

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BÁRBARA DE MELO TEIXEIRA

**PROPOSTA DE MODELAGEM GERENCIAL PARA UM COMÉRCIO DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DE PEQUENO PORTE DO EXTREMO SUL DE
SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2017

BÁRBARA DE MELO TEIXEIRA

**PROPOSTA DE MODELAGEM GERENCIAL PARA UM COMÉRCIO DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DE PEQUENO PORTE DO EXTREMO SUL DE
SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

CRICIÚMA

2017

BÁRBARA DE MELO TEIXEIRA

**PROPOSTA DE MODELAGEM GERENCIAL PARA UM COMÉRCIO DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DE PEQUENO PORTE DO EXTREMO SUL DE
SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 04 de Julho de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva – UNESC – Orientador

Prof. Esp. Marlucci Freitas Bitencourt – UNESC – Examinadora

Prof. Esp. Ângelo Natal Périco – UNESC – Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais Eraldo e Aneide, pelo apoio e dedicação que a mim nunca faltaram. Às minhas irmãs Samira e Juliana, pela força, compreensão e carinho que nunca me faltaram.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus e a Nossa Senhora por estarem sempre ao meu lado, pois com fé e com eles tudo é possível.

A minha mãe Aneide, que sempre me incentivou aos estudos me encorajando a sempre acreditar em mim e em meu potencial, aquela que por dias e noites acompanhou todas as minhas angústias e alegrias, chorou e se alegrou junto comigo durante toda essa trajetória, e por todo seu amor incondicional de mãe.

Ao meu pai Eraldo, que me fez conhecer o ramo da contabilidade e que me deu exemplo de como ser dedicada ao trabalho sempre com muita garra, convicção e ética, e pelo seu amor de pai.

Às minhas irmãs Samira e Juliana, minhas companheiras, por sempre estarem ao meu lado, me dando força, conselhos, carinhos, boas risadas e por sempre poder contar com elas.

Aos meus amigos e familiares, aqueles que me ajudaram, apoiaram e me incentivaram nesta caminhada sempre se alegrando com minhas conquistas.

E por fim, aos professores que me incentivaram e me ajudaram a chegar até aqui, pois foi com eles e com a instituição que aprendi muito, e principalmente sou grata ao meu orientador Realdo que com determinação e descontração sempre foi muito prestativo e incentivador.

A todos muito obrigada!

“Não é o que você faz, mas quanto amor você dedica no que faz que realmente importa”.

Madre Teresa de Calcutá

RESUMO

TEIXEIRA, Bárbara de Melo. **Proposta de modelagem gerencial em um comércio de materiais de construção de pequeno porte do extremo sul de Santa Catarina.** 2017. 58 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A contabilidade gerencial vem se tornando mais presente no dia a dia das empresas, tendo por objetivo principal auxiliar as empresas prestando informações precisas e assim possibilitando a melhor tomada de decisão a ser feita pelos seus gestores. Com base nesse conceito, entende-se que todas as informações gerenciais são de cunho importante para a análise de uma empresa independente do seu porte, pois uma modelagem gerencial atende as necessidades de cada empresa. Diante disto, para atingir o que se propõe esta pesquisa, foram realizadas pesquisas bibliográficas de forma a explicar as diversas ferramentas gerenciais e suas finalidades e como analisá-las para controle, e por fim foi levantado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte revendedora de materiais de construção de Içara, com o objetivo de demonstrar como uma modelagem gerencial pode ser de grande valia para a análise de desempenho de uma empresa. Estas análises qualitativas ocorreram de maneira descritiva e ao mesmo tempo exploratória. Os resultados obtidos evidenciaram que a modelagem gerencial proposta de acordo com a necessidade da empresa pode ser uma boa forma de controle para a gestão da empresa. Desta forma, concluindo a pesquisa, observa-se a grande importância que uma modelagem gerencial pode ter para as empresas de pequeno porte que desejam auxílio para a tomada de decisão, bem como, saber do desempenho de sua organização.

Palavras-chave: Modelagem gerencial. Gestão Empresarial. Tomada de decisão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fórmula Capital Circulante Líquido	28
Figura 2 - Fórmula da Necessidade de Capital de Giro	29
Figura 3 – Fórmula do Saldo de Tesouraria.....	30
Figura 4 - Tripé de Análise	32
Figura 5 - Fórmula da Liquidez Corrente.....	33
Figura 6 – Fórmula da Liquidez Seca.....	33
Figura 7 – Fórmula da Liquidez Imediata	33
Figura 8 – Fórmula da Liquidez Geral	34
Figura 9 – Fórmula de Giro do Ativo	35
Figura 10 – Fórmula da Margem Líquida	35
Figura 11 – Fórmula da Rentabilidade do Ativo	35
Figura 12 – Fórmula da Rentabilidade do Patrimônio Líquido	36
Figura 13 – Fórmula do Endividamento	36
Figura 14 – Fórmula de Participação de Capitais de Terceiros.....	37
Figura 15 – Fórmula da Composição do Endividamento.....	37
Figura 16 – Fórmula do Prazo Médio de Cobrança.....	38
Figura 17 – Fórmula do Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores.....	38
Figura 18 – Fórmula do Prazo Médio de Estocagem de Matéria-Prima.....	39
Figura 19 - Organograma Empresarial.....	42
Figura 20 - Produtos Revendidos Pela Empresa MMC.....	43
Figura 21 - Etapas do Estudo.....	44
Figura 22 – Controle de Contas a Receber.....	45
Figura 23 – Controle de Contas a Pagar.....	46
Figura 24 – Controle de Estoques.....	46
Figura 25 - Indicadores para Análise de Capital de Giro.....	50
Figura 26 - Indicadores de Liquidez	50
Figura 27 - Indicadores de Endividamento.....	51
Figura 28 - Gráficos dos índices de Endividamento	52
Figura 29 - Indicadores de Prazos Médios.....	53
Figura 30 - Indicadores de Rentabilidade.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Balanço Patrimonial.....	23
Quadro 2 – Demonstração do Resultado do Exercício	24
Quadro 3 – Demonstração Básica do Fluxo de Caixa Indireto.....	26
Quadro 4 – Demonstração Básica do Fluxo de Caixa Direto	27
Quadro 5 – Demonstração de Resultados com Análises Vertical e Horizontal	31
Quadro 6 - Balanço Patrimonial com Análises Vertical e Horizontal	47
Quadro 7 - Demonstração do Resultado do Exercício com Análises Vertical e Horizontal	48
Quadro 8 - Fluxo de Caixa Indireto	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Ativo Circulante
AH	Análise Horizontal
AO	Ativo Operacional
AV	Análise Vertical
CCL	Capital Circulante Líquido
CT	Capital de Terceiros
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
ELP	Exigível a Longo Prazo
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IR	Imposto de Renda
MMC	Nomenclatura dada a Empresa em Estudo
ME	Microempresa
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
NIG	Necessidade de Investimento em Giro
NCG	Necessidade de Capital de Giro
PC	Passivo Circulante
PL	Patrimônio Líquido
PMC	Prazo Médio de Cobrança
PMEMP	Prazo Médio de Estocagem de Matéria-prima
PMPF	Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores
PO	Passivo Operacional
RLP	Realizável a Longo Prazo

ST

Saldo de Tesouraria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA, PROBLEMATIZAÇÃO E QUESTÃO DA PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 GESTÃO ECONÔMICO FINANCEIRA	17
2.2 CONTROLES FINANCEIROS.....	17
2.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE	18
2.3.1 Controle de Disponibilidades	19
2.3.2 Controle de Contas a Receber	19
2.3.3 Controle de Contas a Pagar	20
2.3.4 Controle de Estoque	21
2.4 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	21
2.4.1 Balanço Patrimonial	22
2.4.2 Demonstrativo do Resultado	23
2.4.3 Fluxo de Caixa	25
2.5 CAPITAL DE GIRO	27
2.5.1 Capital Circulante Líquido – CCL	28
2.5.2 Necessidade de Capital de Giro – NCG	28
2.5.3 Saldo de Tesouraria – ST	29
2.6 INDICADORES DE DESEMPENHO	30
2.6.1 Análise Vertical/Horizontal	30
2.6.2 Tripé de Análise	31
2.6.3 Liquidez	32
2.6.4 Rentabilidade	34
2.6.5 Endividamento	36
2.6.6 Índices de Atividade – Prazos Médios	38
2.6.6.1 Prazo Médio de Recebimento	38
2.6.6.2 Prazo Médio de Pagamento	38
2.6.6.3 Prazo Médio de Estoque	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	40

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4 ESTUDO DE CASO	42
4.1 EMPRESA.....	42
4.1.1 Caracterização.....	42
4.1.2 Produtos.....	43
4.1.2 Clientes e Fornecedores.....	43
4.1.3 Regime de Tributação.....	44
4.1.4 Etapas do Estudo.....	44
4.2 CONTROLES OPERACIONAIS.....	45
4.2.1 Controle de Contas a Receber.....	45
4.2.2 Controle de Contas a Pagar.....	45
4.2.2 Controle de Estoques.....	46
4.3 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	47
4.3.1 Análises Vertical x Horizontal.....	47
4.3.2 Demonstrativo do Resultado (gerencial).....	48
4.3.3 Fluxo de Caixa Indireto.....	49
4.3.4 Indicadores de Desempenho.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

No primeiro capítulo desta pesquisa será apresentado o tema e sua problematização. Em seguida, aborda-se o objetivo geral e os demais específicos, a justificativa da pesquisa e a estrutura do estudo.

1.1 TEMA, PROBLEMATIZAÇÃO E QUESTÃO DA PESQUISA

A contabilidade gerencial nas empresas é de fundamental importância para que se possa obter controle e organização das mesmas com o intuito de gerar as informações necessárias para a tomada de decisões. Para Parisi e Megliorini (2011, p. 9), “A contabilidade gerencial tem uma importante contribuição para o processo decisório, uma vez que as decisões, na maioria das vezes, contemplam julgamentos e recomendações por ela oferecidos”.

Diante de grande competitividade no mercado as empresas necessitam cada vez mais de destaque, assim a contabilidade gerencial entra em questão, pois ela auxilia essas empresas que desejam obter vantagens competitivas. As empresas pequenas precisam adquirir conhecimento gerencial que oriente na geração, na absorção e no uso das novas tecnologias, todavia auxiliando na tomada de decisão (NETTO, 2006).

Uma organização pode estar sempre aprimorando e atualizando suas formas de gerenciamento e controle utilizado de ferramentas gerenciais que lhes sirvam de apoio para a tomada de decisões.

Sabendo que o gerenciamento em qualquer empresa seja de suma importância, e pode então ser aplicado para sua otimização tem-se a seguinte questão de pesquisa: Como a contabilidade gerencial e o uso de ferramentas gerenciais pode contribuir para a gestão das organizações?

1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar como a contabilidade gerencial e o uso de ferramentas gerenciais pode contribuir para a gestão de uma empresa familiar de pequeno porte que tem como ramo a revenda de materiais de construção.

Todavia, para alcançar o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Apresentar pesquisa teórica acerca das principais ferramentas de análise da contabilidade gerencial;
- ✓ Conceituar modelagem gerencial;
- ✓ Desenvolver um estudo de caso em uma empresa do setor de materiais de construção propondo uma modelagem gerencial voltada para tomada de decisão.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema pesquisado reflete significativamente para as decisões a serem tomadas por uma organização, pois o bom gerenciamento de uma empresa é parte fundamental para auxílio dos gestores nas decisões a serem tomadas, portanto o uso das ferramentas gerenciais e de controle, de acordo com a necessidade e realidade da empresa, são de grande relevância, pois as informações extraídas servirão como base para a tomada de decisões de uma empresa e assim perpetuando a geração de riqueza para com os envolvidos. Desta forma Crepaldi (1998, p. 18) explica:

Contabilidade gerencial 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 melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

Desta forma, faz-se necessário o estudo sobre gestão, controle e ferramentas gerenciais para que assim se possa entender a importância e relevância destes fatores para a tomada de decisão de uma empresa e como isso pode impactar positivamente no auxílio aos gestores nas melhores decisões possíveis.

Na visão social, a presente pesquisa será de grande importância para as organizações comerciantes e que desejam aderir ao uso das ferramentas gerenciais de acordo com a necessidade de sua empresa para melhorar seu controle e gerenciamento, assim como será relevante também para todos os envolvidos com a organização e que dependem da perpetuidade e riqueza da mesma para manutenção de empregos e oportunidades.

Todavia, a pesquisa será de cunho importante para as organizações por ser uma área que reflete expressivamente na saúde de uma empresa que deseja ter controle e conhecimento de suas informações.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Finalizando o capítulo de introdução, o trabalho está estruturado com a fundamentação teórica, metodologia, análise e críticas dos resultados e considerações finais. Nos estudos teóricos e empíricos será apresentado como a contabilidade gerencial e o uso de ferramentas gerenciais podem contribuir para a gestão de uma empresa familiar de pequeno porte que revende materiais de construção. Após, será dado ênfase aos procedimentos metodológicos, abordagem, objetivos, estratégias e técnicas de pesquisa. Todavia, após, será apresentado os resultados da pesquisa, dificuldades do trabalho e conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será demonstrado de forma específica a contabilidade gerencial como instrumento para gerenciamento e controle das organizações, todavia dando ênfase a algumas ferramentas gerenciais e suas contribuições na tomada de decisão.

2.1 GESTÃO ECONÔMICO FINANCEIRA

Segundo Hoji (2014), para a administração financeira o principal objetivo econômico das empresas é estar sempre aumentando o seu valor no mercado, pois é deste modo que a mesma consegue o aumento de sua riqueza e de seus proprietários.

O objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas da empresa. O administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor e pela mitigação de riscos e, para isso, se envolve nos negócios como um todo (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010 p. 3).

Para Hoji (2014), os proprietários das organizações privadas esperam e desejam que o investimento depositado traga um retorno compatível com o risco que é assumido, por meio da geração e resultados econômicos e financeiros, ou seja, lucro e caixa.

A gestão empresarial se segmenta da seguinte forma: operacional, econômico e financeiro. Em cada atividade que a empresa desenvolve, observa-se três aspectos diferentes, em que um diz respeito a qualidade, quantidade e cumprimento de prazo, ou seja, parte operacional, onde os recursos que são consumidos e os produtos gerados são associados valores econômicos, caracterizando o aspecto econômico da atividade, e o outro diz respeito aos prazos de pagamentos e recebimentos que caracterizam a parte financeira da entidade (PADOVEZE, 2003).

2.2 CONTROLES FINANCEIROS

Segundo Júnior, Rigo e Cherobim (2010), primeiramente deve-se entender que o controle financeiro abrange várias atividades como a administração de caixa, crédito e cobrança, risco, câmbio, investimento, financiamento, planejamento e

controle financeiro, relacionamento tanto com acionistas como com investidores e ainda relacionamento com bancos.

Para entender sobre controle financeiro primeiramente deve-se entender que o processo do planejamento financeiro global abrange alguns passos, sendo eles estimar os recursos que serão necessários para a execução dos planos operacionais da empresa, determinar o quanto de recursos poderá ser obtido da empresa e o quanto poderá provir de fontes externas, identificar os melhores meios para obtenção de recursos adicionais quando necessário, e por fim estabelecer o melhor método para a aplicação de todos os recursos para a execução dos planos operacionais. Sabendo disso, entendemos que o controle financeiro é desenvolvido por meio do acompanhamento da execução do planejamento financeiro global (BRAGA, 1989).

Segundo Júnior, Rigo e Cherobim (2010), o responsável por administrar e controlar a parte financeira da empresa toma então três grandes decisões, sendo elas: decisão de investimento, decisão de financiamento e decisão de resultado.

2.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE

Para Migliavacca (2004), o controle define-se como o planejamento organizacional juntamente com todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma organização, com o intuito de proteger e garantir seus ativos, verificando assim o suporte dos dados contábeis, promovendo a eficiência operacional e encorajando a adesão das premissas a serem seguidas que foram definidas pela organização.

Controle está intimamente ligado à função de planejamento, quando se propõe assegurar que as atividades da firma estão em conformidade com os planos. Efetivamente, controle é um sistema de feedback que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1992 p. 26).

Segundo Atkinson et al. (2008, p. 581), “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos”.

2.3.1 Controle de Disponibilidades

Segundo Zdanowicz (2004), o controle do disponível é o aspecto chave da finalidade liquidez para a administração financeira. Quanto maiores forem os recursos disponíveis em caixa, maior será então a agilidade da empresa em cumprir com suas obrigações.

Para Hoji (2014), o controle eficaz do caixa (disponibilidades) contribui de forma significativa para o aumento dos lucros da empresa. As principais contas patrimoniais operacionais que impactam fortemente no caixa são as contas a receber (clientes), os estoques e as contas a pagar (fornecedores).

A administração do disponível compreende no controle da eficiente utilização dos recursos da empresa, em investimentos facilmente conversíveis em numerários e das fontes externas que podem proporcionar imediatos aportes de recursos financeiros quando necessários (ZDANOWICZ, 2004 p. 188).

Hoji (2014), complementa que o tesoureiro é o responsável pelo controle do caixa e deve ter uma visão integrada do fluxo de caixa da empresa e interagir de forma preventiva junto as áreas que geram recebimentos e pagamentos.

2.3.2 Controle de Contas a Receber

O crédito é um facilitador das vendas, pois é por meio da concessão do crédito que as empresas podem vender muito mais do que venderiam sem a utilização dessa facilidade, porém dar crédito é também fator de risco para as empresas quando houver perda com devedores (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Uma boa administração do contas a receber deve além de incluir a execução, as funções de planejamento e controle para que as vendas efetuadas com crédito comercial tragam resultados positivos para a empresa. A cobrança é a principal função operacional do controle de contas a receber, juntamente com a formulação da política de crédito, bem como no acompanhamento dos seus resultados (SANTOS, 2001).

Para Zdanowicz (2004), todo o esforço de cobrança realizado implicará em custo, todavia deve-se ater a análise da relação de benefício/custo, ou seja, utilizar de um método ou sistema que promova o retorno mais rápido e eficiente das cobranças na contrapartida de um custo menor. Deve-se cuidar para que os esforços de

cobrança não afetem nos valores a serem recebidos dos clientes, como também para futuras vendas ou futuras cobranças de outros valores.

Segundo Júnior, Rigo e Cherobim (2010), a concessão de crédito exige grandes volumes de investimentos em capital de giro, tornando assim a administração mais complexa e exigindo maior atenção para o uso das técnicas adequadas.

2.3.3 Controle de Contas a Pagar

Para Gitman (2001, p. 471), “Contas a pagar são passivos resultantes de serviços, cujo pagamento não foi feito ainda”. Os itens mais comuns acumulados pelas empresas são os salários e os impostos. Sabendo que os impostos são devidos ao governo e que a empresa não pode manipular seu acúmulo. O período de pagamento para empregados por hora de trabalho geralmente é regulamentado por sindicatos, leis estadual ou federal, ou em outros casos cabe a administração da empresa pela decisão da data dos pagamentos (GITMAN, 2001).

Contas a pagar podem ser vistas como empréstimos sem juros dos fornecedores. Na ausência de contas a pagar, a empresa precisa tomar emprestado ou usar seu próprio capital para pagar as faturas de seus fornecedores. Portanto, o benefício das contas a pagar está na economia de despesas de juros que precisariam ser pagas se não houvesse o crédito dado pelo fornecedor (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010 p. 341).

Para Júnior, Rigo e Cherobim (2010), pode-se adotar algumas estratégias para a gestão dos passivos circulantes, dentre elas retardar os pagamentos de valores a pagar por meio da negociação dos prazos de pagamento no ato da negociação da compra.

Segundo GropPELLI e Nikbakht (2010), deve ser analisada cada situação pois a aceitação de crédito e a utilização do contas a pagar nem sempre é vantagem para a empresa. Os fornecedores geralmente fornecem bons descontos se a mercadoria for paga à vista ou poucos dias após seu recebimento. Nesse caso, cabe analisar se será vantagem pagar tudo à vista e aproveitar o desconto ou comprar a prazo e utilizar o contas a pagar. Se for utilizado o desconto à vista o benefício será o próprio desconto e a desvantagem seria o custo de tomar emprestado para pagar à vista e a possível perda de um empréstimo sem juro. A oferta do desconto à vista deve ser aceita se o benefício exceder o custo.

2.3.4 Controle de Estoque

O controle físico do estoque é objeto de administração de materiais, ou seja, de processos logísticos. Os controles do ponto de vista econômico-financeiro, objetiva verificar se os valores que estão registrados estão devidamente avaliados (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Para Braga (1989), o controle dos estoques busca o equilíbrio entre os quesitos operacionais e financeiros.

Segundo Zdanowicz (2004), a administração dos estoques tem relação com o fato da empresa imobilizar os recursos financeiros em itens que não representam valores imediatos como dispõe o disponível e o contas a receber.

Júnior, Rigo e Cherobim (2010), afirmam que estratégias como codificação dos itens, localização no centro de distribuição, os procedimentos de entrada e saída, fazem parte da execução das políticas de estoque da empresa.

Deve-se ater de que a base para a preservação da liquidez é o dimensionamento dos níveis de estoque que devem ser compatíveis com a demanda de vendas e produção (ZDANOWICZ, 2004).

2.4 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações contábeis devem apresentar de forma adequada e estruturada a posição financeira e patrimonial da organização, assim como os resultados das operações e o fluxo de caixa em determinada data (SANTOS; SCHMIDT; MARTINS, 2006).

Ainda segundo Santos, Schmidt e Martins (2006, p. 18)

Elas objetivam fornecer informações sobre a situação financeira e patrimonial, o resultado e o fluxo financeiro de uma entidade, que são úteis a uma ampla variedade de usuários na tomada de decisões. Assim, as demonstrações contábeis auxiliam aos usuários a estimar os resultados futuros e os fluxos financeiros futuros da entidade.

As demonstrações financeiras são de cunho importante para a empresa, pois fornecem uma série de dados de acordo com a organização e seguindo as regras contábeis (MATARAZZO, 2010).

2.4.1 Balanço Patrimonial

Para Santos, Schmidt e Martins (2006), o balanço patrimonial tem por finalidade demonstrar de forma quantitativa e qualitativa a situação patrimonial e financeira da empresa assim como todos os atos registrados na escrituração contábil da empresa.

As informações fornecidas pelo balanço patrimonial são muito relevantes e podem ser extraídas de seus diversos grupos de contas, o balanço irá servir como ponto de partida indispensável para saber sobre a situação econômica e financeira de uma empresa (NETO, 2015).

Segundo Martins, Miranda e Diniz (2014), o balanço patrimonial demonstra a situação patrimonial e financeira de uma empresa de forma estática de um determinado período.

Segundo Neto (2015), o balanço possui três partes essenciais, sendo elas: ativo, passivo e patrimônio líquido, no qual cada uma dessas partes se divide em diversas contas classificadas em grupos, e que são dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez para o ativo e em ordem decrescente de exigibilidade para o passivo.

O Ativo é composto pelas contas que representam bens, direitos e outros recursos da empresa que gerem ou ajudem na geração de caixa. Pode ser conceituado como recursos que são controlados pela entidade que provieram de eventos passados e que tem como objetivo resultados benéficos para a empresa (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014).

O Passivo demonstra as exigibilidades e obrigações da empresa, cujos valores estão na conta do ativo. Os recursos do passivo são divididos em curto prazo e longo prazo e denominados respectivamente por passivo circulante e passivo não circulante (NETO, 2015).

O Patrimônio Líquido é o valor residual dos ativos da empresa após serem deduzidos todos os seus passivos, todavia, sua avaliação depende dos critérios de avaliação adotados no Ativo e Passivo. O Patrimônio Líquido representa então o total de recursos próprios da empresa, pertencentes aos sócios ou seus acionistas (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014).

No quadro 1 a seguir, é possível visualizar um modelo de balanço patrimonial.

Quadro 1 – Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Disponível	
Contas a Receber	Passivo Não Circulante
Estoques	
Ativos Especiais e Despesas Antecipadas	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Ativo Não Circulante	Capital Social
Ativo Realizável a Longo Prazo	Reservas de Capital
Investimentos	Ajustes de Avaliação
Imobilizado	Reservas de Lucros
Intangível	Ações em Tesouraria
	Lucros/Prejuízos Acumulados

Fonte: Adaptado de Martins, Miranda e Diniz (2014)

A estrutura do balanço patrimonial é composta dos bens, diretos e obrigações que uma empresa possui, conhecidos como ativo e passivo, no qual encontramos contas de curto e longo prazo, relacionadas ou não com a operação da empresa.

2.4.2 Demonstrativo do Resultado

A demonstração do resultado apresenta os resultados alcançados pela empresa em um determinado período. De forma geral, o resultado é apurado deduzindo-se das receitas todas as despesas que a empresa obteve no referido período (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014).

Para Santos, Schmidt e Martins (2006, p. 48),

A demonstração do resultado do exercício destina-se a evidenciar a formação do resultado do exercício, mediante confronto das receitas e ganhos com as despesas e perdas incorridas no exercício.

Para Neto (2015), a demonstração de resultado do exercício objetiva fornecer de maneira esquematizada os resultados de lucro ou prejuízo auferidos pela empresa em determinado exercício social, onde os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido.

Segundo Martins, Miranda e Diniz (2014), em linhas gerais, na DRE o resultado é apurado deduzindo-se das receitas todas as despesas, incluindo custos, que a empresa obteve em um determinado período.

Neto (2015, p. 83) afirma que:

As receitas e despesas no período são consideradas na DRE de forma independente de sua realização financeira. Assim, as receitas de vendas são registradas quando de suas realizações; a despesa de pessoal é considerada no próprio mês da prestação dos serviços, mesmo que ainda não tenha sido paga; a despesa de imposto de renda é inserida na demonstração de resultados (DRE) no exercício a que se refere quando o imposto é declarado.

A demonstração do resultado do exercício ainda é colocada de forma dedutiva, e nas publicações deve começar a demonstração com a receita líquida e ficando a conciliação entre esse valor e a receita bruta demonstrada apenas em nota explicativa (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014).

No quadro 2 a seguir, é possível visualizar um modelo de demonstrativo do resultado do exercício.

Quadro 2 – Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
RECEITA LÍQUIDA
(-) Custo dos Produtos Vendidos ou Serviços Prestados
= RESULTADO BRUTO
(-) DESPESAS OPERACIONAIS
(-) Despesas de Vendas
(-) Despesas Administrativas
(+) Receitas Financeiras
(-) Despesas Financeiras
(-) Outras Receitas e Despesas Operacionais
= RESULTADO OPERACIONAL
(-) Provisão para IR e Contribuição Social
= RESULTADO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES
(-) Participações
(-) Contribuições
= LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO
(+) Juros sobre o Capital Próprio
= LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO

Fonte: Adaptado de Martins, Miranda e Diniz (2014)

O quadro 2, apresenta um modelo de estrutura básica de um demonstrativo do resultado composto pelas contas de resultado, sendo elas as receitas e despesas do exercício.

2.4.3 Fluxo de Caixa

A demonstração do fluxo de caixa (DFC), é uma das principais informações contábeis para fins gerenciais. A DFC demonstra as mutações ocorridas no saldo de disponibilidade (caixa e equivalente de caixa) da empresa em um determinado período por meio de entradas, fluxo de recebimentos e saídas, fluxo de pagamentos (MARION, 2012).

Segundo Martins, Miranda e Diniz (2014, p. 56),

Por meio da DFC, os usuários das demonstrações contábeis podem avaliar a capacidade de gerar fluxos futuros de caixa da entidade, a capacidade de saldar obrigações e pagar dividendos, a flexibilidade financeira da empresa e a taxa de conversão do lucro em caixa entre outros aspectos.

Por meio da DFC é possível analisar principalmente a capacidade financeira da empresa para cumprir seus compromissos com terceiros (empréstimos e financiamentos) e também como com seus acionistas (dividendos), a geração de resultado de caixa futuro e operações atuais, e a situação de liquidez financeira. A DFC ainda demonstra informações sobre os fluxos de pagamentos e recebimentos ocorridos no período, bem como o impacto dessas operações sobre o caixa da empresa (NETO, 2015).

Matarazzo (2010), ainda afirma que a maior parte dos problemas de insolvência ou liquidez de uma empresa ocorrem devido a inadequada administração e análise do fluxo de caixa.

Segundo Martins, Miranda e Diniz (2014), a legislação permite que a DFC possa ser elaborada por dois métodos, o método direto que é a partir da movimentação do caixa e equivalentes de caixa ou pelo método indireto que é por meio da conciliação do caixa e equivalentes de caixa com o Lucro/Prejuízo do exercício.

Segundo Neto (2015), o método indireto parte do lucro líquido do exercício para se conciliar com o caixa gerado pelas operações. Já o método Direto demonstra as movimentações financeiras evidenciando as entradas e saídas de recursos de cada

item da atividade operacional, como recebimento de vendas, pagamento de juros, impostos e etc.

Quadro 3 – Demonstração Básica do Fluxo de Caixa Indireto

FLUXO DE CAIXA INDIRETO
Atividades Operacionais
Lucro Líquido
(+) Depreciação
(-) Lucro na Venda de Imobilizado
(=) Lucro Ajustado
Aumento em Duplicatas a Receber
Aumento em PCLD
Aumento em Duplicatas Descontadas
Aumento em Estoques
Aumento em Despesas Pagas Antecipadamente
Aumento em Fornecedores
Redução em Provisão para IR a Pagar
Redução em Salários a Pagar
Caixa Líquido Consumido nas Atividades Operacionais
Atividades de Investimento
Recebimento pela Venda de Imobilizado
Pagamento pela Compra de Imobilizado
Caixa Líquido Consumido nas Atividades de Investimento
Atividade de Financiamento
Aumento de Capital
Empréstimos de Curto Prazo
Distribuição de Dividendos
Caixa Líquido Consumido nas Atividades de Financiamento
Aumento Líquido nas Disponibilidades
Saldo de Caixa + Equivalentes de Caixa Inicial
Saldo de Caixa + Equivalentes de Caixa Final

Fonte: Adaptado de Martins, Miranda e Diniz (2014)

Conforme o quadro 3, no fluxo de caixa indireto é demonstrado os recursos provenientes das atividades operacionais a partir do lucro líquido, ajustados pelos itens que afetam o resultado, mas que não modificam o caixa da empresa.

O quadro 4, apresentará também a estrutura geral do fluxo de caixa direto conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC).

Quadro 4 – Demonstração Básica do Fluxo de Caixa Direto

FLUXO DE CAIXA DIRETO
Atividades Operacionais
Recebimento de Clientes
Recebimento de Juros
Duplicatas Descontadas
Pagamentos
- a Fornecedores
- de Impostos
- de Salários
- de Juros
- Despesas Pagas Antecipadamente
Caixa Líquido Consumido nas Atividades Operacionais
Atividades de Investimento
Recebimento pela Venda de Imobilizado
Pagamento pela Compra de Imobilizado
Caixa Líquido Consumido nas Atividades de Investimento
Atividades de Financiamento
Aumento de Capital
Empréstimos de Curto Prazo
Distribuição de Dividendos
Caixa Líquido Consumido nas Atividades de Financiamento
Aumento Líquido nas Disponibilidades
Saldo de Caixa + Equivalentes de Caixa Inicial
Saldo de Caixa + Equivalentes de Caixa Final

Fonte: Adaptado de Martins, Miranda e Diniz (2014)

As demonstrações do fluxo de caixa apresentam as disponibilidades da empresa, demonstrando as entradas e saídas de caixa por meio das atividades operacionais, de investimento e financiamento, com objetivo de obter o saldo final de caixa.

2.5 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro de uma empresa corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades (BRAGA, 1989).

Gitman (2001), ainda nos complementa que o capital de giro são os ativos circulantes que representam o tanto de investimento que circula de uma forma para outra de acordo com a direção normal dos negócios.

2.5.1 Capital Circulante Líquido – CCL

Segundo Braga (1989), enquanto se tem a determinação exata dos prazos referentes ao pagamento dos passivos circulantes, sabe-se que o mesmo não ocorre com as atividades de caixa que são provenientes das vendas, cobranças e produção. Todavia, a falta de sincronia entre essas atividades traz imprecisão na transformação dos estoques em duplicatas a receber e conseqüentemente em dinheiro. Esse desacordo entre os fluxos de pagamentos e recebimentos deverá ser reparado pelo capital circulante líquido – CCL.

Para tanto, se tem o seguinte conceito de capital circulante líquido (CCL), no qual o mesmo representa a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou então a diferença entre o passivo não circulante somado ao patrimônio líquido e o ativo não circulante (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014).

Figura 1 - Fórmula Capital Circulante Líquido

$$\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Na figura 1, é demonstrado a fórmula do Capital Circulante Líquido – CCL. O Capital Circulante Líquido é a diferença entre o ativo circulante, no qual são somadas contas a receber, estoques e despesas pagas, e o passivo circulante composto pelas contas de fornecedores, contas a pagar e outros, em determinado período.

2.5.2 Necessidade de Capital de Giro – NCG

Saber qual a dimensão da necessidade de capital de giro de uma empresa é uma das mais difíceis tarefas para um gestor financeiro, pois requer grande entendimento das operações da empresa, dentre elas saber quais seus métodos comerciais e financeiros, assim como estar informado sobre os prazos de recebimento e pagamento (SANTOS, 2001).

Para Matarazzo (2010), a necessidade de capital de giro (NCG) é um conceito essencial para analisar uma empresa no seu ponto de vista financeiro, ou seja, analisando o caixa, as estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade,

tornando assim a NCG uma chave para a administração financeira de uma organização.

Figura 2 - Fórmula da Necessidade de Capital de Giro

$$\text{NCG} = \text{Ativo Operacional} - \text{Passivo Operacional}$$

Na figura 2, é demonstrado a fórmula da necessidade de capital de giro – NCG. A necessidade de capital de giro é cargo do ciclo de caixa da empresa. Quando o ciclo de caixa é longo, a necessidade de capital de giro é maior e vice-versa.

2.5.3 Saldo de Tesouraria – ST

Para compreendermos sobre o saldo de tesouraria, Martins, Miranda e Diniz (2014) afirmam que, esse saldo é obtido pela diferença entre o ativo financeiro e o passivo financeiro, que indicam a política financeira de uma empresa. Caso for positivo, indicam que a empresa possui recursos para garantir a liquidez em curto prazo, se for negativo pode indicar situação de dificuldade financeira.

A variável tesouraria é resultado da reclassificação das contas de ativo circulante e passivo circulante, particularmente aquelas que não fazem parte diretamente da atividade operacional da empresa, no qual essas são denominadas outras contas do ativo circulante e outras contas do passivo circulante. No ativo são as contas ou grupo de contas de disponibilidades, aplicações financeiras e demais valores a receber, e no caso do passivo circulante são as contas ou grupos de contas de operações financeiras e demais valores a pagar (OLINQUEVITCH; FILHO, 2009).

Neto (2015) afirma que, quando uma empresa apresenta por vários exercícios seguidos o crescimento da necessidade de investimento em giro (NIG) superior ao capital circulante líquido (CCL), diz-se que, acontece o efeito tesoura que é identificado por um crescente saldo de disponível negativo. Esse efeito tesoura pode ser desencadeado por vários fatores, dentre eles, o crescimento elevado do nível de atividade empresarial, desvios de recursos de giro para imobilizado, inflação e etc.

Olinquevitch e Filho (2009) ainda complementam que, a tesouraria pode ser estudada das seguintes formas: tesouraria positiva e tesouraria negativa. Na tesouraria positiva o saldo positivo indica que as demais contas do ativo circulante

apresentam saldo superior ao das demais contas do passivo circulante, ou seja, a realização das contas do ativo circulante classificadas para fazerem parte da tesouraria, transformam-se suficientemente para liquidar as contas do passivo circulante classificadas para compor a tesouraria, todavia, trazendo folga financeira. Já a tesouraria negativa indica que o saldo das demais contas do ativo circulante apresentam saldo inferior ao das demais contas do passivo circulante, ou seja, a realização das contas do ativo circulante, classificadas para compor a tesouraria, não é suficiente para pagar a exigibilidade das contas do passivo circulante classificadas para tesouraria, todavia expressando que a empresa está utilizando de capital de terceiros de curto prazo para financiar sua atividade.

Figura 3 – Fórmula do Saldo de Tesouraria

$$\text{ST} = \text{AC (financeiro)} - \text{PC (financeiro)}$$

Na figura 3, demonstra-se a fórmula do saldo de tesouraria – ST. Pode-se por meio do saldo de tesouraria, identificar o grau de utilização de recursos de terceiros de curto prazo para financiar as necessidades líquidas de capital de giro da empresa.

2.6 INDICADORES DE DESEMPENHO

A técnica de analisar por meio de índices de desempenho, se dá em relacionar grupos de contas com o intuito de ter conclusões sobre situações econômicas e financeiras de uma empresa, sendo eles classificados como ótimo, bom, satisfatório ou deficiente, quando comparados aos índices de outras empresas do mesmo ramo e porte, ou com os índices do setor (HOJI, 2014).

2.6.1 Análise Vertical/Horizontal

A análise vertical é calculada de forma semelhante à análise horizontal, sendo ambos calculados por meio de regra de três. Então se analisa a variação de uma conta em relação à outra conta com base do mesmo período (MARTINS; MIRANDA; DINIZ 2014).

Segundo Schier (2008, p. 58),

A análise vertical, além de ser importante para a avaliação da estrutura da composição dos itens da demonstração financeira e de sua evolução no tempo, mostra a composição percentual e a participação de cada conta da demonstração em análise, em relação a um valor adotado como base (100%).

Segundo Martins, Miranda e Diniz (2014), a análise horizontal é um procedimento de análise temporal, que permite verificar a evolução das contas individuais e dos grupos de contas por meio de números-índices, ou seja, o foco dessa análise é a variação temporal ocorrida em uma mesma conta.

A análise horizontal das contas das demonstrações, aponta quais foram as variações que ocorreram nos itens monetários com relação a períodos anteriores ou posteriores em determinado momento (SCHIER, 2008).

No quadro 5, é possível verificar a demonstração de resultados com análises vertical e horizontal.

Quadro 5 – Demonstração de Resultados com Análises Vertical e Horizontal

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS COM ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL									
Exercício findo em	31-12-x1			31-12-x2			31-12-x3		
	Valor Absoluto	AV	AH	Valor Absoluto	AV	AH	Valor Absoluto	AV	AH
RECEITA LÍQUIDA	4.793.123	100	100	4.425.866	100	92	5.851.586	100	122
Custo dos Produtos Vendidos	3.621.530	76	100	3.273.530	74	90	4.218.671	72	116
Lucro Bruto	1.171.593	24	100	1.152.336	26	96	1.632.915	28	140
Despesas Operacionais	495.993	10	100	427.225	9	86	498.025	8	100
Outras Rec./Desp. Operacionais	8.394	-	-	17.581	-	-	27.777	-	-
LUCRO OPERACIONAL (Antes dos Resultados Financeiros)	683.994	14	100	742.692	17	108	1.162.671	20	158
Receitas Financeiras	10.860	-	-	7.562	-	-	5.935	-	-
Despesas Financeiras	284.308	6	100	442.816	10	156	863.298	15	304
LUCRO OPERACIONAL	410.546	8	100	307.438	7	75	305.304	5	75
Resultado Não Operacional	1.058	-	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO ANTES DO IR	411.604	8	100	307.438	7	75	305.304	5	75
LUCRO LÍQUIDO	223.741	4,66	100	167.116	3,77	75	165.956	2,83	75

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010)

O quadro 5, demonstra o método de análise vertical e horizontal das contas da demonstração de resultados do exercício, apontando quais foram as variações ocorridas no período.

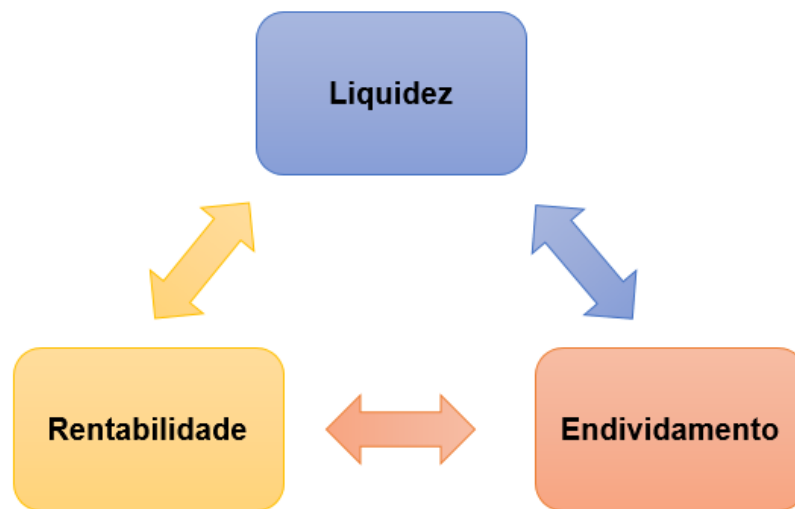
2.6.2 Tripé de Análise

Ao analisarmos as demonstrações contábeis entendemos tanto a situação econômica como a situação financeira de uma determinada empresa.

Marion (2012) explica que, o tripé da análise nos permite compreender e entender de forma detalhada esta situação. Vejamos que o tripé de análise comporta três índices, sendo eles: Liquidez que diz sobre a situação financeira, rentabilidade sobre a situação econômica e endividamento que informa sobre a estrutura do capital de uma empresa.

Observa-se na figura 4, que são demonstrados os grupos de índices abordados no tripé de análise.

Figura 4 - Tripé de Análise



Na figura 4, podemos ver os índices do tripé de análise. Os índices que compõe o tripé de análise representam o equilíbrio ideal, por meio deles é possível ter uma visão superficial da empresa a ser analisada.

2.6.3 Liquidez

Os índices que fazem parte deste grupo demonstram a situação financeira da empresa. Esses índices confrontam os ativos circulantes com as dívidas, com o intuito de medir a solidez financeira da empresa. Todavia, se os índices de liquidez da organização forem bons, significa que a mesma tem a capacidade de quitar suas dívidas (SCHIER, 2008).

Dentro desse grupo classificam-se então os seguintes índices de liquidez:

a) Liquidez Corrente

Por meio do índice de liquidez corrente, é possível saber o quanto a empresa detém de recursos de curto prazo, ou seja, ativo circulante, para cada real de dívidas de curto prazo, ou seja, passivo circulante (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014).

Figura 5 - Fórmula da Liquidez Corrente

$$\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

Segundo Marion (2012), o índice de liquidez corrente demonstra a capacidade de pagamento da empresa a curto prazo através da fórmula demonstrada na figura 5.

b) Liquidez Seca

O índice de liquidez seca demonstra o quanto das dívidas de curto prazo (passivo circulante), poderiam ser quitadas utilizando os itens de maior liquidez no ativo circulante, que são de forma básica o disponível e o contas a receber. Esse índice mostra quanto a empresa possui de ativos líquidos para cada real de dívidas do curto prazo (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014).

Figura 6 – Fórmula da Liquidez Seca

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Desp. Antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$$

A figura 6, demonstra a fórmula do índice de liquidez seca, que exclui do cálculo os estoques por não apresentarem liquidez compatível com o grupo patrimonial onde estão inseridos.

c) Liquidez Imediata

Segundo Marion (2012), a liquidez imediata demonstra o quanto a empresa dispõe imediatamente para saldar suas dívidas de curto prazo.

O índice de liquidez imediata mostra a parcela das dívidas de curto prazo (passivo circulante) que poderiam ser pagas imediatamente por meio dos valores relativos a caixa e equivalentes de caixa (disponível). Ou seja, representa quanto a empresa possui de disponível para cada real de dívidas vencíveis no curto prazo (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014 p. 128).

Figura 7 – Fórmula da Liquidez Imediata

$$\text{Liquidez Imediata} = \text{Disponível} / \text{Passivo Circulante}$$

A figura 7, apresenta a fórmula do índice de liquidez imediata. A liquidez imediata mede a capacidade de pagamento da empresa, utilizando apenas as disponibilidades em caixa que a empresa deveria ter se fosse honrar seus compromissos imediatamente.

d) Liquidez Geral

Segundo Marion (2012), o índice de liquidez geral demonstra a capacidade de pagamento a longo prazo da empresa, considerando todos os itens conversíveis em dinheiro a curto e longo prazo, todavia relacionando-se com tudo que já foi assumido como dívida a curto e longo prazo.

Para Martins, Miranda e Diniz (2014), o índice demonstra o quanto a empresa possui de recursos de curto e longo prazo para cada real de dívidas de curto e longo prazo.

Figura 8 – Fórmula da Liquidez Geral

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

Na figura 8, é demonstrado a fórmula do índice de liquidez geral. Este índice leva em consideração a situação a longo prazo da empresa, incluindo no cálculo os direitos e obrigações a longo prazo.

2.6.4 Rentabilidade

Os índices de rentabilidade relacionam os resultados obtidos pela empresa com algum valor que expresse a dimensão do mesmo, exemplo: valor de venda, ativo total, patrimônio líquido (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014).

Dentro desse grupo classificam-se então os seguintes índices de rentabilidade:

a) Giro do Ativo

O índice de giro do ativo compara as vendas da empresa com o seu investimento, onde é estabelecido relação entre as vendas líquidas e o ativo da organização. Todavia esse índice demonstra quanto a empresa vendeu para cada real investido, sendo que quanto mais a empresa girar o seu ativo melhores serão seus resultados (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014).

Figura 9 – Fórmula de Giro do Ativo

$$\text{Giro do Ativo} = \text{Vendas Líquidas} / \text{Ativo}$$

A figura 9, apresenta a fórmula de giro do ativo, um índice que relaciona o total das vendas produzidas com o ativo da empresa, demonstrando quantas vezes o ativo girou no período. Esse índice corresponde a eficiência no uso dos ativos.

b) Margem Líquida

O índice de margem líquida demonstra qual foi o lucro líquido obtido com relação à receita operacional obtida (HOJI, 2014).

Figura 10 – Fórmula da Margem Líquida

$$\text{Margem Líquida} = \text{Lucro Líquido} / \text{Vendas Líquidas}$$

A figura 10, demonstra a fórmula da margem líquida, este índice corresponde ao que sobra para os acionistas em relação às receitas com vendas da empresa.

c) Rentabilidade do Ativo

O índice de rentabilidade do ativo, segundo Braga (2012), é a principal ferramenta para medir-se a eficiência do investimento total da empresa para acompanhamento da evolução ao longo do tempo.

Figura 11 – Fórmula da Rentabilidade do Ativo

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \text{Lucro Líquido} / \text{Ativo}$$

A figura 11, demonstra a fórmula da rentabilidade do ativo, onde segundo esse índice, a porcentagem resultante demonstra a eficiência da aplicação dos ativos e quanto lucro que os mesmos estão gerando, todavia quanto maior for a porcentagem será melhor.

d) Rentabilidade do Patrimônio Líquido

Para Hoji (2014), o indicador de rentabilidade do patrimônio líquido demonstra quanto que rende o capital médio aplicado na organização pelos seus proprietários.

Figura 12 – Fórmula da Rentabilidade do Patrimônio Líquido

$$\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido} = \text{Lucro Líquido} / \text{PLm}$$

Para Braga (2012), o índice demonstrado na figura 12, mede a taxa de remuneração dos capitais próprios, todavia com o intuito de remunerar o risco do investimento efetuado pelos sócios.

2.6.5 Endividamento

Segundo Neto (2015), o índice de endividamento pode ser definido pela relação somente das dívidas de curto prazo ou de longo prazo com o patrimônio líquido, demonstrando assim o endividamento ocasionado pela situação do passivo.

Todavia o índice de endividamento, demonstra o quanto a empresa tem de dívidas com terceiros para cada real de recursos próprios, indicando a dependência que a empresa possui em relação a captação de recursos de capital de terceiros (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014).

Mostra quanto a empresa tomou de empréstimo para cada 1 \$ de capital próprio aplicado. Por exemplo, se o quociente for igual a 0,90, significa que, para cada 1.000 \$ dos acionistas, a empresa assumiu 900 \$ de dívidas. Ou em outras palavras, as dívidas representam 90% do capital próprio da empresa (NETO, 2015).

Figura 13 – Fórmula do Endividamento

$$\text{Endividamento} = \text{Capitais de Terceiros} / \text{Patrimônio Líquido}$$

Na figura 13, tem-se a fórmula do índice de endividamento. Esse indicador demonstra a política de obtenção de recursos da empresa, ou seja, se a empresa vem financiando o seu ativo com recursos próprios ou de terceiros.

O índice de participação de capitais de terceiros, segundo Braga (2012), serve para indicar e demonstrar o grau de utilização de capitais de terceiros que a empresa obtém.

Figura 14 – Fórmula de Participação de Capitais de Terceiros

$$\text{Participação de Capital de Terceiro} = \text{CT} / \text{PL} \times 100$$

A figura 14, apresenta a fórmula de participação de capitais de terceiros, responsável por indicar quanto a empresa depende de capitais de terceiros.

Com relação a composição do endividamento, segundo Martins, Miranda e Diniz (2014), para que se possa analisar a solvência de uma empresa, é de suma importância conhecer os prazos de vencimentos de suas dívidas. Nesta linha, o índice de composição e endividamento indica quanto da dívida total, ou seja, passivo circulante mais passivo não circulante, com terceiros é exigível no passivo circulante (curto prazo).

Figura 15 – Fórmula da Composição do Endividamento

$$\text{Composição do Endividamento} = \text{PC} / \text{CT} \times 100$$

A figura 15, apresenta a fórmula da composição do endividamento, demonstrando qual o percentual de passivo de curto prazo é usado no financiamento de terceiros.

2.6.6 Índices de Atividade – Prazos Médios

Segundo Morante (2007), os índices que fazem parte dos denominados prazos médios são indicadores da atividade operacional da empresa, onde permitem controlar e gerenciar o capital de giro da mesma, ou seja, eles medem a atividade operacional da empresa.

Os índices de prazos médios devem ser analisados sempre em conjunto e não individualmente, além disso, não se recomenda também, misturar a análise dos índices de prazos médios com a dos índices econômicos e financeiros (MATARAZZO, 1998).

2.6.6.1 Prazo Médio de Recebimento

Esse índice calcula o tempo médio para recebimento do produto vendido, ou seja, quanto tempo a empresa espera para receber as suas vendas efetuadas (NETO, 2015).

Figura 16 – Fórmula do Prazo Médio de Cobrança

$$\text{Prazo Médio de Cobrança} = \frac{\text{Duplicatas a Receber (média)}}{365} \times \text{Vendas a Prazo}$$

Na figura 16, temos demonstrada a fórmula do prazo médio de cobrança – PMC. O prazo médio de recebimento é o tempo médio que uma empresa leva para cobrar seus clientes.

2.6.6.2 Prazo Médio de Pagamento

Segundo Neto (2015), esse índice determina e demonstra o tempo médio que a empresa demora para pagar suas compras a prazo.

Figura 17 – Fórmula do Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores

$$\text{Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores} = \frac{\text{Fornecedores a Pagar (média)}}{365} \times \text{Compras a Prazo}$$

Na figura 17, temos a fórmula do índice de prazo médio de pagamento a fornecedores – PMPF. O prazo médio de pagamento, é o tempo médio que uma empresa leva para pagar aos seus fornecedores.

2.6.6.3 Prazo Médio de Estoque

Esse índice determina o tempo médio desde a aquisição do material até o seu requerimento na produção, ou seja, o tempo médio em dias que a matéria-prima fica no estoque esperando ser consumida no processo produtivo (NETO, 2015).

Figura 18 – Fórmula do Prazo Médio de Estocagem de Matéria-Prima

$$\text{Prazo Médio de Estocagem de Matéria-Prima} = \frac{\text{Duplicatas a Receber (média)} \times 365}{\text{Consumo Anual}}$$

Na figura 18, é demonstrado a fórmula do índice de prazo médio de estocagem de matéria-prima – PMEMP. Este índice é muito importante dentro da análise financeira, sua análise permite tomar decisões importantes em relação ao estoque e a operação logística.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, inicialmente, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, serão apresentados os procedimentos utilizados frente aos dados e informações coletadas. Finalizando, destacam-se as limitações da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Ao decorrer do trabalho verifica-se que na análise dos dados é utilizado a abordagem qualitativa, pois segundo Beuren et al. (2014, p. 92) “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. Destaca ainda que “abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social”. Assim os dados coletados junto ao responsável pela organização darão norte a presente pesquisa.

Com relação aos objetivos, o presente estudo se caracteriza como descritivo, pois esta pesquisa descreve como são desenvolvidos os processos gerenciais de um comércio varejista de matérias de construção e os benefícios que podem ser obtidos através da contabilidade gerencial, onde Beuren et al. (2014. P. 81) explica:

Infere-se do exposto que a pesquisa descritiva configura-se com um estudo do intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

Em relação aos procedimentos adotados, realiza-se um estudo do tipo estudo de caso, pois conforme afirma Beuren et al. (2014, p. 84) “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso” e o presente trabalho irá apresentar as análises das informações coletadas que serão utilizadas, de um revendedor de materiais de construção, e pesquisa bibliográfica pois trará a abordagem teórica de temas ligados ao objetivo geral da pesquisa conforme explica Bauren et al. (2014, p. 135) “as pesquisas bibliográficas ou de fontes secundárias utilizam, fundamentalmente, contribuições já publicadas sobre o tema estudado”.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar o diagnóstico das vantagens do uso de ferramentas gerenciais na organização em estudo, a presente pesquisa será levantada com base em documentos, demonstrativos, questionários disponibilizados pela empresa em estudo, com o intuito de verificar como a contabilidade gerencial é de grande importância para os comerciantes.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, caracteriza-se a empresa em estudo e, em seguida, é proposto uma modelagem gerencial para avaliação dos resultados.

4.1 EMPRESA

Nesta etapa, será apresentado a caracterização da empresa, produtos oferecidos, quais os principais clientes e fornecedores, regime de apuração e etapas do estudo.

4.1.1 Caracterização

A empresa em estudo, denominada para fins dessa pesquisa por “Empresa MMC”, é uma empresa de pequeno porte familiar fundada em 1995, que tem como sua atividade o ramo de comércio varejista de materiais de construção. Como trata-se de uma empresa familiar, a administração é realizada pelo titular. A matriz da organização está localizada no extremo sul de Santa Catarina. A empresa conta hoje em seu quadro de colaboradores com 12 funcionários.

A figura 19, demonstra o organograma empresarial.

Figura 19 - Organograma Empresarial



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Conforme a figura 19, pode-se visualizar o organograma da empresa, que é composto hierarquicamente pelo diretor, que é o proprietário da empresa, onde os seus principais setores estão subdivididos em: administrativo, financeiro e comercial.

4.1.2 Produtos

A empresa MMC revende materiais para construção, revestimentos, banho e cozinha, tintas e acessórios, ferragens, iluminação, jardinagem, casa e decoração, dentre outros produtos, na cidade onde atua.

Figura 20 - Produtos Revendidos Pela Empresa MMC



Fonte: Acervo da Empresa (2017)

A empresa conta com um grande portfólio de produtos, dentre eles utensílios básicos e de decorações, estes apresentados acima na figura 20, são alguns exemplos dos produtos oferecidos.

4.1.2 Clientes e Fornecedores

Por ser uma empresa com mais de 20 anos no mercado, a MMC conquistou por sua excelência e portfólio de produtos, uma carteira fiel de clientes na cidade onde atua assim como em toda a região.

Com relação a seus fornecedores, a MMC conta com grandes aliados de renome, como Cerâmica Portinari, Votorantim, ArcelorMittal, entre outros grandes fornecedores.

4.1.3 Regime de Tributação

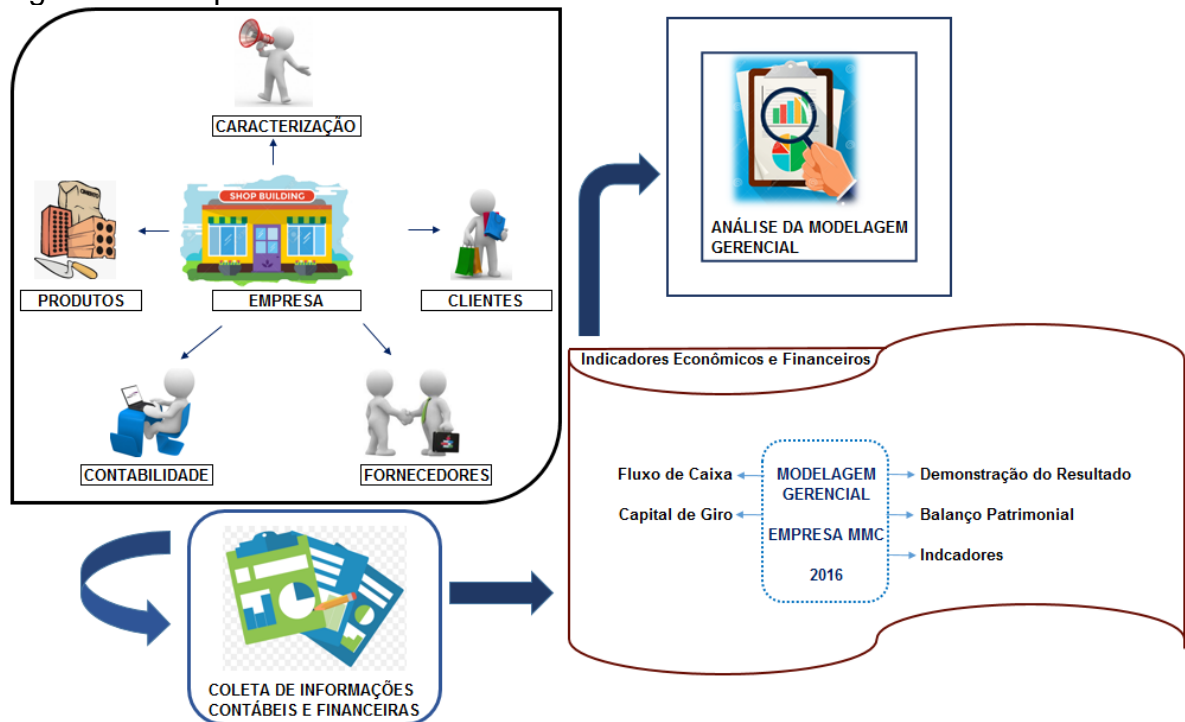
A MMC que é uma empresa familiar, por seu porte e atividade, ela se enquadra no regime de tributação do Simples Nacional.

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos, aplicável as microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

4.1.4 Etapas do Estudo

O presente estudo tem como seu objetivo analisar os indicadores e as demonstrações da companhia MMC, dos anos de 2014, 2015 e 2016 e, a partir daí, apresentar uma modelagem gerencial que proporcione à empresa analisar o seu desempenho. A figura 21, apresenta as etapas para elaboração da proposta da modelagem gerencial.

Figura 21 - Etapas do Estudo



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

A primeira etapa desta pesquisa, consiste em apresentar as características da empresa, assim como os produtos que são oferecidos aos seus clientes.

Na próxima etapa, serão analisados os resultados do ano de 2016 da empresa, com relação a 2015 e 2014, todavia será analisado o balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, logo após, serão analisadas as informações de capital de giro, indicadores de liquidez, endividamento e fluxo de caixa.

4.2 CONTROLES OPERACIONAIS

Nesta etapa, será demonstrado a proposta de controle operacional de contas a receber, de contas a pagar e também um controle de estoques.

4.2.1 Controle de Contas a Receber

Na figura 22, é apresentado um modelo de controle de contas a receber para gerenciamento dos recebimentos dos clientes.

Figura 22 – Controle de Contas a Receber

CONTROLE DE CONTAS A RECEBER										
Data	Cliente	Nº Documento	Valor	Vencimento	Forma de Recebimento		Modalidade do Recebimento			Saldo a Receber
					À Vista	À Prazo (nº de Parcelas)	Dinheiro	Cartão	Cheque	
06/06/2016	A	1	R\$ 1.562,00	15/06/2016		1		X		0,00
07/07/2016	B	2	R\$ 1.300,00	07/07/2016	X		X			0,00
05/09/2016	C	3	R\$ 1.280,00	11/10/2016		Parcela 1/2			X	0,00
05/09/2016	C	3	R\$ 1.280,00	01/11/2016		Parcela 2/2			X	0,00
04/10/2016	D	4	R\$ 500,00	04/10/2016	X		X			0,00
06/10/2016	E	5	R\$ 1.300,00	10/11/2016		1		X		0,00
10/11/2016	F	6	R\$ 850,00	10/11/2016	X			X		0,00
05/12/2016	G	7	R\$ 356,00	05/12/2016	X		X			0,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Na Figura 22, é demonstrado a data das vendas efetuadas, identificação do cliente, número do documento, valor e vencimento da fatura, bem como, qual será a forma de recebimento, que se distingue em: à vista e à prazo, indicando o tanto de parcelas, e a modalidade de recebimento, que distingue entre: dinheiro, cartão ou cheque, todavia finalizando com um controle do saldo restante a receber do cliente.

4.2.2 Controle de Contas a Pagar

Na figura 23, é apresentado um modelo de controle de contas a pagar para gerenciamento dos pagamentos aos fornecedores.

Figura 23 – Controle de Contas a Pagar

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR										
Data	Fornecedor	Nº Documento	Valor	Vencimento	Forma de Pagamento		Modalidade de Pagamento			Saldo a Pagar
					À Vista	À Prazo (nº de Parcelas)	Dinheiro	Cartão	Cheque	
03/02/2016	A	1	R\$ 1.294,00	10/03/2016		Parcela 1/2	X			0,00
03/02/2016	A	1	R\$ 1.295,00	05/04/2016		Parcela 2/2			X	0,00
04/03/2016	B	2	R\$ 1.230,00	16/03/2016		1		X		0,00
23/03/2016	C	3	R\$ 2.100,00	06/04/2016		1			X	0,00
05/04/2016	D	4	R\$ 780,00	05/04/2016	X			X		0,00
20/07/2016	E	5	R\$ 956,00	03/08/2016		1			X	0,00
14/09/2016	F	6	R\$ 500,00	14/09/2016	X		X			0,00
01/11/2016	G	7	R\$ 632,00	01/11/2016	X				X	0,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Na figura 23, é demonstrado a data das compras efetuadas, identificação do fornecedor, número do documento, valor e vencimento da fatura, bem como, qual será a forma de pagamento, que se distingue em: à vista e à prazo, indicando o tanto de parcelas, e a modalidade de pagamento, que distingue entre: dinheiro, cartão ou cheque, todavia finalizando com um controle do saldo restante a pagar ao fornecedor.

4.2.2 Controle de Estoques

Na figura 24, é apresentado um modelo de controle de estoques para gerenciamento dos estoques da empresa.

Figura 24 – Controle de Estoques

CONTROLE DE ESTOQUES						
Código do Produto	Tipo Movimentação	Quantidade	Valor	Fornecedor	Nº Documento	Status
1	E	100	R\$ 1.200,00	A	1	moderado
2	E	250	R\$ 650,00	B	2	baixo
3	E	3000	R\$ 6.000,00	C	3	alto
4	E	600	R\$ 820,00	D	4	baixo
5	E	50	R\$ 3.600,00	E	5	moderado
6	E	35	R\$ 4.500,00	F	6	moderado
7	E	620	R\$ 7.000,00	G	7	alto

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Na figura 24, é demonstrado informações dos estoques, como o código do produto, tipo de movimentação, quantidade, valores, fornecedor, número do documento e status do produto no estoque, no qual foi estabelecido uma regra geral de 100% para cada quantidade de produto no estoque, estabelecido conforme solicitação do produto em venda, onde abaixo de 30% se enquadra em baixo, acima de 30% em moderado e mais de 50% em alto, com o intuito de organizar melhor os produtos que a empresa possui.

4.3 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Nesta etapa, será demonstrado as análises feitas nas demonstrações financeiras da empresa em estudo. Será apresentado as análises vertical e horizontal realizadas no balanço patrimonial e demonstrativo de resultado da empresa, demonstrando também as análises feitas no modelo de fluxo de caixa indireto, elaborado para a empresa, todavia será apresentado as análises realizadas por meio de indicadores de desempenho.

4.3.1 Análises Vertical x Horizontal

O quadro 6, demonstra o balanço patrimonial dos anos de 2014, 2015 e 2016 da empresa MMC, com análises vertical e horizontal.

Propõe-se a utilização deste modelo gerencialmente, pois por meio da análise vertical (AV), é possível identificar quanto cada conta do balanço representa em termos percentuais em relação as suas contas principais. E também é possível verificar através da análise horizontal (AH) a evolução dos períodos.

Quadro 6 - Balanço Patrimonial com Análises Vertical e Horizontal

BALANÇO PATRIMONIAL								
	2014	AV	2015	AV	AH	2016	AV	AH
ATIVO	469.858	100%	716.810	100%	53%	936.294	100%	31%
ATIVO CIRCULANTE	467.042	99%	617.951	86%	32%	859.954	92%	39%
DISPONIBILIDADES	61.953	13%	42.938	6%	-31%	87.216	9%	103%
Caixa	61.953	13%	42.938	6%	-31%	87.216	9%	103%
DUPLICATAS A RECEBER	8.115	2%	29.675	4%	266%	15.796	2%	-47%
Clientes Diversos	8.115	2%	29.675	4%	266%	15.796	2%	-47%
ESTOQUES	396.974	84%	545.338	76%	37%	756.942	81%	39%
Mercadoria para Revenda	396.974	84%	545.338	76%	37%	756.942	81%	39%
ATIVO NÃO CIRCULANTE	2.817	1%	98.859	14%	3410%	76.340	8%	-23%
ATIVO IMOBILIZADO	2.817	1%	98.859	14%	3410%	76.340	8%	-23%
Equipamentos de Informática	2.889	1%	2.889	0%	0%	2.889	0%	0%
Automóveis	0	0%	111.151	16%	-	111.151	12%	0%
(-) Depreciação Acumulada de Equipamentos de Informática	72	0%	361	0%	400%	650	0%	80%
(-) Depreciação Acumulada de Automóveis	0	0%	14.820	2%	-	37.050	4%	150%
PASSIVO	469.858	100%	716.810	100%	53%	936.294	100%	31%
PASSIVO CIRCULANTE	94.116	20%	118.316	17%	26%	81.281	9%	-31%
FORNECEDORES	45.811	10%	66.742	9%	46%	29.889	3%	-55%
Fornecedores Diversos	45.811	10%	66.742	9%	46%	29.889	3%	-55%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	8.402	2%	9.536	1%	13%	7.559	1%	-21%
Simplex Nacional a Recolher	8.402	2%	9.536	1%	13%	7.559	1%	-21%
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	30.314	6%	31.569	4%	4%	32.764	3%	4%
Salários e Ordenados a Pagar	12.158	3%	13.413	2%	10%	14.608	2%	9%
Pró-Labore a Pagar	18.156	4%	18.156	3%	0%	18.156	2%	0%
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	9.588	2%	10.468	1%	9%	11.068	1%	6%
INSS a Recolher	6.053	1%	6.569	1%	9%	6.822	1%	4%
FGTS a Recolher	3.534	1%	3.899	1%	10%	4.246	0%	9%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	375.743	80%	598.494	83%	59%	855.013	91%	43%
CAPITAL SOCIAL	50.000	11%	50.000	7%	0%	50.000	5%	0%
Capital Social Integralizado	50.000	11%	50.000	7%	0%	50.000	5%	0%
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	325.743	69%	548.494	77%	68%	805.013	86%	47%
Lucros Acumulados	325.743	69%	548.494	77%	68%	805.013	86%	47%

Fonte: Acervo da Empresa (2017)

Verifica-se que a conta caixa mais que aumentou na comparação entre 2016 e 2015, reflexo do recebimento em atraso por parte de clientes, o efeito deste pode ser percebido também, na redução da conta de clientes em 47%. O efeito contrário pode ser identificado na comparação de 2015 para 2014, quando a conta de caixa reduziu em 31%, e a conta de clientes aumentou em 266%. Já na conta de lucros acumulados, nota-se crescimento de 68% de 2014 para 2015, e 47% de 2015 para 2016, isso ocorreu, pois a empresa não distribuiu lucros, mas reinvestiu em estoques, onde pode-se notar crescimento de 37% de 2014 para 2015, e de 39% no comparativo de 2015 para 2016, em valores nominais o estoque saiu de 396.974 em 2014, para 756.942 em 2016. Outra conta que também recebeu recursos, foi a conta de imobilizado com a aquisição de um veículo em 2015 no valor de 111.151.

4.3.2 Demonstrativo do Resultado (gerencial)

O quadro 7, apresenta o demonstrativo do resultado do exercício gerencial, dos anos de 2014, 2015 e 2016 da MMC.

Propõe-se a utilização deste modelo gerencialmente, pois por meio da análise vertical (AV), é possível identificar com clareza quanto cada dedução da receita representa em termos percentuais. É possível verificar também através da análise horizontal (AH) a evolução dos períodos.

Quadro 7 - Demonstração do Resultado do Exercício com Análises Vertical e Horizontal

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO COM ANÁLISES VERTICAL E HORIZONTAL								
	2014	AV	2015	AV	AH	2016	AV	AH
RECEITA BRUTA	1.619.160,82	106%	1.423.072,57	106%	-12%	1.602.335,25	106%	13%
Vendas no Mercado Interno	1.619.160,82	106%	1.423.072,57	106%	-12%	1.602.335,25	106%	13%
DEDUÇÕES	-96.501,98	-6%	-84.815,13	-6%	-12%	-95.499,18	-6%	13%
(-) Simples Nacional	-96.501,98	-6%	-84.815,13	-6%	-12%	-95.499,18	-6%	13%
RECEITA LÍQUIDA	1.522.658,84	100%	1.338.257,44	100%	-12%	1.506.836,07	100%	13%
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	-971.496,49	-64%	-853.843,54	-64%	-12%	-961.401,15	-64%	13%
Custo de Mercadoria Vendida	-971.496,49	-64%	-853.843,54	-64%	-12%	-961.401,15	-64%	13%
LUCRO BRUTO	551.162,35	36%	484.413,90	36%	-12%	545.434,92	36%	13%
DESPESAS OPERACIONAIS	210.664,25	14%	230.101,60	17%	9%	250.981,05	17%	9%
Ordenados	159.044,88	10%	175.440,00	13%	10%	191.053,92	13%	9%
FGTS	15.197,64	1%	16.764,27	1%	10%	18.256,26	1%	9%
Material de Consumo	523,30	0%	461,00	0%	-12%	689,50	0%	50%
Serviços de Terceiros	755,00	0%	819,00	0%	8%	911,00	0%	11%
Férias	17.671,65	1%	19.493,33	1%	10%	21.228,21	1%	9%
13º Salário	13.253,74	1%	14.620,00	1%	10%	15.921,16	1%	9%
Despesas de Transporte	4.218,04	0%	2.504,00	0%	-41%	2.921,00	0%	17%
DESPESAS ADMINISTRATIVA	20.472,23	1%	35.509,06	3%	73%	42.919,10	3%	21%
Pró-Labore	20.400,00	1%	20.400,00	2%	0%	20.400,00	1%	0%
Encargos com Depreciação	72,23	0%	15.109,06	1%	20818%	22.519,10	1%	49%
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	320.025,87	21%	218.803,24	16%	-32%	251.534,77	17%	15%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	5.716,68	0%	3.948,36	0%	-31%	4.984,35	0%	26%
Bonificação Doações ou Brindes	5.716,68	0%	3.948,36	0%	-31%	4.984,35	0%	26%
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	325.742,55	21%	222.751,60	17%	-32%	256.519,12	17%	15%
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	325.742,55	21%	222.751,60	17%	-32%	256.519,12	17%	15%

Fonte: Acervo da Empresa (2017)

Verifica-se que as vendas aumentaram em 13% no ano de 2015 para 2016, contra uma redução de 12% com relação ao comparativo de 2014 para 2015. A conta de depreciação teve um aumento significativo no comparativo 2014 para 2015, devido a aquisição de um imobilizado em 2015. Devido ao aumento das receitas, e apenas uma pequena variação na conta de depreciação, o resultado líquido cresceu 15%, contra uma redução de 32% no comparativo de 2015 para 2014. Verifica-se ainda que no ano de 2016 houve um aumento de 17% nas despesas operacionais na conta de transportes em relação ao ano de 2015 devido a movimentação para entrega de algumas mercadorias.

4.3.3 Fluxo de Caixa Indireto

No quadro 8, é demonstrado o fluxo de caixa da empresa de 2015 e 2016, que é elaborado por meio do método do fluxo em caixa indireto.

Propõe-se através desta demonstração evidenciar as entradas e saídas de dinheiro do caixa e equivalentes de caixa em determinado período.

Quadro 8 - Fluxo de Caixa Indireto

FLUXO DE CAIXA INDIRETO		
	2015	2016
Atividades Operacionais		
Lucro Líquido	222.752	256.519
(+) Depreciação	15.109	22.519
(-) Lucro na Venda de Imobilizado	-	-
(=) Lucro Ajustado	237.861	279.038
Aumento em Duplicatas a Receber	21.560	(13.878)
Aumento em PCLD	-	-
Aumento em Duplicatas Descontadas	-	-
Aumento em Estoques	148.365	211.604
Aumento em Despesas Pagas Antecipadamente	-	-
Aumento em Fornecedores	24.200	(37.035)
Redução em Provisão para IR a Pagar	-	-
Redução em Salários a pagar	-	-
Caixa Líquido Consumido nas Atividades Operacionais	92.136	44.278
Atividades de Investimento	(111.151)	-
Recebimento pela Venda de Imobilizado	-	-
Pagamento pela Compra de Imobilizado	(111.151)	-
Caixa Líquido Consumido nas Atividades de Investimento	(19.015)	44.278
Atividade de Financiamento	-	-
Aumento de Capital	-	-
Empréstimos de Curto Prazo	-	-
Distribuição de Dividendos	-	-
Caixa Líquido Consumido nas Atividades de Financiamento	(19.015)	44.278
Aumento Líquido nas Disponibilidades	(19.015)	44.278
Saldo de Caixa + Equivalentes de Caixa Inicial	61.953	42.938
Saldo de Caixa + Equivalentes de Caixa Final	42.938	87.216

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Verifica-se que no ano de 2015 o caixa diminuiu devido a basicamente dois fatores, o primeiro foi o pagamento da compra de veículos, e o segundo foi o atraso de pagamento por parte de clientes, com o aumento dos estoques e a permanência de lucros na empresa fizeram com que não houvessem grandes mudanças monetárias dentro do fluxo de caixa. Já em 2016, com o recebimento das duplicatas em atrasos dos clientes, e sem grandes desencaixes financeiros, a conta de caixa voltou a subir.

4.3.4 Indicadores de Desempenho

Na figura 25, serão demonstrados os indicadores para análise de capital de giro. Propõe-se demonstrar o quanto de dinheiro a empresa possui para liquidar as suas obrigações.

Figura 25 - Indicadores para Análise de Capital de Giro

INDICADORES PARA ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO				
INDICADOR	FÓRMULA	2014	2015	2016
Capital Circulante Líquido	AC - PC	372.926	499.635	778.674
Necessidade de Capital de Giro	AO - PO	310.973	456.698	691.458
Saldo de Tesouraria	AC (financeiro) - PC (financeiro)	61.953	42.938	87.216

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

O aumento dos estoques foi o principal fator para o aumento do CCL, pode-se verificar que em 2015 o capital circulante líquido era de 499.635 e em 2016 quase dobrou, chegando em 778.674.

Devido também ao investimento em estoques, consequentemente aumentou a necessidade de capital de giro de 456.698 em 2015 para 691.458 em 2016, isso devido a necessidade da aplicação de mais recursos em mercadorias para revenda.

Com relação ao saldo de tesouraria, houve um aumento de 2015 para 2016 passando de 42.938 para 87.216 respectivamente, devido ao recebimento de duplicatas em atraso por parte dos clientes.

Na figura 26, serão demonstrados os indicadores de liquidez para análise de desempenho. Propõe-se demonstrar capacidade de liquidez da empresa para poder liquidar com suas obrigações.

Figura 26 - Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO				
INDICADOR	FÓRMULA	2014	2015	2016
Liquidez Corrente	AC / PC	4,96	5,22	10,58
Liquidez Seca	AC - Estoques / PC	0,74	0,61	1,27
Liquidez Imediata	Disponível / PC	0,66	0,36	1,07
Liquidez Geral	AC+RLP / PC+ELP	4,96	5,22	10,58

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Os índices de liquidez corrente, seca e geral, sofreram mudanças significativas em decorrência do aumento de estoques e diminuição do passivo circulante, no caso da liquidez corrente, aumentou de 5,22 para 10,58, com relação ao comparativo de 2015 para 2016.

Na liquidez seca, aumentou de 0,61 para 1,27 de 2015 em comparação a 2016, devido ao aumento dos estoques, pois este indicador exclui os cálculos da conta de estoques, sendo cauteloso para a liquidação de suas obrigações com relação a esta conta.

Na liquidez imediata, aumentou de 0,36 para 1,07, com relação ao comparativo de 2015 para 2016, devido também principalmente a conta dos estoques que não entram no cálculo neste indicador. Todavia, além da diminuição do passivo circulante, também refletiu o aumento na conta de caixa, anteriormente comentado.

No índice de liquidez geral, houve um aumento de 5,22 para 10,58 com relação ao comparativo de 2015 para 2016, devido principalmente ao aumento dos estoques e diminuição do passivo circulante reflexo da redução do prazo médio de pagamento de 24 dias para 9 dias.

A figura 27, demonstrará o indicador de endividamento para análise do grau de endividamento. Propõe-se demonstrar qual a necessidade de recursos de terceiros que a empresa necessita.

Figura 27 - Indicadores de Endividamento

INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO PARA ANÁLISE DO GRAU DE ENDIVIDAMENTO				
INDICADOR	FÓRMULA	2014	2015	2016
Endividamento	CT / PL	0,25	0,20	0,10
Participação de Capital de Terceiros	CT / PL x 100	25,05%	19,77%	9,51%
Composição do Endividamento	PC / CT x 100	100%	100%	100%

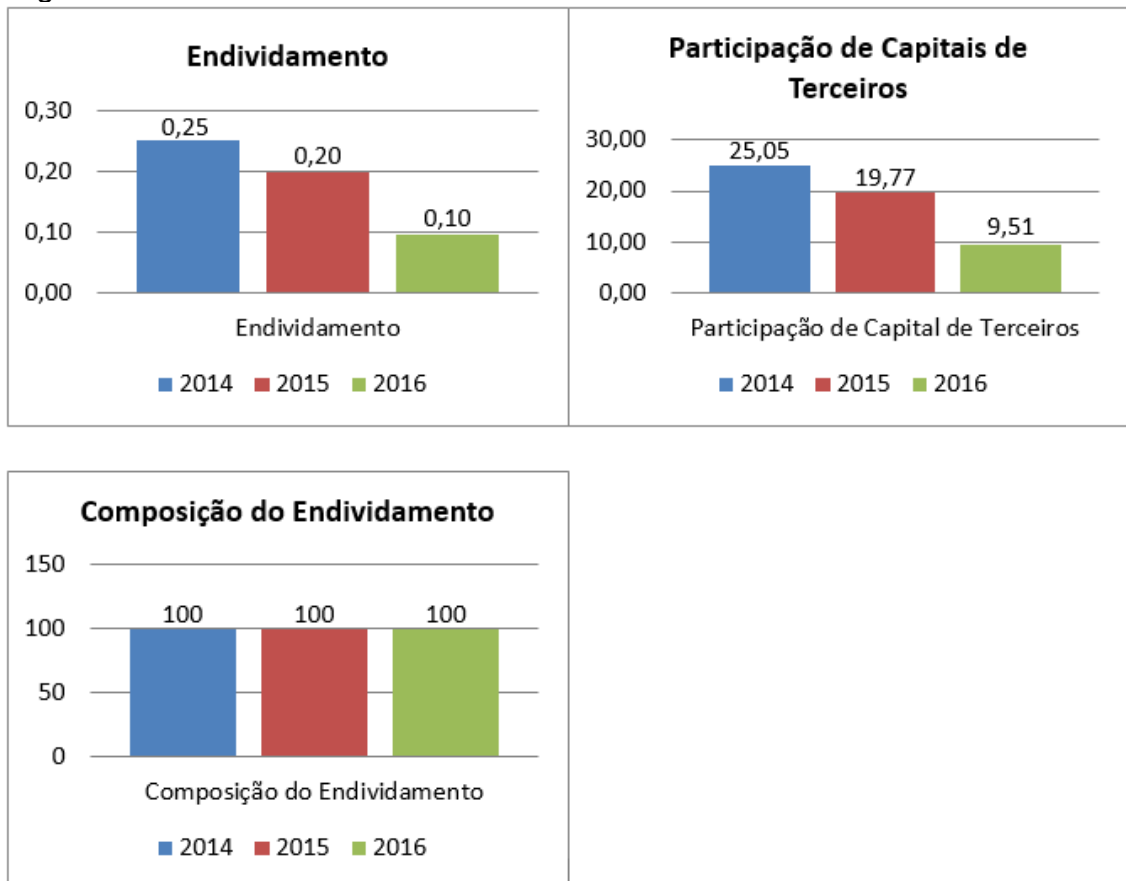
Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Com relação ao indicador de endividamento, devido ao aumento dos lucros e a não distribuição do mesmo, a empresa necessitou de menos recursos de terceiros, reaplicando os lucros acumulados em estoques, e fazendo com que o capital de terceiros caísse de 20% em 2015 para 10% em 2016 em sua representatividade no total de origens.

Todavia o indicador de participação de capital de terceiros caiu significativamente de 2015 para 2016, passando de 19,77% para 9,51% respectivamente.

Com relação a composição do endividamento, a empresa apresenta todas as suas dívidas com vencimento em até doze meses, no balanço patrimonial fica evidente que a empresa não tem dívidas de longo prazo.

Figura 28 - Gráficos dos índices de Endividamento



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Os gráficos da figura 28, demonstram os indicadores de endividamento, já explanados anteriormente.

Na figura 29, será demonstrado os indicadores de prazos médios para análise de desempenho. Propõe-se demonstrar quais os prazos médios de pagamento, recebimento e giro de estoque da empresa.

Figura 29 - Indicadores de Prazos Médios

INDICADORES DE PRAZOS MÉDIOS PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO				
INDICADOR	FÓRMULA	2014	2015	2016
Prazo Médio de Recebimento	Duplicatas a Receber (média) x 365 / Vendas a Prazo	2	8	4
Prazo Médio de Pagamento	Fornecedores a Pagar (média) x 365 / Compras a Prazo	17	24	9
Prazo Médio de Estoques	Estoques (média) x 365 / Consumo Anual	149	233	287

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Com relação ao indicador de prazo médio de recebimento, verificou-se uma diminuição de 8 dias em 2015, para 4 dias em 2016, devido a diminuição na conta de duplicatas a receber.

O indicador de prazo médio de pagamento, também decaiu de 2015 para 2016, de 24 para 9 dias, devido a diminuição na conta de fornecedores.

Verifica-se que o prazo médio de estocagem, passou de 149 dias em 2014, para 287 dias em 2016 devido ao investimento efetuado na conta de estoques.

Na figura 30, será demonstrado os indicadores de rentabilidade. De modo geral, os indicadores de rentabilidade são os que mais interessam aos sócios, pois eles demonstram a remuneração dos recursos aplicados.

Figura 30 - Indicadores de Rentabilidade

INDICADORES DE RENTABILIDADE				
INDICADOR	FÓRMULA	2014	2015	2016
Giro do Ativo	Vendas Líquidas / Ativo	3,24	1,87	1,61
Margem Líquida	Lucro Líquido / Vendas Líquidas	21%	17%	17%
Rentabilidade do Ativo	Lucro Líquido / Ativo	69%	31%	27%
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Lucro Líquido / PLm	87%	37%	30%

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Verifica-se que o indicador de giro do ativo diminuiu no comparativo de 2015 para 2016, de 1,87 para 1,61 respectivamente, devido a diferença de proporção entre as vendas realizadas, que aumentaram apenas 13%, com relação aos ativos, que aumentaram 31%.

Com relação ao indicador de margem líquida, verifica-se que de 2015 para 2016 permaneceu estável em 17%, pois a empresa não teve aumento na sua margem de lucratividade.

Verifica-se que o indicador de rentabilidade do ativo diminuiu na comparação de 2015 para 2016, de 31% para 27% respectivamente, devido a diferença de proporção entre o lucro líquido, que aumentou apenas 15% com relação aos ativos que aumentaram 31%.

O indicador de rentabilidade do patrimônio líquido, caiu de 37% para 30% do ano de 2015 para o ano de 2016, devido também a diferença de proporção entre o PL, que aumentou 43%, com relação ao lucro líquido que aumentou apenas 15%.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada, teve por objetivo principal buscar entender e descrever como a contabilidade gerencial pode influenciar na gestão das organizações. A contabilidade gerencial é flexível e adaptável as necessidades da empresa, apesar de existirem várias normas e regulamentações, as ferramentas de planejamento e controle são utilizadas de acordo com a necessidade de cada empresa. Ao serem realizadas análises na empresa, percebeu-se a relevância da contabilidade gerencial para controle e gestão de uma organização, assim como, a responsabilidade pelo tanto de informações coletadas e que devem ser analisadas com precisão para auxílio na tomada de decisão.

Desta forma, conclui-se que o objetivo geral desta pesquisa que era aplicar uma modelagem gerencial de acordo com as necessidades da empresa, para que as informações apresentadas servissem de apoio às decisões, foi atingido no momento em que foi elaborada a modelagem gerencial de acordo com as necessidades da empresa, e então aplicado na organização em estudo, obtendo-se assim maior conhecimento sobre a importância da contabilidade gerencial por meio desta pesquisa, onde a mesma possibilitou contribuições positivas para as empresas e para a vida profissional da autora.

Por meio das informações e demonstrativos contábeis fornecidos pela organização, foi possível alcançar os objetivos específicos apresentados. Foi alcançado o objetivo de apresentar pesquisa teórica acerca das principais ferramentas de análise da contabilidade gerencial, no momento em que foi demonstrado nesta pesquisa as referências utilizadas como base para a elaboração da parte conceitual desta pesquisa.

Foi alcançado o objetivo de conceituar sobre modelagem gerencial, no momento em que se desenvolveu e apresentou-se pesquisa conceitual e prática sobre modelagem gerencial.

E, todavia, foi alcançado o objetivo de desenvolver um estudo de caso em uma empresa do setor de materiais de construção propondo uma modelagem gerencial de acordo com a necessidade da empresa e voltada para tomada de decisão, no momento em que a partir das informações fornecidas pela empresa, foi proposto, elaborado e aplicado na empresa em estudo uma modelagem gerencial de acordo com as necessidades da organização.

Por fim, tomando como base a empresa em estudo, esta análise foi de grande importância e relevância, pois trouxe uma outra visão gerencial sobre a empresa, evidenciando de uma forma geral, como a mesma se posiciona gerencialmente e propondo ao mesmo tempo a implantação da modelagem gerencial de acordo com as necessidades da empresa para obter êxito nas tomadas de decisões futuras. Dito isso, proponho a continuação deste estudo, estendendo estas análises para empresas de outros segmentos de mercado.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEUREN, Ise Maria et al (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1992.
- GITMAN, Lawrence. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paulo Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas financeiras**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2014.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno: ferramentas para avaliação dos controles internos em sua organização.** 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

MORANTE, Antônio Salvador. **Análise das demonstrações financeiras: aspectos contábeis da demonstração de resultado e do balanço patrimonial.** São Paulo: Atlas, 2007.

NETTO, Antonio Valerio. **Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica.** São Paulo: Minha Editora, 2006.

OLINQUEVITCH, José Leônidas; SANTI FILHO, Armando de. **Análise de balanços para controle gerencial: demonstrativos contábeis exclusivos do fluxo de tesouraria.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estruturas, aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira: texto e exercícios.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; MARTINS, Marco Antônio. **Fundamentos de análise das demonstrações contábeis.** São Paulo: Atlas, 2006. 21 v.

SANTOS, Edno de Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão.** Curitiba: Juruá, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.