

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

RODRIGO NEVES DE SOUSA

**A UTILIDADE DO SISTEMA DE ANÁLISE DUPONT, COMO RECURSO DA
CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO
EMPRESARIAL: UM ESTUDO APLICADO NA CIA HERING NO PERÍODO DE
2010 A 2012**

**VITÓRIA DA CONQUISTA – BA,
2014**

RODRIGO NEVES DE SOUSA

**A UTILIDADE DO SISTEMA DE ANÁLISE DUPONT, COMO RECURSO DA
CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO
EMPRESARIAL: UM ESTUDO APLICADO NA CIA HERING NO PERÍODO DE
2010 A 2012**

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 José Dantas da Silva

VITÓRIA DA CONQUISTA – BA,

2014

S698u

Sousa, Rodrigo Neves de.

A utilidade do sistema de análise Dupont, como recurso da Contabilidade Gerencial para aferição de desempenho empresarial: um estudo de caso na Cia Hering no período de 2010 a 2012 / Rodrigo Neves de Sousa, 2014.

80f.: il.

Orientador (a): Flávio José Dantas da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação),
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia,
Vitória da Conquista,

Referências: 76-79.

1. Contabilidade Gerencial. 2. Administração financeira - Contabilidade. I. Silva, Flávio José Dantas da. II. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. III T.

CDD:658.15

RODRIGO NEVES DE SOUSA

**A UTILIDADE DO SISTEMA DE ANÁLISE DUPONT, COMO RECURSO DA
CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO
EMPRESARIAL: UM ESTUDO APLICADO NA CIA HERING NO PERÍODO DE
2010 A 2012**

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

Vitória da Conquista, _____/_____/2014.

BANCA EXAMINADORA

Flávio José Dantas da Silva
Especialista em Auditoria Fiscal Contábil (UFBA)
Professor Auxiliar da UESB
Orientador

Carlos Alberto Góes de Carvalho
Mestre em Contabilidade (FVC)
Professor Adjunto da UESB

Mario Augusto Carvalho Viana
Mestre em Ciências Sociais (PUC/SP)
Professor Assistente da UESB

Dedico este trabalho ao Senhor Jesus, por seu amor inefável e esmero incondicional, aos familiares pelo apoio constante, aos amigos pelo incentivo e palavras reconfortantes, ao meu professor orientador pela solicitude e paciência, tudo isso foi fundamental pra que eu lograsse êxito em minhas pretensões.

AGRADECIMENTOS

A essência do meu ser, razão da minha existência, e para quem dedico toda a minha vida, a Deus, o altíssimo, o único responsável por tudo que eu sou e tudo que conseguir construir até aqui. Sem o beneplácito dEle nada disso seria possível. Muito obrigado Senhor pelos ensinamentos, por desenvolver minhas faculdades cognitivas, por apresentar soluções em meio às adversidades, por me proteger, por me acalmar durante os eventos mais turbulentos, por me ajudar a desenvolver minha resiliência e por me presentear com dádivas incomensuráveis. A minha família pelo suporte basilar, apoio de capital importância nesse período de nervos aflorados. Aos amigos que contribuíram direta e indiretamente para a consecução desse trabalho. A minha supervisora Luciane pela compreensão com os meus horários incertos. A Osmar Abreu pela oportunidade, dedicação e pelos valiosos ensinamentos a mim proporcionado. A Diego, Vinicius e Werley meus grandes amigos irmãos, batalhadores que sempre me ajudaram e fomentaram meu crescimento. A Alan, Felipe e Evanildo amigos incríveis, pessoas de um altruísmo incomparável e que sempre me proporcionaram boas gargalhadas, mesmo nos momentos mais tensos. Aos meus irmãos da 8ª IEQ pelas orações e efetiva compreensão das minhas indisponibilidades. Ao meu amigo Francis, pela força homérica que ele me deu nos momentos mais críticos. Ao meu orientador professor Flávio Dantas, pela sua dedicação, apoio, incentivo e por compartilhar sem ressalvas as suas riquíssimas experiências. Ele também foi responsável por me despertar para o estudo profundo e analítico da Ciência Contábil. A professora Márcia Mineiro pela ajuda, conselhos e dicas enriquecedoras. A minha querida secretária do colegiado, Vanêide, pela prestatividade e amparo durante todo o curso. Enfim, o meu muito obrigado a todos vocês que de alguma forma fizeram parte desse trabalho e subsidiaram a minha formação.

O homem retrata-se inteiramente na alma; para saber o que é e o que deve fazer, deve olhar-se na inteligência, nessa parte da alma na qual fulge um raio da sabedoria divina. (PLATÃO).

RESUMO

O sistema Dupont constitui um ferramental preciso de análise do desempenho financeiro das organizações. A pesquisa realizada teve como finalidade demonstrar a utilidade e funcionalidade do sistema para identificação de déficits operacionais das empresas. Este trabalho justifica-se por sua relevância social e acadêmica, pois poderá ser utilizado por profissionais de finanças e gestores como elemento de consulta e modelo de aplicação, além de servir como referencial de estudos pela posteridade acadêmica em eventuais trabalhos realizados na área. Buscou-se responder se a Contabilidade Gerencial, bem como a análise econômico-financeira fornecem informações factuais para tomada de decisões, além de evidenciar a mecânica de funcionamento do sistema de análise Dupont como ferramenta da Contabilidade Gerencial de mensuração de eficiência corporativa. Para responder a estas indagações foi utilizada a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. No tocante a coleta de dados, foram usados os relatórios Contábil-Financeiros da organização estudada, os quais foram analisados por estatística descritiva, tendo como delimitação espacial a Cia Hering usando como base comparativa o período de 2010 a 2012.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Sistema de Análise Dupont. Análise Econômico-Financeira.

RESUMEN

El sistema de herramientas Dupont ofrece un análisis preciso de los resultados financieros de las organizaciones. La investigación tuvo como objetivo demostrar la utilidad y la funcionalidad del sistema para identificar a las empresas que operan los déficits. Este trabajo se justifica por su relevancia social y académica, puede ser utilizado por los profesionales de las finanzas y gerentes como parte de la consulta y el modelo de solicitud, además de servir como referencia para los estudios académicos posterioridad en cualquier trabajo realizado en la zona. Hemos tratado de responder si la gestión de la contabilidad, así como el análisis financiero proporciona información objetiva para la toma de decisiones, además de poner de relieve la operación mecánica del sistema como medida de Contabilidad Gerencial herramienta de análisis de Dupont de la eficiencia empresarial. Para responder a estas preguntas era usado investigación exploratoria de carácter cualitativo. En cuanto a la recogida de datos, los informes de la organización de contables y financieros estudiados, los cuales fueron analizados por estadística descriptiva y los límites espaciales como Cia Hering utilizando como base comparativa para el período 2010-2012 se utilizaron.

Palabras-clave: Gestión Contable. Sistema de Análisis de Dupont. Análisis Económico y Financiero.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da Contabilidade Gerencial.....	27
Figura 2 – Sistema de análise DuPont	41
Figura 3 – Evolução da análise das demonstrações financeiras	44
Figura 4 – Sequência do processo da análise econômico-financeira.....	46
Figura 5 – Fluxograma do Retorno sobre o Ativo.....	62
Figura 6 – Fluxograma da Margem Líquida	63
Figura 7 – Fluxograma do Retorno sobre o Ativo.....	65
Figura 8 – Fluxograma do Retorno sobre o Patrimônio Líquido	66
Figura 9 – Fluxograma do Retorno sobre o Ativo.....	67
Figura 10 – Fluxograma do Lucro Líquido.....	69
Figura 11 – Fluxograma da Margem Líquida.....	70
Figura 12 – Fluxograma do Giro dos ativos.....	71
Figura 13 – Fluxograma do Grau de Alavancagem Financeira.....	71
Figura 14 – Fluxograma do Retorno sobre o Patrimônio Líquido	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características básicas da Contabilidade Gerencial	30
Tabela 2 – Funções da informação contábil gerencial	30
Tabela 3 – Balanço patrimonial	53
Tabela 4 – Demonstração do Resultado do Exercício	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balço Patrimonial
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
GA	Giro do Ativo
GAF	Grau de Alavancagem Financeira
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
IFAC	<i>International Federation of Accounting</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
MG	Margem Líquida
PL	Patrimônio Líquido
ROA	Retorno Sobre o Ativo
ROE	<i>Return On Equity</i> (Retorno Sobre o Patrimônio Líquido)
ROI	Retorno Sobre o Investimento
S.A	Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.3.1 Questão – Problema	15
1.3.2 Questões Secundárias	15
1.5 JUSTIFICATIVA	15
1.6 RESUMO DA METODOLOGIA	16
1.7 VISÃO GERAL	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 ESTADO DA ARTE	18
2.2 MARCO CONCEITUAL	20
2.3 MARCO TEÓRICO	21
2.3.1 Dados históricos e operacionais da Cia Hering	21
2.3.2 Gestão Empresarial	23
2.3.3 Contabilidade Gerencial	25
<i>2.3.3.1 Evolução da Contabilidade Gerencial</i>	26
<i>2.3.3.2 Objetivos da Contabilidade Gerencial</i>	28
<i>2.3.3.3 Algumas ferramentas da Contabilidade Gerencial</i>	31
2.3.3.3.1 Custeio Variável.....	31
2.3.3.3.2 Custeio Meta (Target Costing).....	31
2.3.3.3.3 Custeio Baseado em Atividades ABC (Activity Based Costing).....	32
2.3.3.3.4 Orçamento de capital	32
2.3.4 Sistema de Análise Dupont	35
<i>2.3.4.1 Dados históricos do Sistema de Análise Dupont</i>	35
<i>2.3.4.2 Estrutura e aplicabilidade do Sistema de Análise Dupont</i>	37
2.3.5 Importância da análise econômico-financeira	42
<i>2.3.5.1 Evolução da análise das demonstrações financeiras</i>	42
<i>2.3.5.2 Objetivos da análise econômico-financeira</i>	44

<i>2.3.5.3 Função da análise econômico-financeira</i>	47
2.3.6 Demonstrações financeiras utilizadas neste trabalho	48
<i>2.3.6.1 Os objetivos das demonstrações financeiras</i>	48
<i>2.3.6.2 Balanço Patrimonial</i>	51
<i>2.3.6.3 Demonstração do Resultado do Exercício</i>	55
2.3.6.3.1 Conceito	55
2.3.6.3.2 Elaboração da DRE	56
3 METODOLOGIA	58
3.1 TIPOS DE PESQUISA	58
3.2 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO UNIVERSO DA PESQUISA	60
3.3 COLETA DOS DADOS	60
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	60
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	62
4.1 ANÁLISE DUPONT DO EXERCÍCIO DE 2011 EM RELAÇÃO AO EXERCÍCIO DE 2010	62
4.2 ANÁLISE DUPONT DO EXERCÍCIO DE 2012 EM RELAÇÃO AO EXERCÍCIO DE 2011	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	76
ANEXOS	80
ANEXO A – BALANÇO PATRIMONIAL EXERCÍCIO DE 2010 E 2011	80
ANEXO B – BALANÇO PATRIMONIAL DO EXERCÍCIO DE 2011 E 2012	81
ANEXO C – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2010 E 2011	82
ANEXO D – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2011 E 2012	83
APÊNDICES	84
APÊNDICE A – CHECK LIST	84
APÊNDICE B – ANÁLISE DUPONT DA CIA HERING	85

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização da economia permeada pela modernização das estruturas de mercado e evolução dos meios de comunicação, foram fatores que intensificaram as relações de negócios e, consolidaram as empresas no mundo globalizado. Essas transformações trouxeram consigo importantes mudanças para as organizações, estabelecendo uma “atmosfera empresarial” com o ar extremamente rarefeito, onde poucas conseguem sobreviver. Com um sistema mercadológico dinâmico e complexo movido por informações, as entidades precisam constantemente reconfigurar seus programas táticos e repensar políticas de atuação, sob pena de descontinuidade.

Neste ambiente, é crescente a complexidade das operações em função de variáveis externas como concorrência, alteração do perfil do cliente, avanços tecnológicos e normatizações governamentais. Esta “nova” ordem do mercado econômico mundial tem exigido das empresas capacidade de adaptação, liderança estratégica, controle criterioso dos recursos financeiros e visão sistêmica dos negócios. Nesse sentido, a utilização de modelos eficientes de avaliação de desempenho financeiro, visando identificar fatores que restringem o desempenho organizacional, são imprescindíveis ao sucesso dos negócios.

Sob este viés, faz-se mister o desenvolvimento de planos de trabalho focalizados na manutenção da vitalidade da organização, e que possam atender a contento as demandas de mercado. Na era da informação, possuir instrumentos que produzam informações congruentes e precisas, capazes de suprir as necessidades de seus usuários, representam um diferencial competitivo para as empresas. Existe uma gama variada de agentes que possuem interesse nas informações geradas pelas empresas são os chamados *stakeholders*, representados pelos fornecedores, governos, clientes, empregados ou qualquer outro interessado em obter informações sobre a situação econômico-financeira da empresa.

Nesse contexto, a contabilidade faz uso de técnicas de gerenciamento para atender as necessidades informacionais tanto dos agentes internos como externos a empresa. Estes mecanismos desempenham papel determinante na geração de dados que, além de validar, possam sustentar com segurança o processo de tomada de decisões dentro das corporações. A utilização de um paradigma de gestão que seja funcional, capaz de elevar a margem de retorno e que reduza substancialmente os desperdícios e custos – uma das principais restrições de desempenho nas empresas – requerem o uso de técnicas arrojadas e sistemas de informações gerenciais bem delineados.

Uma maneira de se obter uma visão abrangente da situação financeira e econômica de uma empresa torna-se factível por meio da análise de índices econômicos financeiros. Os índices permitem a aferição de um determinado aspecto da empresa, sem ter que proceder a uma análise geral dos montantes. O uso de instrumentos de análise econômico-financeira, quando bem orientados, favorecem as empresas nos processos de controle financeiro, geração de valor, avaliação de performance, como também em seus aspectos táticos e operacionais.

Dentre os modelos de avaliação de desempenho existentes, para efeito dessa pesquisa foi utilizado sistema de análise Dupont, técnica que procura analisar, por meio dos relatórios contábil-financeiros de que maneira o resultado foi formado, a fim de avaliar a situação financeira da organização. Dessa forma, apresenta-se a seguir, os objetivos norteadores dessa investigação:

1.1 TEMA

Sistema de análise Dupont como recurso da Contabilidade Gerencial para aferição de desempenho empresarial.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar a relevância do sistema de análise Dupont como ferramenta da Contabilidade Gerencial na identificação de gargalos que podem comprometer o desempenho financeiro das organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Evidenciar a função da Contabilidade Gerencial e sua importância nos processos decisórios;
- Demonstrar a importância da análise econômico-financeira na geração de informações para atender as necessidades de seus usuários; e,
- Explicar de que maneira surgiu e como funciona o sistema de análise Dupont.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

1.3.1 Questão – Problema

Como o sistema de análise Dupont como ferramenta da Contabilidade Gerencial pode auxiliar às empresas a identificarem gargalos que comprometem o desempenho financeiro?

1.3.2 Questões Secundárias

- Qual a função da Contabilidade Gerencial e qual sua importância no processo decisório?
- Qual a importância da análise econômico-financeira na geração de informações para a tomada de decisão de seus usuários?
- Como surgiu e como se dá a mecânica de funcionamento do sistema de análise Dupont?

1.5 JUSTIFICATIVA

O volume considerado de alterações no cenário econômico mundial, impõem as empresas obstáculos que desafiam suas capacidades. Os índices de mortalidade empresarial no Brasil nos primeiros anos de atividade são alarmantes. E isso, na maioria dos casos, está vinculado a uma gestão ineficiente. Usar instrumentos de análise capazes de identificar restrições que emperram o desempenho organizacional podem mitigar, ou até mesmo, eliminar os artefatos que restringem a capacidade produtiva.

A relevância do presente estudo consiste em evidenciar a utilidade de uma ferramenta de análise de desempenho, o sistema *Dupont*, na identificação de gargalos que impedem a maximização do potencial produtivo das empresas. Dessa forma, intenta auxiliar estudantes, gestores, profissionais diversos e demais interessados que ainda não possuem esse registro. Outro fator que corrobora a execução dessa pesquisa é o contexto econômico atual, marcado por uma competitividade avassaladora que impulsiona as empresas a melhor gerirem seus negócios.

A análise Dupont apresenta-se como uma ferramenta importante no meio empresarial, sendo utilizada por diversos profissionais da área de negócios, tendo em vista a sua formatação operacional com viés perscrutativo. Um trabalho deste cunho poderá despertar

interesse dos acadêmicos em conhecer e aprofundar os estudos sobre este ferramental. Assim, a pesquisa em questão contribuirá para a comunidade acadêmica do curso de Ciências Contábeis, pois servirá de referencial de estudo e fomentará a elaboração de outros trabalhos acadêmicos que verse sobre essa temática.

O pesquisador obteve uma maior dimensão da interligação dos componentes responsáveis pelo desempenho financeiro da entidade, bem como os percalços operacionais que afetam a produtividade da mesma. Além disso, os gestores da organização estudada, como também executivos de outras empresas, podem se beneficiar do presente trabalho. Pois, um estudo dessa natureza demonstra como estão sendo implementadas às políticas de ação da empresa, assim, alguns aspectos operacionais latentes da organização são despídos, evidenciando fragilidades, entraves do empreendimento, projeções desfavoráveis, perspectivas de crescimento, controle de recursos dentre outros.

Cumprido destacar que a pesquisa não é inédita, pois já há trabalhos sobre a mesma temática, porém, com enfoque diferente, como é o caso do trabalho de Marcelo Angotti (2010) que estuda a Análise Dupont como ferramenta de apoio as decisões de investimento em ações. No entanto, esta investigação intenta demonstrar a materialidade do sistema Dupont como ferramenta da Contabilidade Gerencial para avaliação da situação econômico-financeira das empresas.

A temática abordada desperta interesse no pesquisador pela sua afinidade com questões correlatas a gestão empresarial, e por se tratar de um instrumento de aferição de desempenho organizacional prático e inteligível. A pesquisa do ponto de vista científico é exequível e viável, pois os dados necessários a sua viabilização encontram-se disponíveis socialmente, o que facilitou a análise e investigação.

A elaboração desta pesquisa está função da importância do estudo da análise para o reparo de deficiências de gestão, tornando evidente a utilidade da Contabilidade Gerencial como ferramenta subsidiadora dos processos de tomada de decisão, como também, servir de suporte para eventuais estudos realizados na mesma área temática pela posteridade acadêmica.

1.6 RESUMO DA METODOLOGIA

Para construção deste trabalho foi feita uma abordagem paradigmática qualitativa, construída com bases dedutivas, posto que teve cunho exploratório e descritivo e foi apoiada na interpretação descritiva. Como eixo principal de procedimento, trata-se de um estudo de

caso documental, que utilizou como instrumento de fonte dos dados os documentos da organização, com coleta de dados feita através de *check list* dos relatórios Contábil-Financeiros da Cia Hering no período de 2010 a 2012. Os documentos coletados mais especificamente foram o Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício

1.7 VISÃO GERAL

Este trabalho monográfico foi subdividido em 5 capítulos. O primeiro referente à introdução, contendo todos os seus itens essenciais, o segundo contendo a teoria sobre a temática trabalhada, dividida em três grandes partes: Marco conceitual, Estado da arte e Marco teórico. O terceiro capítulo expõe a metodologia da pesquisa, seguido do quarto capítulo que analisa os dados coletados respondendo as questões de pesquisa e atendendo os objetivos. Por fim, o quinto capítulo que explicita as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTADO DA ARTE

O Quadro 1 apresenta alguns autores que elaboraram trabalhos de pesquisa sobre uma temática semelhante ao escolhido pelo pesquisador. Estes trabalhos foram utilizados como base e auxiliaram a nortear essa pesquisa, com o objetivo de ampliar o entendimento sobre a relevância do sistema de análise Dupont para avaliação de desempenho das unidades de negócios. Este levantamento foi realizado primariamente através de pesquisa eletrônica, em paginas virtuais de conteúdo científico, por meio do *Google* acadêmico, buscando trabalhos já desenvolvidos sobre a temática de pesquisa.

Quadro 1 - Estado da Arte da temática.

TIPO	TÍTULO	AUTOR(ES)	ANO	NÍVEL	INSTITUIÇÃO	IDEIA PRINCIPAL	LINK/LUGAR	DATA DE ACESSO
Artigo	Análise Dupont aplicada em empresas em recuperação judicial – lei 11.101/2005	Nerian José Cardoso e Roberto Marcos Navarro	---	---	---	A pesquisa objetivava identificar a Taxa de Retorno sobre o Ativo (ROA) e Taxa de Retorno sobre Investimentos (TRI) e a Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) de empresas em processo de recuperação judicial em conformidade com a Lei nº. 11.101/ 2005 –Lei de Falências e de Recuperação de Empresas, através do Sistema de Análise Dupont .	http://www.nercont.com.br/documentos/doc/190720101952556.pdf	20 nov. 2012
Dissertação	Análise Dupont como ferramenta de apoio às decisões de investimento em ações	Marcelo Angotti	2010	Mestrado	UFMG	Analisa se os indicadores da análise Dupont possuem poder explicativo em relação a rentabilidade futura das firmas. Buscou também identificar a utilidade de uma estratégia de investimentos em ações, a partir de sinais obtidos nos componentes da análise Dupont.	http://www.biblioteca.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8E5L9E/angotti_marcello.pdf?sequence=1	20 nov. 2012
Artigo	O papel da Contabilidade Gerencial no Processo Empresarial de Geração de Valor	Clóvis Luiz Padoveze	1999	---	----	Procurou discutir o conceito de criação de valor e suas variantes, e sua interação com a contabilidade e o papel da Contabilidade Gerencial no processo de geração de valor no ambiente empresarial, no qual procurou circunscrever a função da Contabilidade na empresa discutindo sua missão.	http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-9251199900020003&script=sci_arttext	20 nov. 2012

Fonte: Compilação da Internet (2013). Organização própria.

2.2 MARCO CONCEITUAL

A necessidade das empresas de mensurar e avaliar a performance de atuação no segmento de mercado no qual atua é imprescindível. O sistema de análise Dupont apresenta-se como uma alternativa de avaliação e quantificação do nível de desempenho das empresas. O gerenciamento adequado dos recursos disponíveis são fatores essenciais ao sucesso nos negócios. Dessa forma, para melhor compreensão da questão da pesquisa faz-se necessário à definição de alguns termos:

Por “análise Dupont” entende-se um mecanismo de perscrutação de setores responsáveis pelo desempenho organizacional. De acordo com Gitman (1997, p. 125) o sistema Dupont “funciona como uma técnica de busca que ajuda a localizar as áreas-chaves responsáveis pelo desempenho financeiro da empresa”.

Por “retorno sobre os ativos” entende-se conforme Assaf Neto (2003, p. 112) o Retorno sobre o Ativo (ROA) “revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos”. O ROA evidencia qual a contrapartida efetiva dos recursos aplicados nos elementos que permitiram a consecução das atividades operacionais da empresa em um dado período.

Por “retorno sobre o patrimônio líquido” entende-se segundo Kassai (2005, p. 184) afirma que o ROE “[...] mede a rentabilidade sobre os recursos líquidos da empresa, sobre os recursos efetivamente investidos”. Dessa forma o ROE tem como propriedade determinar qual o percentual de retorno sobre o capital próprio da empresa.

Por “Contabilidade Gerencial” entende-se o processo de gerar informação operacional e financeira para usuários internos da empresa.

Conforme Atkinson et al. (2000, p. 36) a Contabilidade Gerencial:

é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Horngrén, Sundem e Stratton (2004, p. 4) ainda observam: “Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”.

Por análise econômico-financeira considerando a abrangência do fazer contábil pode ser entendida como um meio mais eficiente de fornecer informações aos gestores sobre os rumos do

empreendimento, inovação tecnológica, melhoria do controle interno e etc. Stickney e Weil (2001, p. 229) informam que através de dados históricos e projetados, a análise das demonstrações financeiras permite ao analista avaliar o desempenho passado, a posição financeira atual e projetar a posição e o desempenho financeiro futuros, buscando examinar principalmente a lucratividade e o risco da empresa.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 Dados históricos e operacionais da Cia Hering

Segundo consta no site da própria Cia Hering:

Trikotwaren Fabrik Gerbruder Hering. Foi assim, com esse nome extenso e difícil, que a Cia. Hering iniciou sua história. O ano era 1880. A produção se concentrava numa casa de comércio que funcionava no centro de Blumenau (SC). De lá para cá ocorreram duas passagens de século. A pequena tecelagem acompanhou as mudanças. Cresceu. Modernizou-se. E se transformou numa conceituada empresa de design de vestuário do Brasil.

Os primeiros tempos foram heroicos. A história começou na cidade de Hartha, na Alemanha. Integrante de uma tradicional família de tecelões, Hermann Hering decidiu que era hora de mudar. Queria dar melhores condições de vida para a família. Deixou a mulher Minna e os filhos aos cuidados do irmão Bruno e cruzou o Atlântico rumo ao Brasil.

Hermann tinha tudo planejado. Atento às novas oportunidades, havia se informado sobre a colônia alemã fundada em 1850 pelo Dr. Hermann Bruno Otto von Blumenau no Sul do País.

Hermann reuniu condições para fazer o primeiro investimento já em 1880. Comprou um tear circular e um caixote de fios. Era preciso dar um jeito de fazer a empresa funcionar. Escreveu uma carta à Minna e pediu a ela que encaminhasse ao Brasil os filhos mais velhos, Paul e Elise junto com o irmão Bruno.

Os Hering enfrentaram as condições precárias, as dificuldades para a compra de matérias primas e outros percalços naturais de um novo negócio, que na época eram extremamente complexos.

Com sua perseverança, a dedicação e a qualidade dos produtos obtida ainda nos primeiros anos de funcionamento, os irmãos Hermann e Bruno Hering contribuíram para escrever uma das mais belas e importantes páginas da história do desenvolvimento econômico brasileiro.

A marca dos dois peixinhos. A palavra Hering significa “arenque” em Alemão. É um tipo de peixe parecido com a sardinha. Os dois peixinhos representam os irmãos Hermann e Bruno Hering.

E ainda, conforme conta nas Notas Explicativas aos Relatórios Contábil-financeiros do exercício financeiro de 2012, Nota 1 - Contexto Operacional (2012, p. 25):

A Cia. Hering com sede em Blumenau, Santa Catarina, e unidades de produção nos Estados de Santa Catarina, Goiás e Rio Grande do Norte, foi fundada em 1880 e tem como atividade preponderante a fabricação e comercialização de produtos da indústria de fiação, tecelagem e malharia e confecção de produtos têxteis em geral.

As ações da Companhia são negociadas no segmento do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), sob o código HGTX3.

A Cia Hering conta com uma linha de produtos que visa atender a todas as classes sociais e faixas etárias. A marca Hering destaca-se por ser uma marca com vasta gama de consumidores, em função de seu posicionamento democrático e de boa relação custo-benefício para o consumidor. A empresa trabalha com extensões de sua marca principal, como estratégia de negócio para alavancar resultados, a exemplo da Hering Kids e Marca PUC focada no público infantil e marca dzarm voltada atender a demanda do público jovem. Nas operações de e-commerce, a Hering engloba as quatro marcas (Hering, Hering Kids, PUC e dzarm) este canal de distribuição vem apresentando crescimento significativo nos últimos anos. No mercado externo a Cia concentra seus esforços na comercialização das marcas Hering, PUC e dzarm para a América Latina com perspectivas de expansão das suas unidades para outros países do continente.

Para garantir a distribuição de suas marcas para todo o território nacional, empresa conta com uma rede de distribuição composta por três canais de venda, conforme é disposto no Relatório da Administração (2011, p. 7):

- a) Redes de loja Hering Store e PUC;
- b) Lojas do varejo multimarcas e;
- c) Webstores.

No mercado internacional os produtos de todas as marcas da empresa são comercializados por franquias e lojas do varejo multimarcas. As redes de lojas da Cia representam o principal canal de distribuição de suas marcas, pois além de proporcionar uma experiência diferenciada de compra para o cliente, é largamente utilizada como uma importante ferramenta de marketing e de construção de marcas. Dessa forma a empresa garante maior celeridade na distribuição de suas marcas em território nacional.

O principal carro-chefe de distribuição das marcas da Cia é a rede Hering Store, composta por lojas próprias e franqueadas, localizadas nos *shoppings centers*, corredores comerciais e bairros que comercializam exclusivamente os produtos da empresa.

O processo produtivo da empresa adota um modelo híbrido por meio da combinação de produção própria, terceirizada e *outsourcing* (compra de produto acabado). A combinação desses

elementos no processo produtivo permite a Cia reduzir custos com ganho de escala, de forma a garantir maior agilidade nos processos produtivos e manter a qualidade dos produtos, tudo isso reverbera no preço do produto final, permitindo maior competitividade da marca.

2.3.2 Gestão Empresarial

A partir da década de 90 o solo dos negócios se tornou altamente complexo e dinâmico. O ambiente empresarial está sendo reestruturado por fenômenos econômicos e sociais de alcance global. As novas tecnologias de comunicação e transmissão de informações, eliminaram as barreiras geográficas que protegiam as empresas das suas concorrentes. Estes acontecimentos junto a novas formas de organização de trabalho estão colocando as técnicas tradicionais de gestão em via irreversível de extinção.

As unidades empresariais estão em processo contínuo de evolução e adaptação, os seus modelos estruturais e tecnológicos passam por metamorfoses inescapáveis, tendo o capital intelectual e a inovação como novos paradigmas. Este cenário tem exigido novas posturas gerenciais voltadas para uma realidade incomum, jamais vista antes. A assimilação consistente dessa realidade e a capacidade da empresa em adaptar-se aos seus predicados, são cruciais para a sobrevivência sadia e competitiva em um mercado mundializado.

A gestão, em um sentido amplo, é composta por um conjunto de fatos que ocorrem dentro de uma organização, acontecimentos que dependem ou não da vontade da administração. A gestão administrativa por sua vez, seria composta pela aglutinação de todos os atos praticados pela gerência da empresa na administração de seus recursos materiais e humanos, avaliados em períodos distintos.

Numa assertiva e interessante definição o *International Finance Corporation*, preconiza:

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.

Uma gestão empresarial eficaz preza pelo controle gerencial de todas as atividades inerentes ao negócio da entidade. Diversas são as operações realizadas por uma empresa na consecução dos seus ideais, desde a elaboração de simples inventário periódico, até as operações

mais complexas envolvendo instrumentos financeiros. Contudo, todas as empresas possuem algumas características em comum, e persistem objetivos homogêneos. Ehrhardt e Brigham (2012, p. 4) apresentam as duas principais metas de empresas bem-sucedidas:

Todas identificam, criam e oferecem produtos ou serviços bastante valorizados pelos clientes – tão valorizados que os clientes preferem adquiri-los dessas empresas do que da concorrência.

Todas vendem seus produtos/serviços a preços que são altos o suficiente para cobrir os custos e compensar os proprietários e credores pelo uso do dinheiro deles e pela exposição ao risco.

É muito simplório falar sobre satisfazer as necessidades dos clientes e financiadores de capital, porém, não é tão fácil atingir esses objetivos. Para tanto, os administradores precisam estar imbuídos de conhecimentos e qualificações específicas para fazerem frente as demandas voluptuosas de uma grande empresa. A gestão empresarial em sua essência visa maximizar o patrimônio dos acionistas, e para que isso se materialize, é preciso contar com profissionais proficientes, planejamento sistemático, uma estratégia empresarial bem delineada e um sistema de informações gerenciais tempestivo e preditivo.

Para viabilizar o negócio e proceder a consecução dos intentos da firma, os responsáveis pela administração precisam servir-se de um modelo de gestão. Este modelo de gestão é intensamente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa e proprietários, isso por sua vez, influenciará todo o processo diretivo da empresa. Sobre a influência das idiossincrasias individuais no processo de gestão, Perez Júnior et al. (1997, p. 13) ponderam o seguinte:

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.

Alguns componentes são imprescindíveis a um modelo de gestão, pois é justamente por meio dele que concretizará as suas tarefas organizacionais, garantindo, conseqüentemente, a dilatação da sua perspectiva de retorno financeiro. Dessa forma, Catelli (2001, p. 58) prescreve alguns quesitos indispensáveis ao processo de gestão:

- 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 hoje é muito mais abrangente e diversificada do que em tempos remotos. Destarte, o gestor empresarial da atualidade precisa está munido de ferramentas bem mais robustas e precisas do que as de antes. Este, além de todas as responsabilidades cotidianas de uma entidade, precisa está apto a perceber, refletir e tomar decisões eficazes em curto espaço de tempo.

Uma boa gestão empresarial leva a empresa a lograr êxito em suas atividades, alavancar os resultados do empreendimento, garantindo a dilação do negócio com sustentabilidade e retorno satisfatório.

2.3.3 Contabilidade Gerencial

A contabilidade é tão antiga quanto o próprio comércio, desde os primórdios da existência humana, o homem sentia a necessidade de controlar e registrar suas operações. Johnson e Kaplan (1996, p. 5) enfatizam que a contabilidade emerge em função da demanda dos usuários internos por informações sobre os recursos e de que forma estes estão sendo consumidos:

Historiadores demonstraram que informes contábeis tem sido preparados a milhares de anos. Registros contábeis, remontando as antigas civilizações, foram encontrados em bloco de pedras. Há quinhentos anos um monge veneziano, Fra Pacioli, descreveu os fundamentos de um sistema contábil de partidas dobradas bastante funcional. A necessidade de registrar informações sobre transações comerciais tem existido sempre que as pessoas tem comecado entre si nos mercados de troca.

Os mesmos autores ainda salientam que antes do século XIX, as relações que envolviam permuta de bens eram realizadas entre o proprietário do estabelecimento e os demais indivíduos externos a empresa. Assim, tanto a gerencia como a responsabilidade pelas vendas eram exercidos pelo dono do empreendimento e não havia distribuição hierárquica de autoridades ou empregados assalariados.

O desenvolvimento de máquinas e novos mecanismos de produção impactaram as relações de negócios e a maneira de se produzir. A revolução industrial trouxe no seu bojo a possibilidade de produção em larga escala, empregados assalariados por períodos mais longos, aumento da complexidade dos modelos operacionais, empresas com níveis de comando melhor estruturados e

o uso de técnicas de produção mais sofisticadas. Com o surgimento das estradas de ferro nasceram grandes grupos empresariais que eram administradas por profissionais contratados, que auferiam remuneração com base na utilização eficiente dos recursos empregados e na eficácia da mão de obra. Assim, estas empresas passaram a necessitar de sistemas de custeio mais eficazes e precisos.

O aperfeiçoamento da economia e melhoria dos transportes e comunicações ofereceram um solo fértil para o surgimento de grandes corporações. Essas mega empresas possuíam atividades operacionais ainda mais complexas e necessitavam de inovações não apenas nos sistemas de custos, mas nos sistemas de informações como um todo. Essa situação evolutiva deu ensejo a novas demandas organizacionais e novos sistemas gerenciais emergiram.

2.3.3.1 Evolução da Contabilidade Gerencial

O Comitê de Contabilidade Financeira e Gerencial da Federação Internacional de Contadores (*International Federation of Accountants – IFAC*) emitiu Relatório Revisado de março de 1998 sobre os conceitos de Contabilidade Gerencial. Este trabalho apresentava os objetivos, atividades e parâmetros da Contabilidade Gerencial, demonstrando sua evolução e transformações ocorridas no seu polo de atuação. O IFAC (1998, p. 4) apresentou quatro campos de atividade organizacional contemplados pela Contabilidade Gerencial.

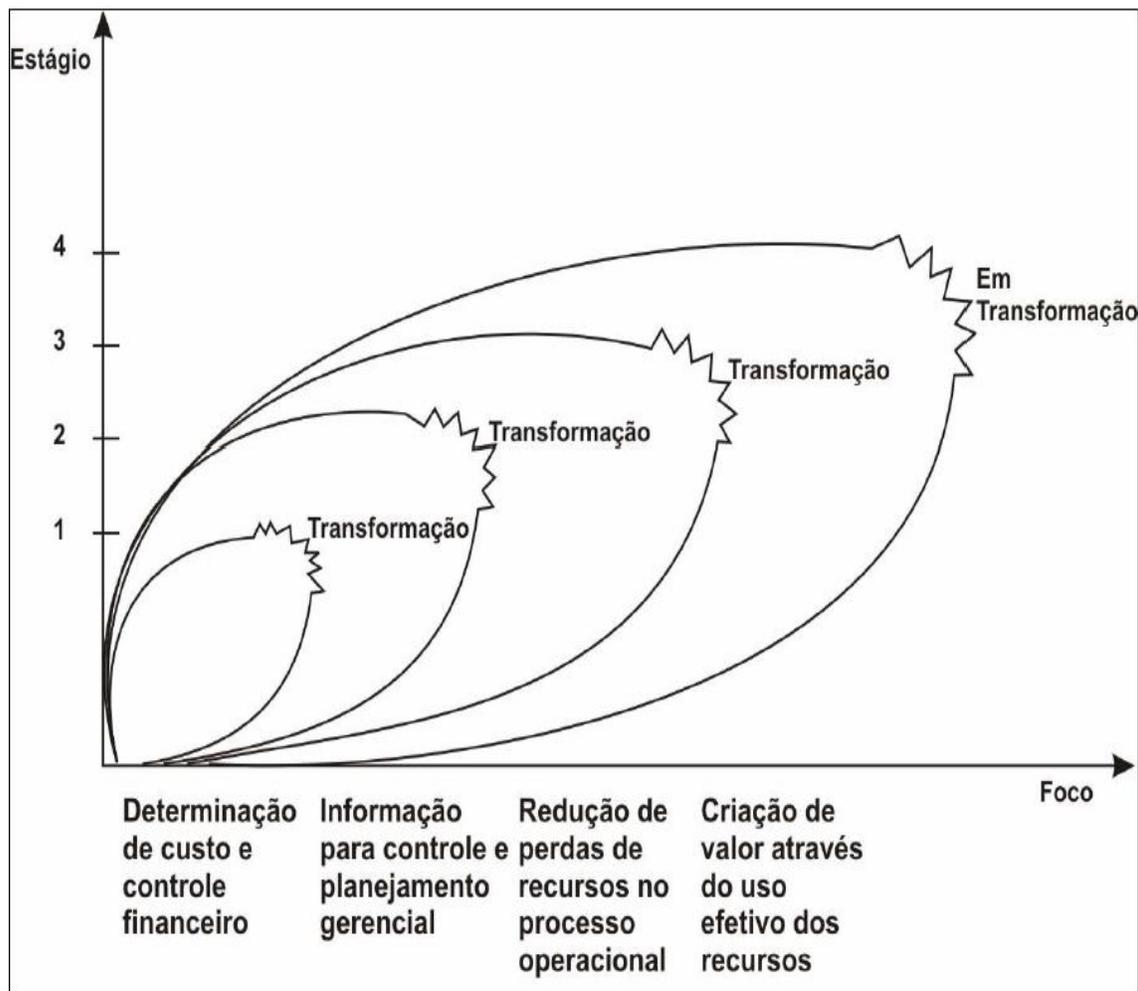
Estágio 1 - antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;

Estágio 2 – por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;

Estágio 3 – por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;

Estágio 4 – por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor do cliente, valor para acionista e inovação organizacional.

Com o intuito de viabilizar a compreensão a figura abaixo ilustra de maneira sintética os estágios percorridos pela Contabilidade Gerencial em períodos distintos:

Figura 1 – Evolução da Contabilidade Gerencial

Fonte: Soutes (2006, p. 21).

Neste contexto, cada um dos estágios apontados apresentam os objetivos da Contabilidade Gerencial em determinado lapso temporal ou circunstancia enfrentada pelas organizações. Estas fases podem ser melhor compreendidas por meio dos escritos contidos no Relatório do IFAC (1998, p. 4):

Cada estágio da evolução representa adaptação para um novo conjunto de condições que as organizações enfrentam, pela absorção, reforma e adição aos focos e tecnologias utilizadas anteriormente. Cada estágio é uma combinação do velho e do novo, com o velho sendo reformado para ajustar-se com o novo em combinação a um novo conjunto de condições para o ambiente gerencial. A contabilidade Gerencial atual refere-se ao produto do processo de evolução cobrindo os quatro estágios. (parágrafos 9 e 15). Nos estágios 3 e 4, ela a (a contabilidade gerencial) é vista como parte integral do processo de gestão, com informações sendo disponibilizadas em tempo real diretamente para a administração, e com a distinção entre a administração de apoio e linha sendo

progressivamente abraçada. O foco do uso dos recursos (incluindo a informação) para criar valor é uma parte integral do processo gerencial das organizações. (parágrafo 19).

Nos estágios 3 e 4 a informação é vista como um recurso organizacional, juntamente com outros recursos organizacionais; foco, agora, contudo é na redução das perdas e desperdícios desses recursos (tanto em termos reais como financeiros) e em conservar ou alavancar seu uso na geração ou criação de valor. (parágrafo 17).

A Contabilidade Gerencial, como parte integral do processo de gestão, adiciona valor definitivamente pela investigação contínua sobre a efetividade da utilização dos recursos pelas organizações – na criação de valor para acionistas, clientes e outros credores. (parágrafo 29).

Corroborando o relatório do IFAC, Siegel e Sorensen (1999, apud SOUTES, 2006, p. 22), demonstram que nos anos 80 a Contabilidade Gerencial funcionava como órgãos de staff, isto é, fora do centro decisório da empresa, desempenhando funções de suporte como preparação dos orçamentos, controle de custos e elaboração de relatórios padronizados. Em seguida, a Contabilidade Gerencial transcende a mera função de apoio e torna-se um elemento decisivo na tomada de decisões pelos gestores. Ainda, segundo estes mesmo autores, hodiernamente os profissionais gerenciais passam menos tempo confeccionando relatórios e mais tempo analisando e interpretando informações.

A partir de 1980 a perspectiva funcional da Contabilidade Gerencial passa a enfatizar a redução das perdas no processo empresarial, onde então surgem métricas de custo com enfoque qualitativo, sistemas de custeio mais dinâmicos e eficientes como o ABC e diversos estudos concernentes a gestão estratégica de custos. Em meados da década de 1990, observa-se um novo direcionamento em busca do desenvolvimento, onde não só são relevantes o controle, planejamento e redução de custos e desperdícios, mas também a geração de valor que torna-se quesito elementar. Nessa mesma época, citam Ittner e Larcker (2001), surgem novos ferramentais de gestão como *Balanced Scorecard* indicador de desempenho econômico e financeiro que visam demonstrar informações sobre a estratégia das empresas e consequente geração de valor para acionistas.

2.3.3.2 Objetivos da Contabilidade Gerencial

Em uma economia competitiva e tecnologicamente desafiadora, a demanda por informações qualificadas é cada vez mais crescente. A contabilidade gerencial neste contexto torna-se um elemento crucial para a otimização dos processos internos da organização, uma vez que, persegue o objetivo de gerar informações para os usuários internos a unidade de negócios. Conforme salientado no tópico anterior, a Contabilidade Gerencial vem de um processo de

evolução que buscava mudar e aperfeiçoar seu foco e objetivo, bem como reorganizar o seu posicionamento frente os desafios econômicos vigentes.

A Contabilidade Gerencial segundo a preceituação de Atkinson et al. (2011, p. 36) se perfaz em:

É o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Ainda numa perspectiva de definição o Cosif (2013, p. 5) observa que a contabilidade gerencial:

É a parte da contabilidade que se refere o fornecimento de informações e de subsídios para a tomada de decisões de caráter corrente e as de natureza estratégicas permitindo também efetuar avaliações de desempenho e fixação do preço de venda baseado no custo, no mercado e no concorrente [...].

Os gestores das organizações precisam está munidos de uma gama multivariada de informações, para que possam conduzir os negócios com uma margem de segurança satisfatória. Reduzir os desperdícios, minimizar custos e otimizar utilização dos recursos econômicos são metas que podem ser alcançadas por meio de um sistema de informação gerencial atuante e bem ajustado. Informações assimétricas, despadronizadas e intempestivas podem comprometer o desempenho da empresa, uma vez que, as informações gerenciais constituem a matéria prima básica que nortearão o processo de tomada de decisão. Ainda sobre a Contabilidade Gerencial Crepaldi (1998, p. 18) destaca:

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.

Com a finalidade de caracterizar a Contabilidade Gerencial Iudícibus (1998, p. 21) apresenta a Contabilidade Gerencial como o resultado de um conjunto de técnicas já conhecidas, elevadas a um patamar mais analítico e funcional, o mesmo observa:

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.

As informações geradas pelo sistema de Contabilidade Gerencial visam auxiliar a gestão empresarial a alcançar metas e melhorar o desempenho operacional. Mornngren, Sundem e Strattan (2004, p. 4) concordando com os autores acima enfatizam: “Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores e atingir objetivos organizacionais”. A tabela a seguir mostra as principais características da Contabilidade Gerencial:

Tabela 1 – Características básicas da Contabilidade Gerencial

Audiência	Interna: funcionários, gerentes, executivos.
Propósito	Informar as decisões internas tomadas por funcionários e gerentes: dar feedback e controlar o desempenho operacional.
Posição no tempo	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Desregulamentada: sistemas e informações determinados pela administração para atender as necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de informação	Mensurações financeiras, operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e concorrentes.
Natureza da informação	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor; válida, relevante e precisa.
Escopo	Desagregada: informa decisões e ações locais

Fonte: Adaptado de Atkinson et al. (2011).

Os sistemas de Contabilidade Gerencial permitem às organizações a coleta, o processamento, armazenagem e elaboração de relatórios financeiros com informações operacionais e gerenciais vitais a continuidade e sucesso das organizações. A informação contábil gerencial representa uma das principais fontes para tomada de decisão e controle aziendal. O principal objetivo dos sistemas de Contabilidade gerencial é produzir incessantemente informações que ajudem os funcionários, gerentes e executivos a tomarem melhores decisões e aperfeiçoarem os processos e a performance da unidade empresarial. A seguir a tabela 2 apresenta as principais funções da informação contábil gerencial:

Tabela 2 – Funções da informação contábil gerencial

Características da informação Contábil Gerencial	
Controle operacional	Fornecer Informações de feedback sobre a eficiência e a qualidade das tarefas desempenhadas.
Custeio do produto e cliente	Mensurar os custos dos recursos usados para fabricar um produto ou executar um serviço, vende-lo e entrega-lo aos clientes.
Controle gerencial	Fornecer informações sobre o desempenho de gerentes e unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornecer informações sobre o desempenho competitivo das empresas a longo prazo, as condições do mercado, as preferências dos clientes e as inovações tecnológicas.

Fonte: Atkinson et al. (2011).

Destarte, infere-se que a informação contábil gerencial, produzida por um sistema de Contabilidade Gerencial bem configurado, fornece embasamento conceitual e decisório, aos responsáveis pela gestão, afim de que estes possam aprimorar os controles, aumentar a eficiência, eliminar gargalos funcionais e garantir a perenidade das organizações. A contabilidade Gerencial em sua essência é atual e preditiva, isto é, os seus comandos e atividades são orientadas para o futuro. Esta condição, em um mundo acelerado e de competitividade aguerrida, é um fator crítico de sucesso para as empresas.

2.3.3.3 Algumas ferramentas da Contabilidade Gerencial

2.3.3.3.1 Custeio Variável

Em virtude da não obrigação ao atendimento às regras e princípios contábeis a contabilidade gerencial se vale de vários instrumentos para atender às suas necessidades internas de gestão.

Em se tratando de ferramentas gerenciais o Custeio Variável toma lugar de destaque, uma vez que é capaz de fornecer informações detalhadas e particulares de cada produto. Segundo Martins (2003, p. 142) o custeamento pelo Custeio Variável: “só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis.”

Ainda sob os conceitos de Martins (2003, p. 146):

Nas Demonstrações à base do Custeio Variável obtém-se um lucro que acompanha sempre a direção das vendas, o que não ocorre com o Absorção. Mas, por contrariar a Competência e a Confrontação, o Custeio Variável não é válido para Balanços de uso externo, deixando de ser aceito tanto pela Auditoria Independente quanto pelo Fisco. É fácil, entretanto, trabalhar-se com ele durante o ano e fazer-se uma adaptação de fim de exercício para se voltar ao Absorção.

Portanto face às técnicas utilizadas pelo método de Custeio Variável e das oportunas intervenções de Martins fica explicitado o uso gerencial deste método de custeio pelo fato de acompanhar os custos de cada produto em função de sua demanda, margem de contribuição e políticas contratuais.

2.3.3.3.2 Custeio Meta (Target Costing)

Num ambiente de alta competitividade e condicionado à oferta e procura de bens em função de sua utilidade e preço, o Custeio Meta visa planejar seus custos, preços e lucros considerando primordialmente o preço ao qual o mercado está disposto a pagar.

Neste contexto faz-se oportuna a indagação de Martins (2003, p. 161) “qual o custo máximo admissível de um produto para que, dado o preço de venda que o mercado oferece, consiga-se o mínimo de rentabilidade que se quer?”.

Com esta perspectiva de análise segue-se o caminho inverso para se chegar ao preço ideal de venda em função dos preços admissíveis pelo mercado, propiciando assim à contabilidade gerencial maior poder de análise de perspectiva de lucratividade em um dado período.

2.3.3.3.3 Custeio Baseado em Atividades ABC (*Activity Based Costing*)

O ABC é uma forma de distribuição dos custos indiretos de produção. Visa diminuir a arbitrariedade na alocação de custos indiretos quando estes são feitos com uso de rateios em função da produção total e considerando a produção individual de cada produto para estabelecer as porcentagens de distribuição.

Martins (2003, p. 87), afirma que o Custeio Baseado em Atividades “é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”. Este método de custeio prima pela atribuição dos custos às atividades e posteriormente alocar os custos das atividades aos produtos. Com isso de início faz-se o rastreamento dos indicadores dos custos que cada atividade causou, atribuindo-lhes estes custos, e após esta etapa verificam-se como os produtos finais consumidores de custos consumiram serviços das atividades, imputando-lhes os custos definidos.

2.3.3.3.4 Orçamento de capital

O orçamento reflete as condições quantitativas de como alocar recursos financeiros em cada departamento operacional, levando-se em consideração as atividades e os objetivos empresariais. O orçamento é uma importante peça de controle e planejamento gerencial, pois é por meio desse mecanismo que serão discriminadas as entradas e saídas de recursos na busca de um determinado objetivo. Sobre o orçamento Atkinson et al. (2011, p. 465) definem “[...] um

orçamento é uma expressão quantitativa das entradas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá os objetivos organizacionais”.

Ainda, numa tentativa de melhor esclarecer a definição postulada, os mesmos autores sugerem o seguinte exemplo prático:

[...] o gerente da filial de um banco pode querer aumentar a participação no mercado local, o que pode requerer um orçamento de gastos maiores do que do ano anterior, a fim de aumentar a quantidade de publicidade local, implementar um programa de treinamento para o pessoal, para aumentar seus esforços para melhorar o atendimento ao consumidor, e reformar o edifício, para atrair mais clientes (ATKINSON et al., 2011, p. 465).

Os orçamentos também são um importante meio de se aferir a eficiência dos responsáveis pela gerência das empresas, uma vez, que pode-se realizar uma análise do orçado com o realizado, ou seja, das metas planejadas com as efetivamente alcançadas e se buscar otimizar os setores deficientes e elidir as distorções nas metas da empresa. Além disso, os orçamentos constituem excelentes meios de coordenação das principais atividades da empresa, demonstrando o efeito dos níveis de vendas sobre as atividades de compra, de produção e administrativas, como também sobre o número de funcionários necessários para atenderem satisfatoriamente o rol de clientes.

O quadro 2 evidencia o papel central desempenhado por orçamentos e a relação entre planejar e controlar, cada função exerce papéis distintos mas todos estão concatenados:

Quadro 2 – Planejamento e controle e o papel dos orçamentos



Fonte: Adaptado de Atkinson et al. (2011, p. 466).

Os orçamentos são elaborados para serem executados em períodos específicos, isso permite as gestores realizarem procedimentos comparativos entre os resultados efetivos para o período os resultados que foram planejados no processo orçamentário. Quando são identificadas oscilações entre os resultados planejados e os efetivamente alcançados, temos as chamadas variâncias, que segundo Atinkson et al. (2011, p. 466) em principio “[...] fornecem um sinal de que as operações não ocorreram como foi planejado”.

As variâncias compõem um sistema de controle de resultados, são largamente utilizadas pelos supervisores com o objetivo de verificar se as pessoas imbuídas da responsabilidade administrarem as operações rotineiras estão correspondendo as expectativas. Destarte, o orçamento representa um item de utilidade indubitável dentro das organizações, as empresas que não tem como praxe o uso de peças orçamentárias na perseguição de suas metas, ou que, não possuem processos orçamentários bem configurados estão correndo sérios riscos de um colapso financeiro.

2.3.4 Sistema de Análise Dupont

2.3.4.1 *Dados históricos do Sistema de Análise Dupont*

O surgimento da Dupont Powder Company bem como o contexto histórico no qual se deu o seu desenvolvimento, é externado por Johnson e Kaplan (1996) no texto que se segue:

Os registros da DuPont Powder Company, firma de explosivos fundada em 1903, proporcionam excelente exemplo do uso inicial da Contabilidade Gerencial para avaliar oportunidades e obter o controle em uma indústria integrada de múltiplas atividades. ⁷ A DuPont Powder Company substituiu as operações da E.I Du Pont de Nemours and Company, fabricante americano de explosivos desde 1804.⁸ A Powder Company foi fundada por três primos de Du Pont - Alfred, Coleman e Pierre - que tendo trabalhado na década de 1890 em firmas industriais e de transportes de única atividade, empregando técnicas administrativas modernas, estavam certos de os métodos administrativos avançados podiam ser proveitosamente aplicados a velha firma familiar. Aproveitando a oportunidade criada por uma crise de sucessão na firma familiar, os primos adquiriram os ativos da firma, em troca de títulos da recém criada E.I. Du Pont de Nemours Powder Company. Através dessa transação, hoje conhecida como compra alavancada, os proprietários da antiga companhia trocaram seus ativos por títulos, cujos juros auferidos deveriam igualar os rendimentos esperados da antiga firma. Assim, os primos obtiveram o controle dos ativos da velha firma, tornando-se proprietários de uma nova companhia cujo valor apenas aumentaria se pudesse ganhar, com os ativos da antiga firma, mais do que os anteriores donos.

Com o fim de avaliar e controlar a eficiência e rentabilidade de sua recém-adquirida companhia, os primos Du Pont desenvolveram de imediato uma nova estrutura administrativa. A estrutura exerceu um considerável impacto, não somente sobre a Powder Company, mas também sobre a organização de toda a indústria de explosivos. Antes de 1903 o ramo compreendia varias firmas de administração independente, todas elas engajadas primariamente na fabricação. A distribuição aos consumidores estava, em grande parte nas mãos de comerciantes atacadistas e gerais. A Du Pont Company, e outras grandes firmas do ramo, coordenavam os preços e estabeleciam quotas de produção através da Gun Powder Trade Association, cartel descentralizado e de estrutura não rígida da pólvora preta. Após 1903, os primos rescindiram quase todos os acordos comerciais na Gun Powder Trade Association, adquiriram numerosas firmas nas quais os Du Ponts tivessem participação parcial ou majoritária, e consolidaram suas operações numa empresa centralizada e departamentalizada.[...]

Um sistema contábil centralizado facilitava o fluxo de informações pela complexa estrutura departamental da Du Pont Powder Company. A sede exigia das fabricas e escritórios regionais de vendas da companhia espalhadas pelos Estados Unidos, dados diários e semanais dos custos de vendas, folha de pagamentos, e fabricação. Os dados eram então registrados nos livros contábeis básicos. O departamento contábil da sede compilava informações desses livros, de modo a racionalizar as operações e monitorar a eficiência. As informações ajudavam a alta administração, o Comitê Executivo da Powder Company, na formulação de planos que garantissem o crescimento equilibrado das diversas atividades da companhia. Tratava-se também de um meio de avaliar e controlar o desempenho corrente da companhia em cada um dos três principais departamentos operacionais (fabricação, distribuição e compras), bem como da companhia no todo. O projeto dos procedimentos de contabilidade Gerencial da Du Pont deu enorme importância ao retorno do investimento, indicador praticamente ignorado pelas indústrias de única atividade de tempos anteriores. A Du Pont usava o retorno sobre o investimento como uma medida básica do desempenho, utilizada no planejamento, avaliação e controle dos lucros desejados pelos acionistas em função dos recursos investidos.

[...] Nessas firmas, de múltiplas atividades, forçosamente cabia aos gerentes analisar as opções de investimento anteriormente por conta dos mercados de capitais. Governava as decisões da Powder Company na distribuição de fundos para investimentos o princípio de que “ não se gastaria em acréscimos de equipamentos produtivos se a mesma quantia de dinheiro pudesse ser aplicada para um propósito melhor em outro ramo dos negócios da companhia”. O retorno do investimento era o critério usado na avaliação de qualquer projeto de investimento.

A Powder Company pode ter sido uma das primeiras empresas industriais a lançar mão do retorno do investimento, na contabilidade gerencial. Firmas de uma única atividade, antes de 1900, avaliavam a lucratividade líquida, se é que o faziam, com base nos custos das operações, e não baseadas no seu investimento total em ativos. O típico empresário do século XIX, preocupado sobre tudo com o controle dos custos e, com o aumento da eficiência em uma atividade única, pouca razão tinha para medir o retorno do investimento. Ele considerava o investimento de sua firma (isto é, a escala das operações) como fato consumado, concentrando-se na administração de custos de curto prazo. Os executivos da Powder Company também reconheciam a importância de controlar os custos operacionais diários, mas percebiam que “um item produzido em uma fábrica barata poderia, se vendido apenas a dez centavos acima do custo, exibir um índice de retorno do investimento maior que outro item vendido pelo dobro do custo, mas produzido numa fábrica cara”. Eles concluíram que “o verdadeiro teste de se o lucro está alto ou baixo demais é a taxa de retorno do dinheiro investido no negócio, e não a percentagem do lucro sobre o custo”.

Um sistema de contabilização de ativos foi a principal inovação que permitiu o uso do retorno do investimento como ferramenta da Contabilidade Gerencial. A contabilização de ativos representava, em 1900, um desvio significativo da prática contábil anterior, que debitava as despesas de capital dos lucros acumulados o mais rápido possível. Assim sendo, as empresas do século XIX raramente mantinham registros detalhados investimentos em fábricas e equipamentos. O sistema de contabilização de ativos produtivos da Powder Company foi inaugurado em 1903, quando a companhia realizou um inventário completo de todas as suas instalações fabris e equipamentos, registrando cada item na conta do razão geral “Investimento Permanente. Dali em diante, qualquer nova construção foi debitada (e ativos desativados creditados) dessa conta pelo preço de custo. Os dados contábeis relevantes de custos de construção e desativação eram fornecidos por um abrangente procedimentos de apropriação de construções.

O sistema de apropriação de construções, além de fornecer informação oportuna e precisa sobre novos investimentos, também proporcionava informações usadas pela alta administração no planejamento de novos financiamentos de longo prazo, segunda das duas tarefas de planejamento acima mencionadas. Constituindo os gastos em novas fábricas e equipamentos o principal fator determinante da necessidade de novos financiamentos pela companhia, as informações sobre apropriações e despesas de construção eram imperativas para o planejamento das necessidades de capital de longo prazo. O sistema de apropriação de construções, porém, fornecia apenas parte da informação requerida para o planejamento de financiamentos. Como a política básica da Powder Company era financiar a expansão com base no numerário gerado pela lucratividade e o dinheiro apurado na venda de ações (financiamentos via empréstimos eram evitados) era necessário uma previsão de fluxos de caixa para determinar o montante máximo de novas construções com que a firma poderia se comprometer. Os fluxos de caixa eram previstos multiplicando-se a quantidade projetada de explosivos a ser vendida a cada mês (baseada nas estimativas do departamento de vendas) pela margem de contribuição unitária estimada de cada produto (baseada nos registros dos departamentos contábil). No cálculo das margens, levavam-se em consideração tendências futuras prováveis tanto dos preços dos produtos como dos custos dos insumos. A cifra dos fluxos de caixa operacionais era então adicionada a receita não-operacional projetada (receita da venda de terras, rendas de investimentos financeiros) para estimar a entrada total de dinheiro. Quando combinada com dados das apropriações de construções, tal informação de fluxo de caixa permitia a alta administração prever a posição de caixa da companhia e, portanto, a necessidade antecipada de novas vendas de ações. Em 1910, o Comitê Executivo estava recebendo previsões mensais da posição de

caixa da firma com um ano de antecedência; tanto as projeções de posição de caixa como as previsões de fluxo de caixa eram comparadas regularmente com os resultados incorridos.

As informações do sistema contábil centralizado da Powder Company também serviam para avaliar e controlar operações dentro dos vários departamentos da firma, e entre eles. [...] os fundadores da Powder Company deram origem a estatísticas orçamentárias e de retorno do investimento que sintetizavam os sinais heterogêneos dos sistemas contábeis departamentais em informações sobre o desempenho global da companhia. Em consequência desses refinamentos contábeis, a alta administração não precisava administrar as operações diárias, tarefa que ocupava o tempo dos administradores das firmas de única atividade, antes de 1900. A alta administração podia agora delegar a responsabilidade das operações aos supervisores departamentais, devido à disponibilidade de informações padronizadas e confiáveis sobre o desempenho operacional, bem como ao uso de critérios e instruções operacionais rotineiros.

A escassez de indicadores financeiros de relativa precisão, impulsionou os gerentes das empresas integradas de múltiplas atividades a projetarem a Contabilidade Gerencial para além da mera gestão de custos, antes praticado por empresas de uma única atividade do século XIX. Um desses indicadores no retorno sobre investimentos foi descoberto pela *Du Pont Powder Company*. Este indicador subsidiava a alta administração a determinar a rentabilidade dos ativos utilizados pela firma. Fica evidenciado que a Du Pont criou, sem nenhum modelo precedente que pudesse seguir, um sistema de Contabilidade Gerencial cujos traços principais, ainda hoje, constituem modelo para as organizações contemporâneas.

2.3.4.2 Estrutura e aplicabilidade do Sistema de Análise Dupont

O indicador de desempenho econômico Dupont, funciona como um método de perscrutação e identificação de áreas responsáveis pelo desempenho financeiro da empresa, através de um diagnóstico econômico financeiro dos aspectos correlacionados ao retorno sobre investimentos da empresa. Nesse sentido, para consecução de sua finalidade primordial, o índice Dupont estabelece a fusão de dois parâmetros base da rentabilidade dos ativos: a margem líquida representada pela lucratividade das vendas e o giro do ativo que denota a eficiência da empresa na utilização dos seus ativos para geração de receitas.

Conforme Brigham e Houston (1999, p. 94), “A margem líquida multiplicada pelo giro do ativo é chamada de Fórmula Dupont, e fornece a taxa de retorno sobre os ativos”.

Segundo Marion (2002, p. 166) a margem pode ser definida da seguinte forma:

Significa quantos centavos de cada real de venda restaram após a dedução de todas as despesas (inclusive o Imposto de Renda). [...] Estes indicadores de Lucro sobre Vendas

são conhecidos como lucratividade, ou seja, apuram quantos centavos se ganha por real vendido.

Prosseguindo Marion (2002, p. 166) ainda define o giro: “Significa a eficiência com que a empresa utiliza seus Ativos, com o objetivo de gerar reais de vendas. Quanto mais for gerado de vendas, mais eficientemente os Ativos serão utilizados.”

Assim por meio da conjugação dessas duas medidas sínteses, a fórmula Dupont inicial mensura o retorno sobre os investimentos, primeiro com a lucratividade das vendas e em seguida com a eficiência na utilização dos ativos na geração de vendas.

De acordo com Casa Nova et al. (2005, p. 183 apud ANGOTTI 2010, p. 32) a análise Dupont

[...] representa uma radiografia da empresa em seus aspectos inerentes a obtenção de retorno sobre os investimentos. Pode-se acompanhar a evolução do ROA no decorrer dos períodos e analisar as causas e efeitos na rentabilidade da empresa. Uma diminuição nos índices do ROA é decorrente de um decréscimo na margem ou no giro. Se for na margem, é porque o lucro desse período oscilou em relação ao montante de vendas. Se o lucro diminuiu é porque as vendas diminuíram ou os custos aumentaram, ou ainda a combinação de ambos.

O Retorno sobre os ativos tem por finalidade patente mensurar o nível de rentabilidade conjunta dos recursos aplicados na empresa, sejam eles próprios ou de terceiros. Por meio da aplicação e análise do retorno sobre os ativos pode-se observar quanto a empresa ganhou (perdeu) para cada unidade monetária aplicadas no ativo total, sua fórmula básica é a seguir demonstrada:

$$ROA = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \quad (1)$$

O desmembramento do índice de retorno sobre os ativos pode ser verificado por meio da Margem Líquida e do Giro dos Ativos. A ML mensura o grau de lucro (prejuízo) tendo por base a receita líquida de vendas, já o GA apresenta o quanto das receitas líquidas foram geradas por cada unidade monetária alocada nos ativos. A fórmula matemática abaixo, apresenta o ROA em sua configuração tradicional, a partir das informações acima expostas:

$$ROA \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} = ML \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}} \times GA \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}} \quad (2)$$

Através da decomposição da margem líquida pode-se obter elementos de despesas como despesas com vendas, despesas administrativas, despesas financeiras, custo das mercadorias vendidas e produtos vendidos. A avaliação desses indicadores em períodos sequenciais podem indicar oportunidades de melhoria na margem, bem como fatores que contribuem para a sua perda.

O GA representa a capacidade de produção desse investimento. Ainda sobre o giro Angotti (2007, p. 32) observa:

O GA demonstra a produtividade do investimento realizado, ou seja, quanto mais vendas ela fizer, mais produtivo é o ativo da empresa. A possibilidade de uma firma obter lucros está vinculada com o quanto esta consegue faturar com o mesmo valor de investimentos. Com isso, quanto maior for o giro obtido, maior a oportunidade de diminuir a margem de lucro na venda dos produtos, ensejando uma competitividade maior pelos menores preços que podem ser praticados.

De acordo com Nissim e Penman (2001 apud ANGOTTI, 2010, p. 33) os componentes do ROA possuem propriedades distintas, uma vez que a margem líquida mensura a habilidade da empresa em gerenciar os custos incorridos para alavancar o volume de vendas, sendo que, variação na ML medem a taxa de crescimento do lucro em relação a taxa de crescimento nas vendas. Já o Giro dos Ativos denota a eficiência da empresa em utilizar os recursos produtivos para gerar ou maximizar vendas, sendo que, variações no GA demonstram mudança na produtividade dos ativos e mensuram o crescimento das vendas em relação ao crescimento dos ativos.

As empresas com finalidade econômica, dentre inúmeros objetivos, buscam primordialmente aperfeiçoar seu potencial lucrativo e, assim, gerar riqueza para os acionistas. Para tanto, é preciso implementar ações que se alinhem com essas perspectivas, como decisões de expansão do polo de atuação, investimentos em equipamentos e tecnologias, planejamento clarividente, engajamento estratégico, enfim, planos que visem a otimização dos recursos disponíveis. Um indicador de êxito econômico em relação ao capital próprio, ou seja, o capital dos proprietários é fornecida pela taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, o ROE, expresso em sua fórmula básica na equação a seguir:

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (3)$$

Assaf Neto (2007, p. 124 apud ANGOTTI, 2010, p. 33) enfatiza que medidas de rentabilidade, como o ROE, são elementos de atenção diferenciada pelos analistas, “os quais costumam exercer significativamente influências sobre as decisões que envolvam a empresa em análise, tomadas tanto no mercado de crédito, quanto no mercado acionário”.

O retorno auferido pelos acionistas é diretamente afetado pela estrutura de capitais da empresa, tendo em vista, que a seleção de fontes de financiamento levam em consideração o custo de financiamento frente o retorno gerado para os proprietários. Se o retorno gerado pelos passivos sobrepuja o custo do endividamento é apropriado manter elevada alavancagem financeira em função da existência de capitais de terceiros financiando os investimentos. No entanto, essa decisão fará com que o risco financeiro da entidade se eleve, destarte, essas medidas devem ser devidamente analisadas antes serem implementadas.

Através do Grau de Alavancagem Financeira podemos verificar o endividamento da empresa, por meio de uma análise comparativa entre os recursos investidos na empresa e os recursos aplicados pelos proprietários. Pode ser determinada pela razão do Ativo Total pelo Patrimônio Líquido e sua utilização demonstra o impacto do uso dos capitais de terceiros sobre o retorno dos proprietários ao converter o ROA em ROE.

Com relação a dinâmica de funcionamento da alavancagem financeira Stickney e Weil (2001, p. 242 apud ANGOTTI, 2010, p. 34) sintetizam-na da seguinte maneira: 1º) A empresa obtém fundos de credores; 2º) Investe os fundos em vários ativos e obtém determinado ROA, medido antes da remuneração atribuída aos fornecedores de capital; 3º) Os credores recebem uma parcela do ROA, dada pelos juros sobre o valor emprestado à firma. Para essa, entretanto, o custo deste débito corresponde aos juros após o imposto de renda; 4º) Os acionistas detêm um direito residual sobre os lucros gerados pela empresa.

Dessa forma, quanto maior o volume de recursos de terceiros aplicados na empresa sob a forma de ativos operacionais, maior será a rentabilidade com relação a esses recursos investidos. Com a redução da participação de capitais próprios, torna-se mais difícil obter crédito a taxas de juros baixas, uma vez que, a elevação das dividas aumenta o risco financeiro e aumenta probabilidade de insolvência ou falência da organização. Assaf Neto (2007, p. 170) faz a seguinte observação:

Em termos de viabilidade econômica do empreendimento, duas empresas iguais em tudo, menos na forma como são financiadas, são avaliadas igualmente, revelando mesma atratividade e valor. Denotam, em outras palavras, idêntico potencial econômico de lucro.

No entanto, o que irá diferenciar o desempenho das empresas é a capacidade que suas estruturas de financiamento apresentam de alavancar seus resultados operacionais.

Do exposto, percebe-se que, um ROE muito aquém de um retorno mínimo esperado, pode ser sinal de uma estrutura de custos cara, volume de vendas ineficiente, ou ainda, uma estrutura de endividamento onerosa. Uma possível solução para este caso seria promover a alteração das estratégias do ativo envolvendo o giro e a margem. Se por acaso, a firma apresenta resultado líquido negativo, mesmo com um elevado desempenho operacional, provavelmente tem-se uma estrutura de capital desajustada, que acaba por consumir toda a rentabilidade gerada pelos ativos e que seria direcionada aos proprietários da empresa.

Através do sistema de análise Dupont (fórmula Dupont modificada), é possível identificarmos os percentuais de retorno sobre o patrimônio líquido, ou seja, a capacidade da empresa (na consecução de suas atividades) de maximizar a rentabilidade do capital próprio. O ROE é determinado pelo resultado do ROA multiplicado pelo GAF.

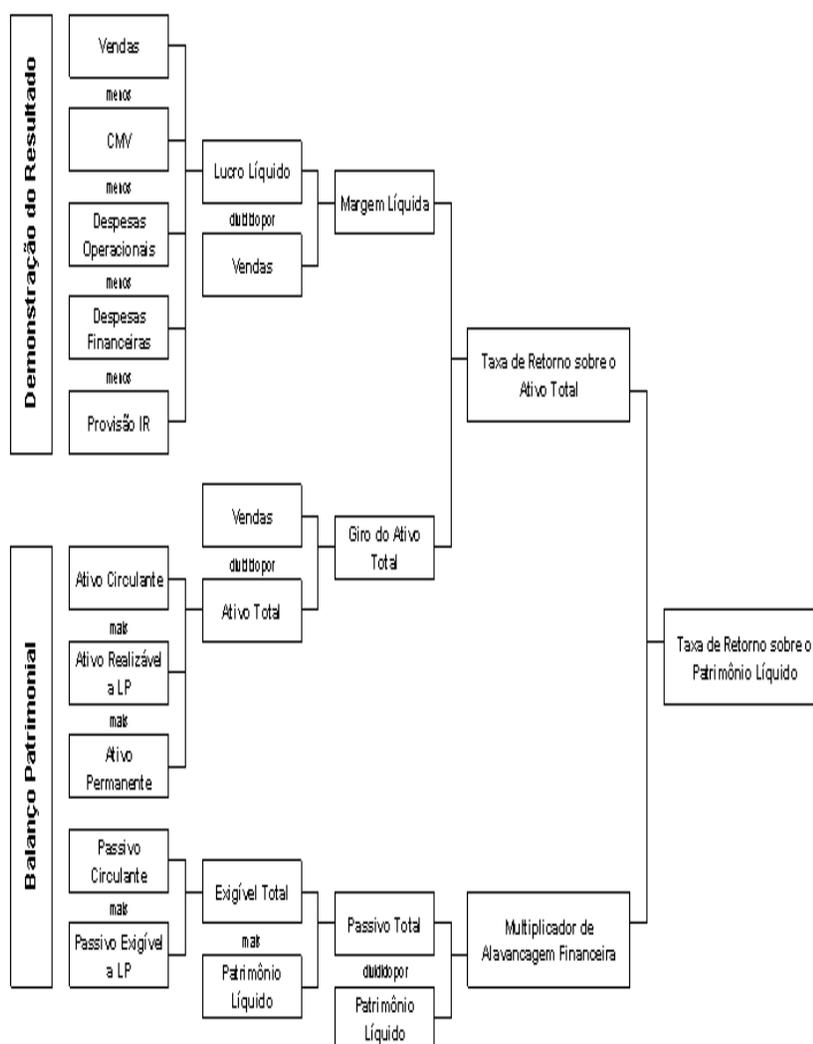
Com relação à fórmula modificada DuPont Gitman (1997, p. 127) externa:

Essa fórmula relaciona a taxa de retorno sobre o ativo total ROA à taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). Esta última é obtida multiplicando-se o ROA pelo MAF – multiplicador de alavancagem financeira. O MAF é dado pela razão ativo total patrimônio líquido.

O multiplicador de alavancagem financeira permite inferir o impacto do uso de capitais de terceiros no que tange o a rentabilidade gerada para os proprietários do negócio. Por meio da fórmula Dupont modificada é possível saber de que forma a interação entre a margem líquida, giro do ativo e os capitais de terceiros atuam como catalisadores na ampliação dos retornos sobre o capital próprio.

Dessa forma, utilizando o sistema de análise Du Pont em uma base confiável e com formatação adequada, torna-se possível identificar as restrições que comprometem o desempenho financeiro da firma e, conseqüentemente, o retorno do capital investido pelos proprietários. A visualização analítica de áreas chaves da estrutura funcional da empresa, proporcionada pela decomposição de variáveis responsáveis pela margem líquida e giro dos ativos operacionais, fornecem informações preciosas a gestão, que por sua vez, poderá monitorar a eficiência e racionalizar o uso dos capitais investidos.

Figura 2 – Sistema de análise DuPont



Fonte: Gitman (1997).

2.3.5 Importância da análise econômico-financeira

2.3.5.1 Evolução da análise das demonstrações financeiras

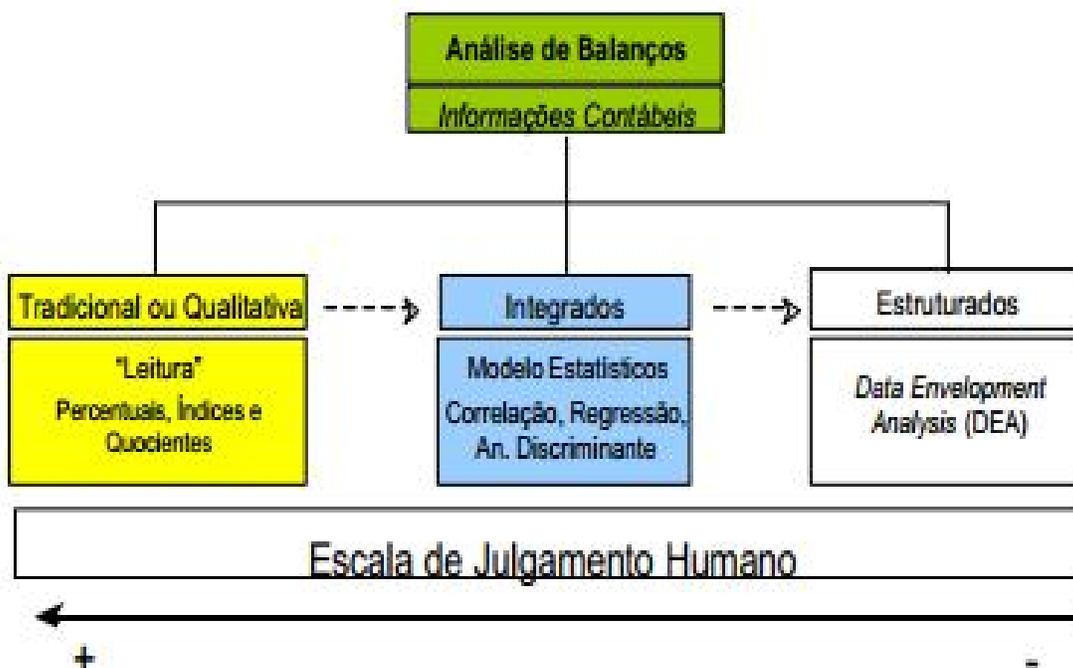
Os relatórios contábeis financeiros, também conhecidos por demonstrações contábeis, tem sido objeto de inúmeros estudos. Através do estudo das informações financeiras tem-se tentado criar mecanismos de orientação para investidores e credores, com o intuito de prover subsídio a estes usuários para avaliar ou não a viabilidade de um investimento. Alguns autores observam que mais que uma mera técnica de análise de balanços, a análise das demonstrações financeiras

constituiu-se uma arte. Com o passar dos anos, foram desenvolvidos indicadores de previsão de insolvência, utilizando-se ferramentas sofisticadas, como métodos quantitativos. Segundo Silva (1997, p. 276), um dos primeiros estudos fora produzido por Fitz Patrick em 1932, onde este selecionou 19 empresas que haviam falido no período de 1920 a 1929 e procedeu a um movimento comparativo com 19 empresas bem-sucedidas e de sólida situação financeira. A primeira análise mais dinâmica e precisa de indicadores contábeis para previsão de falência foi realizada por Beaver (1967 apud SIMAK, 1997, p. 8). Altman (1968) evidencia em seus estudos o modelo mais conhecido, o primeiro a utilizar discriminante para determinar uma equação que possibilita avaliar a probabilidade de insolvência das empresas.

Observa-se que a análise das demonstrações financeiras, um dos instrumentos de avaliação da posição econômica das empresas, tem sido praticada por meio de três enfoques diferentes: análise tradicional, modelos integrados de análise e análise estruturada. Na análise tradicional a avaliação e análise das demonstrações financeiras depende muito da experiência do analista, sendo por tanto, uma análise não padronizada e é aplicada geralmente a números pequenos de empresa. Normalmente este tipo de análise serve de base para tomada de decisões que envolvam investimentos ou concessões de financiamentos. Aplica-se as pesquisas que pretendem determinar padrões de divulgação, adoção de práticas contábeis ou análises setoriais. Seus procedimentos, a priori, perpassam por uma leitura criteriosa das demonstrações financeiras, reclassificação das contas e o cálculo de indicadores e percentuais, dos quais se extraem dados que são compilados e darão suporte aos processos de tomada de decisão.

Com o objetivo de condensar e eliminar a subjetividade do analista, surge então os modelos integrados de avaliação das demonstrações financeiras. Estes modelos partem do pressuposto de que o desempenho é um fator multidimensional e que somente poderá ser compreendido por meio de análise conjunta dos indicadores. Todos os pesquisadores que expenderam energia no estudo desse modelo tinham o objetivo de identificar os fatores determinantes do desempenho econômico, utilizando na maioria dos casos métodos de análise quantitativo. A figura abaixo evidencia de maneira sintética, os estágios percorridos pela análise das demonstrações financeiras.

Figura 3 – Evolução da análise das demonstrações financeiras



Fonte: Adaptado de Santos e Casa Nova (2005, p. 5).

A primeira fase consiste em uma análise pormenorizada das informações através da leitura dos demonstrativos financeiros, com o objetivo único de compreendê-los de forma abrangente, para logo em seguida, extrair índices e percentuais que demonstrarão a situação financeira da entidade. Na segunda etapa são calculados índices, quocientes, onde podem ser utilizados modelos estatísticos, para identificar características peculiares das firmas analisadas e compara-las com outras. A análise de desempenho caminha de um alto grau de subjetividade, em função do envolvimento humano para um patamar mais estruturado. A estruturação parte da determinação de análises sucessivas de forma a conduzir o analista a execução do trabalho com uma maior grau de precisão. Dessa forma é possível sinalizar a necessidade de análises e informações complementares, fazendo com que se chegue a um modelo de avaliação de desempenho que auxilie na determinação da excelência empresarial.

2.3.5.2 Objetivos da análise econômico-financeira

De forma sucinta a análise econômico-financeira tem como finalidade precípua extrair informações das demonstrações financeiras das organizações, visando dar suporte a administração nos processos de tomada de decisão. Nos relatórios contábeis financeiros, estão contidos um

aglomerado significativo de dados da empresa. Estes dados referem-se a diversas operações efetuadas pela firma dentro da sua estrutura funcional, bem como a sua posição financeira e econômica em um dado período de tempo. A análise econômico-financeira converte este conjunto de dados, em informações que servirão de base para auxiliar a gestão do empreendimento. Segundo Matarazzo (2010, p. 3), é importante fazer a distinção entre dados e informações:

Dados são números ou descrição de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor.

Informações representam, para quem as recebe uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, frequentemente acompanhada de um efeito-surpresa.

O referido autor ainda cita um exemplo visando dirimir dúvidas:

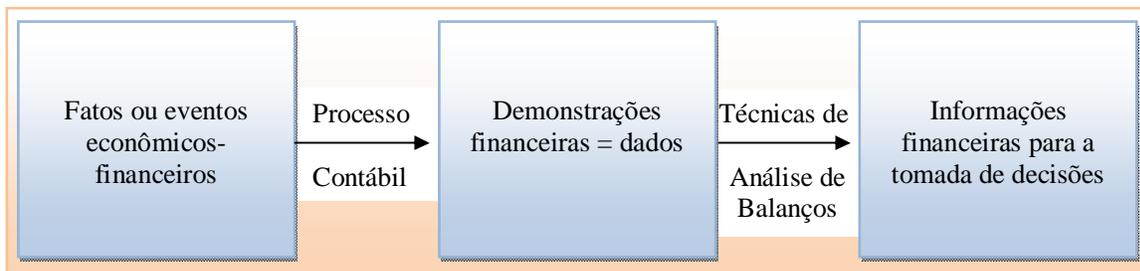
[...] quando se diz que o Brasil tem X milhões de habitantes, tem-se um dado. Quando se divide, porém, o Produto Nacional por este dado, encontra-se a renda per capita; quando se compara essa renda com a de outros países e quando se constrói uma série histórica dessa renda, pode-se chegar a conclusão de que o Brasil é um país pobre, mas que vem ganhando posição em relação a outros países. Aí se tem informação (MATARAZZO, 2010, p. 3).

De maneira análoga, as demonstrações financeiras apresentam o que a empresa possui em determinado período, seja X milhões de estoques, dívidas ou imobilizados, o que caracteriza um dado. Quando se procede a um exame analítico pode-se verificar se os dados evidenciados são normais ou anômalos, se são coerentes ou discrepantes com a realidade das operações efetuadas, isso é informação. O objetivo da análise econômico financeira é compilar dados e produzir informações.

Os relatórios contábil-financeiros publicados pelas empresas podem apresentar uma infinidade de cifras, ou seja, de dados. Segundo Matarazzo “em média são 40 cifras no Balanço, 20 na Demonstração de Resultado, 20 na Demonstração do Fluxo de Caixa e 20 na Demonstração das Mutações do patrimônio Líquido, perfazendo 100 valores”. Situação essa que se agrava quando são analisadas as demonstrações financeiras de companhias de capital aberto.

Além desse emaranhado de dados contidos nas demonstrações financeiras, as notas explicativas acrescentam um número significativo de dados aos já existentes. Todo esse conjunto proeminente de rubricas e valores, são demasiados para quem deseja apenas identificar se a empresa gerou resultado positivo ou não. Por isso, é importante fazer a compilação dos dados e transformá-los em informação. A figura 4 abaixo ilustra como funciona a dinâmica desse processo.

Figura 4 – Sequência do processo da análise econômico-financeira



Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p. 4).

Para o profissional Contador sua principal responsabilidade refere-se aos registros de operações rotineiras perpetradas pela organização. Se a empresa compra um ativo de produção como um maquinário para aumentar a capacidade produtiva, o contador preocupar-se-á com os elementos de custos que compõe a aquisição, bem como sua classificação no balanço patrimonial, depreciação e demais eventos provenientes da operacionalização desse bem. Enquanto que, o analista busca interpretar e aglutinar os dados contidos nas demonstrações financeiras, convertendo-os em informações úteis aos responsáveis pelo gerenciamento das empresas. Matarazzo (2010, p. 5) apresenta com clareza essa distinção ao afirmar que:

[...] O contador procura captar, organizar e compilar dados. Sua matéria prima são fatos de significado econômico-financeiro expressos em moeda. Seu produto final são as demonstrações financeiras.

O analista de balanços preocupa-se com as demonstrações financeiras que, por sua vez, precisam ser transformadas em informações que permitam concluir se a empresa merece ou não crédito, se vem sendo mal ou bem administrada, se tem ou não condições de pagar suas dívidas, se é ou não lucrativa, se vem evoluindo ou regredindo, se é eficiente ou ineficiente, se irá falir ou continuará.

Do externado percebe-se a discrepância entre os predicados do profissional Contador e do profissional Analista econômico-financeiro. O primeiro estende suas habilidades ao registro de fatos operacionais e a elaboração dos relatórios contábil-financeiros, ao passo que, o ultimo, notavelmente, preocupa-se em extrair informações de demonstrativos “frios” e a sua relevância para a gestão do objeto de negócio empresarial.

O mesmo autor ainda observa “o grau de excelência da análise de balanços é dado exatamente pela qualidade e extensão das informações que conseguir gerar”. Da definição observa-se a necessidade de harmonia entre os trabalhos realizados pelo Contador e o Analista.

Para o sucesso da análise econômico-financeira faz necessário a existência de sinergia entre o trabalho de elaboração das demonstrações financeiras e a execução da análise, pois, se as demonstrações financeiras não representarem adequadamente a situação patrimonial e financeira da organização os resultados da análise econômico-financeira estarão comprometidos.

2.3.5.3 Função da análise econômico-financeira

A análise econômico-financeira refere-se à avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou projeto. Engloba um conjunto de instrumentos e métodos que permitem realizar diagnósticos sobre a situação financeira de uma empresa, assim como prognósticos sobre o seu desempenho futuro. Ela é um tipo de análise realizada nas empresas e que procura responder a duas questões fundamentais: até que ponto a empresa dispõe dos meios financeiros adequados às suas necessidades operacionais e de investimento ou qual a sua habilidade de vi-los a obter de forma a garantir a sua sobrevivência e independência; e qual a capacidade da empresa para gerar valor de forma a garantir a sua permanência e crescimento e a remuneração adequada de todos quantos nela participam, sejam eles investidores, trabalhadores ou outros. Este tipo de análise deve ser sempre entendido de uma forma integrada, no entanto, a mesma costuma ser dividida em dois tipos, consoante a questão a que responde: enquanto a resposta à primeira questão é dada a designação de análise financeira, a resposta à segunda questão é dada a designação de análise econômica.

O estudo técnico de análise econômico-financeira constitui-se na realidade em um complexo processo de fundamental importância. A análise de balanço é de fato um poderoso instrumento de pesquisa que permite apurar a saúde econômico-financeira da empresa, no passado e no presente, e enseja a projeção desse resultado para o futuro; possibilita o conhecimento objetivo dos efeitos da administração realizada pelos gerentes e permite mensurar o volume dos recursos livres ou patrimônio líquido.

O estudo da eficiência da gestão, da mesma forma, é realizado com base no desempenho econômico-financeiro da empresa analisada. A apuração de uma baixa lucratividade, por exemplo, num ramo de atividade gozando de razoável normalidade – verificada pelo desempenho da concorrência - denota ineficiência gerencial. Por outro lado, uma elevada lucratividade da empresa de segmento econômico em situação desfavorável sugere versatilidade e criatividade dos administradores, revelando-se capazes de reverter um quadro conjuntural adverso.

Partindo-se da hipótese de que parte do elenco de informações que as empresas utilizam para tomar decisões está nas demonstrações contábeis, especialmente no suplemento de análise destas demonstrações, há que se afirmar que a importância em se proceder à análise financeira e de balanços é de um grau de relevância extremamente alto.

É possível sintetizar ainda uma série de razões para realçar a importância desta análise para as empresas. Uma análise, se bem manuseada, pode se constituir num excelente e poderoso “painel de controle” da administração. Ora, se não for feita a partir de uma contabilidade “manipuladora” ou “normatizante”, pode trazer resultados bastante precisos. Desta forma, torna-se uma poderosa ferramenta à disposição das pessoas que se relacionam ou pretendem relacionar-se com a empresa, ou seja, os usuários da informação contábil ou financeira sejam eles internos ou externos. Uma boa análise permite diagnosticar o empreendimento, revelando os pontos críticos e permitindo apresentar um esboço das prioridades para a solução dos problemas, permitindo ainda uma visão estratégica dos planos da empresa, bem como estimar o seu futuro, suas limitações e suas potencialidades.

2.3.6 Demonstrações financeiras utilizadas neste trabalho

2.3.6.1 Os objetivos das demonstrações financeiras

Os relatórios contábil-financeiros também conhecidos como demonstrações contábeis são relatórios elaborados tendo por base a escrituração mercantil realizada pela empresa para registrar suas rotinas operacionais. Estes relatórios tem por finalidade precípua apresentar de maneira analítica, informações de ordem econômica e financeira aos usuários da informação contábil. Essas informações evidenciarão de que maneira os negócios estavam sendo conduzidos durante o exercício social. Conforme salienta o IBRACON nº 27 (2000):

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.

As informações contidas nos relatórios financeiros são cruciais aos usuários da informação, pois, fornecem subsídios necessários ao processo de tomada de decisões. O CPC 00 (2010, p. 8) faz uma abordagem interessante acerca dos objetivos das demonstrações financeiras:

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.

Em consonância com as definições ora expostas Ehrhardt e Brigham (2012, p. 49), observam:

[...] o relatório anual de uma empresa começa com a descrição dos resultados operacionais feitos pelo presidente durante o exercício anterior, bem como, uma discussão de novos acontecimentos que afetarão as operações no futuro. [...] As demonstrações financeiras reportam o que realmente aconteceu com os ativos, lucros, dividendos e fluxos de caixa durante os últimos exercícios [...].

Preconiza o artigo 175 da Lei nº 6.404/1976 que o exercício social em que as empresas deverão elaborar suas demonstrações financeiras segue o período correspondente a um ano, e a data para o seu termino deverá ser previsto no estatuto da empresa.

Os *stakeholders*, ou seja, os interessados em obter informações a despeito da estrutura patrimonial e financeira da empresa, como por exemplo: os acionistas, investidores, governos, investidores, fornecedores, clientes e etc, são os principais interessados nas demonstrações financeiras. Os usuários das demonstrações financeiras possuem interesses e perfis diversos, conforme é enfatizado pelo CPC 00 (2010, p. 8):

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.

Para que os usuários das demonstrações financeiras logrem êxito em suas análises, e consigam extrair informações uteis e de qualidade, estes precisam estar munidos de

conhecimentos e competências específicas, que lhes permitam avaliar as perspectivas do negócio, identificar aspectos restritivos, viabilidade do empreendimento e projeção de cenários.

Além disso, as demonstrações financeiras permitem fazer inferências acerca da proficiência da administração na gestão dos recursos da organização em busca de resultados mais auspiciosos. A respeito dessa característica o CPC 00 (2009, p. 15) faz a seguinte definição:

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.

De acordo o CPC 26 (2010, p. 6), as demonstrações financeiras apresentam informações da empresa sobre:

- (a) ativos;
- (b) passivos;
- (c) patrimônio líquido;
- (d) receitas e despesas, incluindo ganhos e perdas;
- (e) alterações no capital próprio mediante integralizações dos proprietários e distribuições a eles; e
- (f) fluxos de caixa.

Este conjunto de informações auxiliam os usuários das demonstrações financeiras na previsão de futuros fluxos de caixa da empresa, e em particular, a época e o seu nível de exatidão, quanto a sua geração.

A Lei nº 6.404/1976 em seus artigos 176 e 178, determina que, ao termino de cada exercício social, a diretoria das sociedades por ações fará elaborar um conjunto de demonstrações financeiras que deverão evidenciar com fidedignidade a situação patrimonial e financeira da entidade, bem como, as mutações ocorridas durante o exercício social. De acordo o CPC 26 (2010, p. 6), o conjunto completo das demonstrações financeiras inclui:

- (a) balanço patrimonial ao final do período;
- (b) demonstração do resultado do período;
- (c) demonstração do resultado abrangente do período;
- (d) demonstração das mutações do patrimônio líquido do período;
- (e) demonstração dos fluxos de caixa do período;
- (f) demonstração do valor adicionado do período, conforme Pronunciamento Técnico CPC 09 – Demonstração do Valor Adicionado, se exigido legalmente ou por algum órgão regulador ou mesmo se apresentada voluntariamente;

- (g) notas explicativas, compreendendo um resumo das políticas contábeis significativas e outras informações explanatórias e;
 - (h) balanço patrimonial no início do período mais antigo comparativamente apresentado quando a entidade aplica uma política contábil retroativamente ou procede à reapresentação de itens das demonstrações contábeis, ou ainda quando procede à reclassificação de itens de suas demonstrações contábeis.
- A demonstração do resultado abrangente pode ser apresentada em quadro demonstrativo próprio ou dentro das mutações do patrimônio líquido.

As companhias estão desobrigadas a elaborarem a Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados, uma vez que estas elaborem a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido. Também é importante ressaltar que só estão obrigadas a elaborarem a Demonstração do Valor Adicionado as Sociedades Anônimas de Capital Aberto, e que a companhia fechada com patrimônio líquido, na data do balanço, inferior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) estão desobrigadas a elaborarem a Demonstração de Fluxo de Caixa.

Para efeito de elaboração desse trabalho foram utilizadas duas demonstrações financeiras, a saber: O Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Mesmo existindo outros demonstrativos financeiros, conforme exposto, estes não serão objeto de estudo deste trabalho.

2.3.6.2 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial tem como principal objetivo evidenciar numa determinada data, os aspectos qualitativo e quantitativo do Patrimônio e do Patrimônio Líquido da empresa. Essa demonstração deve apresentar todos os Bens, Direitos, tanto os elementos tangíveis como os intangíveis, como também as obrigações e o Patrimônio Líquido da empresa. Iudícibus et al. (2010, p. 2) observa que “O balanço tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data, representando, portanto, uma posição estática”. Seguindo a mesma linha de definição o *International Accounting Standards Board (IASB)* através da IAS 01 (2001) estabelece:

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.

O balanço patrimonial é uma peça chave na avaliação da saúde financeira da organização, o seu conteúdo reflete com precisão a posição econômico-financeira da entidade e o quanto que os fatos contábeis, as operações realizadas e as decisões tomadas afetaram a composição do patrimônio no decorrer do exercício social.

De acordo com o artigo 178 da Lei 6.404/1976, “no balanço as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia”. Para tanto, as contas são classificadas no balanço de maneira ordenada e uniforme, de modo a facilitar a análise da situação patrimonial e financeira por parte dos usuários da demonstração. Dessa forma, a Lei 6.404/76 definiu como deve ser à disposição das contas no balanço patrimonial, para o ativo as contas deverão ser dispostas em ordem decrescente de ordem de liquidez, ou seja, os elementos conversíveis em numerários com maior facilidade deverão ser primeiramente classificados. E para o passivo, em ordem decrescente de prioridade de pagamento das obrigações, ou seja, as dívidas de curto prazo que demandam menos tempo para serem liquidadas, devem ser priorizadas na classificação. Essa situação evidenciada por Iudícibus et al. (2010, p. 2 e 3):

- No ativo, são apresentadas em primeiro as contas mais rapidamente conversíveis em disponibilidades, iniciando com o disponível (caixa e bancos), contas a receber, estoques e assim sucessivamente;
- No passivo, classificam-se em primeiro lugar as contas cuja exigibilidade ocorre antes.

O balanço patrimonial é composto por duas partes principais: o Ativo, o Passivo e o Patrimônio Líquido. Conforme pode-se verificar na tabela abaixo:

Tabela 3 – Balanço patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO I - ATIVO CIRCULANTE II - ATIVO NÃO CIRCULANTE <ol style="list-style-type: none"> a. Realizável a Longo Prazo; b. Investimento; c. Imobilizado; d. Intangível. 	PASSIVO I - PASSIVO CIRCULANTE II - PASSIVO NÃO CIRCULANTE III - PATRIMÔNIO LÍQUIDO <ol style="list-style-type: none"> a. Capital Social b. Reservas de Capital; c. Ajuste de Avaliação Patrimonial d. Reserva de Lucros; e. Ações em Tesouraria; f. Prejuízos Acumulados.

Fonte: Elaboração própria (2013)

Os ativos são os bens e direitos pertencentes ou controlados pela empresa, bens representam equipamentos, máquinas, veículos, prédios, dinheiros e etc., os direitos são representados por duplicatas a receber, recursos depositados em bancos, ações dentre outros. Contudo, para ser classificado como ativo, os recursos além de serem controlados pela entidade, precisam ter a potencialidade de gerar benefícios econômicos futuros para a organização. O passivo representa as obrigações da empresa e o Patrimônio Líquido representa o valor remanescente obtido quando são confrontados os valores do ativo e do passivo. Iudícibus et al. (2010, p. 2) define:

Ativo – compreende os recursos controlados por uma entidade e dos quais se esperam benefícios econômicos futuros;
 Passivo – Compreende as exigibilidades e obrigações;
 Patrimônio Líquido – Representa a diferença entre o ativo e o passivo, ou seja, o valor líquido da empresa.

O ativo Circulante abrange todas as contas que estão em constante circulação econômica, rubricas que se movimentam de acordo com a atividade operacional da empresa. São ativos de curto prazo caracterizados pelo seu alto índice de liquidez, ou seja, são facilmente conversíveis em caixa. Fabretti (2009, p. 49) observa que normalmente este subdivide-se em:

- a. Disponível: representa os valores em moeda a disposição da empresa em caixa ou em depósitos bancários a vista ou em aplicações financeiras de liquidez imediata.
- b. Estoques: representam as mercadorias da empresa cuja finalidade é de serem vendidas e recebidas a curto prazo. Podem também representar matérias-primas que serão transformadas em outros bens para serem vendidas, ou quando não acabadas, no momento do levantamento das demonstrações contábeis, pode representar estoques de produtos em processo.

- c. Contas a Receber: representa os créditos da empresa resultante, basicamente, de suas vendas a clientes e outros créditos a curto prazo.
- d. Despesas Antecipadas: são aquelas já pagas, mas que devem ser distribuídas, também pelo exercício corrente ou seguinte, como, por exemplo, seguros a vencer. Se a empresa paga a vista o valor de uma apólice de seguro de duração de um ano, essa despesa deve ser rateada mês a mês, durante toda a vigência da apólice, para não distorcer os custos e despesas de cada mês e os resultados de mais de um exercício social.

O ativo não circulante representam valores que só serão realizados após o exercício social seguinte, ou seja, são ativos de longo prazo que ultrapassaram o exercício social seguinte. Alguns podem ser de liquidez incerta, como por exemplo: créditos em liquidação referentes a créditos a habilitado em concordata e falência do devedor da empresa. De acordo com o CPC 26 (2011, p. 6) “utiliza a expressão “não circulante” para incluir ativos tangíveis, intangíveis e ativos financeiros de natureza de longo prazo. Não se proíbe o uso de descrições alternativas desde que seu sentido seja claro. O mesmo CPC anda salienta “O ativo não circulante deve ser subdividido em realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível”.

Os passivos são caracterizados por representarem todas as obrigações que a entidade possui com terceiros, oriundos de empréstimos, financiamentos, fornecedores, impostos decorrentes das operações e etc. De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (apud FABRETTI, 2009, p. 50) o passivo é “uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos já ocorridos, cuja liquidação se espera que resulte em saída de recursos capazes de gerar benefícios econômicos.” Ainda 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”. Assim, tem-se que os passivos são obrigações contratadas para viabilização das atividades operacionais da empresa, e que, serão exigidas no momento do seu vencimento legal.

O passivo é classificado de acordo com o prazo de vencimento de suas exigibilidades. È classificado em passivo circulante quando as exigibilidades vencem no mesmo exercício. De acordo o CPC 26 (2011) o passivo será classificado como circulante quando:

- espera-se que seja liquidado durante o ciclo operacional normal da entidade;
- está mantido essencialmente para a finalidade de ser negociado;
- deve ser liquidado no período de até doze meses após a data do balanço; ou
- a entidade não tem direito incondicional de diferir a liquidação do passivo durante pelo menos doze meses após a data do balanço (ver item 73). Os termos de um passivo que podem, à opção da contraparte, resultar na sua liquidação por meio da emissão de instrumentos patrimoniais não devem afetar a sua classificação.

O Passivo será classificado como Não Circulante quando as exigibilidades ultrapassarem o exercício subsequente. O CPC 26 (2011) salienta:

[...] o passivo deve ser classificado como não circulante se o credor tiver concordado, até a data do balanço, em proporcionar uma dilação de prazo, a terminar pelo menos doze meses após a data do balanço, dentro do qual a entidade poderá retificar a quebra de *covenant* contratual (reenquadramento nos índices de endividamento e cobertura de juros, por exemplo) e durante o qual o credor não poderá exigir a liquidação imediata do passivo em questão.

E por fim, o Patrimônio Líquido resulta da diferença entre o Ativo e o Passivo. Patrimônio Líquido representa os valores pertencentes aos acionistas ou quotistas, ou seja, os proprietários do empreendimento.

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).

O Balanço Patrimonial é um importante demonstrativo financeiro, pois apresenta de maneira condensada a real situação dos elementos patrimoniais, proporcionando uma visão global dos efeitos das decisões gerenciais sobre o patrimônio aziendale. Do balanço patrimonial são compilados dados para a análise econômico-financeira e, por isso, este demonstrativo precisa representar em sua plenitude a posição patrimonial da entidade no período.

2.3.6.3 Demonstração do Resultado do Exercício

2.3.6.3.1 Conceito

A Demonstração do Resultado do Exercício Tem como principal objetivo evidenciar os fatos que contribuíram para a formação do resultado da empresa em um determinado período. Todos os elementos de despesas e receitas são discriminados de forma a deixar claro a composição do resultado, podendo este ser positivo na forma de lucro ou negativo na forma de prejuízo. Matarazzo (2010, p. 30) define:

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.

Todas as receitas e despesas encontram-se alocadas na Demonstração do Resultado do Exercício. A forma de estruturação destes componentes no corpo do demonstrativo, está condicionada a natureza do elemento. Uma vez encerrada, este relatório fornece informações relevantes a despeito dos paradigmas operacionais e dos fluxos econômicos da organização.

Com relação aos fluxos de informações geradas pela DRE, Matarazzo (2010, p. 30) ainda observa:

A Demonstração do Resultado retrata apenas o fluxo econômico e não o fluxo monetário (fluxo de dinheiro). Para a Demonstração do Resultado não importa (em princípio) se uma receita ou despesa tem reflexos em dinheiro, basta apenas que afete o Patrimônio Líquido. Por exemplo, a depreciação é uma desembolsada; a receita de equivalência patrimonial (em controladas e coligadas) é uma receita devida ao aumento dos investimentos (e do Patrimônio Líquido), sem necessariamente, entrada de recursos em caixa.

As mais diversas alterações no patrimônio líquido produzidas por variações nas despesas e receitas, afetam diretamente a riqueza dos proprietários, por essa razão este fato de natureza econômica é retratado na demonstração do resultado.

2.3.6.3.2 Elaboração da DRE

A Demonstração do Resultado do Exercício é composta de rubricas de resultados e rubricas patrimoniais. Todas as contas representativas de despesas, receitas, custos são denominadas contas de resultado, no momento da elaboração a DRE estas contas precisam estar com os seus respectivos saldos zerados. As contas Patrimoniais são aquelas que representam deduções e Participações no resultado da organização. É importante que o profissional Contador, no momento da feitura do relatório, que colete os dados diretamente no razão, para evitar distorções. Ribeiro (2012, p. 58) pondera:

Caso o livro Razão seja processado manualmente ou por meio do computador e não estejam previstas contas sintéticas para os agrupamentos das Contas de Resultado, e sendo os lançamentos de apuração do resultado escriturados no Diário efetuados por contas e não por grupo de contas, torna-se imprescindível fazer esse agrupamento para facilitar a elaboração da demonstração [...].

Essa aglutinação de rubricas pode ser perfeitamente realizada por meio do Plano de Contas específico da organização. A DRE é uma importante fonte de dados atinentes a operacionalização da entidade, dela são extraídos índices que servirão de parâmetro para análise da performance operacional da empresa. Abaixo segue uma modelo estrutural da Demonstração do Resultado do Exercício:

Tabela 4 – Demonstração do Resultado do Exercício

RUBRICAS	EXERCÍCIO ATUAL
RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS	
Venda de Mercadorias e /ou Prestação de Serviços	
DEDUÇÕES	
(-) Abatimentos	
(-) Devoluções	
(-) Descontos incondicionais Concedidos	
(-) Impostos	
(=) RECEITA LIQUIDA	
(-) Custo das mercadorias e Serviços Vendidos	
(=) LUCRO BRUTO	
(-) Despesas com Venda	
(-) Despesas Financeiras (deduzidas das receitas financeiras)	
(-) Despesas Gerais e Administrativas	
(-) Outras Despesas Operacionais	
(-) Outras Receitas Operacionais	
LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL	
(-) OUTRAS DESPESAS	
(+) OUTRAS RECEITAS	
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DO IR	
(-) PROVISÃO PARA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	
(-) PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA	
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS AS DEDUÇÕES	
PARTICIPAÇÕES	
(-) Debêntures	
(-) Empregados	
(-) Administradores	
(-) Partes Beneficiárias	
(-) Contribuições para Instituições ou Fundo de Assistência ou Previdência de Empregados	
LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	
LUCRO OU PREJUÍZO POR AÇÃO	

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2012, p. 58).

3 METODOLOGIA

Diferentes são as formas de conhecimento existentes, dentre as mais comuns podem-se destacar: filosófico, teológico, popular e o científico. Neste trabalho se pretende buscar o conhecimento científico, que conforme Ander-Egg (1978, p. 15 apud LAKATOS; MARCONI, 1992, p. 22) é definido como “um conjunto de conhecimento racionais, certos ou prováveis, obtidos metodicamente sistematizados e verificáveis, que fazem referência a objetos de uma mesma natureza”.

Para se alcançar o conhecimento científico, conforme definido acima, é necessário uma estruturação sistemática dos fatos, a utilização de metodologias e métodos, de forma que este seja passível de comprovação e testes. Os procedimentos utilizados na metodologia são de capital importância para consecução da pesquisa.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Quanto ao objetivo este trabalho monográfico caracteriza-se como exploratório, em sua primeira etapa, constitui-se em um levantamento bibliográfico, sendo um estágio preparatório para a realização de outras modalidades de pesquisa.

Objetivo da pesquisa foi verificar a utilidade do Sistema de análise Dupont para identificação de restrições que comprometem o desempenho financeiro da empresa analisada

Quanto a abordagem esta pesquisa teve perfil qualitativo porque se procurou descrever a interação das variáveis encontradas nas análises dos quocientes econômico-financeiros. Conforme Richardson (1999, p. 80 apud BEUREN et al., 2003, p. 91): “Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Desse modo, procurou-se analisar os resultados obtidos pelo emprego de uma técnica específica e, posteriormente descrever os fenômenos observados.

Classifica-se também como descritiva por pretender observar, analisar os fatores que colaboraram para a ocorrência de determinado fenômeno sem nele interferir para modificá-lo, que conforme Gil (2002), as pesquisas descritivas “tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto ao método de pesquisa utilizou-se o dedutivo que conforme Silva (2010, p. 34) “transforma enunciados universais em particulares. O ponto de partida é a premissa antecedente, que tem valor universal, e o ponto de chegada é o consequente”. A pesquisa partiu de premissas gerais, através da análise dos relatórios Contábil-Financeiros da empresa em estudo, para se chegar a premissas específicas por meio da ferramenta utilizada na mensuração dos dados.

Sobre os procedimentos de coleta de dados realizou-se pesquisa bibliográfica fase que constitui o primeiro passo de quase todo trabalho científico. A pesquisa bibliográfica é fundamental para consubstanciação do arcabouço teórico do trabalho, conforme Marconi e Lakatos (2003) “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...]”, enquanto a pesquisa documental, “[...] está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Na fase de cunho exploratório deste trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, no intuito de levantar material já elaborado e de domínio científico como livros, periódicos, dissertações, teses e artigos difundidos que versam sobre a temática.

Na etapa descritiva, foi realizada pesquisa documental utilizando fontes primárias para efeito de estudo, por meio dos relatórios Contabil-Financeiros da organização mais precisamente o Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) referente aos anos de 2010, 2011 e 2012, que serviram de base para análise e consequente obtenção dos resultados. Os relatórios citados foram extraídos do site da BM&FBovespa.

Ainda no tocante aos procedimentos de pesquisa este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, ao analisar um caso em específico de acordo com o seguinte critério: Uma empresa de capital aberto listada na BM&FBovespa atuante no setor varejista sem problemas financeiros evidentes. Dentre as empresas analisadas selecionou-se a Cia Hering uma das maiores empresas do setor varejista do país e que apresentou resultados positivos nos últimos anos.

A empresa selecionada atua na comercialização de produtos e serviços de vestuário, além disso, por ser de capital aberto, seus relatórios Contábil-Financeiros estão disponíveis na internet, o que facilitou a consecução do presente trabalho.

No tangente a análise do conteúdo obtido, utilizou-se uma planilha eletrônica para tabular os dados extraídos dos relatórios Contabil-Financeiros, tentando simplificar os cálculos e facilitar os procedimentos. Logo em seguida, buscou-se realizar análise interpretativa dos dados, com o objetivo de identificar a utilidade do Sistema de análise *Dupont*, como um recurso

referencial da Contabilidade Gerencial para a aferição da performance financeira da organização estudada.

3.2 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO UNIVERSO DA PESQUISA

A pesquisa realizou-se em torno dos Relatórios Contábil-Financeiros, principalmente o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), referentes aos exercícios de 2010, 2011 e 2012 da Cia Hering. Empresa plenamente identificada com matriz localizada na Rua Hermann Hering, 1790 – Bom Retiro – Blumenau - SC.

3.3 COLETA DOS DADOS

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para efeito de realização desse trabalho foram viabilizados por meio de Análise de conteúdo, pesquisa eletrônica e *check list dos* relatórios contábil-financeiros da empresa estudada. Em um primeiro momento realizou-se um procedimento de levantamento seletivo de todo o material necessário para encorpar e fundamentar a pesquisa, depois, realizou-se a aplicação do instrumento de análise de desempenho nos relatórios Contabil-Financeiros da empresa, a partir daí executou-se o processo de análise e interpretação dos resultados obtidos.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados obtidos junto os relatórios contábil-financeiros da entidade em estudo foram compilados por um programa de tabulação de dados o *Microsoft Excel*, logo em seguida estes dados foram condensados e alocados na estrutura funcional do Sistema de análise Dupont. Depois de sistematicamente aglutinados nos campos específicos do modelo de análise Dupont, procedeu-se ao exame clarividente das informações numéricas obtidas e análise de conteúdo dos elementos determinantes.

De posse das informações numéricas formuladas pelo sistema de análise Dupont, procurou-se verificar as áreas responsáveis pelo desempenho financeiro da empresa estudada, bem como os setores que apresentavam restrições a otimização da performance financeira da organização. Foi realizado um estudo comparativo das performances econômico-financeira da empresa, para tanto, foi utilizado como parâmetro base, exercícios sociais anteriores.

Por meio dos resultados auferidos os objetivos propostos no início da pesquisa foram satisfatoriamente alcançados.

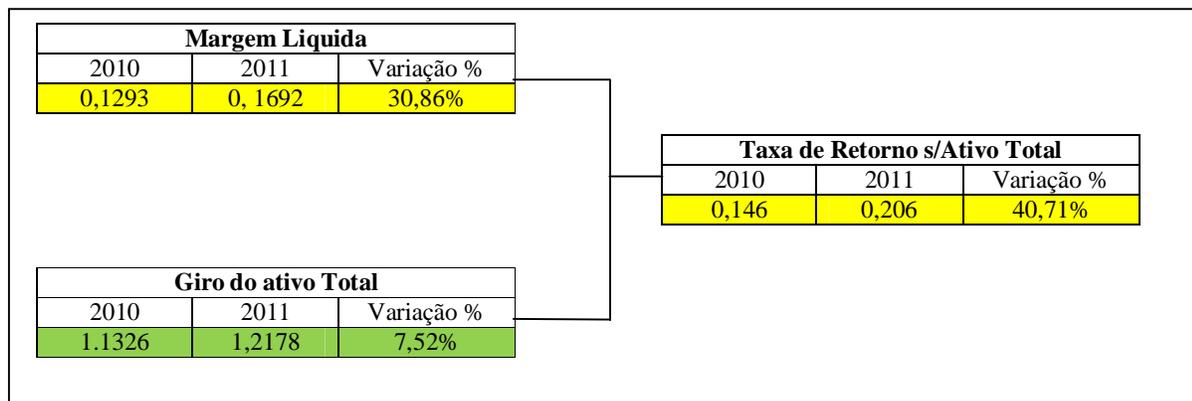
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por escopo apresentar os resultados obtidos durante a execução da pesquisa, que foi efetivado por meio do exame analítico dos principais setores responsáveis pelo desempenho financeiro da Cia Hering no período compreendido entre os anos de 2010, 2011 e 2012. Para isso, fora utilizado o sistema de análise Dupont, ferramenta que dissecas as demonstrações financeiras da empresa (BP e DRE) para avaliação e mensuração de sua respectiva situação financeira.

A partir dos resultados extraídos do modelo de análise Dupont por meio da fusão do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, bem como, as informações disponibilizadas pela Cia Hering em seus relatórios financeiros anuais, realizou-se um levantamento dos eventos e segmentos que interferiram na formação do resultado e consequente desempenho da empresa no período em evidência.

4.1 ANÁLISE DUPONT DO EXERCÍCIO DE 2011 EM RELAÇÃO AO EXERCÍCIO DE 2010

Figura 5 – Fluxograma do Retorno sobre o Ativo



Fonte: Elaboração própria (2013).

Procedendo a análise comparativa entre os exercícios sociais de 2011 para 2010, torna-se perceptível que a empresa apresentou no exercício social de 2011 uma elevação do seu retorno sobre os ativos, que representa o uso eficiente dos ativos na geração de receita, em mais de 40% em relação ao mesmo período do ano anterior. Isso significa dizer que o nível de rentabilidade conjunta dos investimentos da empresa aumentou em mais de 40% durante o exercício social de

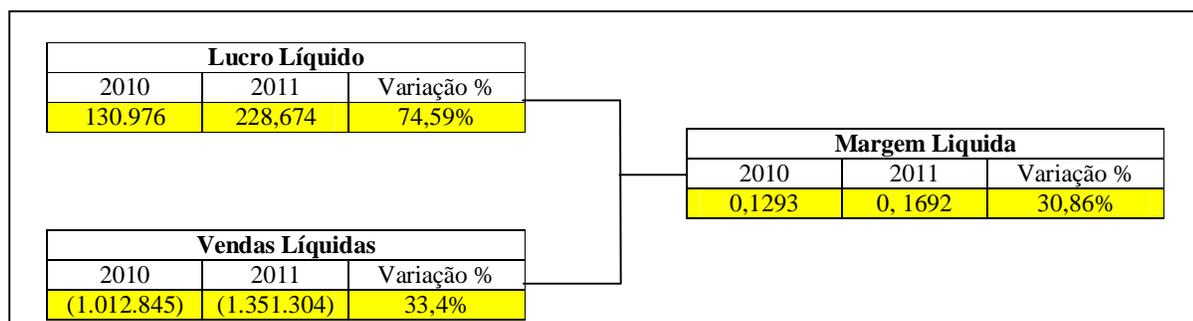
2011. De acordo com os princípios norteadores do sistema de análise Dupont um aumento nos índices do ROA é decorrente de um acréscimo na margem ou no giro dos ativos.

Nesse caso específico o aumento do ROA se deu em função da elevação da margem líquida da empresa, que logrou um aumento de 30,86%. Conforme consta no Relatório da Administração (2011, p. 10), a variação positiva na margem líquida que representa a habilidade da firma em controlar os custos incorridos para gerar vendas, foi impulsionada pelos seguintes fatores:

- Progressão expressiva do volume de vendas que apresentou um crescimento de 32,4% no período;
- Expansão da rede de distribuição combinada às campanhas de marketing, com a inauguração de 92 lojas durante o ano;
- Parceria com fornecedores internacionais permitiram o desenvolvimento dos produtos com custos mais competitivos
- Controle rígido dos custos e despesas de produção.

Todos esses elementos contribuíram conjuntamente para o crescimento significativo da margem líquida que é auferida dividindo-se o lucro líquido pelas vendas líquidas do período, conforme mostra a figura 6:

Figura 6 – Fluxograma da Margem Líquida



Fonte: Elaboração própria (2013).

O Lucro Líquido foi um dos principais agentes impulsionadores da margem líquida, isso se deu é claro, pela maximização das vendas líquidas, mas também em função da redução e estabilização dos seus custos e despesas operacionais. Conforme resultado apresentado no quadro 3:

Quadro 3 – Variação % dos componentes do resultado de um ano para o outro

Vendas Líquidas	2010	2011	Variação %
	(1.012.845,00)	(1.351.304,00)	33,4%
CMV	2010	2011	Variação %
	(511.554,00)	(697.381,00)	36,33%
Desp. Operacionais	2010	2011	Variação %
	(246.947,00)	(290.267,00)	17,54%
Desp. Financeiras	2010	2011	Variação %
	(27.809,00)	(34.587,00)	24,37%
Prov. IR e CSSLL	2010	2011	Variação %
	(95.559,00)	(100.395,00)	5,06%

Fonte: Elaboração própria (2013).

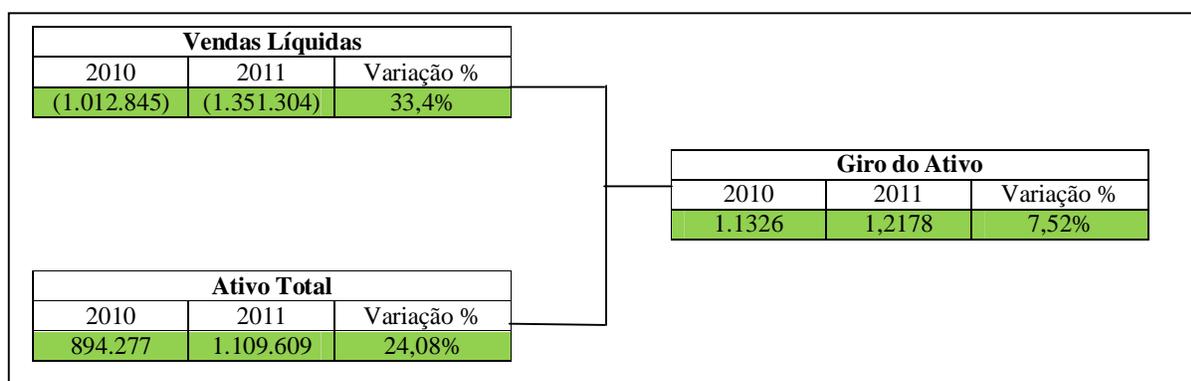
O sistema de análise Dupont evidencia a variação do montante de vendas líquidas que aumentou 33,4 % em relação ao ano anterior, um dos requisitos fundamentais na elevação da margem líquida. Outros componentes do resultado foram decisivos para o alcance do resultado expressivo no montante de vendas e no lucro líquido do período, como é o caso do Custo da Mercadoria Vendida (CMV) que mesmo apresentando uma variação acima do crescimento das vendas na casa de 36,33% (em função do aumento do custo da matéria prima) como explicitado no Relatório da Administração (2011, p. 3), apresentou um crescimento praticamente estável proporcionalmente em relação às vendas, em 2010 representava 50,51% do volume de vendas em 2011 este percentual foi 51,61%. Este dado demonstra que a empresa foi mais eficiente no controle dos seus custos operacionais, refletindo diretamente no resultado.

As despesas operacionais em relação às vendas caíram apesar do crescimento de 17,54% estas sofreram um decréscimo em relação ao volume de vendas de -2,90% comparado com o ano anterior. Segundo o Relatório da Administração (2011, p.10) essa redução das despesas operacionais foi possível em função da “diluição das despesas com vendas, gerais e administrativas, em decorrência da alta alavancagem operacional, e de uma gestão rígida de despesas”. Acompanhando o ritmo de quedas, as despesas financeiras que aumentaram 24,37% em 2011, quando proporcionalmente confrontadas com o volume de vendas do ano, apresentaram uma redução de -0,19%.

Os tributos IR e CSSLL, mesmo com a variação crescente de 5,06% no período, também apresentaram um decréscimo de -2,00% em relação às vendas líquidas. De acordo com o Relatório da Administração (2011, p. 11), esta redução ocorre em função da “menor incidência de imposto de renda e contribuição social, em função da constituição de subvenções para investimentos em 2011, que deixaram de compor a base de cálculo destes tributos no período”.

Com a elevação do montante de vendas líquidas, corroborados pelo controle dos custos e despesas operacionais, a empresa obteve um crescimento significativo em sua margem líquida, reverberando no ROA. Algumas empresas possuem estruturas diferentes para obtenção da rentabilidade, enquanto umas tentam alavancar sua rentabilidade melhorando a margem líquida (aumentando as vendas), outras, tem estratégias focada no volume, com alto giro dos ativos. O giro do ativo (que representa a eficiência da empresa na utilização dos seus ativos para alavancar as vendas) apresentou um crescimento de 7,52% no período, de acordo pode-se visualizar na figura 7 a seguir:

Figura 7 – Fluxograma do Retorno sobre o Ativo



Fonte: Elaboração própria (2013).

Este percentual de variação no giro dos ativos, só não foi maior devido o aumento do ativo total, mas especificamente no ativo não circulante. Esta variação do ativo não circulante se deu em função da inauguração de 92 novas lojas no Brasil, que faz parte do plano de expansão geográfica da empresa, conforme consta no Relatório da Administração (2011, p. 7).

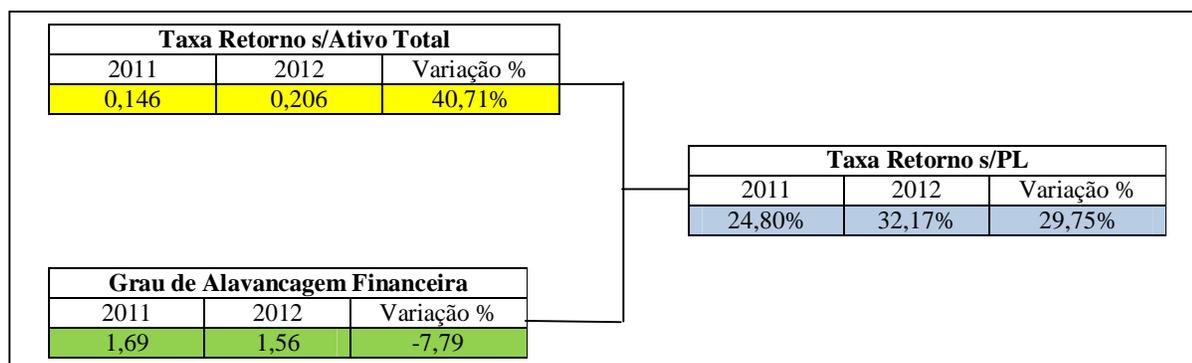
Através da análise do giro do ativo infere-se que a empresa foi capaz de alavancar suas vendas através do uso eficiente dos seus ativos, demonstrando a produtividade do investimento. Mesmo apresentando uma variação pouco expressiva do giro do ativo em 2011, os ativos da companhia em 2010 representavam cerca de 88% das vendas líquidas, ao passo que, em 2011 este percentual caí para 82%. Esta redução da participação do ativo total em relação as vendas líquidas evidencia que a empresa foi capaz de elevar o seu volume de vendas utilizando uma menor quantidade de ativos. De posse dessas informações proporcionadas pelo sistema de análise Dupont os gestores podem deliberar sobre as divisões que deverão receber novos aportes de capital e, assim, projetar a empresa para o crescimento sustentável.

A Cia Hering pode melhorar as suas possibilidades de obter lucro por meio da otimização da performance do seus investimentos. Pois, quanto maior for o giro dos ativos na geração de vendas, maior será a oportunidade de diminuir a margem de lucro na venda dos produtos, o que enseja uma maior competitividade pelos preços praticados.

Evidente fica que a Cia Hering para melhorar a rentabilidade optou por forçar um maior desempenho através da extensão de suas Margens Líquidas. Com ampliação da margem líquida da empresa, em função dos fatores já salientados, o ROA apresentou uma evolução progressiva no período, uma vez que, este é resultado do produto da Margem Líquida pelo Giro dos Ativos.

Dentre os principais objetivos de uma organização empresarial está a busca constante pela maximização da riqueza dos acionistas. Esta situação é desnudada quando procedemos a análise dos componentes do Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), que evidencia a eficácia das decisões de investimento na otimização, e alocação de ativos em busca do êxito econômico para os proprietários de capital. Este é obtido pela multiplicação do ROA pelo Grau de Alavancagem Financeira (GAF), que evidencia o volume de recurso de terceiros investidos na empresa comparados com os recursos próprios. A figura 8 abaixo deixa visível essa relação:

Figura 8 – Fluxograma do Retorno sobre o Patrimônio Líquido



Fonte: Elaboração própria (2013).

O GAF apresentou um decréscimo de -7,79% o que evidencia uma menor participação de capitais de terceiros na estrutura de capitais da organização. A Cia optou por reduzir suas dívidas em função da adoção de estratégia de não renovar empréstimos bancários com juros elevados, conforme externado no Relatório da Administração (2011, p. 11).

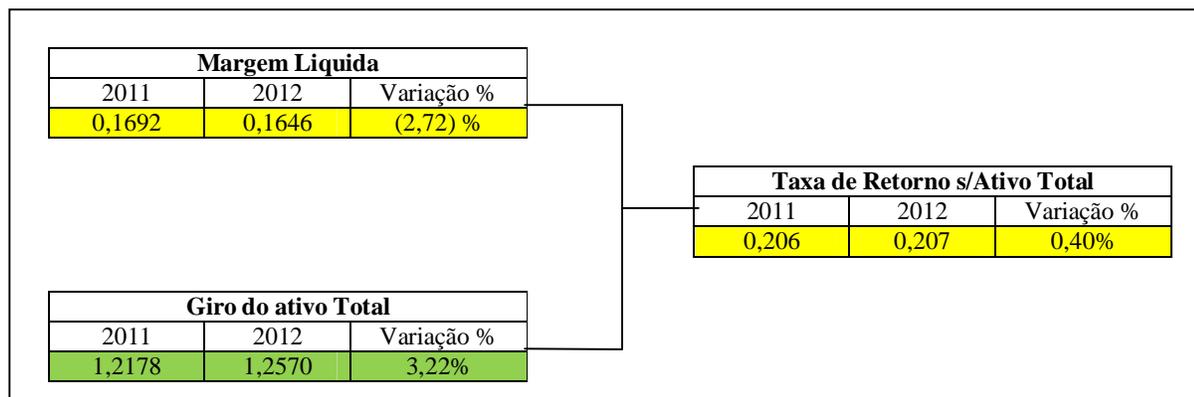
Da análise dos índices do ROE da Cia Hering no período de 2011 observou-se um crescimento de 29,75% em relação ao ano anterior, isso se deu primariamente em função do

crescimento do ROA. Visando melhorar o retorno para os proprietários, a empresa pode elevar o seu Grau de Alavancagem Financeira. Para isso, é preciso realizar um estudo cuidadoso das fontes de financiamento, para que se tenha um parâmetro adequado da relação custo do financiamento frente ao ROE. Se o retorno produzido pelos passivos for superior ao custo do endividamento, é apropriado manter elevada alavancagem financeira, no entanto, o aumento do endividamento irá aumentar o risco financeiro da empresa. Dessa forma, as decisões nesse sentido devem ser muito bem planejadas e ponderadas antes de serem efetivadas.

A luz da análise Dupont, ficou evidente que em 2011 a Cia Hering apresentou resultados auspiciosos, com destaque para elevado retorno sobre os ativos investidos no complexo operacional da empresa juntamente com uma margem de retorno significativa para os acionistas da corporação.

4.2 ANÁLISE DUPONT DO EXERCÍCIO DE 2012 EM RELAÇÃO AO EXERCÍCIO DE 2011

Figura 9 – Fluxograma do Retorno sobre o Ativo

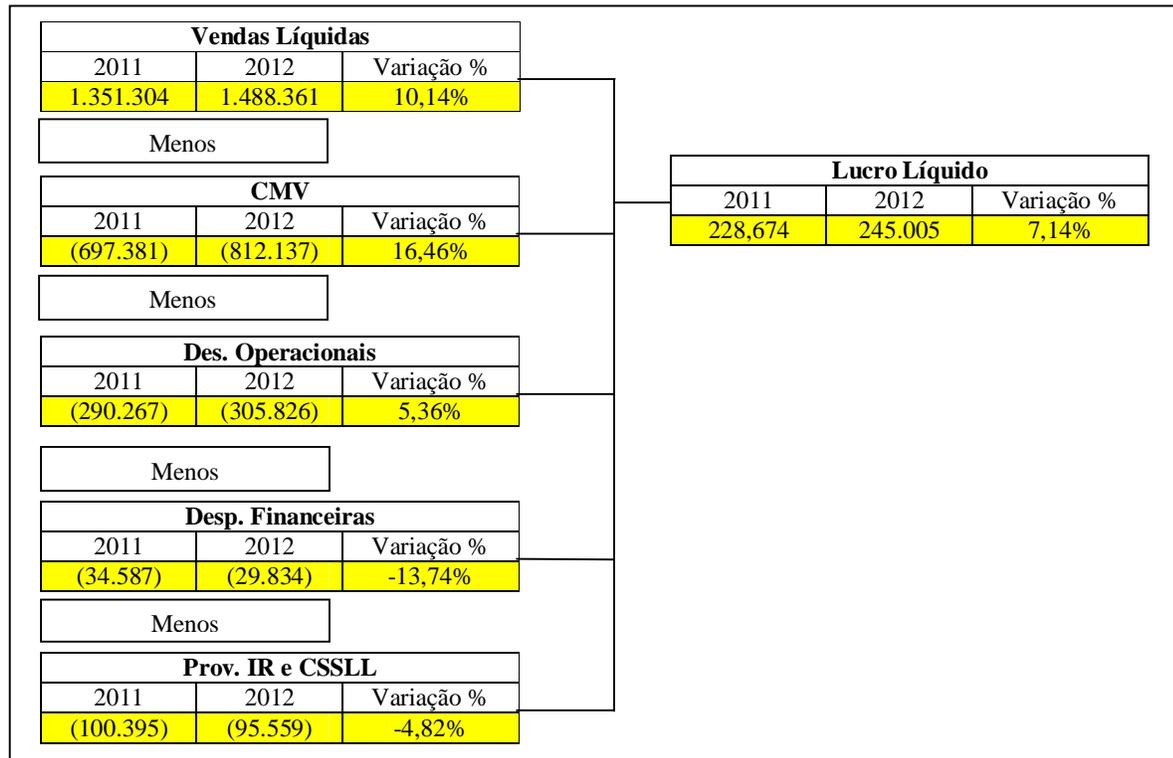


Fonte: Elaboração própria (2013).

A análise do exercício social de 2012 em comparação com o exercício de 2011 deixou evidente o tímido crescimento do ROA em relação ao mesmo período do ano anterior. Esse decréscimo nos índices de crescimento do ROA, que apresentou um crescimento de pouco mais de 0,40% se deu em função da redução Margem Líquida da empresa. A diminuição na margem ocorreu porque o lucro oscilou em relação ao montante de vendas. As vendas diminuíram e os custos aumentaram impactando negativamente a performance da organização. De acordo com o Relatório da Administração (2011, p. 4) o desempenho nas vendas foi inexpressivo em função dos seguintes fatores:

- Desaceleração econômica e de consumo de vestuário;
- Inverno tardio;
- Menor assertividade na coleção do 2T12;
- Planejamento de produção desalinhado com a demanda, que apresentou tendência a reaceleração no 4T12.

O sistema de análise Dupont sinaliza com precisão a retração na margem líquida da empresa que apresentou variação negativa de mais de 2% no exercício social de 2012. Conforme já comentado, um decréscimo na margem líquida significa redução do lucro líquido do período. O lucro líquido está intrinsecamente relacionado com o montante de vendas e os custos operacionais incorridos, portanto, uma diminuição do lucro líquido representa queda no volume de vendas ou aumento excessivo dos custos operacionais. No caso da Cia Hering, houve uma combinação de ambos os fatores, porém, o de maior expressividade situou-se no baixo desempenho operacional do negócio da companhia. A figura 10 demonstra os elementos que influenciaram o Lucro Líquido.

Figura 10 – Fluxograma do Lucro Líquido

Fonte: Elaboração própria (2013).

Pode-se verificar que o lucro líquido é obtido pela subtração das vendas líquidas do CMV, Despesas Operacionais, Despesas Financeiras, Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. A avaliação desses indicadores por períodos sequenciais pode revelar oportunidades de melhoria na margem líquida da empresa, bem como a forma como a margem se perde. Pelo modelo de análise observa-se que o CMV cresceu muito acima do montante de vendas, influenciando negativamente o lucro líquido da organização. A gestão da companhia se pronunciou a respeito no Relatório da Administração (2012, p. 9) e apresentou as seguintes justificativas para o aumento dos custos:

- Maior nível de desconto concedido sobre produtos restantes das coleções outono/inverno;
- Pressão proveniente de câmbio desvalorizado sobre importados e;
- Custos maiores de frete e horas extras incorridas nas áreas produtivas no final do ano.

As despesas operacionais não tiveram um crescimento significativo, permaneceram equilibradas proporcionalmente as vendas, reverberando pouco sobre o lucro líquido. As despesas

financeiras caíram -13,74% em função da estratégia adotada de não renovar empréstimos bancários com juros elevados, conforme informado no Relatório da Administração (2012, p. 12).

Houve também um decréscimo nos percentuais de provisão para o Imposto de Renda e Contribuição social. Isso deu é claro, em um primeiro momento, pela queda no volume de vendas do ano, porém, no Relatório da Administração (2012, p.10) uma outra justificativa também é apresentada “menor incidência do imposto de renda e contribuição social, em função de maior constituição de subvenções para investimentos e pagamento de juros sobre o capital próprio em 2012.

Estes fatores, em especial o baixo volume de vendas e custos mais elevados foram determinantes para a redução do lucro líquido do período e conseqüente redução da margem líquida, conforme pode-se visualizar na figura 11 que se segue:

Figura 11 – Fluxograma da Margem Líquida

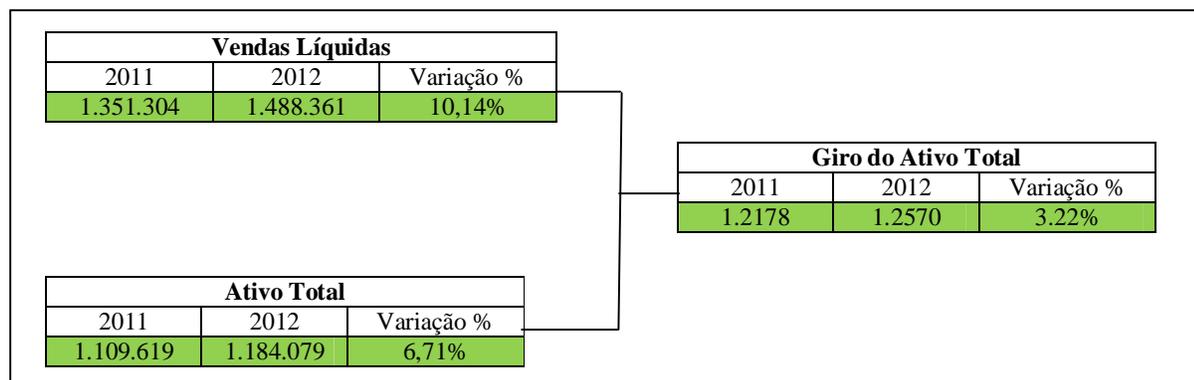
Lucro Líquido		
2011	2012	Variação %
228,674	245.005	7,14%

Vendas Líquidas		
2011	2012	Variação %
1.351.304	1.488.361	10,14%

Margem Líquida		
2011	2012	Variação %
0,1692	0,1646	-2,72%

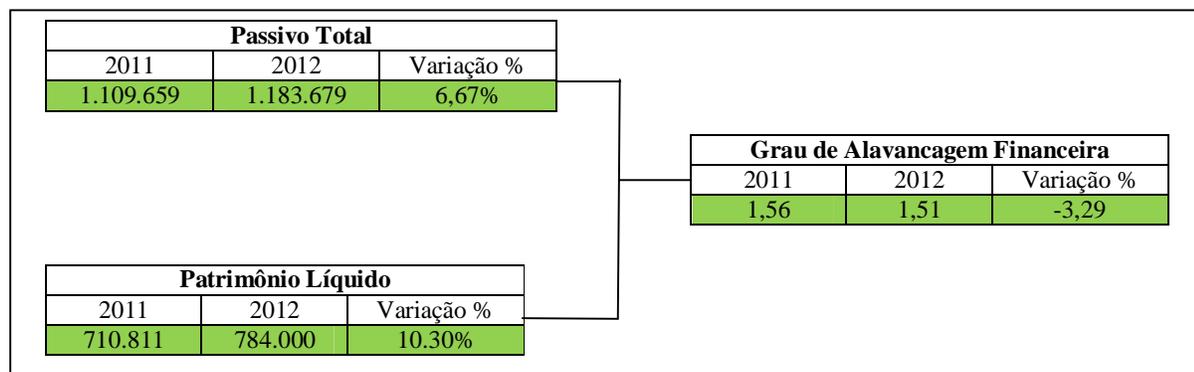
Fonte: Elaboração própria (2013).

No tocante ao desempenho dos ativos na projeção das vendas, este também apresentou crescimento inexpressivo em relação ao ano anterior. O giro dos ativos cresceu apenas 3,22% motivado pela redução do volume de vendas. O ativo total foi reduzido principalmente em função da redução nos estoques em decorrência da menor necessidade de investimentos no capital de giro. Mesmo com o baixo desempenho das vendas, a empresa conseguiu ser mais eficiente no uso dos seus ativos, pois , no ano anterior os ativos totais correspondiam a 82,11% das vendas líquidas, ao passo que, em 2012 este percentual foi de 79,55%. A figura 12 ilustra essa situação:

Figura 12 – Fluxograma do Giro dos ativos

Fonte: Elaboração própria (2013).

O Grau de Alavancagem Financeira (GAF) que mensura o nível de participação de recursos de terceiros na estrutura de capitais da empresa, também apresentou variação percentual diminuta. Tal diminuição se deu principalmente em função da estratégia adotada pela empresa de não renovar empréstimos bancários com juros elevados, conforme consta no Relatório da Administração (2012, p. 12). Essa manobra reduz o risco financeiro da entidade, no entanto, a empresa pode perder na margem de retorno para os proprietários, já que, trabalhando com capitais de terceiros e obtendo retorno acima do custo do endividamento viabiliza-se a geração de riqueza para os acionistas. A figura 13 evidencia essa questão:

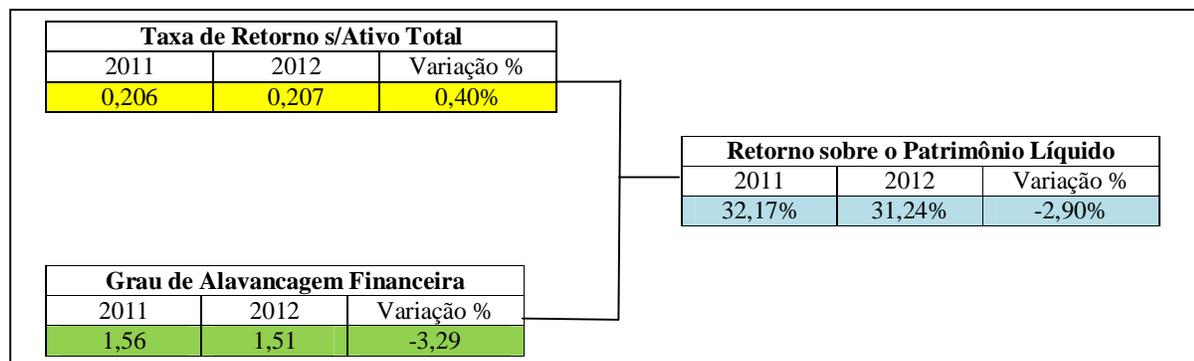
Figura 13 – Fluxograma do Grau de Alavancagem Financeira

Fonte: Elaboração própria (2013).

Com a performance insatisfatória do retorno sobre os ativos ROA, combinado com um menor nível de alavancagem financeira, o ROE foi diretamente impactado. O retorno sobre o

patrimônio líquido apresentou uma redução de -2,90% conforme pode-se verificar na figura 14 abaixo:

Figura 14 – Fluxograma do Retorno sobre o Patrimônio Líquido



Fonte: Elaboração própria (2013).

A luz do sistema de análise Dupont a Cia Hering no exercício social de 2012 não incorreu em prejuízo, porém, não apresentou um resultado econômico-financeiro tão satisfatório para os seus acionistas, quanto no ano anterior. O modelo de análise de desempenho Dupont identificou os principais elementos restritivos de desempenho da firma, bem como, possíveis caminhos a serem percorridos tentando alavancar o desempenho financeiro e garantir prosperidade dos negócios. O apêndice B demonstra como todos estes setores estão concatenados e de que forma eles influenciam o desempenho financeiro da firma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na estrutura econômica vigente as firmas estão envoltas por uma atmosfera empresarial extremamente volúvel e competitiva, que as projeta para ambientes cada vez mais desafiadores. Esta densidade do mercado exige das empresas a utilização de técnicas eficientes de controle e modelos refinados de gestão. O volume de dados a serem processados é homérico e, a necessidade de ferramentas que transformem estes dados em informações úteis e palatáveis é crescente. Neste contexto, os predicados dos instrumentais de análise econômico-financeira são imprescindíveis para o bom desempenho de qualquer unidade de negócios.

O uso de mecanismos de gestão eficazes combinados com a utilização de sistemas de aferição de desempenho financeiro, proporcionam um vislumbre interessante da conjuntura econômica e da performance operacional da corporação. O estudo dirigido das áreas responsáveis pelo o resultado auferido, no intuito de conhecer a realidade latente da empresa, fornece um aparato significativo de informações sobre a realidade da empresa, sendo cruciais no processo decisório.

A presente pesquisa teve como principal objetivo realizar um estudo de caso da Cia Hering no período de 2010 á 2012, através da aplicação do sistema de análise Dupont, com vistas a comprovar a utilidade desse recurso pela contabilidade gerencial na identificação de gargalos que afetam o desempenho financeiro, o que mostrou-se corroborado, levando-se em consideração as análises dos resultados apurados no estudo realizado, assim como, o definido como o que seria a Contabilidade Gerencial consubstanciado no Referencial Teórico deste trabalho.

Outros objetivos secundários também foram ratificados, tendo em vista que:

Nas análises sobre os resultados apurados, evidencia-se claramente a importância da Contabilidade Gerencial no processo de decisão das empresas. Os demais atributos da contabilidade Gerencial foram elencados no Referencial Teórico desta pesquisa.

Esta pesquisa deixou evidente a relevância da análise econômico-financeira como elemento fundamental de conhecimento, interpretação e utilidade dos relatórios contábil-financeiros, bem como, a sua eficiência na compilação de dados e geração de informações para a tomada de decisão de seus usuários. Esta é uma questão plenamente comprovada, tanto nos estudos efetivados por meio da pesquisa bibliográfica, construída com escopo de configurar e formar o Referencial Teórico desta pesquisa, como também nos resultados obtidos através da análise de dados.

Sem sombra de dúvidas, também ficou evidenciado a utilidade do sistema de análise Dupont como elemento referencial da contabilidade gerencial, na identificação das áreas responsáveis pelo desempenho financeiro das organizações. Sua estrutura de funcionamento, explicada no Referencial Teórico deste trabalho, permite a observação sistemática da performance operacional de setores chaves na formação do resultado da empresa. Essa questão, também ficou substancialmente evidenciada, por meio dos resultados apresentados na análise de dados dessa pesquisa.

Para viabilização da pesquisa, foram utilizados O Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício da empresa estudada. Pois, conforme explicado na metodologia dessa pesquisa, estas demonstrações constitui a matéria-prima fundamental para alimentação e consequente aplicação do sistema de análise Dupont. Depois de extrair os dados numéricos das demonstrações, o pesquisador alocou-os no sistema de análise Dupont, e logo em seguida, procedeu ao processo de análise dos dados.

O pesquisador enfrentou algumas dificuldades no desenrolar da pesquisa, principalmente em função de aspectos de ordem geográfica, pois o mesmo não teve acesso direto às dependências da empresa. No entanto, estas questões não representaram percalços significativos que pudessem causar distorções relevantes nos resultados obtidos.

Nos resultados alcançados pela pesquisa nos períodos estudados, observou-se que a empresa encontra-se com uma situação financeira sólida e com perspectivas de crescimento e expansão do seu polo de atuação. No entanto, apresentou crescimento tímido no exercício social de 2012 - último exercício analisado – em função do aumento de custos e redução do volume bruto de vendas, impulsionados em parte, por fatores e internos externos e por um ambiente macroeconômico menos favorável durante o ano. Dessa forma, levando-se em consideração os resultados da pesquisa as seguintes recomendações são elencadas:

- a) Aumentar a produtividade dos ativos, ou seja, a capacidade dos ativos em gerar receita para empresa. Para isso é necessário ser mais clarividente no planejamento e mais ponderado nas decisões de investimentos;
- b) Controle dos custos, principalmente os variáveis, buscando aperfeiçoar a sinergia com fornecedores no tocante a aquisição de insumos com preços mais baixos e melhores condições de pagamento. Com isso o preço praticado pode se tornar mais competitivo e atraente para classes sociais de menor poder aquisitivo;
- c) Modernização dos canais de suprimentos e alinhamento com a demanda;

d) Otimização dos canais de distribuição de produtos que apresentaram desempenho mais alvissareiro no exercício, como a rede Hering *Store* e, também, investir na especialização dos canais que apresentaram retração no índice de crescimento;

e) Diversificação do mix de produtos. A criação de novas ofertas de produtos e serviços poderá aumentar a base de clientes e elevar a vantagem competitiva;

f) Aumentar o investimento em marketing *on line* e de baixo custo. Esta manobra garantirá maior visibilidade da empresa perante os clientes, e também poderá ser usada como instrumento aferidor de tendências, bem como colher dos clientes sugestões e novas ideias de produtos.

Da pesquisa percebe-se que o sistema de análise Dupont trabalha intensamente com a gestão empresarial da empresa, quesito esse que reverbera em todos os setores do empreendimento. Dessa forma, orienta-se para estudos futuros, que se faça uma fusão da administração do capital de giro com o sistema de análise Dupont, como uma maneira eficaz de melhor entender os modelos de gestão empresarial.

Por fim, esta pesquisa justificou-se plenamente pelos resultados acima evidenciados, pois pode servir como referencial de estudos, leituras e formação de conhecimento acadêmico, seja de natureza científica, como de extensão, haja vista a sua viável aplicabilidade nos organismos empresariais. Além disso, o sistema Dupont utilizado em conjunto com outros ferramentais de aferição de desempenho, pode ensejar pesquisas mais aprofundadas para empresas de outros segmentos de atuação ou porte em geral.

REFERÊNCIAS

ANGOTTI, M. **Análise Dupont como ferramenta de apoio às decisões de investimento em ações**. 2010. 79 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A. Caracterização da pesquisa e contabilidade. In: BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

BM&FBOVESPA. **Cias Listadas**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/EmpresasListadas/ResumoDemonstrativosFinanceiros.aspx?codigoCvm=14761&idioma=pt-br>>. Acesso em: 01 out. 2013.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CASA NOVA, S. P. C. et al. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial: cálculos financeiros, contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Pronunciamentos Técnicos Contábeis: 2009**. Brasília, DF: Conselho Federal de Contabilidade, 2010.

COSIF PORTAL DE CONTABILIDADE. **Contabilidade Gerencial**. 2013. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilgerencial02>>. Acesso em: 12 out. 2013.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial, Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

EHRHARDT, M. C.; BRIGHAM, E. F. **Administração Financeira: teoria e prática**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FABRETTI, L. C. **Contabilidade Tributária**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, H. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

GARRISON, R. H. et al. **Contabilidade Gerencial**. Tradução da 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 1997.

GRAPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS/INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE STATEMENT. **Management accounting concepts**. Relatório de fevereiro de 1989.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS/INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE STATEMENT. **Management accounting concepts**. Relatório revisado de março de 1998.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective? **Journal of Accounting & Economics**. n. 32, p. 349-410, 2001.

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

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **A relevância da Contabilidade de custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

KASSAI, J. R. et al. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

KASSAI, J. R. et al. **Retorno de investimento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

- MARION, J.C. **Análise das demonstrações contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- NISSIM, D.; PENMAN, S. Ratio analysis and equity valuation: from research to practice. **Review of Accounting Studies**, Amsterdam, v. 6, n. 1, p.109-154, Mar. 2001.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.
- RIBEIRO, V. S.; SILVA, S. C. **Comparativo entre a Teoria das Restrições e o sistema de custos por absorção como uma ferramenta de decisão para maximizar os ganhos**. 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR32_0301.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2013.
- RIBEIRO, V. R. D. et al. **Manual de normalização para Relatórios de Estágio Supervisionado e Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) para o curso de Ciências Contábeis**. Vitória da Conquista: [s.n.], 2013.
- SANTOS, A.; CASA NOVA, S. P. C. Proposta de um Modelo Estruturado de Análise de Demonstrações Contábeis. **RAE - eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100009.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2013.
- SIEGEL, G.; SORENSEN, J. E. **Counting more, counting less: transformations in the Management Accounting Profession**. The 1999 Practice Analysis of Management Accounting; Agosto 1999. Disponível em: <<https://imanet.org/ima/docs/1600/1554/.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2013.
- SILVA, C. R. **Metodologia da Pesquisa Aplicada a Contabilidade**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2010.
- SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- STICKNEY, C. P.; WEIL, R. L. **Contabilidade financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- TAVARES FILHO, F. **Rentabilidade e valor das companhias no Brasil: uma análise comparativa das empresas que aderiram aos níveis de governança corporativa da Bovespa**. 170 f.

2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ANEXO C – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2010 E 2011

Cia Hering

(Companhia aberta)

Demonstrações de resultados

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e 2010

(Em milhares de Reais, exceto o lucro líquido por ação)

	nota	Controladora BR-GAAP		Consolidado IFRS / CPC	
		2011	2010	2011	2010
Receita operacional líquida	28	1.351.304	1.012.845	1.353.233	1.013.486
Custo dos produtos vendidos		(697.381)	(511.554)	(697.381)	(511.554)
Lucro bruto		653.923	501.291	655.852	501.932
Receitas (despesas) operacionais					
Vendas	29	(212.546)	(170.095)	(212.549)	(170.098)
Administrativas e gerais	30	(30.521)	(26.777)	(30.561)	(26.855)
Honorários da administração	21	(6.511)	(6.083)	(6.527)	(6.096)
Depreciação e amortização		(15.476)	(12.106)	(15.476)	(12.106)
Participação nos resultados	26	(28.790)	(23.364)	(28.790)	(23.364)
Outras despesas operacionais líquidas	31	3.177	(8.522)	3.169	(10.044)
Lucro operacional antes do resultado financeiro, equivalência patrimonial e impostos		363.256	254.344	365.118	253.369
Receitas financeiras	32	63.742	38.444	63.834	38.236
Despesas financeiras	32	(34.587)	(27.822)	(34.138)	(28.138)
Receitas (despesas) financeiras líquidas		29.155	10.622	29.696	10.098
Equivalência patrimonial	13	1.958	(1.551)	-	-
Lucro líquido antes do imposto de renda e da contribuição social		394.369	263.415	394.814	263.467
Imposto de renda e contribuição social correntes	33	(100.395)	(49.276)	(100.840)	(49.332)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	33	3.300	(2.122)	3.300	(2.122)
Lucro líquido do exercício		297.274	212.017	297.274	212.013
Atribuível a:					
Acionistas da Companhia		297.274	212.017	297.274	212.017
Não controladores		-	-	-	(4)
Lucro por ação - R\$					
Básico	34	1,8221	1,3052	1,8221	1,3052
Diluído	34	1,8055	1,2897	1,8055	1,2897

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

ANEXO D – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2011 E 2012

CIA HERING

DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

(Em milhares de Reais)

	Notas	Controladora		Consolidado	
		2012	2011	2012	2011
Receita operacional líquida	28	1.488.361	1.351.304	1.491.316	1.353.233
Custo dos produtos vendidos	29	(812.137)	(697.381)	(812.137)	(697.381)
Lucro bruto		676.224	653.923	679.179	655.852
Receitas (despesas) operacionais					
Vendas	30	(243.040)	(212.546)	(243.043)	(212.549)
Administrativas e gerais	31	(35.993)	(30.521)	(36.018)	(30.561)
Honorários da administração	21	(6.988)	(6.511)	(7.006)	(6.527)
Depreciação e amortização		(17.288)	(15.476)	(17.288)	(15.476)
Participação nos resultados	26	(3.691)	(28.790)	(3.691)	(28.790)
Outras receitas operacionais líquidas	32	1.174	3.177	997	3.169
Lucro operacional antes do resultado financeiro, equivalência patrimonial e impostos		370.398	363.256	373.130	365.118
Receitas financeiras	33	66.633	63.742	66.723	63.834
Despesas financeiras	33	(29.834)	(34.587)	(29.384)	(34.138)
Receitas (despesas) financeiras líquidas		36.799	29.155	37.339	29.696
Equivalência patrimonial	13	2.920	1.958	-	-
Lucro líquido antes do imposto de renda e da contribuição social		410.117	394.369	410.469	394.814
Imposto de renda e contribuição social correntes	34	(95.559)	(100.395)	(95.911)	(100.840)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	34	(3.544)	3.300	(3.544)	3.300
Lucro líquido do exercício		311.014	297.274	311.014	297.274
Atribuível a:					
Acionistas da Companhia		311.014	297.274	311.014	297.274
Não controladores		-	-	-	-
Lucro por ação - R\$					
Básico	35	1,8975	1,8221	1,8975	1,8221
Diluído	35	1,8865	1,8055	1,8865	1,8055

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CHECK LIST

Empresa: ___ Cia Hering_____

Demonstrativo: ___ Balanço Patrimonial_____ **Período:** ___ 2010 a 2012___

Dados obtidos pelo exame:

ITEM	VALOR ENCONTRADO 2010	VALOR ENCONTRADO 2011	VALOR ENCONTRADO 2012
<i>Ativo Circulante</i>	R\$ 600.873	R\$ 795.709	R\$ 844.973
<i>Ativo Ñ Circulante</i>	R\$ 293.404	R\$ 313.910	R\$ 339.106
<i>Ativo Total</i>	R\$ 894.277	R\$ 1.109.619	R\$ 1.184.079
<i>Passivo Circulante</i>	R\$ 247.296	R\$ 280.073	R\$ 316.264
<i>Passivo Ñ Circulante</i>	R\$ 118.757	R\$ 118.775	R\$ 83.415
<i>Pat. Líquido</i>	R\$ 528.224	R\$ 710.811	R\$ 784.000
<i>Passivo Total</i>	R\$ 894.277	R\$ 1.109.619	R\$ 1.183.679

Demonstrativo: ___ DRE_____ **Período:** ___ 2010 a 2012_____

ITEM	VALOR ENCONTRADO 2010	VALOR ENCONTRADO 2011	VALOR ENCONTRADO 2012
<i>Vendas Líquidas</i>	R\$ 1.012.845	R\$ 1.351.304	R\$ 1.488.361
<i>CMV</i>	R\$ -511.554	R\$ -697.381	R\$ -812.137
<i>Desp. operacionais</i>	R\$ -246.947	R\$ -290.267	R\$ -305.826
<i>Desp. Financeiras</i>	R\$ -27.809	R\$ -34.587	R\$ -29.834
<i>Provisão de IR</i>	R\$ -95.559	R\$ -100.395	R\$ -95.559
<i>Lucro Líquido</i>	R\$ 130.976	R\$ 228.674	R\$ 245.005

APÊNDICE B – ANÁLISE DUPONT DA CIA HERING

