

## **ANÁLISE GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL**

**CLEBER AIRTON KARPINSKI<sup>1</sup>; LETÍCIA KESSLER<sup>2</sup>; LUANA PAULA TESTOLIN<sup>2</sup>;  
MARIANE ANDREIA CUZMA<sup>2</sup>; RAQUEL FERNANDA CZARNOWSKI<sup>2</sup>**

**RESUMO:** As empresas estão vivendo em um ambiente cada vez mais competitivo, o que muitas vezes dificulta a sua administração. Para que essas dificuldades sejam superadas, é essencial que seja realizado o controle gerencial nas instituições a fim de auxiliar na administração e consequente sucesso empresarial. O presente trabalho teve como objetivo geral analisar as demonstrações contábeis de uma empresa através de um comparativo dos dados coletados, análise e controle gerencial. Para tanto foram obtidos o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício de uma empresa industrial, além de alguns dados referentes a alguns produtos feitos pela mesma e realizados os cálculos da Margem de Contribuição desses produtos. Também foram calculados os Índices de Liquidez, Endividamento e Rentabilidade dos anos de 2011 e 2012. Através da análise realizada foi possível definir que a Margem de Contribuição dos produtos calculados é capaz de pagar cerca de 19,77% das despesas totais da empresa no período de 2012 e os índices Liquidez, Endividamento e Rentabilidade definem que a empresa tem condições de pagar suas dívidas a curto e a longo prazo, possui apenas endividamento a curto prazo e o retorno do investimento de terceiros e também dos sócios não supera um ano e meio. Com a utilização de controles e análises gerenciais a empresa será mais competitiva e obterá facilidades na sua administração.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa, Gerencial, Análise.

**ABSTRACT:** Companies are living in an increasingly competitive environment, which often hinders his administration. So that these difficulties are overcome, it is essential that management control is carried out in the institutions in order to assist in the Administration and consequent business success. The present work had as general objective to analyze the financial statements of a company through a comparison of the collected data, analysis and managerial control. For both were obtained the balance sheet and statement of income of an industrial company, plus some data on some products made by the same and performed the calculations the contribution margin for those products. Were also calculated the indexes of liquidity, debt and profitability of the years 2011 and 2012. Through the analysis it was possible to define the products ' contribution margin calculated is able to pay around 19.77% of the total expenditure of the company for the period to 2012 and the Liquidity indexes Indebtedness and profitability, define that the company is able to pay its debts in the short and long term, has only short-term indebtedness and the return on investment of third parties and partners also do not exceed a year and a half. With the use of controls and managerial analysis the company will be more competitive and obtain facilities in its administration.

**KEY WORDS:** Company, Managerial, Analysis.

### **1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

A Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos de uma determinada empresa. Para os gestores ela serve como uma ferramenta de gestão e suporte ao planejamento que auxilia nas tomadas de decisões da empresa, contribuindo para o sucesso empresarial.

<sup>1</sup> Especialista em Controladoria, Auditoria e Perícia - Prof. da Faculdade Ideau , Getúlio Vargas - RS - cleberkarpinski@ideau.com.br

<sup>2</sup> Acadêmicas do Curso do Ciências Contábeis da Faculdade Ideau, Getúlio Vargas - RS

As empresas necessitam de informações tanto no âmbito fiscal como na esfera gerencial para poderem reduzir incertezas e melhorar a escolha de alternativas no processo de tomada de decisões e, dessa forma, conduzir seus negócios rumo ao sucesso organizacional. Para isso, faz-se necessário que os gestores busquem estruturar e manter uma contabilidade gerencial nas empresas para conseguirem ter o controle financeiro, econômico e patrimonial, pois as informações da esfera fiscal são insuficientes ou não conseguem prover informações tempestivas, confiáveis e relevantes para o processo de decisão.

Através da construção de um plano de contas, da estruturação de controles gerenciais, das análises das demonstrações pode-se fazer o acompanhamento periódico da situação real das organizações. Tal análise amplia-se aos aspectos da Contabilidade Internacional (IFRS) e envolve também as principais questões éticas do profissional contábil.

Dessa forma é possível prestar uma assessoria eficiente e capaz de ditar corretamente os rumos que as empresas devem seguir a fim de obter a longevidade, objetivo comum à grande maioria das organizações, o sucesso e também a maximização de seus lucros, que é o motivo central pelo qual as empresas são constituídas. Com o controle gerencial correto e a assessoria sempre presente, as instituições podem ser capazes de operar com êxito, seguindo seus princípios, sem deixar de agradar seus clientes e obter o tão desejado lucro.

Tendo em vista o exposto objetiva-se analisar as demonstrações contábeis de uma determinada empresa através de um comparativo dos dados coletados, análise e controle gerencial. Para isso, almeja-se estruturar a contabilidade gerencial da empresa, verificar o nível de informação que os gestores possuem para a tomada de decisões, analisar o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado (DR), fazer análises comparativas da contabilidade da empresa com os aspectos e normas internacionais (IFRS), verificar se esta empresa trabalha com exportações e/ou importações. Também pretende-se verificar como a empresa em estudo realiza seus controles gerenciais (se houver) e quais medidas podem ser tomadas para auxiliar a administração da empresa.

A metodologia presente nesta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, que segundo Gil (2002), é definido como uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. O enfoque teórico-metodológico desta pesquisa se classifica como exploratório, conforme Costa e Beluzzo (2008), esse tipo de pesquisa busca maiores informações sobre o assunto em questão. Além disso é quantitativa, pois é possível ver a realidade empírica através de dados e também pode ser classificada como pesquisa

bibliográfica, já que tem como base material já elaborado como livros e artigos científicos que ajudam a aprofundar mais o conhecimento sobre o assunto estudado.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Contabilidade Gerencial**

Ter uma organização de sucesso é uma ambição que pode ser percebida na maioria das instituições e pessoas, pode-se perceber que manter uma empresa no mercado por gerações é um privilégio obtido por poucos. Com o passar do tempo mudanças vão acontecendo, como: alterações do ambiente, na tecnologia, nas necessidades da empresa e de seus clientes, nas pessoas; dessa forma, a sobrevivência de uma empresa pode ser ameaçada, pois manter uma organização viva e competitiva é algo que não se mostra simples.

De acordo com Frezatti et al (2009), por muito tempo a gestão financeira das empresas se preocupou em atender basicamente as necessidades dos sócios. E para que seja possível a continuidade da empresa, é necessário que o empresário tenha um bom apoio contábil, com demonstrações contábeis que apresentem o estado real da instituição e sejam fonte de informações para tomada de decisões.

Conforme Crepaldi (2006), usam-se os termos contabilidade gerencial e contabilidade financeira para descrever a contabilidade dentro das empresas. A Contabilidade Financeira é a elaboração de demonstrações contábeis para usuários externos como acionistas, credores e autoridades governamentais e trata-se de um processo bastante influenciado pelas autoridades, com estabelecimento de padrões regulamentadores e fiscais, além de exigências como auditoria.

No processo gerencial são necessários relatórios para a administração, pois de acordo com Iudícibus (2006), sofisticados sistemas contábeis, análises contábeis financeiras bem elaboradas, apropriações de custos elaboradas com perfeição ficam sem efeito se não apresentados em relatórios aceitos pelos gerentes dos diversos níveis da empresa.

Tais relatórios devem ser apresentados com foco para cada nível de gerência e administração empresarial. Ao alto nível da gerência interessam informações de caráter estratégico, ao nível intermediário de administração são importantes informações com indicações quanto aos prováveis motivos de desvios entre realizado e projetado, já ao nível inferior de administração devem ser focados aspectos da produção efetuada pelos seus setores. Iudícibus (2006) enfatiza que esses relatórios podem ser elaborados diária, semanal,

quinzenal, mensal, trimestral e até anualmente, isso de acordo com as necessidades da empresa.

Conforme Frezatti et al. (2009), informações de custos também são importantes no processo gerencial pois são capazes de demonstrar a apuração do resultado e a margem dos produtos, avaliar desempenhos e por isso, a contabilidade de custos, assim como as demais áreas da Contabilidade são fundamentais para o processo de controle gerencial. Dessa forma, a seguir serão abordados alguns aspectos da Contabilidade de Custos que são essenciais para o controle gerencial e úteis aos administradores na tomada de decisões.

## **2.2 Contabilidade de Custos**

Segundo Crepaldi (2004) a Contabilidade de Custos é uma técnica usada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e/ou serviços. Sua função é gerar informações precisas e rápidas para a boa administração dentro de uma empresa.

Na Contabilidade de Custos algumas terminologias são bastante conhecidas e necessárias para definição de indicadores, entre elas pode se destacar os custos fixos, que conforme Crepaldi (2006, p. 128) “são aqueles que não variam diretamente com o volume de produção”, como aluguel de fábrica. Devem ser citados também os custos variáveis que de acordo com Martins (2008) variam de acordo com o volume de produção da empresa, ou seja, quanto maior a quantidade produzida, maior o consumo desses itens. Exemplos de custos variáveis: mão-de-obra direta e matéria-prima.

As despesas fixas seguem a tendência dos custos fixos, não variando ao longo do exercício, como os honorários da diretoria. Já as despesas variáveis são como os custos fixos, que variam conforme a quantidade produzida/vendida, esse é o caso das comissões sobre vendas e tributos sobre vendas.

### **2.2.1 Margem de Contribuição**

A Margem de Contribuição é “a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e despesas variáveis” (CREPALDI, 2006, p. 129) e que ainda é capaz de absorver os custos fixos para a formação do lucro. A análise da Margem de Contribuição indica como melhorar a utilização da capacidade da empresa, como ajustar ou formular o preço para concorrer com

empresas do mesmo ramo e até mesmo analisar a viabilidade de um pedido onde seu preço de venda é menor que o normal.

Crepaldi (2006) estabelece que a Margem de Contribuição é determinada através da seguinte fórmula:

$$MC = PV - CV - DV$$

Onde MC é a Margem de Contribuição, PV é o preço de venda, CV são os custos variáveis e DV são as despesas variáveis. Conforme Martins (2000), é conceituada como a diferença entre a Receita e o Custo Variável e Despesa Variável de cada produto. A Margem de Contribuição pode ser definida pelo total dos produtos, com os valores de receitas, custos variáveis e despesas variáveis totais do período e dessa forma será obtido o Lucro.

### **2.3 A Contabilidade no cenário Internacional**

Para Frezatti et al. (2009), as diferenças culturais e organizacionais existentes entre países constituem uma variável fundamental no uso, desenho e sucesso dos sistemas de controle gerencial. A Contabilidade não é neutra e não pode ser estudada e analisada sem a consideração desses aspectos que afetam os modelos formais e informais de controles gerenciais utilizados pelas organizações.

#### **2.3.1 Modelo Anglo-Saxônico e Modelo da Europa Continental**

Segundo Niyama (2008), o modelo de sistema contábil Anglo-Saxônico possui características predominantes como: existência de uma profissão contábil forte e atuante; sólido mercado de capitais, utilizado como meio para captação de recursos; pouca influência do Governo na definição de práticas contábeis e as demonstrações financeiras buscam atender primeiro aos investidores.

Já o modelo da Europa Continental, de acordo com Niyama (2008), possui características que predominantes como: profissão contábil fraca e pouco atuante; forte influência governamental na definição de práticas contábeis; os bancos e os governos são os principais usuários da contabilidade e o mercado de capitais não é a principal fonte de captação pelas empresas.

#### **2.3.2 A importância da Harmonização Contábil**

Nyama (2008) ainda afirma que a Harmonização é importante, pois assim pode-se comparar o desempenho das empresas em nível mundial, facilita o ensino da contabilidade, permite uma maior facilidade para transferência de pessoal entre as multinacionais, maior facilidade ao acesso a produtos internacionais, permite a harmonização de pré-requisitos para que as empresas possam ter seus produtos negociados em diferentes bolsas de valores e o mais importante é o fluxo de recursos econômicos e de profissionais entre as empresas e mercados internacionais.

#### **2.4 Análise das Demonstrações Contábeis**

De acordo com Perez Junior e Begalli (2009) o objetivo geral da análise das demonstrações contábeis é transformar dados em informações que possam ser úteis para a tomada de decisões. A análise de balanços é tradicionalmente realizada por meio das análises verticais e horizontais.

Para Perez Junior e Begalli (2009), a Análise Vertical indica a composição da estrutura da demonstração em um determinado período, sendo importante para avaliar a estrutura de composição de itens e a evolução com o tempo. A base a ser adotada como referência para determinar a participação percentual dos demais valores depende da demonstração analisada.

De acordo com Iudícibus (1998), a Análise Horizontal indica a evolução da empresa ao longo de vários exercícios, sua principal finalidade é indicar o aumento de itens dos Balanços Patrimoniais e das Demonstrações do Resultado através dos períodos para evidenciar as tendências. A análise horizontal é realizada em termos de índices.

Segundo Perez Junior e Begalli (2009), um dos principais instrumentos para avaliar alguns aspectos do desempenho de determinada empresa é a análise de índices econômico-financeiros, basicamente calculados a partir das contas das demonstrações. O cálculo dos índices é feito por meio da divisão do saldo de um item contábil pelo saldo de outro, sendo que sua interpretação depende do conhecimento do conteúdo desses itens.

Para Matarazzo (2007), o resultado econômico é sinônimo de lucro ou prejuízo, sendo que uma empresa pode estar em ótima situação econômica com imóveis, porém está sem dinheiro para pagar suas dívidas. O lucro aumenta o Patrimônio Líquido, mas não as disponibilidades de dinheiro.

De acordo com Matarazzo (2007), o índice econômico se refere ao lucro, o de movimentação refere-se ao Patrimônio Líquido e o índice financeiro refere-se ao dinheiro, neste caso, representa a variação de caixa.

Para Morante (2007), os índices de liquidez procuram demonstrar a condição da empresa em quitar suas dívidas. A análise do índice da Liquidez Geral tem como objetivo indicar a relação que a empresa tem para pagar todos os seus compromissos, sem ter que abrir mão dos valores que estão representados no Ativo Imobilizado. Na análise do índice de Liquidez Corrente indica-se a relação entre o ativo conversível em dinheiro a curto prazo, reconhecendo a capacidade de pagamento das dívidas vencíveis no exercício.

Segundo Morante (2007), o índice de Liquidez Seca indica a relação entre os valores de maior conversibilidade do Ativo Circulante e os compromissos a curto prazo existentes no Passivo Circulante, sem considerar o valor dos Estoques. Já o índice de Liquidez Imediata tem como objetivo demonstrar a capacidade de pagamento do Passivo Circulante com os recursos disponíveis no momento.

Perez Junior e Begalli (2009) definem que os indicadores de estrutura de capital ou endividamento demonstram a participação do Capital de Terceiros na atividade da empresa, sendo que quanto maior a participação de Capital de Terceiros, maior o grau de endividamento da empresa. Conforme Perez Junior e Begalli (2009), através dos indicadores de rentabilidade possibilita-se analisar as taxas de retorno obtidas pela empresa, identificando o retorno do capital investido pelos sócios.

## **2.5 Controle Orçamentário**

Para que o controle gerencial seja completamente eficiente, deve-se atentar também ao estudo do orçamento da empresa, verificando-se a possibilidade de redução e a necessidade de investimento para aprimorar o processo produtivo e também de vendas. A realização do orçamento mostra-se essencial tanto para a análise da viabilidade de alguma empresa quanto para o controle de gastos empreendidos pela instituição no decorrer de cada exercício.

De acordo com Welsch (2010), controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões. “O controle também exige medidas de desempenho e ações corretivas destinadas a assegurar o atingimento dos objetivos” (WELSCH, 2010, p. 41). Para Frezatti (2007), Controle Orçamentário é o instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar seus próximos resultados em relação ao que planejou para dado período.

Segundo Padoveze (2010), para a boa elaboração de um orçamento devem ser seguidas as seguinte etapas:

- Estabelecimento da missão e dos objetivos corporativos;
- Estruturação das assunções ambientais e a partir dessas, determinar o fator limitante, normalmente vendas;
- Elaboração do orçamento a partir da função restritiva do fator limitante;
- Elaboração dos outros orçamentos, coordenando-os com o fator limitante e os objetos corporativos;
- Sintetização de todos os orçamentos para produzir o orçamento mestre;
- Revisão do orçamento mestre à luz dos objetivos corporativos;
- Aceitação do orçamento mestre, ou, se este não estiver de acordo com os objetivos corporativos voltar ao passo 2 e repetir o processo até o orçamento ficar aceitável;
- Monitoramento dos resultados reais contra os resultados orçados e reportar variações;
- Como resultado das variações: tomar ações corretivas para eliminar as variações ou revisar os orçamentos mestres ou subsidiários para acomodar as variações.

Quando essas etapas são todas cumpridas a empresa consegue obter um orçamento eficiente para a utilização nos processos empresariais. Dessa forma, em união com os demais estudos e análises, a instituição dispõe de um conjunto de informações para a realização do controle gerencial.

### **3 ANÁLISE DOS DADOS**

#### **3.1 Margem de Contribuição**

Nesta seção, será apresentado o cálculo da Margem de Contribuição referente a três produtos feitos pela empresa em questão. Os produtos são o avental, a luva cano 7 cm e a luva cano 15 cm.

Os materiais utilizados para a fabricação desses produtos são o couro e a linha, como custos variáveis, R\$ 11,00 por metro quadrado e R\$ 0,02 por metro, respectivamente. A mão-de-obra também representa um custo variável, porém em cada produto seu valor é diferente. Na Tabela 1 é possível verificar o cálculo da Margem de Contribuição Unitária dos produtos que serão apresentados a seguir:

- Avental: Para a fabricação de um avental são utilizados 0,5 m<sup>2</sup> de couro, 10 m de linha e uma parcela de mão-de-obra equivale a R\$ 1,50 por peça. Além disso, despesas variáveis de 8% de comissão e aproximadamente 10% de impostos (sobre o preço de venda). O preço de venda da peça é R\$ 18,00;
- Luva cano 7 cm: para a fabricação de um par de luvas cano 7 cm são utilizados 0,25m<sup>2</sup> de couro, 25 m de linha e uma parcela de mão-de-obra equivale a R\$ 1,00 por peça. Além disso, despesas variáveis de 8% de comissão e aproximadamente 10% de impostos (sobre o preço de venda). O preço de venda do par é R\$ 7,00;
- Luva cano 15 cm: Para a fabricação de um par de luvas cano 15 cm são utilizados 0,33m<sup>2</sup> de couro, 30 m de linha e uma parcela de mão-de-obra equivale a R\$ 1,00 por peça. Além disso, despesas variáveis de 8% de comissão e aproximadamente 10% de impostos (sobre o preço de venda). O preço de venda da peça é R\$ 8,24.

Tabela 1: Margem de Contribuição Unitária de produtos da Empresa A.

Insumos de produção	Avental (R\$)	Luva cano 7 cm (R\$)	Luva cano 15 cm (R\$)
Preço de venda	18,00	7,00	8,24
Custo variável: Couro	-5,50	-2,75	-3,63
Custo variável: Linha	-0,20	-0,50	-0,60
Custo variável: Mão-de-obra	-1,50	-1,00	-1,00
Despesa Variável: Comissão	-1,44	-0,56	-0,66
Despesa Variável: Impostos	-1,80	-0,70	-0,83
Margem de Contribuição	7,56	1,49	1,52

Fonte: Autores da Pesquisa (2013).

De acordo com o Sócio Administrador da Empresa A, dos produtos expressos na Tabela 1, houve cerca de 1.236 unidades vendidas de aventais, 26.512 pares de luvas cano 7 cm e 21.230 pares de luvas cano 15 cm no ano de 2012. Cabe ressaltar que dos mais de 20 tipos diferentes de produtos feitos pela empresa, estes são os mais vendidos.

A Empresa A, no exercício de 2012, obteve uma receita de R\$ 936.927,87 em que 2,37% foram obtidos com os aventais, 19,81% com as luvas cano 7 cm e 18,67% com vendas de luvas cano 15 cm.

Dessa forma, tal produção da fábrica representa aproximadamente 40,85% de todo o faturamento anual da instituição.

Tabela 2: Margem de Contribuição Total de produtos da Empresa A

Insumos de produção	Avental (R\$)	Luva cano 7 cm (R\$)	Luva cano 15 cm (R\$)
Quantidade Vendida	1.236	26.512	21.230
Preço de venda	22.280,00	185.584,00	174.935,20
Custo variável: Couro	-6.798,00	-72.908,00	-77.064,90
Custo variável: Linha	-247,20	-13.256,00	-12.738,00
Custo variável: Mão-de-obra	-1.854,00	-26.512,00	-21.230,00
Despesa Variável: Comissão	-1.779,84	-14.846,72	-14.011,80
Despesa Variável: Impostos	-2.224,80	-18.558,40	-17.620,90
Margem de Contribuição	9.376,16	39.502,88	32.269,60

Fonte: Autores da Pesquisa.

Tendo em vista a Margem de Contribuição Total, que pode ser visualizada na Tabela 2, identifica-se que ela representa apenas 8,66% do faturamento total, onde 1% provém dos aventais, 4,22% das luvas 7 cm e 3,44% das luvas 15 cm. Considerando-se que as Despesas Operacionais do período de 2012 foram de R\$ 410.402,62 e a Margem de Contribuição Total dos produtos foi de R\$ 81.148,64, verifica-se que a Margem de Contribuição dessas mercadorias é capaz de pagar cerca de 19,77% das despesas totais.

### 3.2 Controles Gerenciais

Referente aos controles gerenciais utilizados pela empresa, foi possível identificar que a mesma realiza controle de contas a receber semanal, contendo o nome do cliente, número da nota fiscal, valor da fatura e este é conferido com as contas bancárias para confirmar o recebimento. Caso não seja efetivado esse recebimento, a empresa providencia o protesto do boleto bancário.

De maneira mais informal, é realizado também, o controle de caixa e de contas a pagar, utilizando-se de ferramentas mais simples, ou seja, sem a utilização de sistemas informatizados para a construção do mesmo.

### 3.3 Demonstrações Contábeis: Análises

A seguir serão apresentadas as análises vertical e horizontal, índices de liquidez, rentabilidade e endividamento e suas respectivas análises relativas às Demonstrações Contábeis da Empresa A.

### 3.3.1 Balanço Patrimonial: Análise Vertical e Horizontal

Tabela 3: Balanço Patrimonial

	2011	Análise Vertical	Análise Horizontal	2012	Análise Vertical	Análise Horizontal
<b>ATIVO</b>	R\$ 551.117,98	100%	100%	R\$ 604.731,71	100%	194,31%
Ativo circulante	R\$ 486.736,24	88,32%	100%	R\$ 552.741,01	91,40%	113,56%
Disponibilidades	R\$ 203.727,14	36,97%	100%	R\$ 190.562,18	31,51%	93,54%
Caixa	R\$ 181.788,02	32,99%	100%	R\$ 178.267,56	29,48%	98,06%
Banco conta movimento	R\$ 21.845,92	3,96%	100%	R\$ 12.201,42	2,02%	55,85%
Aplicação de liquidação imediata	R\$ 93,20	0,02%	100%	R\$ 93,20	0,02%	100,00%
Créditos	R\$ 206.223,97	37,42%	100%	R\$ 94.563,13	15,64%	45,85%
Clientes	R\$ 206.223,97	37,42%	100%	R\$ 94.563,13	15,64%	45,85%
Estoques	R\$ 76.785,13	13,93%	100%	R\$ 267.615,70	44,25%	348,53%
Permanente	R\$ 64.381,74	11,68%	100%	R\$ 51.990,70	8,60%	80,75%
Imobilizado	R\$ 64.381,74	11,68%	100%	R\$ 51.990,70	8,60%	80,75%
Bens em operação custo corrigido	R\$ 169.626,92	30,78%	100%	R\$ 171.204,92	28,31%	100,93%
Depreciação acumulada corrigida	-R\$111.195,18	-20,18%	100%	-R\$125.164,22	-20,70%	112,56%
<b>PASSIVO</b>	R\$ 551.117,98	100%	100%	R\$ 604.731,71	100%	151,08%
Passivo Circulante	R\$ 36.356,71	6,60%	100%	R\$ 43.289,16	7,16%	119,07%
Títulos a pagar	R\$ 190,96	0,03%	100%	R\$ 2.952,80	0,49%	1.546,29%
Fornecedores	R\$ 190,96	0,03%	100%	R\$ 2.952,80	0,49%	1.546,29%
Responsabilidades legais	R\$ 36.165,75	6,56%	100%	R\$ 40.336,36	6,67%	111,53%
Obrigações sociais e trabalhistas	R\$ 15.468,85	2,81%	100%	R\$ 25.822,55	4,27%	166,93%
Obrigações tributárias	R\$ 20.696,90	3,76%	100%	R\$ 14.513,81	2,40%	70,13%
Patrimônio Líquido	R\$ 514.761,27	93,40%	100%	R\$ 561.442,55	92,84%	109,07%
Capital Social	R\$ 342.367,00	62,12%	100%	R\$ 342.367,00	56,61%	100,00%
Lucros ou prejuízo acumulados	R\$ 172.384,27	31,28%	100%	R\$ 219.075,55	36,23%	127,09%

Fonte: Balanço Patrimonial da Empresa A.

Com base na Tabela 3 pode-se realizar as análises vertical e horizontal do Balanço Patrimonial da Empresa A. Ela apresenta um alto percentual no Patrimônio Líquido, cerca de 92,84% do valor do Passivo no exercício de 2012 está localizado nele, apesar de ter sido reduzida a composição do Passivo Total se comparado com 2011, onde 93,40% do Passivo estava localizado no Patrimônio Líquido. Esse grande percentual se deve ao fato da empresa possuir um elevado lucro nos períodos de 2011 e 2012. Já no Passivo Circulante, em que

estão as obrigações da empresa, em 2012 esse valor representa 7,16% do Passivo Total, percentual que aumentou desde 2011, quando era de 6,6%.

Os estoques tiveram um aumento significativo de 2011 para 2012, onde a variação foi de 248,53%, sendo assim a empresa adquiriu mais mercadorias no ano de 2012, porém não produziu o suficiente para consumir todos os insumos. Tal fato é ruim para a empresa, pois o estoque desvaloriza nesse período em estoque e pode também sofrer danos devido ao tempo de estocagem.

Nota-se que o Ativo Circulante aumentou 13,56% de 2011 para 2012, considerando-se que na conta Clientes houve uma grande alteração nesse tempo pois seu valor diminuiu 54,15%. Na conta Aplicação de Liquidez Imediata verifica-se que não houve alteração no período analisado. A empresa possui muito valor em caixa, mas isso não é aconselhável, pois poderia ser aplicado em investimentos e gerar rendimentos através deles.

Outra conta que teve uma variação muito alta é a de Fornecedores que aumenta 15,46 vezes seu valor, dessa forma verifica-se que a Empresa A passou a optar por pagamentos a prazo no ano de 2012.

### 3.3.2 Demonstração do Resultado: Análise Vertical

A partir da Tabela 4 é feita a Análise Vertical da Demonstração do Resultado (DR) da Empresa A. O Custo da Matéria Prima é a que mais consome a Receita Operacional em 2012, com 25,51% do total da Receita. Em seguida percebe-se que as Despesas Trabalhistas precisam de 25,27% da Receita Bruta para serem quitadas. Em 2012, 42,34% da Receita Bruta compõe o Lucro. Em 2011 a situação foi diferente, pois nesse as Despesas Trabalhistas absorviam 20,66% da Receita e o Lucro correspondia a 37,55% da Receita Bruta de 2012.

Com foco na análise vertical da Demonstração do Resultado, percebe-se que a empresa apresenta tendência a aumento do percentual de Lucro e Despesas em relação à Receita Bruta. Essa diferença se deve ao fato do Custo dos Produtos Vendidos da empresa ter reduzido muito de um exercício a outro.

Tabela 4: Demonstração do Resultado

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				
	2011	Análise Vertical	2012	Análise Vertical
CONTAS DE RESULTADO	R\$ 415.770,91	37,55%	R\$ 396.681,28	42,34%
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 1.107.229,82	100,00%	R\$ 936.927,87	100,00%
RECEITA DE VENDAS	R\$ 1.107.229,82	100,00%	R\$ 936.927,87	100,00%
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-R\$ 110.808,32	10,00%	-R\$ 81.665,97	-8,72%
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-R\$ 110.808,32	10,00%	-R\$ 81.665,97	-8,72%
Simples	-R\$ 111.412,32	-10,06%	-R\$ 82.314,97	-8,79%
Devolução de mercadorias	R\$ 220,00	0,02%	R\$ 649,00	0,07%
Bonificação	R\$ 384,00	0,03%	R\$ -	-
CUSTO DAS MERCADORIAS E SERVIÇOS VENDIDOS	-R\$ 181.094,37	-16,36%	-R\$ 48.178,00	-5,14%
CUSTO DA MATÉRIA PRIMA	-R\$ 184.105,67	-16,63%	-R\$ 239.008,57	-25,51%
Custo da matéria-prima	-R\$ 183.907,21	-16,61%	-R\$ 236.519,92	-25,24%
Custo do material de consumo	-R\$ 198,46	-0,02%	-R\$ 3.250,05	-0,35%
(-) Devolução matéria-prima adquirida	R\$ -	-	R\$ 761,40	0,08%
ESTOQUE INICIAL E FINAL DE PROD. ELABORADO	R\$ 3.011,30	0,27%	R\$ 75.833,83	8,09%
Estoque inicial produtos em elaboração	-R\$ 73.773,83	-6,66%	R\$ -	-
Estoque final produtos em elaboração	R\$ 76.785,13	6,93%	R\$ 75.833,83	8,09%
ESTOQUE INICIAL E FINAL PROD. ACABADOS	R\$ -	-	R\$ 114.996,74	12,27%
Estoque inicial produtos acabados	R\$ -	-	-R\$ 76.785,13	-8,20%
Estoque final produtos acabados	R\$ -	-	R\$ 191.781,87	20,47%
DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 399.556,22	-36,09%	-R\$ 410.402,62	-43,80%
DESPESAS TRAB. E ENCARGOS SOCIAIS	-R\$ 228.745,18	-20,66%	-R\$ 236.740,62	-25,27%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-R\$ 121.037,64	-10,93%	-R\$ 116.679,80	-12,45%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	-R\$ 46.198,22	-4,17%	-R\$ 48.965,96	-5,23%
DESPESAS DEDUTIVEIS	-R\$ 350,00	-0,03%	R\$ -	-
RESULTADOS FINANCEIROS	R\$ -	-	R\$ 7,69	0,00%
DESPESAS FINANCEIRAS	-R\$ 3.225,18	-0,29%	-R\$ 8.023,93	-0,86%
<b>Lucros acumulados</b>	<b>R\$ 415.770,91</b>	<b>37,55%</b>	<b>R\$ 396.681,28</b>	<b>42,34%</b>

Fonte: Demonstração do Resultado da Empresa A.

### 3.3.3 Índices de Liquidez, Endividamento e Rentabilidade

Através da análise dos Índices de Liquidez, que são visualizados na Tabela 5, nota-se que a empresa A tem condições satisfatórias para saldar seus compromissos totais, isso indica que para cada R\$1,00 de dívidas totais com terceiros, a empresa dispõe de R\$ 13,39 de bens e direitos de curto e longo prazo para pagar, ou seja, uma sobra de R\$12,39, isso no ano 2012.

Nota-se que há um valor excessivo no Índice de Liquidez, pelo fato do valor do caixa ser alto, assim sugere-se que a Empresa A faça aplicações, de tal forma a trazer para a mesma mais rentabilidade, ao invés de deixar seu dinheiro no caixa sem movimentações.

Verifica-se que para todos os índices de Liquidez há sobra quando se trata de quitar suas dívidas utilizando os valores constantes no Ativo.

Tabela 5: Índices de Liquidez

<b>Índices de Liquidez</b>	
<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Liquidez Geral</b>	<b>Liquidez Geral</b>
$LG = AC + RLP / PC + PNC$ $LG = 486.736,24 + 0,00 / 36.356,71 + 0,00$ <b>LG = 13,39</b>	$LG = AC + RLP / PC + PNC$ $LG = 552.741,01 + 0,00 / 43.289,16 + 0,00$ <b>LG = 12,77</b>
<b>Liquidez Corrente</b>	<b>Liquidez Corrente</b>
$LC = AC / PC$ $LC = 486.736,24 / 36.356,71$ <b>LC = 13,39</b>	$LC = AC / PC$ $LC = 552.741,01 / 43.289,16$ <b>LC = 12,77</b>
<b>Liquidez Seca</b>	<b>Liquidez Seca</b>
$LS = AC - ESTOQUES / PC$ $LS = 486.736,24 - 76.785,13 / 36.356,71$ <b>LS = 11,27</b>	$LS = AC - ESTOQUES / PC$ $LS = 552.741,01 - 267.615,70 / 43.289,16$ <b>LS = 6,59</b>
<b>Liquidez Imediata</b>	<b>Liquidez Imediata</b>
$LI = DISPONIVÉL / PC$ $LI = 203.727,14 / 36.356,71$ <b>LI = 5,60</b>	$LI = DISPONIVÉL / PC$ $LI = 190.562,18 / 43.289,16$ <b>LI = 4,40</b>

Fonte: Autores da Pesquisa (2013).

Observando os Índices de Endividamento na Tabela 6, percebe-se que no ano de 2011 apenas 6% dos Recursos Totais originam-se do Capital de Terceiros e no ano de 2012 esse valor é de 7%. A empresa A possui um Capital Próprio positivo em ambos os anos, no ano de 2011 a cada R\$1,00 de Capital de Terceiros há R\$14,16 de Capital Próprio como garantia, no ano de 2012, houve uma diminuição de R\$1,46, mesmo assim seu saldo continua positivo. Assim percebe-se que a empresa é totalmente capaz de financiar suas atividades com Capital Próprio, necessitando de Capital de Terceiros para aquisição de insumos de produção.

Tabela 6: Índices de Endividamento

<b>Índices de Endividamento</b>	
<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Participação Capitais de Terceiros Sobre Recursos Totais</b>	<b>Participação Capitais de Terceiros Sobre Recursos Totais</b>
PC + PNC / PT 36.356,71 + 0,00 / 551.117,98 <b>0,06 = 6%</b>	PC + PNC / PT 43.289,16 + 0,00 / 604.731,71 <b>0,07 = 7%</b>
<b>Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros</b>	<b>Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros</b>
PL / PC + PNC 514.761,27 / 36.356,71 + 0,00 <b>14,16</b>	PL / PC + PNC 561.442,55 / 43.289,16 + 0,00 <b>14,16</b>
<b>Composição de Endividamento</b>	<b>Composição de Endividamento</b>
PC / PC + PNC 36.356,71 / 36.356,71 + 0,00 <b>1</b>	PC / PC + PNC 43.289,16 / 43.289,16 + 0,00 <b>1</b>

Fonte: Autores da Pesquisa (2013).

Nos Índices de Rentabilidade da Tabela 7, a Taxa de Retorno dos investimentos da empresa é elevado, ela é de 75% no ano de 2011 e de 66% no ano de 2012. O tempo para que a empresa obtenha de volta seu investimento é de aproximadamente 1 ano e 4 meses no ano de 2011 e de aproximadamente 1 ano e 6 meses no ano de 2012.

Do ponto de vista do investimento dos sócios as Taxas de Retorno também são altas. Em 2011 a Taxa de Retorno do Patrimônio Líquido é de 81% e em 2012 ela é de 71%, dessa forma verifica-se que para que o sócio tenha retorno de seu investimento na empresa, em 2011 o tempo é de cerca de 1 ano e 2 meses. Já em 2012 esse tempo aumenta para 1 ano e 4 meses.

Tabela 7: Índices de Rentabilidade

<b>Índices de Rentabilidade</b>	
<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Taxa de Retorno Sobre Investimentos (ponto de vista da empresa)</b>	<b>Taxa de Retorno Sobre Investimentos (ponto de vista da empresa)</b>
$TRI = LL / AT$ $TRI = 415.770,92 / 551.117,98$ <b>TRI = 0,75 = 75%</b>	$TRI = LL / AT$ $TRI = 396.681,28 / 604.731,71$ <b>TRI = 0,66 = 66%</b>
<b>Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ponto de vista dos proprietários)</b>	<b>Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ponto de vista dos proprietários)</b>
$TRPL = LL / PL$ $TRI = 415.770,91 / 514.761,27$ <b>TRI = 0,81 = 81%</b>	$TRPL = LL / PL$ $TRI = 396.681,28 / 561.442,55$ <b>TRI = 0,71 = 71%</b>

Fonte: Autores da Pesquisa (2013).

Após a verificação de todos os índices percebe-se que a Empresa A tem capacidade de realizar o pagamento de suas dívidas a curto prazo e a longo prazo a qualquer instante. Quando necessita de apoio, como por exemplo, para aquisição de matéria-prima, e utiliza o Capital de Terceiros, é capaz de quitar suas dívidas sem muitos esforços financeiros. Além disso, possui uma Taxa de Retorno de Investimento muito boa, o que significa que o Investimento feito pela empresa e pelo empresário é recuperado em até um ano e meio.

### **3.4 A Empresa inserida no ambiente Internacional**

Quanto à inserção no ambiente Internacional foi possível identificar que a Empresa A não realiza operações de Importação pois encontra todos os insumos necessários para sua produção no Brasil. Também não realiza operações de Exportação por se tratar de uma instituição de pequeno porte, sem capacidade para realizar uma produção maior para atender a uma demanda mais elevada que a atual.

As demonstrações contábeis da empresa não estão de acordo com as novas regras contábeis. O Balanço Patrimonial é apresentado em apenas uma coluna e pelas Normas Contábeis o estabelecido é que o BP deve ser construído da seguinte forma: na coluna da esquerda o Ativo, na coluna da direita o Passivo e abaixo dele o Patrimônio Líquido.

Além disso, a nomenclatura de algumas contas continua incorreta, como é o caso do Ativo Imobilizado que está denominado no Balanço Patrimonial como Ativo Permanente. Na Tabela 8 é exposto o modelo atual para a apresentação do BP da empresa no ano de 2012.

Tabela 8: Balanço Patrimonial Atual

	2011		2012			2011		2012	
<b>Ativo</b>	<b>R\$ 551.117,98</b>	<b>R\$ 604.731,71</b>	<b>R\$ 604.731,71</b>	<b>R\$ 551.117,98</b>	<b>Passivo</b>	<b>R\$ 36.356,71</b>	<b>R\$ 43.289,16</b>	<b>R\$ 43.289,16</b>	<b>R\$ 36.356,71</b>
<b>Ativo circulante</b>	<b>R\$ 486.736,24</b>	<b>R\$ 552.741,01</b>	<b>R\$ 552.741,01</b>	<b>R\$ 486.736,24</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$ 36.356,71</b>	<b>R\$ 43.289,16</b>	<b>R\$ 43.289,16</b>	<b>R\$ 36.356,71</b>
Disponibilidades	R\$ 203.727,14	R\$ 190.562,18	R\$ 190.562,18	R\$ 203.727,14	Titulos a pagar	R\$ 190,96	R\$ 2.952,80	R\$ 2.952,80	R\$ 190,96
Caixa	R\$ 181.788,02	R\$ 178.267,56	R\$ 178.267,56	R\$ 181.788,02	Fornecedores	R\$ 190,96	R\$ 2.952,80	R\$ 2.952,80	R\$ 190,96
Banco conta movimento	R\$ 21.845,92	R\$ 12.201,42	R\$ 12.201,42	R\$ 21.845,92	Responsabilidades legais	R\$ 36.165,75	R\$ 40.336,36	R\$ 40.336,36	R\$ 36.165,75
Aplicação de liquidez imediata	R\$ 93,20	R\$ 93,20	R\$ 93,20	R\$ 93,20	Obrigações sociais e trabalhistas	R\$ 15.468,85	R\$ 25.822,55	R\$ 25.822,55	R\$ 15.468,85
Clientes	R\$ 206.223,97	R\$ 94.563,13	R\$ 94.563,13	R\$ 206.223,97	Obrigações tributarias	R\$ 20.696,90	R\$ 14.513,81	R\$ 14.513,81	R\$ 20.696,90
Estoques	R\$ 76.785,13	R\$ 267.615,70	R\$ 267.615,70	R\$ 76.785,13					
<b>Ativo não circulante</b>	<b>R\$ 64.381,74</b>	<b>R\$ 51.990,70</b>	<b>R\$ 51.990,70</b>	<b>R\$ 64.381,74</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 514.761,27</b>	<b>R\$ 561.442,55</b>	<b>R\$ 561.442,55</b>	<b>R\$ 514.761,27</b>
Imobilizado	R\$ 64.381,74	R\$ 51.990,70	R\$ 51.990,70	R\$ 64.381,74	Capital Social	R\$ 342.367,00	R\$ 342.367,00	R\$ 342.367,00	R\$ 342.367,00
Bens em operação	R\$ 169.626,92	R\$ 171.204,92	R\$ 171.204,92	R\$ 169.626,92	Lucros ou prejuízos acumulados	R\$ 172.384,27	R\$ 219.075,55	R\$ 219.075,55	R\$ 172.384,27
(-) Depreciação acum.	-R\$ 111.195,18	-R\$ 125.164,22	-R\$ 125.164,22	-R\$ 111.195,18					
<b>Total do Ativo</b>	<b>R\$ 551.117,98</b>	<b>R\$ 604.731,71</b>	<b>R\$ 604.731,71</b>	<b>R\$ 551.117,98</b>	<b>Total do Passivo e do PL</b>	<b>R\$ 551.117,98</b>	<b>R\$ 604.731,71</b>	<b>R\$ 604.731,71</b>	<b>R\$ 551.117,98</b>

Fonte: Autores da Pesquisa (2013).

Na Figura 8 pode-se visualizar como seria apresentado o Balanço Patrimonial na forma correta. Nele também aparece a conta de Lucros ou Prejuízos Acumulados, valor oriundo da DRE, que fica acumulado no PL, porém de acordo com as IFRS esse lucro deve ser destinado às Reservas de Lucros e o que não é alocado nessas contas tem que ser distribuído aos sócios, ou seja, a conta de Lucros ou Prejuízos Acumulados não aparece mais no Balanço Patrimonial das empresas.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como destacado no início deste trabalho, as empresas estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo. Dessa forma, torna-se indispensável a utilização de sistemas de gestão dentro das empresas, pois estes são capazes de auxiliar na tomada de decisões, além de contribuir para a conquista do sucesso empresarial. Infelizmente as pequenas e micro empresas não demonstram estar totalmente estruturadas para enfrentar os concorrentes e as dificuldades aumentam à medida que o fluxo de informações necessárias para a tomada de decisões fica mais complexo.

Por meio de análises do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado constatou-se que a empresa é plenamente capaz de financiar suas atividades com recursos

próprios, apesar de precisar da garantia de recursos por parte dos seus fornecedores para a aquisição de insumos de produção. Também verificou-se que a instituição consegue quitar suas dívidas a curto e a longo prazo utilizando recursos do Ativo, tais como Disponibilidades, Clientes a receber e Investimentos Realizáveis a Longo Prazo. Além disso, suas Taxas de Retorno de Investimento apresentam altos índices, com tempo de retorno de cerca de um ano e meio.

Os produtos da empresa que foram analisados são os mais vendidos pela mesma, contribuindo para cerca de 40,85% do faturamento anual, apesar de seu preço unitário não ser muito elevado. A Margem de Contribuição destes produtos é baixa, sendo capaz de pagar aproximadamente 19,77% das Despesas Operacionais do período. O faturamento elevado da empresa é devido ao fato de existirem outros produtos bastante comercializados por ela e que complementam a sua Receita obtida.

Quanto aos aspectos internacionais, as Demonstrações Contábeis da empresa estão em desacordo com as Normas Contábeis. No Balanço Patrimonial aparecem contas com nomenclaturas errôneas e sua estrutura de apresentação demonstra-se inadequada tendo por comparação com as normas vigentes. A Empresa A não realiza operações de Importação. Nois sua matéria-prima para produção está totalmente disponível no Brasil e também n Exportações, porque ela não tem estrutura capaz de atender uma maior demanda que a a

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Hugo Rocha. Demonstrações Contábeis. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. DIVISÃO DE PROGRAMAS DE PROMOÇÃO COMERCIAL. Exportação Passo a Passo. Departamento de Promoção Comercial – DPR. Brasília: MRE, 2004. Disponível em:

<<http://www.schualm.com.br/artigos/Exportacao.pdf>> Acesso em: 16 de outubro de 2013.

COSTA, Gisele Maria Tonin da. BELUZZO, Francisca Maria. Metodologia Científica: Normas para Trabalhos Científicos Faculdade IDEAU. 2. ed. rev. e atual. Getúlio Vargas: IDEAU, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Curso básico de contabilidade custos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. Contabilidade Gerencial: teoria e prática. 3. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

FOSCHETE, Mozart. Relações Econômicas Internacionais. São Paulo: Afiliada. 2001. Disponível em: < <http://www.multieditoras.com.br/produto/PDF/500714.pdf> > Acesso em: 16 out. de 2013.

FREZATTI, F. et al. Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológicos. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos, Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sergio de. Análise de Balanços. 7º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. Contabilidade gerencial. 6. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Contabilidade de custos. 9. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MATARAZZO, Dante C. Análise Financeira de Balanços. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORANTE, Antônio Salvador. Análise das Demonstrações Financeiras. São Paulo: Atlas, 2007.

NIYAMA, Jorge Katsumi. Contabilidade Internacional. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Luís C. Controladoria Básica. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; BEGALLI, Glaucos Antônio. Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis. 4º ed. São Paulo: Atlas SP, 2009.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.

WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.