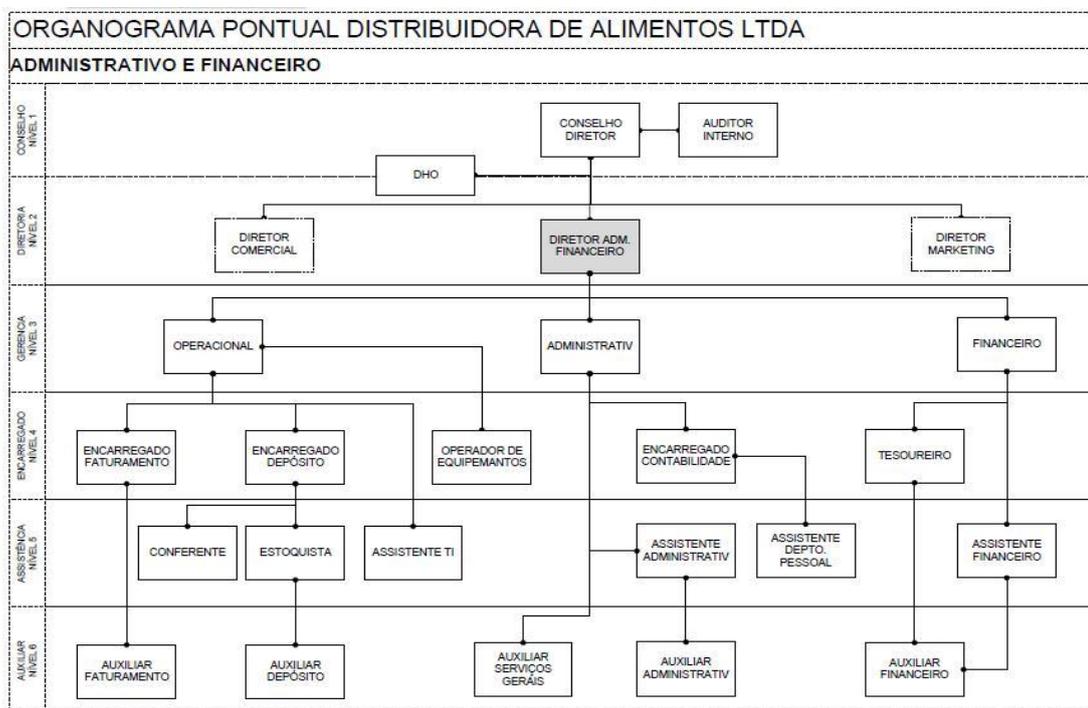
A Pontual trabalha em diversas regiões como Médio São Francisco, Serra Geral, Chapada Diamantina, Sudoeste e Litoral Sul. Em cidades como Vitória da Conquista, Itapetinga, Jequié, Poções, Itiruçu, Ibicuí, Itambé, Jaguaquara, Macarani, Cândido Sales, Maracás, Itororó, Barra da Estiva, Macaúbas, Paramirim, Caturama, Livramento, Brumado, Caetitê, Guanambi, Condeúba, Caculé, Bom Jesus da Lapa, Itabuna, Ilhéus, Ubaitaba, Eunápolis, Porto Seguro, Itamarajú, Teixeira de Freitas e Ipiaú.

Trabalha com diversas marcas como, ASA, Panasonic, Anhemi, Danone, Gomes da Costa, Grendene, União, Nutrilon, Dentalclean, dentre outras.

Possui equipe de vendas segmentadas e multicanais, com gerenciamento distinto por pastas, atuando na mesma área, propiciando uma maior competitividade, e possibilitando trabalhar com um universo maior de parceiros. O mix de produtos passa por uma criteriosa análise, sem que haja concorrência de marcas na mesma equipe.

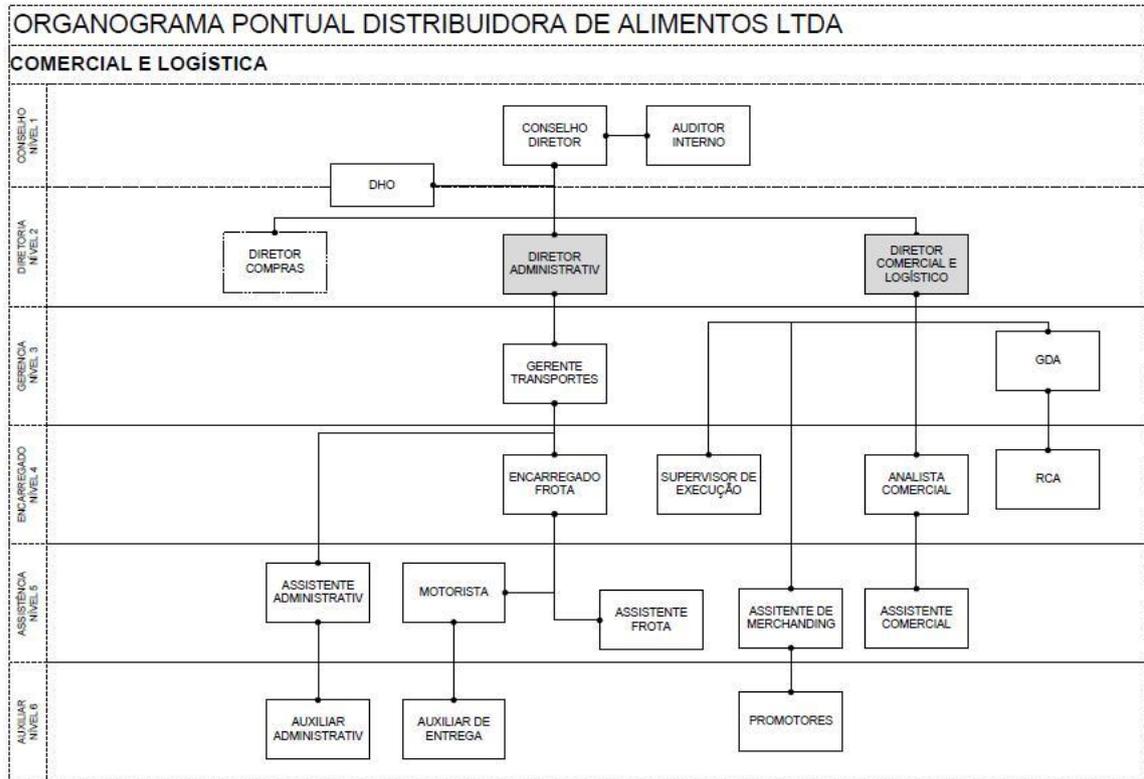
A seguir estão ilustrados os organogramas com a divisão da estrutura da empresa:

**Figura 1 – Organograma Administrativo e Financeiro**



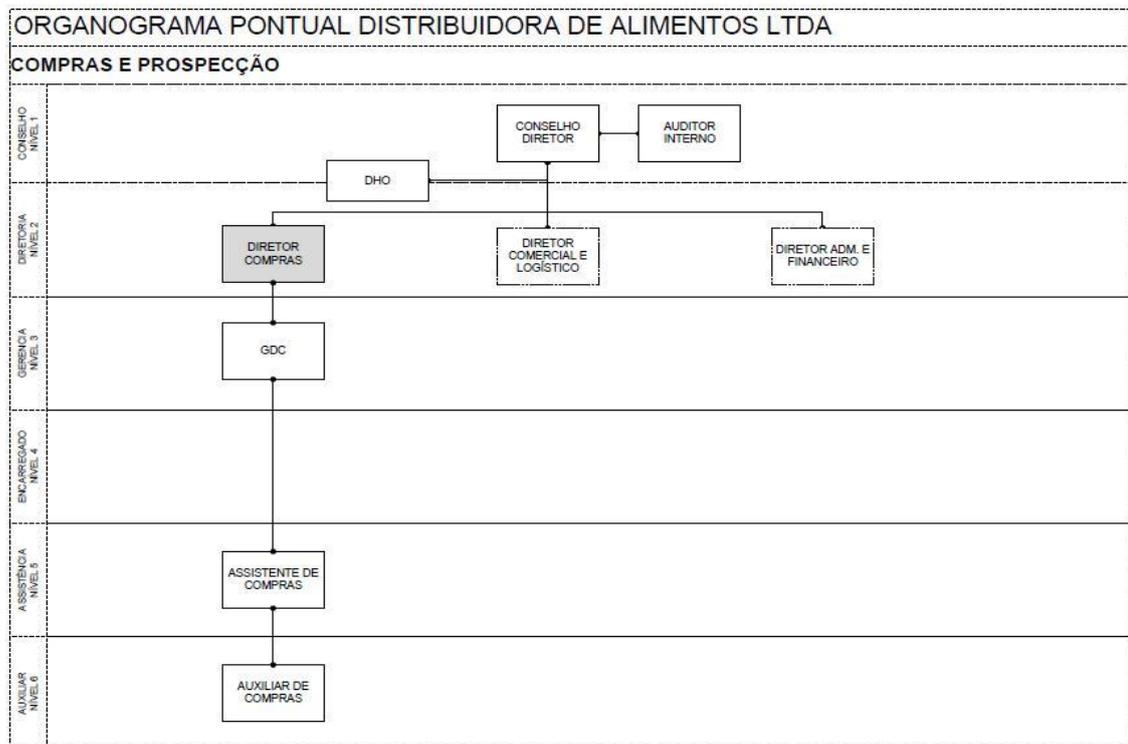
**Fonte:** Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.

**Figura 2 – Organograma Compras e Prospecção**



Fonte: Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.

**Figura 3 – Organograma Comercial e Logística**



Fonte: Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.

**Figura 4** – Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.



**Fonte:** O autor.

**Figura 5** – Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda



**Fonte:** O autor.

**Figura 6 – Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.**



**Fonte:** O autor.

## **2.2 GESTÃO EMPRESARIAL**

A Gestão empresarial baseia-se em um modelo de trabalho, guiado pelas políticas e valores dos gestores e proprietários da organização, que visa conduzir a empresa no alcance de suas metas e objetivos a partir de planejamentos, utilização de recursos, princípios e estratégias.

A gestão empresarial é caracterizada pela International Finance Corporation:

A Gestão Empresarial refere-se ao processo e estruturas para direção e controle das empresas. A Gestão Empresarial interessa-se pelas relações entre a direção, conselho de administração, controle dos acionistas, acionistas minoritários e outros intervenientes. Uma boa Gestão Empresarial contribui para o desenvolvimento de uma economia sustentável fortalecendo o desempenho das empresas e aumentando o seu acesso ao capital exterior.

A gestão dos negócios de forma eficiente tem a capacidade de alavancar a empresa em diversos aspectos, sendo realizada pelo gestor de acordo com um modelo de gestão

influenciado por questões como valores, princípios, experiência dos próprios gestores, entre outros fatores.

Toda empresa possui um modelo de gestão, que se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. O modelo de gestão é fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa, principalmente seus proprietários e da alta administração. (CATELLI, 2000, p.58)

Junior et al (1997) salientam que as crenças e valores empresariais influenciam diretamente nas operações futuras e na estrutura da organização.

Certamente estas crenças acabam por influenciar todas as operações futuras da empresa e trazer reflexos em todos os níveis. Pode-se dizer que elas determinam a própria estrutura organizacional da entidade. Uma indústria química ou petroquímica com responsabilidade ecológica, por exemplo, apresentará provavelmente altos investimentos em equipamentos de controle e redução de poluição, dando grande importância aos aspectos estratégicos, financeiros e logísticos voltados aos processos de decisão, alocação de recursos e acompanhamento e controle destes projetos (p.13)

O modelo de gestão atinge diversos níveis organizacionais, conseqüentemente os impactos recaem sobre todo o sistema empresarial. De acordo com Catelli (2001, p. 58) as diretrizes que influenciam os demais subsistemas empresariais são:

- A existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;
- O grau de participação dos gestores nas decisões;
- O grau de autonomia dos gestores;
- Os critérios de avaliação de desempenhos;
- Os papéis e posturas gerenciais

As políticas empresariais são determinantes na maneira de gerir, administrar, planejar e conduzir a organização cotidiana no que diz respeito à operacionalização, conduta perante fornecedores, clientes e demais relações cotidianas.

A vantagem mais evidente do emprego de políticas da qualidade bem definidas diz respeito a um processo consistente de operação da empresa. Trabalhando-se de forma planejada, bem definida e de modo a otimizar o uso dos recursos, o que reflete em redução de custos tanto pela eliminação de desperdícios que requerem correções, quanto pela necessidade de alterar decisões que se mostram equivocadas. (PALADINI, 2004, p. 139)

A partir do modelo de gestão é que a organização irá processar e realizar as atividades, sendo assim, é importante que este processo siga os mesmos princípios e assim vá de encontro ao cumprimento dos objetivos e missões estipuladas. Conforme Catelli (2001, p.58) o processo de gestão precisa:

- Ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas);
- Contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- Ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

A gestão empresarial analisa setores da entidade a fim de obter um resultado positivo, durante esse processo o gestor passa por dificuldades de todos os âmbitos, sejam operacionais, financeiras, falhas nos planos traçados etc. Cabe a ele superar todas essas barreiras a fim de alcançar as metas planejadas.

No entanto, vale ressaltar, que o gestor não deve se encarregar de todas as tarefas, é preciso estabelecer um grupo de apoio, delegar funções e responsabilidades para cada membro e dessa forma estabelecer um planejamento e objetivos.

### **2.2.1 O Papel do Gestor**

O gestor é o administrador da empresa, o responsável por gerir os recursos da maneira mais efetiva, sejam eles bens materiais ou intelectuais. Ele tem também o encargo de tomar decisões e atingir objetivos almejados.

De acordo com Junior et al (1997, p.12) o termo gestão “deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo”.

O gestor pode ter variações, sendo desde uma única pessoa, como também um grupo, departamento técnico ou até uma função administrativa. Schomberger (1984) apud Paladini (2004) afirma que esse agente de decisão pode ser um grupo de pessoas (como acontece em empresas japonesas); Walton (1989) apud Paladini (2004), por sua vez, afirma que pode ser uma área técnica da empresa (como se observa em empresas americanas); Juran (1995) apud

Paladini (2004) afirma que pode ser uma função administrativa periodicamente ocupada por determinadas pessoas (como se observa em empresas francesas) ou pode ser uma única pessoa, como acontece, frequentemente, no Brasil.

Para alcançar tudo que lhe é incumbido o gestor necessita de uma equipe que lhe dê respaldo, suporte, sobre o empreendimento. Mas para que isso aconteça é preciso atuar como um líder, motivando a sua equipe da melhor forma possível.

O líder deve possuir coragem, desprendimento, disciplina e entusiasmo. Deve ter disposição para defender suas crenças e desafiar os outros, baseado em valores e princípios morais; admitir erros e mudar o próprio comportamento quando preciso -, mesmo que esse ato contrarie seus próprios interesses – em proveito do grupo, de uma causa ou ideia. Deve superar o medo ao dano físico no cumprimento do dever e realizar as atividades com empenho, esforçando-se por concluí-las corretamente, dentro dos prazos estabelecidos, conduzindo-se dentro das normas, mesmo quando não estiver sendo observado, executando as tarefas com entusiasmo e vigor. (HEKIS; AMBONI; HAWERROTH; TEIXEIRA, 2008; p. 184)

De acordo com Paladini (2004, p. 148) o gestor abrange algumas características:

- a. Liderança: trata-se da habilidade de influenciar pessoas, conduzindo-as em determinada direção;
- b. Oportunidade de motivação: não há gerente que consiga motivar quem quer que seja, porque motivação não se transfere. Ocorre, porém que qualquer gerente deve ser capaz de criar condições favoráveis a motivação das pessoas. Pela motivação, as pessoas aderem às metas que o gerente propões. Sem ela, não há como garantir esforços consistentes para alcançar essas metas
- c. Controle da informação: essa capacidade inclui tanto a captação quanto a transmissão de informações. São evidências dessa característica a objetividade, o perde de síntese, a capacidade de identificar os aspectos mais relevantes de cada elementos, a uniformidade da comunicação, etc;
- d. Dinamismo: é evidente que qualquer gerente deve ser dinâmico, porque dinâmico, aliás, deve ser todo funcionário da empresa. Ocorre, porém, que há um sentido específico para dinamismo aqui: como é o gerente quem toma decisões, a mais perfeita tradução desse dinamismo envolve agilidade e rápida percepção da realidade;
- e. Planejamento: Com a finalidade de introduzir o hábito do planejamento da qualidade, é necessário que o gerente atue de forma planejada, até como forma de mostrar, aos outros, a importância e, principalmente, as vantagens do trabalho com planejamento.

Entretanto Arantes (1994, p.195) afirma que existem empresas onde o gestor está a parte do sistema de gestão da empresa, no tocante a sistema de planejamento e controle, políticas, estrutura organizacional, procedimentos. Enfatiza também que na maior parcela desses casos a culpa pelo distanciamento é do próprio gestor, por não ter tempo a perder com estudos como estes, passando para o papel de usuário, sendo atendido assim pelos

departamentos de apoio. Todavia o gestor precisa ter conhecimento e participar veemente do planejamento e ser o responsável por tomar as decisões que envolvem a organização.

Chiavenato (2000, p.23) define o papel do gestor como sendo interpessoais, informacionais e decisórios.

- Os papéis interpessoais representam as relações com outras pessoas e estão relacionados com as habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia subordinados.
- Os papéis informacionais descrevem as atividades usadas para manter e desenvolver uma rede de informações. Um administrador no nível institucional passa em média cerca de 75% do seu tempo falando com outras pessoas. Mostram como o administrador intercambia e processa a informação.
- Os papéis decisórios envolvem todos os eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha ou opção. Esses papéis requerem tanto habilidades humanas como conceituais. Mostram como o administrador utiliza a informação em suas decisões.

É consenso entre Robbins (2000) e Chiavenato (2000) que os papéis gerenciais e também que os aspectos interpessoais, informacionais e decisórios são pertinentes ao gestor. Nesse sentido, o papel do gestor na empresa se evidencia em, desenvolver planos estratégicos e operacionais embasado por um sistema de informações integrado entre todos os setores da empresa, de acordo com regras e políticas traçadas e acompanhar se os resultados prévios estão dentro do esperado pelo planejamento, coordenando e monitorando a execução dos planos, tomar decisões embasadas por informações, dar condições para que sua equipe trabalhe da melhor forma, e assim tomar decisões a respeito das atividades empresariais.

### **2.2.2 Planejamento**

O planejamento é essencial para o crescimento e resultado empresarial, é com ele que a empresa terá um caminho a seguir, a partir de metas, atividades e ações desenvolvidas com base em um estudo de mercado no qual a empresa está inserida, que possibilite atingir o resultado esperado, o lucro. Segundo Mosimann (1999, p. 43) “os planejamentos devem estar sempre em perfeita integração para que a missão seja cumprida e a continuidade seja mantida.”, é importante para a execução do plano que tudo na entidade esteja interligado, como os setores, as informações, a contabilidade, apenas desta forma o gestor terá como saber tudo o que precisa.

A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intracional exigem do administrador extraordinária atenção à necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e idéias escolhidas. Em outras palavras, PLANEJAR” (MOSIMANN e FISCH, 1999, p.42)

É preciso observar tudo que rodeia a empresa para traçar um planejamento que trará resultados, desde internamente como metas, designação de funções e cargos específicos, implementação de um sistema de informação que ofereça um feedback confiável, e também externamente, como estudo dos concorrentes, mercado, economia, consumidores, para que se tenha a noção real do nível dos concorrentes e o que o mercado exige atualmente. Gitman (2010, p. 105) enfatiza “o planejamento financeiro é um aspecto importante das empresas porque fornece um mapa para a orientação, coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos.”.

Uma vez que a empresa tenha definido seu propósito, âmbito e objetivos, ela deve desenvolver uma estratégia para alcançar seus objetivos. As estratégias da empresa são abordagens amplas e não planos detalhados. (BRIGHAM e EHRHARDT, 2006; p.119)

Para que o planejamento seja alcançado necessita-se de planos de curto e longo prazo, ou seja, planos operacionais e estratégicos. No planejamento operacional é importante salientar que são planos que segundo Gitman (2010) cobrem um período de 2 anos e trabalham com informações como a previsão das vendas, dados operacionais e financeiros e os impactos dessas ações.

O planejamento financeiro de curto prazo começa com a projeção de vendas. Partindo dela, as empresas desenvolvem planos de produção que levam em conta os prazos de espera (preparação) e incluem estimativas das matérias primas necessárias. (GITMAN, 2010, p.107)

Apesar de Brigham e Ehrhardt (2006) compartilharem do pensamento de Gitman (2010), esses autores ressaltam que o tempo de plano operacional de 5 anos é o mais utilizado pela maioria das empresas.

Os planos operacionais fornecem uma guia detalhada de implementação, baseada na estratégia declarada da empresa. Esses planos podem ser desenvolvidos para

qualquer horizonte de tempo, mas, como a Disney, a maioria das empresas usa um horizonte de 5 anos. Um plano de 5 anos é mais detalhado para o primeiro ano, com cada plano dos anos sucessivos tornando-se menos específico. O plano explica em considerável detalhe quem é responsável por qual função em particular, quando as tarefas específicas devem ser executadas, as vendas, as metas de lucro e assim por diante. (p.120)

Segundo Catelli (2001, p. 140) o processo de planejamento operacional engloba as seguintes etapas:

1. Estabelecimento dos objetivos operacionais;
2. Definição dos meios e recursos;
3. Identificação das alternativas de ação
4. Simulação das alternativas identificadas;
5. Escolha das alternativas e incorporação ao plano
6. Estruturação e quantificação do plano; e
7. Aprovação e divulgação do plano.

Este processo de planejamento operacional deve ser realizado com a cooperação de todos os responsáveis pelos múltiplos setores para que haja dessa forma o conhecimento de todas as áreas e os respectivos responsáveis assumam o compromisso com o seu cumprimento

O planejamento estratégico, de longo prazo vislumbra as ações financeiras planejadas por uma empresa para um período de 2 a 10 anos e os impactos esperados dessas ações durante esse tempo, mas de acordo com Gitman as empresas com um grau de incerteza relativamente alto e a ciclos curtos tendem a trabalhar com um planejamento mais curto.

Os planos financeiros de longo prazo fazem parte de uma estratégia integrada que, juntamente com os planos de produção e marketing, orientam a empresa em direção a suas metas estratégicas. Tais planos incluem propostas de dispêndio em ativo imobilizado, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e desenvolvimento de produtos, estrutura de capital e principais fontes de financiamentos. (GITMAN, 2010; p.106)

Para Catelli (2004, p. 59) o planejamento estratégico se caracteriza da seguinte forma:

O processo de planejamento estratégico contempla o estabelecimento de cenários, a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas.

Para definir as diretrizes do planejamento estratégico é importante seguir alguns pré-requisitos, que de acordo com Brigham e Ehrhardt (2006) normalmente apresenta seis passos:

1. Projetar as demonstrações financeiras e usar essas projeções para analisar os efeitos do plano de operacional sobre os lucros e índices financeiros projetados
2. Determinar os fundos necessários para sustentar o plano para 5 anos.
3. Prever a disponibilidade de fundos durante os 5 anos.
4. Estabelecer e manter um sistema de controle sobre a alocação e o uso dos fundos dentro da empresa.
5. Desenvolver procedimentos de ajuste do plano básico se as previsões econômicas sobre as quais o plano foi baseado não se materializarem.
6. Estabelecer um sistema de remuneração para a administração com base no desempenho. (p.120-122)

Com um planejamento traçado a organização tem uma maior possibilidade de chegar ao seu objetivo, porém com o tempo podem surgir limitações e inovações que interfiram nas ações estipuladas, sendo assim o gesto precisa estar atento, no sentido de, se necessário, fazer ajustes e modificações no planejamento. Nesse sentido a Contabilidade Gerencial se apresenta como uma importante aliada, que pode ajudar o gestor a partir de ferramentais úteis e indispensáveis para as atividades gerenciais da organização.

### **2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL**

A Contabilidade é uma ciência nascida há muito tempo, chegando a ser uma das mais antigas, e ao longo desse período passou por grandes transformações e avanços no que diz respeito a sua complexidade, funcionalidade e importância para as empresas e o mundo dos negócios. Uma das áreas que a cada dia torna-se mais determinante para o sucesso das empresas é a Contabilidade Gerencial, ou seja

é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. (CREPALDI, 1998, p.18)

Segundo Iudícibus (2010) a contabilidade gerencial é caracterizada:

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise de financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (p. 21)

A Contabilidade Gerencial está agregada de técnicas e procedimentos contábeis que são úteis à administração, de forma que facilita o planejamento e controle da entidade, assegurando o uso correto dos recursos disponíveis. Todavia, não é obrigatória a sua utilização, mas se inserida na organização dará um suporte maior no planejamento e tomada de decisão.

Para Warren et al (2003, p. 3):

As informações da contabilidade gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. As características da contabilidade gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da administração.

Garrison (2007, p.21) vai ao encontro ao pensamento explanado pelos autores anteriores:

A Contabilidade Gerencial preocupa-se mais com o futuro, dá menos ênfase à precisão, enfatiza segmentos de uma organização (em lugar da organização como um todo), e não é governada por princípios contábeis aceitos, além de não ser obrigatória.

Por não ser de uso obrigatório, a Contabilidade Gerencial se adéqua as características da empresa. Dessa forma o gestor tem a possibilidade de utilizá-la de acordo com os seus interesses e assim elaborar relatórios internos com informações que trarão benefícios para a gestão da entidade.

Observe (TABELA 1) as características da Contabilidade Gerencial com relação a alguns aspectos conforme Oliveira e Perez (2007):

**TABELA 1 – Características Contabilidade Gerencial**

Principais Objetivos	Gerar e fornecer informações para o usuário interno, para suas tomadas de decisões gerenciais. Atender à administração da empresa como parte importante do modelo decisório.
----------------------	--

Relatórios	Relatórios específicos para cada usuário.
Princípios Contábeis	Há maior flexibilidade para a utilização de procedimentos alternativos, as condizentes com a realidade da empresa.
Funções Essenciais	Controle e acompanhamento da evolução de custos e despesas. Comparação com custo-padrão e orçamentos. Análise das variações e geração de relatórios para as tomadas de medidas corretivas. Avaliação do desempenho dos departamentos e executivos responsáveis, gerando informações úteis ao processo decisório.

**Fonte:** Adaptado por Oliveira e Perez, 2007.

Para ser efetivamente útil à empresa, a Contabilidade Gerencial precisa estar interligada a diversos setores como a Contabilidade Financeira, Custos, o sistema de informações contábeis, planejamento empresarial, dentre outros. Com essa integração os benefícios oriundos da Contabilidade Gerencial serão úteis no sentido de ser efetivamente uma ferramenta para a administração, direcionada pelas necessidades internas da empresa e visando orientar nas decisões operacionais. Contudo os profissionais da Contabilidade Gerencial se diferem dos profissionais mais conservadores, com características diferenciadas.

### 2.3.1 Características do Contador Gerencial

Os profissionais da área contábil são detentores de uma responsabilidade enorme, precisam atender as obrigações do governo, orientar os clientes da melhor maneira possível, saber lidar com situações adversas e com pessoas, cumprir prazos, além de serem requisitados a todo o momento por diversos setores empresariais e governamentais. O perfil do contador gerencial se difere dos outros, é definido International Federation Of Accounting – IFAC como um profissional que:

identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos. (apud CREPALDI, 2004, p. 21)

Todavia, é necessário também que o Contador Gerencial seja comprometido com a empresa e que esteja envolvido em todo o processo decisório, dando suporte ao gestor com informações tempestivas, fidedignas e relevantes para a tomada de decisão.

Para estar preparado para exercer uma função gerencial, torna-se indispensável que o contador tenha habilidades e competências próprias, seja uma pessoa pró-ativa, com senso de responsabilidade, capaz de se manter atualizado, possua pensamento crítico, domínio da profissão e seja adepto ao processo de formação continuada. É necessário ainda que esse profissional possa contar com uma equipe eficaz, bem como um sistema de informações capaz de gerar relatórios informativos que auxiliem os gestores a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas. Assim, a contabilidade gerencial se torna uma ação constante, que compreende um ciclo dinâmico, é alimentada por informações contínuas, gerando outras informações que auxiliam na tomada de decisão. (DIAS, 2007)

Os gestores esperam do contador gerencial um suporte que lhes darão segurança no caminho escolhido para a empresa. Conseqüentemente o profissional contábil deve suprir essa expectativa da melhor maneira possível e planejando de forma eficiente e efetiva as suas ações. Diante disso, cabe ao Contador Gerencial as seguintes funções:

- ✓ Garantir que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo;
  - ✓ Fazer compilação, síntese e análise da informação;
  - ✓ Fazer planejamento perfeito com objetivo de se chegar a um controle eficaz, ou seja, controlar as atividades da empresa;
  - ✓ Elaborar relatórios padrões para facilitar sua interpretação;
  - ✓ Avaliar e assessorar os gerentes e o presidente;
  - ✓ Organizar o sistema gerencial a fim de permitir à administração ter conhecimento dos fatos ocorridos e seus resultados;
  - ✓ Comparar o desempenho esperado com o real;
  - ✓ Pensar e planejar a administração tributária;
  - ✓ Elaborar relatórios para o governo e entidades oficiais;
  - ✓ Proteger os ativos da empresa;
  - ✓ Fazer avaliação econômica para tomada de decisão;
  - ✓ Propor medidas corretivas a fim de melhorar a eficiência da empresa.
- (CABRELLI; FERREIRA, 2007, p. 5-6)

Para cumprir as funções explícitas o contador gerencial deve ser uma pessoa qualificada com formação intelectual que possibilite a realização das responsabilidades, tendo em vista que são recursos determinantes para a gestão da organização. Ainda remetendo as funções do Contador Gerencial, Crepaldi (1998) salienta que:

o contador gerencial, também conhecido como controller da empresa, tem como principal função na moderna Contabilidade Gerencial, a função de assessoria, é o seu departamento que tem a incumbência de prestar serviços especializados aos outros administradores e à presidência da empresa. (p.24)

O contador gerencial necessita conhecer as pessoas que fazem parte da empresa (os gestores, diretores, proprietários) e saber qual a melhor forma de se expressar e passar as informações, de maneira que todos as entendam e que principalmente, contribuam para sanar as dúvidas e elucidar a melhor tomada de decisão.

Dessa forma o contador gerencial é de fundamental importância dentro do empreendimento, principalmente quando está inserido internamente, tendo assim mais tempo para se dedicar a empresa e proporcionar um trabalho direto e eficiente ao analisar as demonstrações contábeis e transmitir para os gestores informações úteis e tempestivas.

## **2.4 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS UTILIZADAS NESTE TRABALHO**

As demonstrações contábeis são relatórios de suma importância para qualquer empresa, independentemente do seu porte, estrutura ou ramo. A partir delas são extraídas informações úteis para a tomada de decisões dos gestores, e com a utilização das ferramentas de análise econômico-financeira pode-se estudar detalhadamente a situação da entidade durante os exercícios passados e o atual, assim como projetar um futuro. Segundo o pronunciamento técnico do CPC 00 (2010) o objetivo das demonstrações contábeis é:

fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira da entidade (Balanço Patrimonial), sobre seu desempenho em um determinado período (Demonstração do Resultado) e sobre as modificações na sua posição financeira (Demonstração dos Fluxos de Caixa, no Brasil, a partir de 2008), informações essas que sejam úteis a um grande número de usuários em suas avaliações e tomadas de decisão econômica. (p.8)

O pronunciamento do CPC 00 (2010) é o mesmo que o pensamento de Brigham et al (2001), que afirma que

As demonstrações contábeis evidenciam a posição de uma empresa num determinado ponto no tempo (o balanço patrimonial), bem como os resultados das suas operações ao longo de um período passado (retratados nas demonstrações de resultados e na de fluxo de caixa). O real valor das demonstrações contábeis, para esses autores, reside na constatação de que elas podem ser usadas para auxiliar na previsão de lucros e dividendos futuros. (p.97)

Segundo o Artigo 7º da IBRACON NPC nº 27 (2000) observa que:

As demonstrações contábeis são uma representação monetária estruturada da posição patrimonial e financeira em determinada data e das transações realizadas por uma entidade no período findo nessa data. O objetivo das demonstrações contábeis de uso geral é fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o resultado e o fluxo financeiro de uma entidade, que são úteis para uma ampla variedade de usuários na tomada de decisões. As demonstrações contábeis também mostram os resultados do gerenciamento, pela Administração, dos recursos que lhe são confiados.

Os interessados nessas demonstrações são os acionistas, diretores, gestores e usuários externos como clientes, governo, consumidores, fornecedores e futuros investidores. Cada um possui um interesse e uma forma de analisar e avaliar o resultado da entidade. Cada usuário tem sua particularidade ao observar as demonstrações da empresa, como enfatiza o CPC 00 (2010):

Esses usuários possuem interesses e competências distintas, por isso precisam as Demonstrações Contábeis ser preparadas para atendimento às necessidades comuns da maioria deles. Todavia, elas não fornecem todas as informações que os usuários possam necessitar para tomar decisões econômicas, considerando que tais Demonstrações Contábeis refletem principalmente os efeitos financeiros ocorridos no passado e não contém necessariamente informações que não sejam de caráter financeiro. Adicionalmente, presume-se que os usuários das Demonstrações Contábeis tenham um conhecimento razoável dos negócios, atividades econômicas e de contabilidade e a disposição de estudar as informações com razoável diligência. (p. 8)

Os resultados obtidos podem ser analisados a partir das informações inseridas nas demonstrações contábeis, como também a qualidade dos gestores na administração dos recursos da empresa.

Demonstrações contábeis também objetivam apresentar os resultados da atuação da Administração na gestão da entidade e sua capacitação na prestação de contas quanto aos recursos que lhe foram confiados. Aqueles usuários que desejam avaliar a atuação ou prestação de contas da Administração fazem-no com a finalidade de estar em condições de tomar decisões econômicas que podem incluir, por exemplo, manter ou vender seus investimentos na entidade ou reeleger ou substituir a Administração. (CPC 00, 2009, p.15)

Informações fidedignas são fundamentais, pois além de evidenciar os reais resultados obtidos no exercício, servem de base para um planejamento futuro confiável que abrangerá a estratégia de gestão e operacionalidade, no que diz respeito a perspectivas de lucros, investimento ou cortes em contas, setores e o mais importante, define se a entidade está tendo o resultado esperado, sua viabilidade e continuidade.

As demonstrações contábeis que serão utilizadas neste trabalho são o Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Apesar de existirem outros relatórios, eles não serão objeto de estudo deste trabalho.

#### **2.4.1 Balanço Patrimonial**

A demonstração mais importante e que agrega todo o resultado das operações da empresa durante um determinado espaço de tempo, normalmente a cada fim de ano ou de um período prefixado é o Balanço Patrimonial. De acordo com o International Accounting Standards Board (IASB) através da IAS 01 (2001)

O balanço patrimonial apresenta a situação financeira e patrimonial da entidade em um determinado momento. A Administração pode usar seu julgamento com relação à forma de apresentação em muitas áreas, como a utilização de um formato vertical ou horizontal, o grau de detalhamento das subclassificações a serem apresentadas e que informações serão divulgadas no balanço ou nas notas explicativas, além dos requisitos mínimos.

De acordo com Matarazzo (2010; p.26)

É a demonstração que apresenta todos os bens e direitos da empresa – Ativo – assim como as obrigações – Passivo Exigível – em determinada data. A diferença entre Ativo e Passivo é chamada Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelo proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente.

Sua estrutura é definida em Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido (PL). Para realizar uma melhor análise do BP, a comparação com balanços anteriores é fundamental, dessa forma obtém informações se a entidade melhorou ou não o desempenho, e assim, principalmente para os acionistas e investidores, tem se a noção se o dinheiro investido está sendo bem gerido e dando retorno.

A grande importância do Balanço reside na visão que ele dá das aplicações de recursos feitas pela empresa (Ativo) e quantos desses recursos são devidos a terceiros (Passivo). Isso evidencia o nível de endividamento, a liquidez da empresa, a proporção do capital próprio (Patrimônio Líquido) e outras análises a serem vistas no apêndice sobre Análise de Balanços. A visão de dois balanços consecutivos mostra facilmente a movimentação ocorrida no período e como a estrutura patrimonial e financeira se modificou no período. (IUDICIBUS, 1998, p. 133):

De acordo com o CPC 26 (2011) o Balanço Patrimonial deve apresentar minimamente as seguintes contas:

- caixa e equivalentes de caixa;
- clientes e outros recebíveis;
- estoques;
- ativos financeiros;
- total de ativos classificados como disponíveis para venda e ativos à disposição para venda de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 31 – Ativo Não Circulante Mantido para Venda e Operação Descontinuada;
- ativos biológicos;
- investimentos avaliados pelo método da equivalência patrimonial;
- propriedades para investimento;
- imobilizado;
- intangível;
- contas a pagar comerciais e outras;
- provisões;
- obrigações;
- obrigações e ativos relativos à tributação corrente, conforme definido no Pronunciamento Técnico CPC 32 – Tributos sobre o Lucro;
- impostos diferidos ativos e passivos, como definido no Pronunciamento Técnico CPC 32;
- obrigações associadas a ativos à disposição para venda de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 31;
- participação de não controladores apresentada de forma destacada dentro do patrimônio líquido; e
- capital integralizado e reservas e outras contas atribuíveis aos proprietários da entidade. (p.17,18)

No Ativo está evidenciado todos os bens e direitos pertencentes e de controle da empresa, os bens representam dinheiro, máquinas, terrenos, veículos, imóveis etc., já os direitos são as contas a receber, duplicatas a receber, ações entre outros. São também classificados de acordo com seu nível de liquidez no Ativo Circulante, afirmado por Brigham e Ehrardt (2002, p. 31) “os ativos são ordenados conforme sua liquidez, ou seja, o tempo que leva para convertê-los em caixa.”.

Porém, para se enquadrar como ativo é necessário que o elemento tenha as seguintes atribuições elencadas por Iudícibus (1998):

Para ser Ativo é necessário que qualquer item preencha quatro requisitos simultaneamente: constituir bem ou direito para a empresa; ser de propriedade, posse ou controle de longo prazo da empresa; ser mensurável monetariamente; trazer benefícios presentes ou futuros. (p. 41):

O Ativo Circulante são ativos de curto prazo, caracterizados pelo seu índice de liquidez alto, ou seja, são facilmente transformados em caixa, levando em consideração que precisam ser convertidos durante o exercício. Os ativos circulantes e passivos circulantes se caracterizam pelo curto prazo. Isso significa que devem ser convertidos em caixa (ativo circulante) ou pagos (passivo circulante) dentro de um ano.” (GITMAN, 2010, p .43)

O Ativo Não Circulante é classificado como ativos que sua realização ultrapassa o exercício social da empresa, conforme observa o autor Neto (2012, p. 98) “Os realizáveis a longo prazos são recebidos após o final do exercício social seguinte (período superior a 12 meses). Devem passar para o circulante no balanço imediatamente anterior àquele em que se realizarão.”.

O Passivo é caracterizado por constituir todas as obrigações que a entidade possui com terceiros, referentes a empréstimos, fornecedores, impostos a pagar, financiamentos etc. Para Iudícibus (1998, p. 41) “O Passivo é uma obrigação exigível, isto é, no momento em que a dívida vencer, será exigida (reclamada) a liquidação da mesma”. É classificado em Passivo Circulante, caracterizadas por serem exigibilidades com vencimento no exercício, e Passivo Não Circulante quando ultrapassam o exercício, enfatizado por Gitman (2010, p. 43) “dívidas de longo prazo representam obrigações cujo pagamento não é devido no ano corrente.”.

Se tratando de Passivo Circulante Gitman (2010) ressalta que:

O passivo circulante inclui fornecedores, que se referem a contas devidas por compras a crédito efetuadas pela empresa; títulos a pagar, que abrangem empréstimos de curto prazo, geralmente obtidos em bancos comerciais; despesas a pagar, valores devidos por serviços cujo valor não pode ser faturado (alguns exemplos desta última categoria são impostos devidos ao governo e salários de funcionários). (p. 43)

Ainda conforme Gitman (2010):

Todos os demais ativos e passivos, juntamente com o patrimônio líquido, que presume ser de duração indeterminada, são considerados de longo prazo, ou permanentes, uma vez que se espera que permaneçam nos livros da empresa por mais de um ano. (p.43)

Por fim, o Patrimônio Líquido é formado pelo elenco de contas que registra o valor contábil pertencente aos acionistas ou quotistas, como o Capital Social integralizado, Reservas de Lucro, Prejuízos Acumulados, dentre outras contas.

Evidencia recursos dos proprietários aplicados no empreendimento. O investimento inicial dos proprietários (a primeira aplicação) é denominado, contabilmente, Capital. Se houver outras aplicação por parte dos proprietários (acionistas-S.A. ou sócios-Ltda.), acréscimo ao Capital. (IUDICIBUS, 1998, p. 41)

De acordo com Brigham e Ehrhardt (2006) o Passivo e o Patrimônio Líquido são caracterizados como:

O passivo e o patrimônio líquido estão dispostos conforme a ordem de exigibilidade de pagamento: os fornecedores geralmente devem ser pagos em 30 dias, os empréstimos, em 90 dias, e assim por diante até as contas do patrimônio líquido dos acionistas, que representam a propriedade e jamais precisam ser “pagas”. (p. 33)

O Balanço Patrimonial é um demonstrativo onde serão extraídos dados para as análises econômico-financeiras a partir de suas contas. Com isso, é imprescindível que as informações nele inseridas sejam fidedignas e reais à situação da organização.

#### **2.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício**

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) ilustra de uma forma estruturada, os fatos que provocaram alteração na situação líquida patrimonial da empresa, em um determinado período. Em outras palavras, tem como objetivo informar aos usuários os fatos da formação do resultado do exercício, o que aconteceu para que a empresa apresentasse lucro ou prejuízo.

Matarazzo (2003, p.45), afirma que,

a Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio líquido pelas operações da empresa. As receitas representam normalmente aumento do ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentado o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam redução do Patrimônio Líquido, através de um entre dois caminhos possíveis: redução do Ativo ou aumento do Passivo Exigível.

De acordo com o International Accounting Standards Board (IASB) através da IAS 01 (2001):

A demonstração de resultado apresenta o desempenho financeiro da entidade. Ela demonstra todos os itens de receitas e despesas referentes a um determinado intervalo de tempo, com exceção dos itens que podem ou devem ser apresentados no patrimônio líquido.

O CPC 26 (2011) afirma que a Demonstração do Resultado do Exercício deve conter minimamente os seguintes elementos:

- receitas;

- custo dos produtos, das mercadorias ou dos serviços vendidos;
- lucro bruto;
- despesas com vendas, gerais, administrativas e outras despesas e receitas operacionais;
- parcela dos resultados de empresas investidas reconhecida por meio do método de equivalência patrimonial;
- resultado antes das receitas e despesas financeiras;
- despesas e receitas financeiras;
- resultado antes dos tributos sobre o lucro;
- despesa com tributos sobre o lucro;
- resultado líquido das operações continuadas;
- valor líquido dos seguintes itens:
  - resultado líquido após tributos das operações descontinuadas;
  - resulta do após os tributos decorrente da mensuração ao valor justo menos despesas de venda ou na baixa dos ativos ou do grupo de ativos à disposição para venda que constituem a unidade operacional descontinuada.
- resultado líquido do período. (p.82,83)

Se tratando de Receita Operacional Líquida, Neto (2012) observa que se caracteriza por ser a receita da empresa oriunda das vendas dos seus produtos e serviços e que são excluídos as devoluções, descontos comerciais e pagamentos antecipados, para se chegar efetivamente a receita líquida.

O Custo das Mercadorias vendidas se trata do custo de aquisição dos bens, afirmado por Neto (2012, p.104) “O custo das mercadorias vendidas na empresa comercial nada mais representa do que o custo histórico de aquisição desses bens.”.

O Lucro Líquido do Exercício é o lucro final, realizadas todas as devidas deduções.

Esse lucro líquido, ou prejuízo, resulta da diminuição do lucro após o Imposto de Renda, de participações devidas a debenturistas (caso em que os debenturistas também participam no lucro – raramente isso acontece), a empresários, a administradores e a detentores de partes beneficiárias (esses títulos, que representam direito que certas pessoas têm de receber participação no lucro, mesmo que não sejam acionistas, por terem no passado beneficiado significativamente a empresa, também são pouco comuns). (NETO, 2012, p. 106)

Conforme Neto (2012), a Demonstração do Resultado do Exercício tem como finalidade:

apurar o lucro ou prejuízo de exercício. Engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício apurados por Regime de Competência, independentemente, portanto, de seus pagamentos. (p. 103)

Iudícibus (2000, p.290) enfatiza que “a demonstração do resultado do exercício é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstrada de forma a destacar o resultado líquido do período.”. Dessa forma, ao analisar a DRE, informações importantes serão observadas, como todas as despesas, as receitas, o valor bruto do faturamento e por fim o líquido, assim, todos os usuários das demonstrações contábeis da empresa poderão saber os fatos que alteram seu patrimônio líquido.

Segundo Gitman (1997, p.71) sobre o objetivo da DRE, exalta que “fornece o resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico. Normalmente, a demonstração do resultado cobre o período de um ano encerrado em uma data específica, em geral 31/12 do ano calendário.”. Essas demonstrações são geralmente elaboradas anualmente, mas varia de empresa para empresa, a sua utilização é significativa para a análise de como foi o desempenho no exercício ou no período específico.

## **2.5 FERRAMENTAS DE ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRAS**

As demonstrações são as bases para as ferramentas de análise econômico-financeiras das empresas, delas são extraídas informações necessárias para um estudo detalhado. Existem diversos índices que podem ser utilizados, cada empresa deve avaliar quais realmente são relevantes e assim fazer a melhor leitura dos seus resultados.

A análise financeira e de balanços deve ser entendida dentro de suas possibilidades e limitações. Por um lado, aponta mais problemas do que soluções; por outro lado, convenientemente manuseada pode transformar-se num poderoso “painel de controle” da administração. (IUDÍCIBUS, 2010, p. 65)

Os dados evidenciados pelas ferramentas de análise por si só não dizem muita coisa, porém, se observados em um contexto e interpretados de maneira correta se transformam em instrumentos fundamentais na administração do empreendimento.

Para Iudícibus (2010) existem algumas condições para que haja uma análise efetiva:

- a) A contabilidade da empresa deve ser mantida com esmero e sem interferências “manipuladoras” ou “normalizantes” de resultados;
- b) Ainda que, presumivelmente, o Departamento de Contabilidade tudo faça para “tocar” os serviços contábeis de forma correta, ainda assim é necessário, nas firmas

médias e grandes, o parecer do auditor independente ou pelo menos o acompanhamento da auditoria interna;

c) Na medida do possível, os demonstrativos objeto de análise por meio de índices devem ser corrigidos detalhadamente, levando-se em conta as variações do poder aquisitivo da moeda. (p.68)

De acordo com Neto (2012, p. 112)

Para melhor compreensão do significado dos indicadores econômico-financeiros, assim como visando estabelecer melhor metodologia de avaliação dos diversos aspectos do desempenho da empresa, dividem-se os índices em grupos homogêneos de análise. Assim, no estudo a ser apresentado, esses indicadores básicos de análise estão classificados em quatro grupos, ou seja: liquidez e atividade, endividamento e estrutura e rentabilidade e análise de ações.

Todo cuidado é necessário para a realização das demonstrações contábeis. Quaisquer erros podem causar uma análise errada das informações e gerar uma decisão, que num futuro próximo terá consequências que dificultarão a continuidade da entidade.

Existem diversos índices de análise que disponibilizam informações sobre a situação econômico-financeira da instituição. Entretanto, apenas alguns serão abordados, para que efetivamente possa ser delimitado o estudo e assim dar um suporte direcionado à pesquisa.

**Figura 7:** Grupo dos Principais Indicadores

<b>Grupos dos Principais Indicadores</b>		
<b>Situação Financeira</b>	<b>Índices de Estrutura</b>	1) Endividamento Geral 2) Composição do Endividamento
	<b>Índices de Liquidez</b>	1) Liquidez Corrente 2) Liquidez Seca 3) Liquidez Imediata 4) Liquidez Geral
	<b>Índices de Atividade</b>	1) Ciclo Operacional 2) Prazo Médio de Estocagem 3) Prazo Médio de Pagamento 4) Prazo Médio de Recebimento 5) Necessidade Líquida de Capital de Giro
<b>Situação Econômica</b>	<b>Índices de Rentabilidade</b>	1) Retorno sobre o Ativo 2) Retorno sobre o Investimento 3) Retorno sobre o Patrimônio Líquido 4) Giro do Ativo 5) Margem Líquida
<b>Desempenho</b>		1) Alavancagem Operacional e Financeira 2) EBITDA 3) EVA 4) MVA 5) DUPONT

**Fonte:** Adaptado Revista Ambiente Contábil

### 2.5.1 Índices de Estrutura

Os indicadores de estrutura analisarão de que forma a empresa se compõe, no sentido estrutural, e demonstrará o endividamento, no tocante a curto e longo prazo. Procuram evidenciar a política de decisões financeiras da entidade, no sentido de obtenção e aplicação dos recursos.

Estes indicadores são utilizados, basicamente, para aferir a composição (estrutura) das fontes passivas de recursos de uma empresa. Ilustram, com isso, a forma pela qual os recursos de terceiros são usados pelas empresas e sua participação relativa ao capital próprio. Fornecem, ainda elementos para avaliar o grau de comprometimento financeiro de uma empresa perante seus credores (principalmente instituições financeiras) e sua capacidade de cumprir os compromissos financeiros assumidos a longo prazo. (NETO, 2012, p. 116)

Conforme Gitman (2010):

A situação de endividamento de uma empresa indica o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros. De modo geral, o analista financeiro está mais preocupado com as dívidas de longo prazo porque estas comprometem a empresa com uma série de pagamentos contratuais, ao longo do tempo. Quanto maior o endividamento, maior o risco de que ela se veja impossibilitada de honrar esses pagamentos contratuais. (p.55)

De modo que obter um endividamento alto é prejudicial para a organização, principalmente pelo comprometimento financeiro assumido. Entretanto, ocorrem situações em que recorrer à capital de terceiros pode alavancar o retorno aos acionistas e equilibrar a situação. Para ter conhecimento da situação do Endividamento da empresa, é necessária a utilização dos índices de estrutura.

#### **2.5.1.1 Endividamento Geral**

Estes índices são ferramentais usados para avaliar o grau de endividamento. Muitas empresas recorrem a empréstimos para aumentar o seu capital e com isso ficam com esse quociente elevado.

Gropelli e Nikbakht (2002, p. 362) “o índice de endividamento indica o percentual dos ativos totais que é financiado por capital de terceiros. Quanto menor o índice de endividamento, menor a alavancagem financeira; quanto maior esse índice, maior a alavancagem financeira”.

Recomenda-se que a empresa tenha um grau de endividamento baixo e utilize recursos próprios para manter a operacionalidade, e em último caso recorrer à captação de recursos de terceiros. Para Iudícibus (1986, p. 83) o endividamento “Revela a porcentagem de capital de terceiros sobre o total das origens de recursos, podendo se dizer também que este indicador significa o percentual do ativo total que é financiado com recursos de terceiros”. O endividamento na maioria das vezes é ruim, pois está financiando as operacionalidades com capital que não é o próprio, dessa forma a empresa fica a mercê de terceiros e com obrigações onerosas, como foi dito antes, é o último caso a ser estudado para captar novos recursos.

A finalidade deste indicador é medir a estrutura de financiamento da companhia. É um número que evidencia o reflexo das políticas de alavancagem financeira da empresa e financiamento do capital de giro a cada final de período. Este indicador também é entendido como um parâmetro de garantia dos credores. Em outras palavras, quanto a empresa tem de capital próprio – de patrimônio líquido – para garantir as dívidas contratadas para o giro e de financiamentos. (PADOVEZE, 2004, p. 214)

O indicador de endividamento deve ser sempre inferior a 1,00, se for superior a isso, significa que há um excesso de dívidas na empresa, que geralmente são vinculadas a empréstimos e financiamentos, principalmente em instituições financeiras. Marion (2007, p. 106) “se a composição do endividamento apresentar significativa concentração no Passivo Circulante (curto Prazo), a empresa poderá ter reais dificuldades num momento de reversão de mercado (o que não aconteceria se as dívidas estivessem concentradas no Longo Prazo)”.

Todavia, o fato de a empresa ser endividada não significa necessariamente algo ruim, irá depender de como a dívida está composta, em curto ou longo prazo, a onerosidade das dívidas. De modo que captar recursos financeiros de terceiros com baixa onerosidade pode ser interessante para a organização alavancar o seu resultado.

### ***2.5.1.2 Composição do Endividamento***

A composição do endividamento é um indicador que evidencia quanto da dívida total da empresa deverá ser paga em curto prazo. Ou seja, transmite ao gestor, em porcentagem,

quanto do capital de terceiros está sendo utilizado no passivo de curto prazo. Silva (2001) “Indica quanto da dívida total da empresa deverá ser paga a curto prazo, isto é, as obrigações a curto prazo comparadas com as obrigações totais.

É importante ressaltar que quanto menor for o valor desse indicador, melhor para a empresa, pois demonstra que o caixa não será sobrecarregado com pagamentos a serem feitos, consequentemente mantendo a liquidez da empresa em um bom nível.

A interpretação do índice de composição do endividamento é no sentido de que “quanto maior, pior”, mantidos constantes os demais fatores. A razão é que quanto mais dívidas para pagar a curto prazo, maior será a pressão para a empresa gerar recursos para honrar seus compromissos. (SILVA, 2001, p. 260)

Analisar o perfil do endividamento é útil para o gestor, pois evidencia como a organização tem procurado financiar a sua expansão, operacionalidade etc. É mais vantajoso para a empresa o endividamento mais enquadrado no longo prazo, em função do prazo de vencimento, oferecendo maior tempo para efetuar o pagamento.

### **2.5.2 Índices de Liquidez**

Os índices de liquidez são incumbidos de avaliar a capacidade de pagamento das obrigações da organização, a partir de cálculos, utilizando informações extraídas do Balanço Patrimonial.

São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constitui uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Essa capacidade de pagamento pode ser avaliada, considerando: longo prazo, curto prazo ou prazo imediato. (MARION, 2002, p.83)

Esses índices são importantes para uma análise do potencial que a entidade possui de saldar suas dívidas e assim não gerar uma dívida elevada. São fundamentais para avaliar se a empresa está gerindo bem o seu caixa, pois com um índice de liquidez alto tem-se a ideia de que o caixa está com recursos e as dívidas de curto prazo estão baixas.

Gitman (2012, p. 51) é contundente no que diz respeito à utilidade dos índices de liquidez “como um precursor comum de dificuldades financeiras é uma liquidez baixa ou em

declínio, esses índices podem fornecer sinais antecipados de problemas de fluxo de caixa e insolvência iminente no negócio.”.

Os índices de liquidez são diversos e se classificam em Liquidez Corrente, Seca, Imediata e Geral.

### ***2.5.2.1 Liquidez Corrente***

Esse índice demonstra a capacidade de pagamento de dívidas de curto prazo, relacionando os disponíveis de curto prazo com as dívidas de curto prazo, em outras palavras significa quanto de dinheiro a empresa possui para quitar suas dívidas de curto prazo. Segundo Iudícibus (1998):

Este quociente relaciona quantos reais dispomos, imediatamente disponíveis e conversíveis em curto prazo em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo. É um índice muito divulgado e frequentemente considerado como o melhor indicador de situação de liquidez da empresa. (p. 100)

Para avaliação desse índice, deve sempre ser superior a 1:

quanto maior o índice de liquidez corrente, mais líquida a empresa. Um índice igual a 2,0 pode ser considerado aceitável, mas isso depende do setor em que a empresa atua. Por exemplo, um índice de liquidez corrente de 1,0 seria aceitável para uma empresa de serviços públicos, porém inaceitável para uma indústria. Quanto mais previsíveis os fluxos de caixa de uma empresa, menor o índice aceitável. (GITMAN, 2012, p.52)

É importante a sua utilização em detrimento da utilidade de se ter conhecimento sobre a qualidade da liquidez da empresa para pagamento de dívidas, e assim estar resguardado sobre imprevistos que possam surgir no cotidiano empresarial.

### ***2.5.2.2 Liquidez Seca***

Esse indicador utiliza as mesmas premissas do anterior, apenas com uma peculiaridade, exclui-se a conta Estoques, pois não há a certeza da liquidação imediata dos mesmos.

Este é um indicador de liquidez mais duro que o corrente, no sentido de que a exclusão dos estoques do ativo circulante transforma essa parcela do ativo apenas em valores recebíveis, jogando contra os valores a pagar. (PADOVEZE, 2004, p. 211)

Trata-se, portanto de uma análise mais rigorosa, incluindo apenas disponíveis monetários, levando-se em conta que apesar dos estoques serem transformados em dinheiro com certa facilidade, ainda há um determinado tempo pra que de fato aconteça.

### ***2.5.2.3 Liquidez Imediata***

Nesse caso, a utilização dos disponíveis para o cálculo da liquidez se dá com algumas observações, no sentido de que só serão usadas as disponibilidades reais, não entrando, por exemplo, as contas dos Disponíveis como Estoques e Duplicatas a Receber de curto prazo.

Reflete a porcentagem das dívidas de curto prazo (passivo circulante) que pode ser saldada imediatamente pela empresa, por suas disponibilidades de caixa. Evidentemente, quanto maior se apresentar esse índice, maiores serão os recursos disponíveis mantidos pela empresa. (NETO, 2012, p. 113)

Para Padoveze (2004) “é o indicador mais claro de liquidez, uma vez que considera apenas os ativos financeiros efetivamente disponíveis para serem utilizados na execução de qualquer pagamento de curto prazo”. Este indicador demonstra a capacidade da organização em termos de recursos financeiros acessíveis que podem ser utilizados para o pagamento de obrigações de curtíssimo prazo

### ***2.5.2.4 Liquidez Geral***

O índice de liquidez geral utiliza todas as contas do Ativo e do Passivo, tendo como objetivo, analisar a saúde da entidade com base nos saldos de todas as suas contas de curto e longo prazo.

O ponto fundamental neste indicador, além do que já falamos na liquidez corrente e liquidez seca, é a qualidade dos itens de longo prazo, bem como o perfil das dívidas do exigível a longo prazo. Se os itens do realizável a longo prazo tem qualidade

duvidosa, estes devem ser desconsiderados na análise do indicador. (PADOVEZE, 2004, p.214)

Como afirmado por Padoveze (2004), dívidas do Não Circulante que são de pagamento duvidoso não entram no cálculo desse indicador, dessa forma o resultado do cálculo terá uma garantia maior e será o mais real possível. Sendo assim um índice indicado como recurso para avaliar a situação da empresa englobando também o longo prazo.

Esse indicador financeiro retrata a saúde financeira a longo prazo da empresa. Da mesma forma que o observado nos demais indicadores de liquidez, a importância desse índice para análise da folga financeira pode ser prejudicada se os prazos de ativos e passivos, considerados em seu cálculo, forem muito diferentes. (NETO, 2012, p. 115).

Este índice é utilizado para definir a situação de sua liquidez se a empresa fosse encerrada naquele momento, como afirmado por Silva (2001).

O índice de liquidez geral é um indicador que subentende que, se a empresa fosse parar suas atividades naquele momento, deveria pagar suas dívidas com seu dinheiro (disponibilidades) mais seus realizáveis, sem precisar envolver o ativo permanente. (p.259)

### **2.5.3 Índices de Atividade**

Esses índices segundo Gitman (2012, p. 53) “medem a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa – entradas ou saídas.”. Existem vários índices a disposição para medir a atividade, porém as que serão objetos de estudo nesse trabalho serão o Ciclo Operacional, Prazo Médio de Estocagem, Prazo Médio de Pagamento, Prazo Médio de Recebimento, e Necessidade Líquida de Capital de Giro.

#### **2.5.3.1 Ciclo Operacional**

O ciclo operacional se define como as fases operacionais existentes na empresa, que iniciam na aquisição das mercadorias, estocagem, vendas e o recebimento das vendas. Cada fase apresentada acima possui um determinado tempo para se concluir, e a soma do tempo de todas essas fases é que irá compor o ciclo operacional.

“O ciclo operacional (CO) de uma empresa é o período de tempo que vai do começo do processo de produção até o recebimento de caixa resultante da venda do produto acabado” (GITMAN, 2010, p. 549).

Há também o ciclo financeiro que identifica o tempo de saída do dinheiro para pagamento de fornecedores e a entrada do dinheiro das vendas, quanto maior for esse tempo, maior será a necessidade de recursos da empresa, afetando sua lucratividade, liquidez e endividamento.

Os indicadores de atividade visam à mensuração das diversas durações de um “ciclo operacional”, o qual envolve todas as fases operacionais típicas de uma empresa, que vão desde a aquisição de insumos básicos ou mercadorias até o recebimento das vendas realizadas. (NETO, 2012, p.114)

Esses indicadores são importantes, pois permitem a análise do desempenho operacional da empresa e também a necessidade de investimento em capital de giro.

### ***2.5.3.2 Prazo Médio de Estocagem***

Esse índice demonstra o tempo em que as mercadorias permanecem no estoque. De acordo com Silva (2005, p. 277) “o prazo médio de rotação dos estoques indica quantos dias, em média, os produtos ficam armazenados na empresa, antes de serem vendidos”. Para a empresa, é interessante que esse seja o menor possível, pois significa que as mercadorias estão sendo vendidas rapidamente.

Quanto maior for esse índice, maior será o prazo em que os diversos produtos permanecerão estocados e conseqüentemente, mais elevados serão as necessidades de investimento em estoques. Em outras palavras, um prazo maior de estocagem acarreta a necessidade de maiores investimentos no ativo, constituindo, em conseqüência um fator redutor de seu retorno. (NETO, 2012, p. 114)

Ter um prazo médio de estocagem elevado significa que a empresa pode estar com problemas em vender seus produtos, tendo uma baixa aceitação no mercado, má qualidade da administração do setor comercial, entre outros problemas, nesse sentido é uma ferramenta importante para empresas comerciais e industriais, porém de pouco valor para empresas prestadoras de serviços. Em se tratando de empresas comerciais é interessante que esse índice

seja o mais baixo possível, ou seja, quanto menos dias as mercadorias ficarem estocadas mais rápido serão as vendas e consequentemente maior será o seu desempenho e retorno.

### ***2.5.3.3 Prazo Médio de Pagamento***

Determina o prazo que a empresa possui para quitar os pagamentos das compras juntos aos fornecedores. De acordo com Silva (2005, p. 281) “o prazo médio de pagamento das indica quantos dias, em média, a empresa demora para pagar seus fornecedores”. É interessante que esse índice seja crescente, para que dessa forma haja mais tempo para desembolso de dinheiro da empresa.

Desde que os encargos atribuídos às compras a prazo não excedam a taxa inflacionária verificada (ou as taxas de juros de mercado, se estas estiverem eventualmente aquém da inflação), torna-se atraente à empresa apresentar um prazo de pagamento mais elevado. Com isso, a empresa pode financiar suas necessidades de capital de giro com recursos menos onerosos (na realidade com fundos a custo real negativo). (NETO, 2012, p.115)

Esse indicador se torna um recurso para avaliar o relacionamento da empresa junto aos fornecedores, pois quanto mais elevado for significa que a entidade tem uma maior flexibilidade para pagamento e mais tempo para realizar suas vendas. Todavia, é determinante obter prazos maiores sem que haja interferência na relação com o fornecedor, tendo em vista que o prazo de pagamento poderá ser superior, porém pode afetar o preço e as condições sejam desvantajosas para a entidade.

### ***2.5.3.4 Prazo Médio de Recebimento***

Indica o tempo médio de recebimento das vendas realizadas pela empresa. Esse prazo só tem relação com as vendas com prazos concedidos, já que nas vendas a vista o recebimento é realizado no momento da venda.

Conforme Brigham e Ehrhardt (2006, p. 82) “Assim, o prazo médio PMR representa, o período que a empresa deve esperar, após fazer uma venda, antes que receba o dinheiro, ou seja, é o período médio de cobrança.”.

De acordo com Silva (2001, p.249) “o ponto de vista de análise de risco, o prazo médio de recebimento das vendas é um indicador do tipo “quanto maior, pior”. Por outro

lado, convém analisá-lo juntamente com os prazos de rotação de estoques e de pagamento de compras”.

Conceder longos prazos de recebimento pode ser uma estratégia para elevar o número de vendas. Porém é necessário fazer uma avaliação do perfil do cliente, de maneira que um prazo longo de recebimento é desvantajoso para a organização caso a inadimplência seja percebida.

Ressalte-se que a empresa deve abreviar, sempre que possível o prazo de recebimento de suas vendas. Com isso, poderá manter recursos disponíveis para outras aplicações mais rentáveis por prazos maiores, e elevar o giro de seus ativos, o que determina uma maior rentabilidade. (NETO, 2012, p.115)

De forma que o mais interessante é ter um prazo médio de recebimento baixo, indicando eficiência perante as cobranças e menos recursos oriundos de terceiros para financiar as atividades.

#### ***2.5.3.5 Necessidade Líquida de Capital de Giro***

A gerência do capital de giro está intimamente ligada às decisões estratégicas e engloba tomadas de decisões em cenários de curto prazo. De acordo com Brigam e Ehrhardt (2006, p.837) “a administração do capital de giro envolve tanto a determinação da política de capital de giro como a aplicação dessa política nas operações diárias”.

A necessidade de investimento em capital de giro, ou simplesmente em giro, reflete o volume líquido e recursos demandado pelo ciclo operacional da empresa, determinado em função de suas políticas de compras, vendas e estocagem. É essencialmente uma necessidade de capital de longo prazo, que deve lastrear financeiramente os investimentos cíclicos – que se repetem periodicamente – em cada capital de giro. (NETO, 2012, p. 603)

O capital de giro tem suma importância na composição dos ativos de empresa. Segundo Hoji (2001, p.109) “O capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional”.

Gitman (2010, p.547) define capital de giro como “ativo circulante, representando a porção do investimento que circula de uma forma para outra, no curso normal das atividades da empresa.”.

A NLCG (Necessidade Líquida de Capital de Giro) é um índice que mede a necessidade da empresa em obter recursos para manter o giro das suas operações, ou seja, demonstra quanto à empresa precisa para financiar as suas atividades.

Como resultado desse índice, pode se obter algumas conclusões, caso o valor do indicador seja menor do que zero, significa que a organização possui recursos próprios para girar suas atividades, se for maior do que zero, é sinal que a empresa necessita de capital de terceiros para financiar sua operacionalidade.

É importante que as empresas mantenham um nível razoável de capital de giro líquido. Para tanto, devem equilibrar o elevado lucro e o elevado risco associados a baixos níveis de ativo circulante e altos níveis de passivo circulante com o baixo lucro e o baixo risco resultantes de níveis elevados de ativo circulante. Uma estratégia que permita um equilíbrio razoável entre lucros e risco deve contribuir positivamente para o valor da empresa. (GITMAN, 2010, p. 571)

O equilíbrio financeiro é o objetivo principal da gestão do capital de giro, sobretudo pela obtenção de um harmonizável nível de estoque junto às necessidades da empresa, investimentos em créditos a clientes, políticas de gestão de caixa, condizentes com rentabilidade elevada e liquidez assegurada.

Esse indicador é muito útil, pelo seu resultado o gestor pode avaliar e administrar o endividamento, liquidez, determinar projeções futuras para o cenário da entidade e principalmente saber o momento em que precisa de capital para financiar sua operacionalidade.

#### **2.5.4 Índices de Rentabilidade**

Analisar a rentabilidade do investimento feito é um dos pontos mais importantes para os sócios e investidores, com esses dados, o acionista tem conhecimento se o negócio está dando o resultado esperado ou não. Para Padoveze (2004, p.220) “Podemos obter diversas relações de análise de lucratividade e rentabilidade, objetivando aferir o comportamento da

empresa junto ao setor, e o mesmo comportamento frente a alternativas variadas de investimento.” Dito isso, cabe ao usuário da informação definir qual a análise de lucratividade que ele deseja obter: se sobre o investimento ou sobre o Patrimônio Líquido, dentre outros.

#### ***2.5.4.1 Retorno sobre o Ativo***

O retorno sobre o ativo demonstra quanto de lucro a entidade obtém em relação aos recursos nela investidos. Esse indicador é muito utilizado, principalmente por ser uma ferramenta de medida da eficiência da empresa, no sentido de quanto maior, melhor.

O retorno sobre o ativo – ROA constitui um dos mais importantes indicadores de rentabilidade de uma empresa, sendo calculado pela relação entre o lucro líquido gerado pelo ativo (lucro operacional), conforme definido, e o ativo total, devendo esses valores estar expressos em moeda de mesma data. (NETO, 2012, p. 123).

É interessante para o analista da empresa, buscar na origem da fórmula os pontos que influenciaram o resultado final, buscando avaliar a margem operacional e o giro do ativo total, que afetam diretamente esse índice, e dessa forma, fazer uma análise detalhada.

#### ***2.5.4.2 Retorno sobre o Investimento***

É um dos recursos sobre análise mais importantes dessa área, pois como o próprio nome diz, tem a capacidade de avaliar o retorno do investimento realizado, como afirma Iudícibus (1998) “é, provavelmente, o mais importante quociente individual de toda a análise de balanços”.

Uma alternativa ao uso do ROA para avaliar o retorno produzido pelo total dos recursos aplicados por acionistas e credores nos negócios é a medida do Retorno Sobre o Investimento (ROI). Enquanto os ativos incorporam todos os bens e direitos mantidos por uma empresa, o investimento equivale aos recursos deliberadamente levantados pela empresa e aplicados em seus negócios. É o capital que rigorosamente deve ser remunerado. (NETO, 2012, p. 119)

São taxas que medem a razão entre o lucro e o capital investido, em outras palavras, é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido de um investimento. Segundo Chiavenato (2005, p. 92) “é um índice de rendimento que mede a rentabilidade das operações básicas da empresa frente aos recursos (ativos) aplicados nessas operações.”. Assim, se o retorno for baixo é preciso que seja feita uma avaliação sobre a continuidade ou não do investimento.

Iudícibus (2010, p.89) enfatiza que “se tivéssemos de escolher um único quociente para espelhar a situação da empresa, escolheríamos, sem dúvida, o de retorno operacional”. Esse indicador transmite ao gestor informações sobre a rentabilidade do investimento que a empresa adquiriu, todavia é importante estar ciente da sua evolução e conseqüentemente avaliar a continuidade do investimento.

#### ***2.5.4.3 Retorno Sobre o Patrimônio Líquido***

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido é um índice de lucratividade que mede o retorno obtido sobre o capital investido pelos proprietários da empresa, conseqüentemente determina se o capital investido está sendo bem gerido e dando o retorno esperado, como afirmado pelos autores Brigham e Ehrhardt (2006, p. 88) “Finalmente, o mais importante índice contábil, ou “última linha”, é o lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido dos acionistas ordinários, que mede o retorno sobre o patrimônio líquido dos acionistas ordinários”.

A taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido, do ponto de vista dos proprietários, mostra a relação entre o Lucro Líquido gerado e o capital próprio aplicado na empresa. Este índice mostra o poder de ganho do proprietário, ou mesmo quantos anos levará para que estes recuperem seus investimentos. (MARION, 2005)

Essa ferramenta é fundamental para os sócios analisarem se o negócio está bem ou não e determinar a continuidade do capital na empresa. O valor desse índice varia de acordo com a porcentagem de capital investido de cada sócio. Em uma perspectiva mais clara define quanto os acionistas ganharam de fato. A sua importância se dá por:

Expressar os resultados globais auferidos pela gerência na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas. A principal tarefa da administração financeira ainda é a de maximizar o valor de mercado para o

possuidor das ações e estabelecer um fluxo de dividendos compensador. No longo prazo, o valor de mercado da ação é influenciado substancialmente pelo quociente de retorno sobre o patrimônio líquido. (Iudícibus, 1998, p.116)

Assim, se executada uma gestão eficiente dos recursos da empresa, tende-se a agregar valores à entidade, tornando-a mais rentável e segura para quem investiu. Um bom retorno sobre o patrimônio líquido pode determinar a eficiência dos seus gestores e a satisfação dos acionistas, além de levar a empresa a uma segurança na saúde financeira.

#### **2.5.4.4 Giro do Ativo**

O Giro do Ativo é um indicador de rentabilidade, que tem especificamente a capacidade de ilustrar, de uma forma clara, quantas vezes o Ativo se renovou ao longo do exercício, ou seja, a eficiência que a empresa possui de fazer o valor de o seu ativo girar, em função das vendas. Neto (1999, p.98) ”mede o número de vezes em que os ativos operacionais líquidos são “utilizados” num dado período de tempo, para gerar volume de operações desse período”.

Para que o Giro do Ativo seja considerado bom é necessário que o seu valor seja acima de 1. Pois, abaixo disso é considerado desfavorável. Quanto mais alto seja esse valor, significa que a empresa está vendendo mais e conseqüentemente elevando seu resultado.

Este indicador estabelece a relação entre as vendas do período e os investimentos totais efetuados na empresa, expressando o nível de eficiência com que são utilizados os recursos aplicados, ou seja, a produtividade dos investimentos totais (ativo total). (SILVA, 2007, p. 113)

Com esse índice o gestor tem a capacidade de saber quantas vezes ele consegue vender todo o seu ativo operacional e assim projetar uma meta de vendas para alavancar seus lucros. Ajuda também os gestores a avaliarem se é preciso ser feita alterações nas estratégias de vendas e marketing para que os resultados sejam mais rentáveis no sentido de valorização e crescimento da organização. É interessante que seja observado juntamente com o próximo índice abordado, Margem Líquida, pois dessa forma pode-se analisar a característica do resultado da entidade.

#### **2.5.4.5 Margem Líquida**

Esse índice é direcionado especialmente para os sócios e acionistas, pelo fato de transmitir especificamente o percentual de lucro líquido que a organização obteve durante o exercício. Quando se fala de lucro líquido entende-se o lucro real, após a dedução de todas as despesas e do Imposto de Renda.

A margem de lucro líquido mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescentes após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos de ações preferenciais. Quanto mais elevada a margem de lucro líquido de uma empresa melhor. (GITMAN, 2010, p. 59)

Quanto maior for esse índice, melhor para a empresa, pois significa que está tendo sucesso em suas vendas, porém é necessário uma avaliação de mercado e estipular qual a média de margem líquida positiva para o setor, tendo em vista que uma margem de determinado valor percentual pode ser considerada boa para uma organização e ao mesmo tempo negativa para outra.

Em geral as companhias mais bem administradas registram maiores margens líquidas porque seus recursos são administrados com mais eficiências. Entretanto, para o investidor, é bom para uma empresa manter as margens de lucro acima da média do setor, e se possível demonstrar uma tendência de melhora.” (GROPPELLI e NIKBAKHT, 2002)

### **2.5.5 Índices de Desempenho**

Esses índices são utilizados como ferramentas que demonstram como foi o desempenho da empresa durante o exercício, é interessante a utilização comparando com exercícios anteriores, justamente para identificar se houve evolução ou retrocesso no tocante aos resultados da organização.

#### **2.5.5.1 Alavancagem Operacional e Financeira**

A Alavancagem Operacional proporciona uma análise que identifica a variação do lucro sobre as vendas. Garrison e Noreen (2000, p. 173) “o grau de alavancagem operacional é uma medida, para um determinado nível de vendas, de como a variação percentual no

volume de vendas afeta o lucro.”, dessa forma permite avaliar quanto o lucro aumentou em função do aumento das vendas.

Gitman define alavancagem operacional como sendo “o uso potencial de custos operacionais fixos para ampliar os efeitos de variações nas vendas sobre o lucro da empresa antes de juros e imposta de renda” (2010, p. 472). É fundamental para a empresa conhecer o quanto seu lucro cresceu em relação com o crescimento das vendas. Desta forma pode-se projetar de maneira mais embasada e concreta uma alavancagem futura e quanto terá que vender para alcançar o objetivo planejado, dessa forma sendo um índice importante para ser levado em consideração no momento do planejamento empresarial.

O Grau de Alavancagem Operacional (GAO) também possibilita medir a distância que a empresa está do seu ponto de equilíbrio, ou seja, quanto a empresa precisa vender para que não tenha nem lucro e nem prejuízo, em geral, quanto maior o GAO mais perto do ponto de equilíbrio está a empresa, e também maior o risco e o retorno. “quanto maior a alavancagem operacional, maior o risco e maior o retorno” (BRIGHAM e EHRHARDT, 2002, p. 624). De maneira que, quanto maior a alavancagem da empresa maior será o seu lucro; porém maior também será o seu risco, pois terá maiores investimentos e custos.

A alavancagem operacional é um reflexo do risco do negócio (risco operacional) de uma empresa, apresentando, em consequência, uma relação com seu coeficiente beta apurado de dados de mercado. Alterações no grau de alavancagem operacional (GAO) de uma empresa podem repercutir sobre o comportamento do beta. Quanto melhor a Contabilidade for capaz de mensurar e divulgar as informações contábeis da empresa, mais importância assume na formação dos preços das ações no mercado. (NETO, 2012, p. 298)

A Alavancagem Financeira avalia o quanto a empresa consegue aumentar seus lucros através de recursos de terceiros (financiamentos). Gitman define alavancagem financeira (2010, p.476) “como o uso potencial de custo financeiros fixos para ampliar os efeitos de variações no lucro antes de juros e imposto de renda sobre o lucro por ação”. Essa alavancagem aumenta também o endividamento, pois como é somente realizada através de recursos de terceiros, o Passivo irá aumentar, para isso é preciso que seja feita uma análise e conseqüentemente saber se é viável para a organização obter essa alavancagem.

A expressão alavancagem financeira significa o que a empresa consegue alavancar, ou seja, aumentar o lucro líquido através da estrutura de financiamento, ao passo que alavancagem operacional significa o quanto a empresa consegue aumentar o lucro através da atividade operacional, basicamente, em função do aumento da margem de

contribuição (diferença entre receitas e custos variáveis) e manutenção dos custos fixos. (MATARAZZO, 1997, p. 404)

O Grau de Alavancagem Financeira (GAF) traça em números o quanto efetivamente houve de aumento, se for maior que um há a alavancagem. Segundo Gitman (2010, p.476) “o grau de alavancagem financeira (GAF) é o valor numérico da alavancagem financeira da empresa”. Somente empresas que usam capital de terceiros como financiamentos possuem essa alavancagem.

Para Iudícibus (1998, p.119) “Quando a alavancagem ou o grau de alavancagem é maior do que 1 o endividamento tem um efeito de alavanca sobre o lucro que é levado para o acionista. Puxa para cima a taxa de retorno dos acionistas”. O resultado final do GAF deverá ser sempre maior que 1 para haja uma alavancagem favorável, caso seja igual a 1 não haverá alavancagem, e se for menor que 1 o resultado é desfavorável.

É interessante que empresas façam uso da ferramenta de alavancagem operacional, utilizando apenas recursos próprios, aumentando o número de vendas, para isso necessita-se de uma estratégia, objetivos e todo um planejamento. Todavia alavancagens financeiras também são interessantes a depender da sua onerosidade, é preciso os gestores analisarem minuciosamente as vantagens e desvantagens e assim decidir se é viável a utilização dessas alavancagens.

#### **2.5.5.2 EBTIDA**

O Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (EBTIDA), ou em português, Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA) é uma ferramenta de análise de desempenho, utilizada por empresas de capital aberto, mas também pelas de capital fechado. O EBITDA demonstra a geração operacional de caixa da entidade, em outras palavras, quanto à organização gera de recursos através das suas atividades operacionais.

Melhor seria se fosse definido apenas o lucro somado às despesas que não provocarem saídas de caixa como a depreciação, amortização, perdas da equivalência patrimonial, provisões para perdas no ativo permanente, juros de longo prazo, impostos definidos e outros. (MATARAZZO, 2010, p. 256)

Silva (2005) conceitua o EBTIDA como:

O chamado EBTIDA ou LAJIRDA é uma medida de performance operacional, que considera as receitas operacionais líquidas, menos os custos e as pesas operacionais, exceto depreciações e amortizações. Ou seja, é o lucro operacional I, mais as depreciações. (p.221)

O EBITDA demonstra a geração operacional de caixa da entidade, em outras palavras, quanto à organização gera de recursos através das suas atividades operacionais.

Há inúmeros benefícios que tornam o EBITDA fundamental a tomada de decisão do gestor. O EBITDA é considerado um indicador muito importante, pois se propõe a medir a eficiência do empreendimento, visto que demonstra o potencial de geração de caixa derivado de ativos genuinamente operacionais desconsiderando a estrutura de ativos e passivos e os efeitos fiscais, ou seja, o montante de recurso efetivamente gerado pela atividade fim do negócio e se o mesmo é suficiente para investir, pagar os juros sobre capital de terceiros e as obrigações com o governo e remunerar os acionistas. (COELHO, 2005)

O EBITDA é importante para os gestores, pois dá a possibilidade de não analisar exclusivamente apenas o resultado final da organização, e sim todo o processo envolvido. Por eliminar os efeitos dos financiamentos e decisões contábeis, pode medir com mais precisão a produtividade e a eficiência do negócio.

#### ***2.5.5.3 Economic Value Added***

O EVA (Valor Econômico Agregado) é um método para avaliar o desempenho empresarial, oferece informações importantes e úteis principalmente para executivos, acionistas e investidores. “Ele é a versão moderna do lucro, pois em resumo, o EVA é o lucro operacional menos o custo do capital investido” (IUDÍCIBUS, 2007, p.228).

De acordo com Brigham e Ehrhardt (2006, p.50-51.) a diferença entre o EVA e o lucro contábil “O EVA representa o lucro residual que permanece após ter sido deduzido o custo de todo o capital, incluindo o capital próprio, enquanto o lucro contábil é determinado sem se descontar o capital próprio”. Portanto, o EVA é determinante para a visualização do real valor adicionado da empresa durante um determinado período.

Esse indicador econômico mostra se o capital foi bem ou mal investido no que se refere à geração de valor e tem o principal objetivo de avaliar se a cada exercício, a empresa consegue ganhar dinheiro suficiente para pagar o custo do capital que administra.

O VEA pode ser entendido como o resultado apurado pela sociedade que excede à remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital (credores e acionistas). É um indicador sobre se a empresa está criando ou destruindo valor por meio de um resultado definido como supranormal por David Ricardo no século retrasado (1820). (NETO, 2012, p. 171-172)

A utilidade do EVA é destacada por Brigham e Ehrhardt (2006, p.51)

O EVA mede a extensão na qual a empresa adicionou valor ao acionista. Assim, se os administradores se fixarem no EVA, isso os ajudará a operar de maneira consistente com a maximização da riqueza do acionista. Observe que o EVA pode ser determinado tanto para divisões quanto para a empresa como um todo, proporcionando uma base útil para determinar o desempenho da administração em todos os níveis. Conseqüentemente, o EVA está sendo usado por um número crescente de empresas como a principal base na determinação da remuneração dos administradores.

Ainda se tratando das utilidades do EVA, Brigham e Ehrhardt (2006) fazem uma comparação sobre o EVA e o MVA:

Quando os EVAs e os MVAs são utilizados para avaliar o desempenho da administração como parte de um programa de incentivos, o EVA é a medida normalmente utilizada. As razões são: (1) o EVA mostra o valor adicionado durante determinado ano, enquanto o MVA reflete o desempenho ao longo da vida da empresa, às vezes até incluindo o tempo anterior à incorporação dos administradores; e (2) o EVA pode ser aplicado para divisões individuais ou outras unidades de uma grande empresa de capital aberto, ao passo que o MVA deve ser aplicado para a empresa como um todo. (p.51)

O valor adicionado é mais uma ferramenta de avaliação do desempenho empresarial e que com sua peculiaridade torna-se útil para a o gestor e investidores, pois se a empresa conseguir pagar o custo do capital investido todo exercício, assim os mesmo terão segurança e estímulo para continuar investindo.

#### ***2.5.5.4 Market Value Added***

O Market Value Added (MVA), ou valor de mercado agregado, diferentemente do EVA que se caracteriza por demonstrar o valor real do lucro econômico, se destaca por ser uma ferramenta de desempenho que analisa o valor de mercado agregado futuro da empresa.

A medida de valor agregado pelo mercado (MVA – Market Value Added) reflete a expressão monetária da riqueza gerada aos proprietários de capital determinada pela capacidade operacional da empresa em produzir resultados superiores a seu custo de oportunidade. Reflete, dentro de outra visão, quanto a empresa vale adicionalmente ao que se gastaria para repor todos os seus ativos a preços de mercado (ou a valores históricos corrigidos, conforme é geralmente usado). (NETO, 2012, p. 175)

O MVA é o EVA do futuro trazido para o presente. Em empresas de capital aberto o MVA é calculado a partir do valor das ações na bolsa de valores, apurando a diferença entre esse valor e o investido pelos acionistas. Conforme Brigham e Ehrhardt (2006)

O principal objetivo da maioria das empresas é maximizar a riqueza dos acionistas. Obviamente, esse objetivo beneficia os acionistas, mas também ajuda a assegurar que recursos escassos sejam alocados eficientemente, o que beneficia a economia. A riqueza do acionista é maximizada pela maximização da diferença entre o valor de mercado da ação da empresa e a quantia de capital próprio que foi fornecida pelos acionistas. Essa diferença é chamada de Valor de Mercado Adicionado (MVA). (p.49)

Nas empresas de capital fechado esse indicador pode ser determinado a partir do cálculo do EVA, considerando resultados esperados futuros, ou seja, fazendo uma projeção do desempenho da empresa.

Esse resultado em excesso (valor de mercado menos investimento total) constitui-se no valor do intangível do negócio, ou seja, no goodwill produzido pela qualidade de sua gestão. Representa quanto uma empresa foi capaz, pelas estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras implementadas, de agregar riqueza a seus acionistas, objetivo básico de qualquer empreendimento. (NETO, 2012, p. 176)

A análise do MVA é interessante no sentido de projetar, na empresa de capital fechado, o valor adicionado futuro, como estratégia de maximização do seu valor, quanto maior for o MVA, melhor o trabalho que a administração está realizando para os acionistas da

empresa. Na avaliação de projetos, quantificam o valor agregado pelo projeto à empresa. Dessa forma é um indicador determinante para a gestão do planejamento empresarial.

#### ***2.5.5.5 Sistema de Análise Dupont***

O Sistema de Análise Dupont é uma ferramenta bastante completa e abrangente, pois utiliza o balanço patrimonial e a demonstração de resultado para fazer uma análise detalhada da situação econômico-financeira da empresa. Essa ferramenta é usada para

Dissecar as demonstrações financeiras da empresa e avaliar sua situação financeira, unindo a demonstração de resultados e o balanço patrimonial em duas medidas concisas de rentabilidade: o retorno sobre o ativo total (ROA) e o retorno sobre o capital próprio (ROE). (GITMAN, 2010, p. 66)

Este indicador de desempenho age como um sistema de busca que evidencia as áreas chaves de desempenho empresarial.

Análise DuPont, uma estrutura bastante popular junto aos profissionais do mercado, utilizada em indicadores extraídos dos demonstrativos financeiros, é uma abordagem particularmente interessante, pois envolve uma desagregação progressiva do ROA e produz *insights* importantes. (YOUNG et al, 2003, p. 239)

“A margem líquida multiplicada pelo giro do ativo é chamada de Fórmula DuPont, e fornece a taxa de retorno sobre os ativos”. Brigham e Houston (1999, p. 94). O Sistema Dupont se preocupa em combinar três áreas de análise, lucro sobre vendas, eficiência na utilização do ativo e uso da alavancagem, utilizando índices como margem líquida, giro do ativo total, multiplicador de alavancagem financeira, taxa de retorno sobre o ativo total e chegando por fim a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido.

A fórmula Dupont permite que a empresa decomponha seus resultados nos componentes de lucro sobre as vendas e eficiência do uso do ativo. Em geral, uma empresa com baixa margem de lucro apresenta elevado giro do ativo total, resultando em um retorno do ativo total razoavelmente bom. O contrário também ocorre com frequência. (GITMAN, 2010, p.66)

Dessa forma o analista tem a possibilidade de buscar no Dupont as áreas que mais afetam a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido.

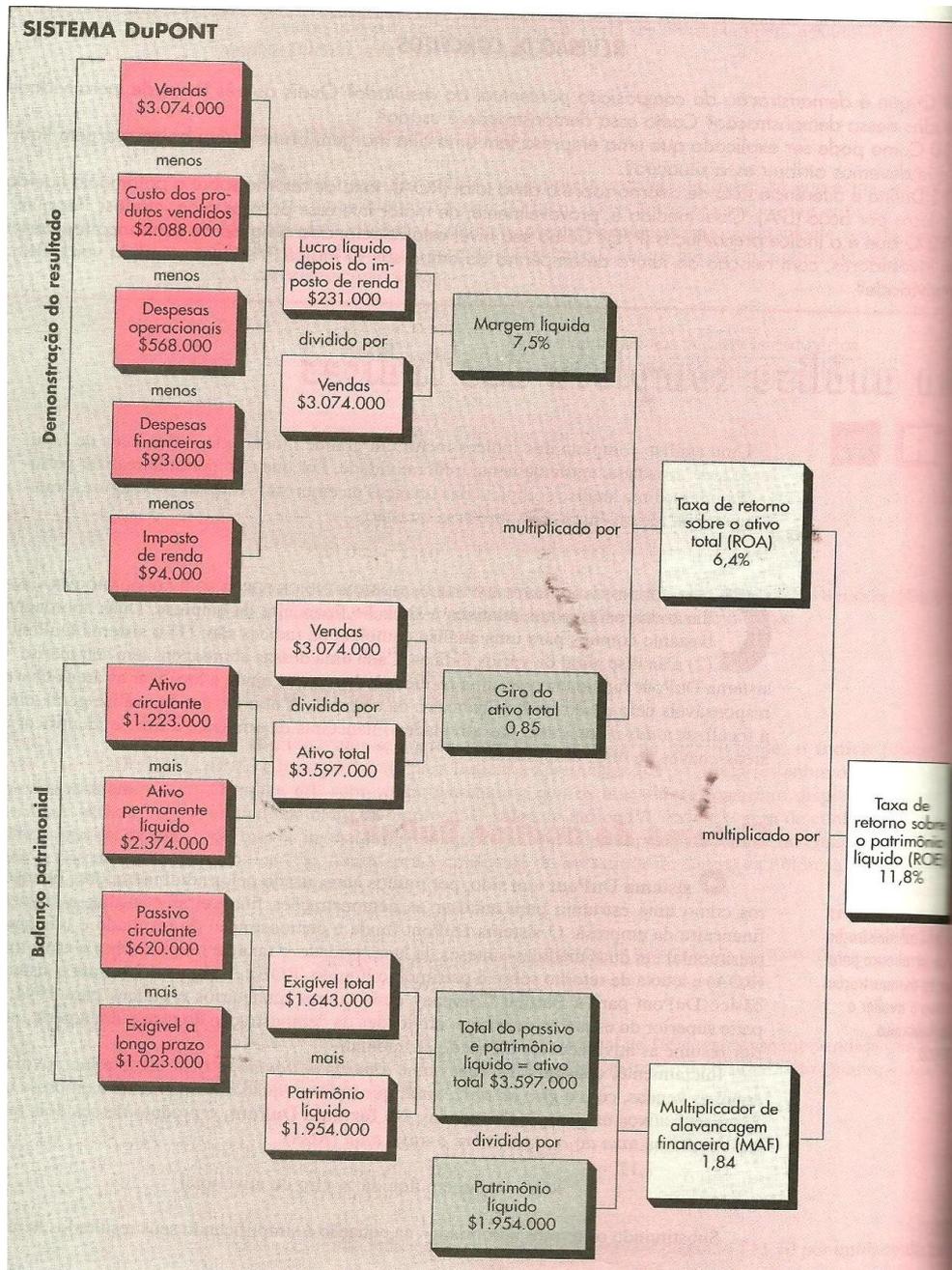
A vantagem considerável do Sistema Dupont é que ele permite à empresa desdobrar seu retorno sobre o patrimônio líquido em três componentes: lucro sobre vendas (margem líquida), eficiência no uso dos ativos (giro do ativo total) e uso da alavancagem (multiplicador de alavancagem financeira). O retorno total para os proprietários pode ser, então, analisado à luz dessas importantes dimensões. (GITMAN, 1997, p. 127)

Com esse sistema pode-se fazer uma análise mais detalhada da entidade, pois evidencia diversas áreas, com números e informações que passam ao gestor a capacidade de poder descobrir qual setor na empresa está com problemas, a depender dos números informados, e quais são as áreas mais determinantes para o melhor desempenho empresarial.

O sistema DuPont é feito para mostrar como a margem de lucro sobre as vendas, o índice do giro de ativos e o uso da dívida interagem para determinar a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido. A administração da empresa pode usar o sistema Dupont para analisar formas de melhorar o seu desempenho. (BRIGHAM e EHRHARDT, 2006, p. 103)

Assim, o sistema Dupont é uma ferramenta que auxilia o gestor na avaliação do planejamento empresarial no sentido de analisar o desempenho e assim estipular métodos para aperfeiçoá-lo. É importante analisar juntamente com o Dupont, os outros indicadores abordados anteriormente.

**Figura 8: Sistema Dupont**



Fonte: Gitman (1997, p.126)

## 2.6 FERRAMENTAS ECONÔMICO-FINANCEIRAS NA GESTÃO EMPRESARIAL

As ferramentas econômico-financeiras evidenciam com dados, os resultados das operações passadas, presentes e futuras da organização. Na gestão empresarial estes

indicadores permitem analisar de forma clara a situação da organização, proporcionando assim ao gestor recursos para o monitoramento das atividades.

Os dirigentes utilizam os índices financeiros para monitorar as operações, assegurando-se de que suas empresas estão usando os recursos disponíveis de forma eficaz e para evitar a insolvência. A idéia é descobrir se a posição financeira e operacional da empresa está melhorando com o passar do tempo e se seus índices globais estão melhores ou piores que os índices dos concorrentes. Quando esses índices ficam abaixo de certos padrões, é responsabilidade do dirigente retomar o controle antes que surjam problemas sérios. (GROPELLI e NIKBAKHT, 2002, p. 356)

A análise econômico-financeira não se resume apenas a fatos ocorridos, também pode e deve ser utilizada para fins de planejamentos futuros, como ressalta Sanvicente (1997):

Costuma-se pensar que uma das principais limitações desta análise residiria no fato, de por estar baseada em dados contábeis ser aplicável apenas ao passado. Isso não faz muito sentido, pois feitas as hipóteses apropriada, qualquer demonstração pode ser projetada para o futuro, permitindo o cálculo dos índices desejados. (p.191)

É importante avaliar os resultados dos indicadores comparando com anos anteriores, proporcionando ao gestor a evolução ou tendência da organização e dessa forma analisar o planejamento empresarial. Segundo Matarazzo (2010, p. 118) “a comparação dos índices de uma empresa com os valores observados nos anos anteriores revela-se bastante útil por mostrar tendências seguidas pela empresa”.

Outro fator relevante para a gestão empresarial é comparar os dados dos seus índices com os de outras entidades do mesmo ramo de atividade, tendo assim uma visão atual da situação da empresa perante os seus concorrentes.

Em relação a uma empresa, não basta descobrir se a sua rentabilidade, a sua liquidez, a posição de suas dívidas e as relações de suas atividades são altas ou baixas e se elas estão melhorando ou piorando, precisamos saber também determinar o quanto essa empresa está se saindo bem comparada a seus concorrentes, a seu setor industrial, ou à melhor empresa de seu setor de atividade. (GROPELLI e NIKBAKHT. 2002, p. 371)

De acordo com Matarazzo (2010) a utilidade dos índices econômico-financeiros pode ser comparado a ferramentas utilizadas pelos médicos da seguinte forma:

Os índices servem de medida dos diversos aspectos econômicos e financeiros das empresas. Assim como um médico usa certos indicadores, como pressão e temperatura, para elaborar o quadro clínico do paciente, os indicadores financeiros permitem construir um quadro de avaliação da empresa. Há porém uma diferença: enquanto o médico pode ter certeza de que há algo errado com o paciente que apresenta pressão muito alto – talvez a eminência de um derrame -, na empresa, um endividamento elevado não significa que esteja a beira da insolvência. (p.82)

Na gestão empresarial os resultados dos índices oferecem ao gestor informações para uma análise não só do desempenho operacional da entidade, mas também da maneira de gerir da administração, conforme afirma Matarazzo (2010, p.119) “uma vez calculados os índices e comparados com padrões, pode-se fazer primeiro uma avaliação individual de cada índice, depois uma avaliação conjunta, e assim avaliar-se a empresa e sua administração”.

A análise de índices ajuda a revelar a condição global de uma empresa, auxilia analistas e investidores a determinar se a empresa está sujeita ao risco de insolvência e se está indo bem em relação ao seu setor de atividade ou aos seus concorrente. E principalmente, auxilia a gestão empresarial a tomar decisões e elaborar planejamentos que atendam melhor as necessidades da organização.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para responder a questão problema e as questões secundárias desse estudo monográfico utilizou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, acompanhada dos métodos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O objetivo da pesquisa é saber como as ferramentas de análise econômico-financeiras das demonstrações contábeis podem auxiliar na gestão da empresa Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.

A estratégia de pesquisa Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. (MARTINS e THEOPILO, 2009, p. 61-62)

O método de pesquisa bibliográfica é de grande relevância, pois será fundamental para embasar teoricamente a pesquisa, conforme ressalta Amaral (2007):

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa.(p.5)

De acordo com Monteiro (2010) a pesquisa bibliográfica abrange características e benefícios essenciais para o estudo e atualização do tema abordado.

Pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias de informações que abarcam todo um acervo bibliográfico já tornado público e relevante ao tema pesquisado e dentro da sua abrangência, torna uma fase essencial para os diversos tipos de estudo científicos. Não é só isso, contudo a análise bibliográfica irá delinear e explicar a ciência atual sobre a matéria selecionada; irá coligar a pesquisas que estão sendo praticadas ou já foram elaboradas no passado. Irá identificar o artifício de pesquisa costumeiramente usado. Permitirá apontar instituições aonde o assunto a ser pesquisado vem sendo desenvolvido; auxiliará no apontamento dos autores mais respeitáveis e conhecidos; auxiliará na própria geração de opinião para o projeto do pesquisador. (p.103,104)

Para esta pesquisa, o estudo de caso se apresentou como o melhor processo metodológico pelo fato de ser diferenciado, e que é ressaltado por Martins (2008) da seguinte forma:

Busca-se, criativamente, apreender a totalidade de uma situação – identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso – e, de maneira engenhosa, descrever, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, construindo uma teoria que possa explicá-lo e prevê-lo. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o Estudo de Caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa. (p.9)

O método de Estudo de Caso é determinante para o desenvolvimento da pesquisa, pois permite fazer um levantamento de dados com diversas técnicas, e por, efetivamente, permitir análises e observações durante todo o processo de estudo. “No Estudo de Caso, análises e reflexões estão presentes durante os vários estágios da pesquisa, particularmente quando do levantamento das informações, em situações em que resultados parciais sugerem alterações, correções de rumo...” (MARTINS, 2008, p.10).

Os procedimentos usados serão pesquisas bibliográficas, eletrônicas e de campo, inicialmente se fará um estudo sobre as ferramentas de análise das demonstrações contábeis e em seguida entrevistas escritas estruturadas serão realizadas com os gestores da empresa.

Confiar em apenas uma técnica de coleta de dados para construção de um Estudo de Caso não é recomendado, salvo casos extraordinários, onde o pesquisador obtém elementos suficientes para demonstrar suas proposições (teses), responder às questões orientadoras do estudo e mostrar resultados que possam surpreender. (MARTINS e THEOPILO, 2009, p. 68)

Para qualificar esse método, é utilizado também o protocolo de estudo de caso, que se caracteriza por ser um instrumento que oferece suporte para o pesquisador, no sentido de garantir a confiabilidade, clareza e procedência do estudo realizado.

No contexto de um Estudo de Caso, o protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa. O Protocolo constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa. Isto é, garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação

do Estudo de Caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo. (MARTINS, 2008, p.74)

O protocolo é fundamental pra que haja a certeza que a pesquisa foi realizada de maneira clara, sem nenhuma interferência e que foi seguido todos os pontos traçados, relatados no protocolo, isto é, pode ser definido como um roteiro de trabalho, onde todos os passos e feitos do pesquisador estão registrados.

Como dito por Martins e Theópilo (2009), quanto mais instrumentos de coleta de dados a pesquisa obter, melhor e mais seguro será o resultado. Porém, em contrapartida, maior será o tempo e o trabalho. Dessa forma a metodologia foi elaborada de acordo com o que o pesquisador avaliou e planejou ser o mais viável.

### **3.2 UNIVERSO DE PESQUISA**

A pesquisa realizou-se em torno da empresa Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda., situada em Vitória da Conquista, Bahia, representada por seus gestores.

### **3.3 COLETA DE DADOS**

Os instrumentos de coletas de dados foram pesquisa bibliográfica, eletrônica, entrevistas e observação. Primeiramente foi levantado todo o material para criar uma base fundamentada sobre o assunto e a partir disso as entrevistas estruturadas foram elaboradas e aplicadas diretamente aos gestores, dessa forma se obteve o resultado da pesquisa.

### **3.4 TRATAMENTO DOS DADOS**

Após a coleta das informações, avaliaram-se os dados obtidos com as entrevistas com prioridade nas respostas mais importantes para a questão problema, assim como também para as questões secundárias. A pesquisa foi realizada no período de 2013. O público foi formado pelos gestores da Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.

## **4. RESULTADO E DISCUSSÕES SOBRE OS DADOS APURADOS**

### **4.1 RESULTADO DOS DADOS APURADOS**

#### **4.1.1 Planejamento**

A Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda. trabalha com um planejamento de longo prazo que foi elaborado em 2010 e que se estenderá até o ano de 2014. No planejamento, há três premissas básicas determinadas: gerar lucros, gerar caixa e controlar a situação financeira. Na geração dos lucros a atenção da empresa é voltada, em sua maior parte, para a redução de despesas, revisando periodicamente os custos, gerindo o almoxarifado, controlando o orçamento e fazendo um planejamento tributário. Para o controle das Receitas há um acompanhamento junto às vendas, margem bruta e contas Duplicatas a Receber e Fornecedores para controlar a inadimplência.

Para o Caixa, são feitos procedimentos que visam gerenciá-lo, no sentido de controlar a saída de dinheiro. Há também o monitoramento das Duplicatas a Receber. Atualmente, a empresa se encontra com dívidas de curto e longo prazo, a maior parte de longo prazo.

No planejamento financeiro mensal utiliza-se o faturamento realizado e projetado, índice de inadimplência, o custo operacional, o prazo médio de pagamento, prazo médio de recebimento, prazo médio de estocagem, o nível de endividamento e liquidez.

#### **4.1.2 Demonstrações Contábeis**

As demonstrações contábeis utilizadas pela Pontual Distribuidora de Alimentos são:

- ✓ Balanço Patrimonial
- ✓ Demonstração do Resultado do Exercício
- ✓ Demonstração de Fluxo de Caixa<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A demonstração de fluxo de caixa fornece um resumo dos fluxos de caixa da empresa relativos às atividades operacionais, de investimentos e de financiamentos e o reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis durante o período em questão.

### 4.1.3 Ferramentas de Análise Econômico-Financeiras

A empresa, Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda., conhece as ferramentas de análises econômico-financeiras da Contabilidade, e as considera de extrema importância para a continuidade da organização. Acreditam que os indicadores são grandes fontes geradoras de informações consistentes, fidedignas e fundamentais, auxiliando na gestão dos negócios. Dentro da empresa são utilizadas para análises e decisões dos processos estratégicos, táticos e operacionais, no gerenciamento das operações, controle dos impactos sobre o patrimônio líquido e na busca de decisões mais convicidas aos investimentos e projetos que serão executados. De acordo com Romar Barros, diretor financeiro da empresa, as ferramentas financeiras e econômicas podem auxiliar nas seguintes decisões:

- ✓ majoração do resultado das operações comerciais;
- ✓ mitigação do custo operacional; otimização dos investimentos;
- ✓ majoração da rentabilidade dos negócios;
- ✓ captação de recursos mais condizentes com o que as operações possam suportar.

#### 4.1.3.1 Aspectos Financeiros

No que se refere aos aspectos financeiros a Pontual Distribuidora utiliza dos seguintes ferramentais:

- ✓ Liquidez;
- ✓ Endividamento;
- ✓ Ciclo Operacional;
- ✓ Prazo Médio de Pagamento;
- ✓ Prazo Médio de Recebimento;
- ✓ Prazo Médio de Estocagem;
- ✓ Necessidade Líquida de Capital de Giro;

Decisões auxiliadas pelos índices financeiros:

- ✓ Alívio dos custos financeiros, econômicos e logísticos.
- ✓ Diminuição do tempo de estocagem e recebimento.
- ✓ Aumento do prazo de pagamento.
- ✓ Diminuição do índice de inadimplência.
- ✓ Controle nas novas concessões de crédito.
- ✓ Negociação de taxas menores para operações de crédito nas instituições financeiras.
- ✓ Gerenciamento do fluxo de caixa.
- ✓ Captação de recursos.

#### ***4.1.3.2 Aspectos Econômicos***

A Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda. utiliza dos seguintes índices de econômicos:

- ✓ Retorno sobre o Ativo;
- ✓ Retorno sobre o Patrimônio Líquido,
- ✓ Margem Líquida
- ✓ Giro do Ativo

Decisões econômicas auxiliadas pelos indicadores:

- ✓ Otimização da negociação com fornecedores;
- ✓ Gestão da conta corrente fornecedores;
- ✓ Otimização das compras;
- ✓ Maximização das vendas;
- ✓ Investimentos estruturais e organizacionais.

#### ***4.1.3.3 Aspectos de Desempenho***

As ferramentas de análise do Desempenho utilizadas pela Pontual são:

- ✓ Alavancagem Financeira;
- ✓ EBTIDA;
- ✓ EVA.

Decisões auxiliadas pelas ferramentas de análise de desempenho:

- ✓ Revisão de Mark-up;
- ✓ Divisão da área de cobertura;
- ✓ Divisão de pastas de atendimento;
- ✓ Otimização da Frota.

#### **4.2 DISCUSSÕES SOBRE OS DADOS APURADOS**

O planejamento realizado pela Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda. é realizado de forma adequada, conjuntamente com os setores Comercial, Financeiro e Executivo. Abordam metas e objetivos de curto e longo prazo, embasadas por informações dos indicadores econômico-financeiros. Acompanha-se o alcance dos objetivos comparando mensalmente com o que foi projetado, fazendo alterações estratégicas e operacionais quando necessárias.

No que se refere aos aspectos financeiros a empresa dá mais atenção aos indicadores PMR, PMP e PME, sendo assistidos diariamente, buscando o controle dos fatores que os influenciam diretamente. Não há uma política determinada para o nível de participação de terceiros, porém se tratando de endividamento, o planejamento da empresa projeta para o ano de 2014 uma redução de 50% para 30%. Percebe-se que empresa deixa de utilizar diversos índices e se intensificam no controle dos prazos médios.

Sobre os aspectos econômicos, a Pontual faz uso do ROA e ROE, Margem Líquida e Giro do Ativo, que são uteis para as tomadas de decisões sobre novos investimentos estruturais e organizacionais, planejamento e captação de recursos de terceiros. O ponto negativo é que a empresa terceiriza sua Contabilidade e assim informações necessárias para análise não são dadas tempestivamente – haja vista que a relação entre a empresa e a Contabilidade é distante.

A Pontual utiliza para fins de análise de desempenho apenas o EVA e o EBTIDA. Nesse aspecto a organização é ineficaz, pois não conhece determinadas ferramentas de análise, como por exemplo, o Sistema Dupont.

De forma geral a empresa faz um bom uso das ferramentas de análise econômico-financeiras, utiliza os indicadores para as tomadas de decisões, planejamento e na gestão dos negócios da organização.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante a realização deste trabalho, ocorreram alguns imprevistos e complicações que dificultaram o aprofundamento do estudo. Mas apesar disso, todos os objetivos foram alcançados: fez-se um estudo sobre as ferramentas de análise econômico-financeiras normalmente utilizadas na gestão empresarial, identificaram-se as demonstrações contábeis, as ferramentas de análise econômico-financeiras e as ações e decisões que são auxiliadas por elas na empresa Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda., como também confirmou-se a hipótese de que as ferramentas de análises econômico-financeiras auxiliam a Pontual Distribuidora de Alimentos na gestão dos seus negócios.

Ressalta-se que essa pesquisa avaliou apenas algumas ferramentas de análises econômico-financeiras, e assim, para futuros trabalhos, seria interessante buscar estudar outras formas de análise, visando diferentes indicadores, empresas concorrentes ou de outros setores comerciais. Também o que se percebe nesse estudo de caso é uma ausência do serviço prestado por parte da Contabilidade, seria outra questão para dar continuidade e pesquisar a fundo o que leva uma empresa desse porte a terceirizar sua contabilidade e ter esse tipo de assessoria contábil.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, João J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica** – 2007. Disponível em <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>>. Acesso em 17/07/2013
- BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. Tradução da 10ª Edição Norte-Americana. São Paulo: Cengage Learning. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Financial Management: theory and practice**. 10th. ed. Thomson Learning, 2002.
- CABRELLI, Lígia F. e FERREIRA, Ademilson. **Contabilidade Gerencial como Ferramenta no Processo de Tomada de Decisão**. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, 2007.
- CATELLI, A. . **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. GECON. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos Novos Tempos**. 7ª Tiragem, Editora Campus. Rio de Janeiro: 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Financeira** - Ed. Campus. 2005.
- COELHO, Fabiano. **EBITDA: A busca de uma melhor compreensão do maior voxpopuli do mercado financeiro**. Revista Pensar Contábil – Ano VI – nº 26 – Nov/dez 2004 a Jan de 2005.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS - CPC. **Pronunciamentos Técnicos Contábeis: 2009**. Conselho Federal de Contabilidade, CFC. Brasília, DF – 2010.
- COUTINHO, Clara Pereira. **Estudo de Caso: 2008**. Disponível em <[http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)> Acesso em 12/07/2013
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial, Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DIAS, Elaine Ap. **Contador gerencial: desafios e perspectivas**. Instituto de Contabilidade do Brasil: 2007.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Editora Harbra, 2ª Ed., São Paulo: 1997.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Administração Financeira.** 3 ed. São Paulo: Habra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Princípios da administração financeira.** São Paulo: Habra, 1997.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Administração Financeira.** 12ª Ed. 2010.

GARRISON, R.H.; NOREEN, E.W. **Contabilidade gerencial.** Rio de Janeiro, LTC, 2000, 643 p.

GARRISON, R., et al. **Contabilidade gerencial.** 11º ed. Rio Janeiro: LTC, 2007.

GROPPELLI, A. A. e NIKBAKHT, E. **Administração Financeira.** 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2002.

IBRACON. **Instituto dos Auditores Independentes do Brasil.** 2000 – Disponível em: <http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detPublicacao.php?cod=137>. Acesso em 18/07/2013.

HÉKIS, Hélio Roberto; FILHO, Ary Oliveira; AMBONI, Nério; HAWERROTH, Joelmar Luis; TEIXEIRA, Rômulo dos santos. **Gestão Empresarial: casos e resenhas.** Florianópolis: Conceito Editorial, 2008.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial,** 4ed. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Teoria da contabilidade.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria da Contabilidade.** 8º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Teoria da Contabilidade.** 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. e MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

JUNIOR, José H. P.; PESTANA, Armando O.; FRANCO Sergio P. C. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática.** 2ª Ed., Atlas. São Paulo: 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa.** Editora Atlas, 2ª Ed., São Paulo: 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Análise das demonstrações contábeis,** 2aed. São Paulo: Atlas, 2002

\_\_\_\_\_. **Contabilidade empresarial.** 11.ed.rev. atual. emodern. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Básica.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Análise Financeira de Balanços.** Abordagem Gerencial, 7ª Ed. – Editora Atlas: 2010.

MONTEIRO, Eder Ferraz. **Metodologia de Pesquisa na Engenharia de Produção e Sistemas.** Universidade Católica do Paraná: 2010.

MOSIMANN, Peligrenello Clara. e FISCH, Silvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas.** Editora Atlas, 2ª Ed., São Paulo: 1999.

NETO, A. A. **A Contabilidade e a Gestão Baseada no Valor.** Revista de Contabilidade CrcSp, v. 9, p. 8-17, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro, comércio e serviços, indústrias, bancos comerciais e múltiplos.** 7ª Ed., Editora Atlas, São Paulo: 2002.

\_\_\_\_\_. **Finanças Corporativas e Valor.** Editora Atlas, 6ª Ed., São Paulo: 2012.

Normas Internacionais de Contabilidade 01 – Apresentação das Demonstrações Financeiras. 2001. Disponível em: < <https://circabc.europa.eu/d/d/workspace/SpacesStore/b2147047-ef84-4161-8b7b-fc2640d3b467/IFRS> > Acesso em 19/07/2013

OLIVEIRA, L.M.; PEREZ, J. H.Jr. **Contabilidade de Custos para não Contadores.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial. Um enfoque em sistema de informação contábil.** 3ª Ed. São Paulo. Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial. Um enfoque em sistema de informação contábil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** Editora Saraiva, São Paulo: 2000.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3ª Edição – Editora Atlas: 1997

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. Editora Atlas, 5ª Edição, São Paulo: 2001.

\_\_\_\_\_. **Análise Financeira das Empresas**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2007

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. Trad. Andre O. D. Castro. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

YOUNG, S. D., O'BYRNE, S. F., **EVA e Gestão baseada em valor**. Bookman, 2003.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ENTREVISTA

#### **Entrevista**

**Entrevistado: Romar Barros**

**Cargo: Diretor Financeiro**

**Data: 29/05/2013**

A empresa Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda. no que diz respeito a sua gestão e diretrizes de planejamento trabalha com premissas básicas em três perspectivas:

- Gerar Lucros;
- Gerar Caixa;
- Controlar a Situação Financeira;

Na geração dos lucros há uma atenção maior na redução de despesas, no sentido de revisar os custos periodicamente, gerir o almoxarifado, controlar o orçamento e fazer um planejamento tributário. No controle das Receitas há um acompanhamento das contas correntes dos fornecedores e o no gerenciamento da inadimplência.

O gerenciamento do caixa é realizado no controle dos desembolsos, programando e certificando os pagamentos e no acompanhamento do orçamento. Também é realizado o monitoramento dos recebíveis, observando o faturamento, fazendo cobranças efetivas e eficazes e o acompanhamento da liquidez dos recebíveis.

No controle da situação financeira há o equilíbrio patrimonial, sendo feito a partir de alta liquidez e majoração do Patrimônio Líquido, o equilíbrio financeiro caracterizado pelo baixo nível de endividamento no tocante a curto e longo prazo e o relacionamento bancário que trabalha com operações de crédito econômicas e adequadas, operações de investimento rentáveis e seguras e reciprocidade bancária saudável. São analisados também os ciclos financeiros, operacionais e econômicos, mensalmente, comparados com os respectivos meses do exercício anterior.

A Pontual é uma distribuidora, sendo assim, os seus produtos são chamados de “mix”, ou seja, uma gama de produtos de uma mesma marca que a empresa quer levar para o

mercado através da distribuidora com exclusividade, como por exemplo, a marca Danone, a Pontual Distribuidora tem exclusividade na distribuição dos produtos da marca Danone na região, diferentemente de uma empresa atacadista que escolhe quais produtos elas querem comprar e vender aos consumidores. No caso específico da Danone a Pontual trabalha com uma ferramenta financeira denominada COMPROR, onde o Banco paga a duplicata e compra a sua obrigação, constando no Passivo Circulante como título a pagar, mas com uma prorrogação na data. Essa operação não é um empréstimo, tem como objetivo prolongar o título, isso afeta diretamente o Prazo Médio de Pagamento.

Esse plano de gestão, apesar de ser sintético e objetivo, foi estudado e escolhido de acordo com a necessidade da Pontual, na figura do Diretor Financeiro. São utilizadas para atender uma demanda estratégica e dão um suporte para o plano de ação da empresa. Essas informações são coletadas mensalmente, assim como os demonstrativos internos, que servem como base de análise, como a Demonstração do Resultado do Exercício, Balancete Patrimonial, Fluxo de Caixa e Centro de Custo. Esses relatórios internos são gerados a partir do que a empresa necessita, com informações que realmente são as mais importantes, no sentido de análise do resultado. A cada início de mês esses relatórios são gerados, mais precisamente até no máximo todo dia 20, revisando todas as contas e diariamente são conferidas todas as despesas. Ainda assim, todo fim de mês são conferidos todos os itens do centro de custo, trabalho esse efetuado por Romar Barros, na figura de Diretor Financeiro. Segundo Romar, esse trabalho deveria ser feito pela Contabilidade interna da Pontual, porém o serviço de Contabilidade é terceirizado, e assim essa função foi designada a ele.

No tocante aos indicadores financeiros e econômicos a empresa Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda. faz uso mensalmente, utilizando as informações no primeiro dia do mês subsequente e diversas ferramentas como: Prazo Médio de Estocagem, Prazo Médio de Recebimento de Vendas, Prazo Médio de Pagamento, Ciclo Financeiro, Participação Capital Próprio, Custo Médio de Capital de Terceiros, Retorno sobre o Capital Próprio, Retorno Operacional sobre o Ativo, Necessidade Líquida de Capital de Giro, Valor Econômico Agregado, entre outros.

O objetivo do Diretor Financeiro é reduzir o Prazo Médio de Recebimento de Vendas, Estocagem e aumentar o Prazo Médio de Pagamento, influenciado assim o Ciclo Financeiro. No que diz respeito ao Custo Médio de Capital de Terceiros, a empresa busca diminuir o valor desse indicador, tendo como meta alcançar o percentual de 1,1%. Buscam-se também as melhores formas de captação de capital de giro de terceiros, analisando as mais vantajosas para a empresa.

O indicador Prazo Médio de Recebimento, assim como o Prazo Médio de Pagamento e o Prazo Médio de Estocagem, para uma análise e diagnóstico maior do que afetam esses indicadores, foi estudado e remontado, partindo da fórmula bruta e buscando determinar o que influenciava o seu resultado. Percebeu-se que o tempo de atraso do recebimento e o prazo de venda influenciavam os Recebíveis, assim como as Vendas influenciavam o Resultado Operacional Bruto, recaindo diretamente sobre o resultado do PMR. Dessa forma conclui-se que para ter o resultado desejado no PMR, seria preciso controlar a inadimplência e o prazo de venda concedido. Assim foi determinado que o máximo a ser trabalho com inadimplência seria de 1%. No tocante a prazos dados a clientes, muitas vezes é necessário conceder um prazo maior devido ao produto ser de baixa rotatividade, quando isso acontece é necessário diminuir o prazo concedido a outros clientes, conseqüentemente equilibrando o PMR. A análise de concessão de prazo é feita criteriosamente, vendedor por vendedor, para que não afete de forma negativa os indicadores financeiros, nesse caso o PMR.

Se tratando de Prazo Médio de Estocagem, a mesma situação acima foi realizada, analisou-se a fórmula da ferramenta de análise financeira e buscou-se a origem, o que afetava o seu resultado, constando que o Volume de Compras influenciava diretamente o Estoque, e que o Volume das Vendas agia sobre o CMV, sendo ambos inversamente proporcionais, assim para se reduzir o PME, é necessário reduzir o estoque e aumentar o CMV, agindo diretamente sobre o resultado do PME.

No Prazo Médio de Pagamento, usou-se a mesma didática, analisando as origens da fórmula do indicador, onde se observou que Fornecedores e CMV agiam diretamente sobre o PMP. Prazo de Compras e Volume de Compras influenciam diretamente os Fornecedores e as Vendas o CMV, como são inversamente proporcionais, aumentando os Fornecedores e diminuindo o CMV, o Prazo Médio de Pagamento aumentaria.

Todos esses indicadores são utilizados para gerir o Ciclo Financeiro, tendo como meta alcançar 20 dias e gerar mais saldo de caixa. O ideal seria conseguir reduzir o PME, PMR e aumentar o PMP.

Semanalmente é produzido relatório sobre o Estoque, para fins de análise, pois segundo Romar é de grande importância que o Estoque fique sempre inferior ao Fornecedor, pois caso ocorra o contrário, a empresa estaria financiando o seu estoque e perdendo dinheiro. Todavia, existem estoques ainda na empresa que financeiramente já foram pagos, porém como são de baixa rotatividade ainda se encontram armazenados. Diante disso semanalmente esse relatório é produzido e encaminhado para o Setor Comercial para que novas compras das

respectivas indústrias que produzem esse material de baixa rotatividade, só sejam realizadas se essa relação melhorar, ou seja, se o estoque for vendido.

É realizada em reunião, uma análise comparativa do resultado empresarial, comparando o que foi alcançado com o que foi planejado. Também toda a análise desses indicadores é discutida juntamente com o Executivo e o Comercial, e a partir disso é feito o Plano de Ação para o mês. No mês seguinte a mesma situação é realizada, análise do plano de ação anterior com o que foi traçado e o que foi realizado, as falhas apresentadas são discutidas e conseqüentemente um novo Plano de Ação é estipulado.

Há pouco mais de dois anos que esse modelo de gestão é utilizado na empresa, implementado justamente por Romar, antes disso tudo era realizado com base na experiência, no empirismo. Havia um resultado satisfatório, a empresa se mantinha num ponto de equilíbrio, nem ocorria prejuízo e nem agregava mais valor, porém era válida em detrimento do patrimônio gerado durante todo o tempo desde sua criação. Mas essas mudanças são necessárias, muito pelo fato de novas formas de gestão, tecnologia e avanços surgirem a todo o momento, dessa forma, agregando o conhecimento e a experiência, a empresa também evolui.

Entrevistador:

---

Danilo Oliveira Alves

Entrevistado:

---

Romar Barros – Diretor Financeiro

## APÊNDICE B - ENTREVISTA

### Entrevista

Pesquisador: Danilo Oliveira Alves

Entrevistado: Romar Barros – Diretor Financeiro

Empresa: Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.

Data: 15/07/2013

#### • **Organizacionais**

1. Fundadores da empresa;
  - Enéias A. Trindade e Francisco C. A. Trindade
2. Divisão Organizacional Hierárquica;
  - Áreas: Administrativa/Financeira; Comercial e Logística.
  - Níveis: Diretoria, Gerência, Supervisão, Encarregado, Assistente e Auxiliar
3. Sócios Atuais;
  - Francisco C. A. Trindade e Janaína Souza Rocha
4. Setores Físicos existentes;
  - Comercial – Salas de atendimento e auditório.
  - Administrativo Financeiro – Salas.
  - Logística – Sala, oficina, depósito e plataformas.
5. Como é o mercado atual onde a empresa está inserida?
  - Atualmente o segmento de distribuição está franco desenvolvimento nacional, pelo fato das indústrias terem uma maior segurança no fluxo dos seus produtos em geral, ou seja, seu mix. O que garante este fluxo é justamente a distribuição, pois o atacado geralmente não atende esta demanda. Do ponto de vista regional, a cidade de Vitória da Conquista atende à uma macrorregião de um milhão e meio de habitantes, é um mercado ainda que possui uma demanda reprimida, muito embora tenha reagido positivamente com o aumento do poder compras observado nos últimos anos.

#### • **Planejamento**

1. Há um planejamento para a empresa?
  - Sim. Há um Planejamento Estratégico em vigor elaborado em 2010 com perspectiva até 2014.
2. Existem metas e objetivos traçados?

- Sim. De acordo com o referido Planejamento Estratégico, existem objetivos de curto, médio e longo prazos, os quais são atendidos por metas de curto e médio prazo (mensal e Anual).
3. Como esse planejamento é feito?
    - O Planejamento Estratégico foi elaborado a partir das análises macroambientais obtidos pela: Matriz SWOT, Matriz Ansoff, Matriz McKinsey e as Forças Competitivas e de Atratividades.
    - O planejamento anual acontece a partir de outubro do ano anterior, para projeções de investimentos para o ano seguinte, utilizando o Orçamento como base.
    - O planejamento mensal acontece toda primeira semana do mês para revisão dos resultados obtidos no mês anterior e estabelecer o termo de compromisso para o mês que se inicia. Este termo é de caráter individual.
  4. O que vem a ser o termo individual de compromisso? A quem se remete?
    - Termo em que os subordinados assinam assumindo o compromisso do atingimento das metas traçadas.
  5. Utiliza-se dos indicadores para dar suporte ao planejamento traçado? De que forma? Quais os mais determinantes para a Pontual?
    - Para o planejamento comercial mensal, leva-se em consideração o faturamento projetado, a execução de mercado, o ticket médio, a cobertura e a positivação.
    - Para o planejamento financeiro mensal, leva-se em consideração o faturamento realizado e projetado, o índice de inadimplência, o custo operacional, o PMP, o PME, o PMR, o nível de endividamento, de liquidez.

### ● **Demonstrações Contábeis e Contabilidade**

1. Quais Demonstrações Contábeis são utilizadas? Com que frequência?
  - a. DRE e BP.
2. A Contabilidade é interna ou terceirizada? É oferecida assessoria com análise de indicadores financeiros e econômicos?
  - a. É terceirizada e não oferece assessoria para análises financeiras e econômicas.

### ● **Ferramentas de Análise Financeira, Econômico e de Desempenho.**

3. É de conhecimento da empresa a existência dos indicadores econômicos e financeiros?
  - a. Sim.
4. Quais indicadores são utilizados pela Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.
  - a. NCG, CG, PMP, PMR, PME, CF, CO, CE, EBTIDA, EVA.
5. Qual a utilidade desses indicadores. De que forma eles podem ajudar na gestão empresarial?

- a. No gerenciamento das operações para torná-las mais rentáveis.
  - b. No controle dos impactos das operações sobre o patrimônio, tornando-o cada vez mais sólido.
  - c. Na busca de decisões mais adequadas aos investimentos e projetos que serão executados, para geração de riqueza e sustentabilidade.
6. Com que frequência às informações são obtidas?
- a. Mensalmente.
7. Quais decisões podem ser auxiliadas pelas ferramentas de análise financeira e econômica?
- a. De majoração do resultado das operações comerciais;
  - b. De mitigação de custo operacional;
  - c. De otimização dos investimentos;
  - d. Da majoração da rentabilidade dos negócios;
  - e. Da captação de recursos mais condizentes com o que as operações possam suportar etc.

○ Aspectos Financeiros

8. Utiliza-se de análises de liquidez para diagnósticos de capacidade de pagamento de dívidas de curto prazo? Se sim, de que forma?
- a. Sim. Esta análise é realizada com base no fluxo de caixa projetado para o período desejado, e é realizado diariamente com projeção mínima de 15 dias.
9. Utiliza-se da liquidez geral para fins de medida de segurança, no sentido de avaliar a capacidade de saldar todos os compromissos de longo prazo, e dessa forma estar ciente da situação futura de pagamentos?
- a. É considerada nas reuniões mensais este indicativo, muito embora não se tenha um nível de importância, pois se considera na liquidação da empresa e este não é levado em conta de forma sistemática.
10. Em que sentido a empresa se preocupa com os prazos médios que influenciam o ciclo operacional, como o Prazo Médio de Pagamento, Prazo Médio de Recebimento e Prazo Médio de Estocagem?
- a. Estes prazos são acompanhados diariamente analisando e buscando o controle dos fatores que os influenciam.

11. Há algum planejamento e meta para esses indicadores de ciclo operacional, no sentido de administrá-los e de alguma forma conseguir reduzi-los ou aumentá-los?
  - a. Sim. Faz parte do planejamento e controle financeiro.
  
12. Qual a preocupação no que se refere ao nível de participação de capital de terceiros? Há uma política de endividamento da empresa?
  - a. Embora ainda não haja uma política, busca-se atualmente um endividamento máximo de 50% e, para 2014 30%.
  
13. O endividamento da empresa é de curto ou longo prazo. Como ele está estruturado?
  - a. Curto e longo prazo – percentual maior para longo prazo.
  
14. A empresa utiliza de recursos de terceiros, por meio de financiamentos a custos fixos, para maximizar seus lucros, caracterizando a alavancagem financeira, ou tenta de alguma forma alavancar os lucros aumentando apenas sua operacionalidade?
  - a. Pela característica do segmento, a alavancagem financeira é fundamental para maximização dos lucros, pois a margem de contribuição é relativamente baixa, em comparação a outros segmentos. Com isto, consegue-se rentabilizar no volume do giro, exigindo-se assim captação de financiamento. O que se deve buscar neste sentido, são operações de baixo custo, compatível com a rentabilização do negócio.
  
15. Como é avaliada a Necessidade Líquida de Capital de Giro? De que forma a empresa utiliza esse índice?
  - a. A empresa utiliza no sentido de manter em níveis mais adequados possíveis os itens patrimoniais que provocam este fenômeno, na busca da sua mitigação sistemática.
  
16. Explicar de forma mais clara como se dá na empresa a utilização da Necessidade de Capital de Giro.
  - a. Na programação financeira de captação de recursos para suprimir as deficiências decorrentes da movimentação operacional.
  
17. Se tratando de aspectos financeiros, quais decisões são tomadas a partir da análise dos indicadores dessa área?
  - a. Mitigação dos custos operacionais;
  - b. Mitigação dos custos logísticos;
  - c. Mitigação dos custos financeiros;
  - d. Mitigação do PME e PMR;
  - e. Majoração do PMP;

- f. Mitigação do índice de inadimplência;
- g. Controle nas novas concessões de créditos;
- h. Negociação de taxas menores para operações de crédito nas instituições financeiras etc.

- Aspectos Econômicos

18. Os índices de rentabilidade Retorno sobre o Ativo, Retorno sobre o Investimento e Retorno sobre o Patrimônio Líquido são levados em consideração em qual momento?
- a. Diante de novos investimentos estruturais e operacionais.
19. Sobre os indicadores econômicos, explique como o, ROA, ROI e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido influenciam as decisões da empresa.
- a. O ROA nos direciona quanto aos investimentos nos ativos em função do nosso lucro operacional. Se percebermos, tanto no histórico, quanto na tendência, em uma redução do referido lucro, replanejamos os investimentos para os períodos seguintes (mensais e ou trimestrais).
  - b. Pelo fato dos registros atuais para geração dos nossos relatórios que, em sua grande maioria, são gerenciais (colhidos na empresa) e por não haver uma perfeita sintonia entre os fatos administrativos e as respostas dos registros contábeis, fornecidas pela contabilidade terceirizada, não conseguimos obter em tempo hábil valores subjetivos como amortização, depreciação, etc. Em função disto, não costumamos considerar este indicador, nas análises mensais por falta de dados.
  - c. Já o ROE, basicamente nos direciona quanto ao nível de alavancagem, rentável e ou suportável, em função do nosso lucro líquido. Ao captarmos recursos do sistema financeiro, simulamos o impacto do seu custo no nosso lucro. Se sinaliza uma redução no ROE, ou redefinimos as estratégias operacionais, ou buscamos recursos menos onerosos.
20. Como é realizada a avaliação do Giro do Ativo, existe alguma meta traçada para esse indicador?
- a. Há uma avaliação, mas não há meta traçada.
21. Se tratando de aspectos econômicos, quais decisões são tomadas a partir da análise desses indicadores?
- a. Otimização das compras e maximização das vendas.

- Aspectos de Desempenho

22. Com relação aos indicadores de desempenho, EVA, MVA, EBITDA e Dupont, a empresa faz uso dessas ferramentas?

a. EBITDA e EVA.

23. Faz-se uso do EVA juntamente com o MVA, para fim de análise? Qual a utilidade deles para a gestão dos negócios da Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.?

a. Não, apenas do EVA. A utilidade é a busca da efetivação de operações que agreguem valor à empresa, empregando recursos de modo mais lucrativo e produtivo possível.

24. Explique de forma mais clara a utilização do EVA e EBTIDA para a empresa. Como eles influenciam as decisões e sua utilidade?

a. EVA na decisão de investimentos dos sócios na empresa e/ou reinvestimentos dos recursos gerados pelas operações;

b. EBTIDA na geração de caixa e/ou reservas futuras. Influencia nas decisões de gestão de custo operacional e ou pequenos investimentos que venham provocar desembolsos imediatos.

25. Uma ferramenta de análise de desempenho abrangente, o Sistema Dupont pode trazer benefícios para gestão empresarial. A empresa Pontual faz uso desse instrumento? Se sim, qual a importância e utilidade que ela oferece. Se não, qual o motivo da não utilização?

a. Não fazemos uso deste sistema e o motivo de não utilizar é o pouco conhecimento sobre este sistema.

## • **Questões Finais**

26. Qual a avaliação da empresa sobre a importância das ferramentas de análise financeira, econômica e de desempenho?

a. A empresa considera estas ferramentas de vital importância para a perenidade dos negócios, pois são fontes geradoras em informações consistentes, fidedignas e fundamentais.

27. Quais as decisões mais importantes que são tomadas a partir do uso dessas ferramentas?

a. Todas as decisões possíveis que envolvem os processos estratégicos, táticos e operacionais.

28. Cite alguns exemplos do cotidiano da empresa onde as ferramentas de análise foram determinantes para a tomada de decisões e ações, nos aspectos financeiros, econômicos e de desempenho.

a. Desempenho:

- i. Revisão do Mark-up;
  - ii. Divisão de áreas de cobertura;
  - iii. Divisão de pastas de atendimento;
  - iv. Otimização da frota;
  - v. Mitigação dos custos etc.
- b. Econômico:
  - i. Otimização negociação com fornecedores;
  - ii. Otimização dos estoques;
  - iii. Gestão de conta corrente fornecedores;
  - iv. Investimentos estruturais etc.
- c. Financeiro:
  - i. Gestão de tesouraria;
  - ii. Gerenciamento de fluxo de caixa;
  - iii. Mitigação do custo financeiro – taxas e tarifas bancárias;
  - iv. Otimização dos ciclos empresariais;
  - v. Orçamento gerencial;
  - vi. Controle financeiro:
    - 1. Inadimplência;
    - 2. Prazos médios;
    - 3. Crédito e cobrança;
    - 4. Pagamentos.

---

Danilo Oliveira Alves

---

Romar Barros

## APÊNDICE C – PROTOCOLO ESTUDO DE CASO

### Protocolo Estudo de Caso

#### 1. Identificação

- **Título do Projeto:** Ferramentas de Análise Econômico-Financeiras na Gestão Empresarial – Um Estudo de Caso em Empresa Comercial de Vitória da Conquista.
- **Tema:** Importância da Análise Econômico-Financeira Empresarial.
- **Pesquisador Responsável:** Danilo Oliveira Alves, estudante graduando no curso de Ciências Contábeis na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB.
- **Local onde será realizada a pesquisa:** Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.
- **Tipo de projeto:** Monografia

#### 2. Pessoal Envolvido

Pesquisador: Danilo Oliveira Alves

Professor Orientador: Flávio Dantas

#### 3. Procedimentos

- a) Obtenção do Requerimento junto ao Colegiado de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Data: 29/05/2013
- b) Primeira visita à Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.  
Data: 12/06/2013 – Horário: 15h30min  
Contato: Romar Barros  
Cargo: Diretor Financeiro  
Objetivo da Visita: buscar informações sobre a história da empresa, ramo de atividade, estrutura física e organizacional, mercado, demonstrações contábeis e indicadores utilizados, rotina operacional, etc.

---

Pesquisador – Danilo Oliveira Alves

---

Romar Barros – Diretor Financeiro

- c) Segunda visita à Pontual Distribuidora de Alimentos Ltda.  
Data: 15/07/2013 – Horário: 11h30min

Contato: Romar Barros

Cargo: Diretor Financeiro

Objetivo: conhecer os setores da empresa, aplicação entrevista estruturada, assinatura do protocolo, etc.

---

Pesquisador – Danilo Oliveira Alves

---

Romar Barros – Diretor Financeiro