

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Alequexandre Galvez de Andrade**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO  
FERRAMENTA DE APOIO AO PLANEJAMENTO E  
AO CONTROLE: um estudo sobre empresas de  
grande porte do setor automotivo**

**Taubaté – SP**

**2010**

**Alequexandre Galvez de Andrade**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO  
FERRAMENTA DE APOIO AO PLANEJAMENTO E  
AO CONTROLE: um estudo sobre empresas de  
grande porte do setor automotivo**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros

**Taubaté – SP**

**2010**

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

A553c Andrade, Alequexandre Galvez de  
A contabilidade gerencial como ferramenta de apoio ao  
planejamento e ao controle / Alequexandre Galvez de Andrade. - 2010.  
140f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de  
Economia, Contabilidade e Administração, 2010.  
Orientação: Prof. Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros, Pró-Reitoria de  
Pesquisa e Pós Graduação.

1. Planejamento. 2. Contabilidade gerencial. 3. Indicadores de  
desempenho. I. Título.

**ALEQUEXANDRE GALVEZ DE ANDRADE**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO AO  
PLANEJAMENTO E AO CONTROLE: um estudo sobre empresas de grande  
porte do setor automotivo**

Dissertação apresentada para obtenção do  
Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento  
Regional do Programa de Pós-graduação em  
Gestão e Desenvolvimento Regional da  
Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e  
Desenvolvimento Regional

**DATA:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. José Luís Gomes da Silva

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Rose Lima de Moraes Campos

Assinatura: \_\_\_\_\_

A minha esposa Lizandra e aos meus pais, João e Carmem, por todo o apoio, carinho e confiança que depositaram neste novo projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

A meus pais, que sem medir esforços aplicaram todos os seus recursos no ensino, por acreditarem que o ensino transforma todos em pessoas mais preparadas e confiantes.

A minha esposa e família, por todo amor, apoio, companheirismo e dedicação.

Aos meus avós (*in memorian*) pelo carinho e amor com que criaram seus filhos e netos.

Ao professor Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros, por toda a sua dedicação, apoio, amizade, competência e por ter me ensinado que a aprendizagem é algo constante, e que isto se faz com humildade e reconhecimento daquele que contribui para o avanço da pesquisa.

Aos gestores das empresas pesquisadas, pela transparência e disponibilidade das informações necessárias para a execução da pesquisa.

A todos os profissionais do programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté, em especial aos professores, por terem me proporcionado tamanho prazer e aperfeiçoamento científico.

Aos amigos Sylvio S. Veiga, Rogério Tavares e Leonardo Saraiva do programa de Mestrado em Gestão de Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté, por sua amizade e pelo apoio.

Aos professores Dr. José Luís Gomes da Silva e Dra. Rose Lima de Moraes Campos, pela participação na banca examinadora.

## RESUMO

O setor automobilístico é um importante segmento para a economia Mundial, contribuindo significativamente para o desenvolvimento das regiões. Com o acirramento da competitividade mundial, as empresas precisam cada vez mais de ferramentas para auxiliar suas decisões. O planejamento é utilizado para sistematizar, decompor e articular as integrações do processo decisório. Os gerentes necessitam obter retorno de suas decisões para avaliar as metas determinadas no planejamento; desta forma há um elo importante entre os resultados e a avaliação. Este elo é formado pelos indicadores de desempenho, que são úteis para comparar o resultado real com o planejado, sendo esta avaliação utilizada para decisões de mudanças ou revisão de planos. A contabilidade gerencial é uma importante ferramenta para o planejamento e controle, pois integra tanto medidas financeiras como não financeiras originadas de variadas fontes como, contabilidade financeira, contabilidade de custos, administração financeira, contabilidade por responsabilidade, análise financeira e outras, formando um sistema integrado que deve estar alinhado com os objetivos da empresa. Nesta dissertação aborda-se o uso da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio ao planejamento e ao controle, utilizando-se a pesquisa bibliográfica e exploratória. As empresas pesquisadas são consideradas de grande porte e estão sob controle comum, localizadas no município de Guarulhos e Santo André, no estado de São Paulo. Os resultados apontam que as empresas utilizam 28% dos indicadores selecionados, conforme pesquisa bibliográfica.

**Palavras-chave:** Planejamento. Contabilidade Gerencial. Indicadores de Desempenho.

## **ABSTRACT**

The automobile industry is an important segment for the World economy, contributing significantly to the development of regions. With the intensification of global competition, businesses increasingly need tools to assist their decisions. Planning is used to systematize, decompose and combine the integration of decision making. Managers need to get a return on their decisions to evaluate the goals set in planning, so there is an important link between results and evaluation. This link is formed by the performance indicators that are useful for comparing actual results with planned, and this assessment was used to review decisions or changes in plans. Management accounting is an important tool for planning and control, because it integrates both financial and non financial measures derived from various sources such as financial accounting, cost accounting, financial management, responsibility accounting, financial analysis and other, forming an integrated system that should be aligned with business objectives. This dissertation addresses the use of management accounting as a tool to support planning and control, using a literature search and exploratory. The surveyed companies are considered large and are under common control, located in Guarulhos and Santo André, in São Paulo. The results indicate that companies use 28% of the selected indicators, as literature.

**Keywords:** Planning. Management Accounting. Performance Indicators.



## LISTA DE FIGURAS

Figura: 1 :	Sistematização do planejamento	18
Figura: 2 :	Espiral do conhecimento	19
Figura: 3 :	Níveis de decisão e tipos de planejamento.	20
Figura: 4 :	Elementos da visão de planejamento e controle	21
Figura: 5 :	Definições de estratégia	22
Figura: 6 :	Formas de Estratégia	23
Figura: 7 :	IFRS no mundo	39
Figura: 8 :	Composição do CPC	41
Figura: 9 :	Evolução da contabilidade gerencial	43
Figura: 10 :	Ciclo PDCA	45
Figura: 11 :	Ciclo do planejamento e controle	47
Figura: 12 :	Origem das informações contábeis	49
Figura: 13 :	Paralelo entre o processo de fabricação e a contabilidade da transformação de custos	53
Figura: 14 :	Sistemas de custeio	55
Figura: 15 :	Modelo de apuração no custeio por absorção	58
Figura: 16 :	Ponto de Equilíbrio	60
Figura: 17 :	Modelo de apropriação custeio ABC	62
Figura: 18 :	Níveis de desenvolvimento Orçamentário	68
Figura: 19 :	Planejamento e controle e o papel dos orçamentos	68
Figura: 20 :	Etapas do Orçamento da Halix	69
Figura: 21 :	Processo de planejamento e controle	70
Figura: 22 :	Mapa de Guaruhos	71
Figura: 23 :	Mapa de Santo André	72

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 :	Participação das atividades no PIB - Guarulhos	73
Gráfico 2 :	Comparação do PIB de 2002 corrigido com os anos de 2003 a 2007 - Guarulhos	73
Gráfico 3 :	Participação das atividades no PIB – Santo André	74
Gráfico 4 :	Comparação do PIB de 2002 corrigido com os anos de 2003 a 2007 – Santo André	75
Gráfico 5 :	Índice de Liquidez Corrente, empresa A	80
Gráfico 6 :	Índice de Liquidez Seca, empresa A	81
Gráfico 7 :	Índice de Liquidez Geral, empresa A	82
Gráfico 8 :	Índice de Imobilização do Capital Próprio, empresa A	82
Gráfico 9 :	Índice de Endividamento Geral, empresa A	83
Gráfico 10 :	Índice de Endividamento Financeiro, empresa A	83
Gráfico 11 :	Índice de Cobertura de Juros, empresa A	84
Gráfico 12 :	Prazo Médio dos Estoques, empresa A	85
Gráfico 13 :	Prazo Médio de Pagamentos, empresa A	85
Gráfico 14 :	Prazo Médio de Recebimento, empresa A	86
Gráfico 15 :	Ciclo financeiro, empresa A	86
Gráfico 16 :	Ciclo econômico, empresa A	87
Gráfico 17 :	Margem de lucro bruto, empresa A	87
Gráfico 18 :	Margem de lucro operacional, empresa A	88
Gráfico 19 :	Margem de lucro líquido, empresa A	88
Gráfico 20 :	Retorno do ativo total, empresa A	89
Gráfico 21 :	Retorno sobre o capital próprio, empresa A	89
Gráfico 22 :	Ebitda, empresa A	90
Gráfico 23 :	Índice de liquidez corrente, empresa B	91
Gráfico 24 :	Índice de liquidez seca, empresa B	91
Gráfico 25 :	Índice de liquidez geral, empresa B	92
Gráfico 26 :	Índice de Imobilização do capital próprio, empresa B	93
Gráfico 27 :	Índice de endividamento geral, empresa B	93
Gráfico 28 :	Índice de endividamento financeiro, empresa B	94
Gráfico 29 :	Índice de Cobertura de Juros, empresa B	94
Gráfico 30 :	Prazo Médio dos Estoques, empresa B	95
Gráfico 31 :	Prazo Médio de Pagamentos, empresa B	95
Gráfico 32 :	Prazo Médio de Recebimento, empresa B	96
Gráfico 33 :	Ciclo financeiro, empresa B	96
Gráfico 34 :	Ciclo econômico, empresa B	97
Gráfico 35 :	Margem de lucro bruto, empresa B	97
Gráfico 36 :	Margem de lucro operacional, empresa B	98
Gráfico 37 :	Margem de lucro líquido, empresa B	98
Gráfico 38 :	Retorno do ativo total, empresa B	99
Gráfico 39 :	Retorno sobre o capital próprio, empresa B	99

Gráfico 40 :	Ebitda, empresa B	100
Gráfico 41 :	Índice de liquidez corrente, empresas A – B / 2008	101
Gráfico 42 :	Índice de liquidez seca, empresas A – B / 2008	102
Gráfico 43 :	Índice de liquidez geral, empresas A – B / 2008	103
Gráfico 44 :	Índice de Imobilização do capital próprio, empresas A – B / 2008	103
Gráfico 45 :	Índice de endividamento geral, empresas A – B / 2008	104
Gráfico 46 :	Índice de endividamento financeiro, empresas A - B / 2008	104
Gráfico 47 :	Índice de Cobertura de Juros, empresas A – B / 2008	105
Gráfico 48 :	Prazo Médio dos Estoques, empresas A – B / 2008	106
Gráfico 49 :	Prazo Médio de Pagamentos, empresas A - B / 2008	106
Gráfico 50 :	Prazo Médio de Recebimento, empresas A – B / 2008	107
Gráfico 51 :	Ciclo financeiro, empresas A – B / 2008	107
Gráfico 52 :	Ciclo econômico, empresas A – B / 2008	108
Gráfico 53 :	Margem de lucro bruto, empresas A – B / 2008	108
Gráfico 54 :	Margem de lucro operacional, empresas A – B / 2008	109
Gráfico 55 :	Margem de lucro líquido, empresas A – B / 2008	109
Gráfico 56 :	Retorno do ativo total, empresas A – B / 2008	110
Gráfico 57 :	Retorno sobre o capital próprio, empresas A – B / 2008	110
Gráfico 58 :	Ebitda, empresas A – B / 2008	111
Gráfico 59 :	Índice de liquidez corrente, empresas A – B / 2009	112
Gráfico 60 :	Índice de liquidez seca, empresas A – B / 2009	112
Gráfico 61 :	Índice de liquidez geral, empresas A – B / 2009	113
Gráfico 62 :	Índice de Imobilização do capital próprio, empresas A – B / 2009	114
Gráfico 63 :	Índice de endividamento geral, empresas A – B / 2009	114
Gráfico 64 :	Índice de endividamento financeiro, empresas A - B / 2009	115
Gráfico 65 :	Índice de Cobertura de Juros, empresas A – B / 2009	116
Gráfico 66 :	Prazo Médio dos Estoques, empresas A – B / 2009	116
Gráfico 67 :	Prazo Médio de Pagamentos, empresas A - B / 2009	117
Gráfico 68 :	Prazo Médio de Recebimento, empresas A – B / 2009	117
Gráfico 69 :	Ciclo financeiro, empresas A – B / 2009	118
Gráfico 70 :	Ciclo econômico, empresas A – B / 2009	118
Gráfico 71 :	Margem de lucro bruto, empresas A – B / 2009	119
Gráfico 72 :	Margem de lucro operacional, empresas A – B / 2009	119
Gráfico 73 :	Margem de lucro líquido, empresas A – B / 2009	120
Gráfico 74 :	Retorno do ativo total, empresas A – B / 2009	121
Gráfico 75 :	Retorno sobre o capital próprio, empresas A – B / 2009	121
Gráfico 76 :	Ebitda, empresas A – B / 2009	122
Gráfico 77 :	Utilização dos indicadores de margem e rentabilidade	123

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 :	Conceitos de sistemas abertos	25
Quadro 2 :	Patrimônio	27
Quadro 3 :	Princípios de contabilidade geralmente aceitos	30
Quadro 4 :	Demonstrações financeiras	31
Quadro 5 :	Balanço Patrimonial	32
Quadro 6 :	Classificação de grupos BP	32
Quadro 7 :	Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício	33
Quadro 8 :	DMPL	34
Quadro 9 :	DFC	35
Quadro 10 :	Fluxos de atividades da DFC	36
Quadro 11 :	DVA	37
Quadro 12 :	Áreas da contabilidade gerencial	48
Quadro 13 :	Características Básicas da Contabilidade financeira e gerencial	50
Quadro 14 :	Categorias e direcionadores de custos das atividades	61
Quadro 15 :	Classificação de Índices Econômicos Financeiros (Liquidez / Atividade / Endividamento)	64
Quadro 16 :	Índices Econômicos Financeiros de Rentabilidade e Mercado	65
Quadro 17 :	Tipos de Alavancagem	65
Quadro 18 :	Ciclo econômico e financeiro	66
Quadro 19 :	Ebitda	67

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	15
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	15
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	16
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
2.1 PLANEJAMENTO .....	18
2.2 TEORIA DA CONTINGÊNCIA.....	24
2.3 PRINCIPAIS CONCEITOS.....	26
2.3.1 CONTABILIDADE.....	27
2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	28
2.4.1 Sistemas de Informações Contábeis .....	28
2.5 CONTABILIDADE FINANCEIRA, SOCIETÁRIA OU INTERNACIONAL .....	29
2.5.1 Contabilidade Internacional .....	38
2.6 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	42
2.6.1 Conceito de Contabilidade Gerencial.....	46
2.6.2 Principais Diferenças entre Contabilidade Financeira e Gerencial .....	49
2.6.3 Contabilidade de Custos - Terminologia de Custo, Conceitos, Classificações e Comportamentos .....	50
2.6.4 Modelos de Sistemas: Custeio por Ordem e Processo.....	54
2.6.5 Metodologia do Custeio por Absorção .....	57
2.6.6 Metodologia do Sistema de Custeio Variável. ....	58
2.6.6.1 Ponto de Equilíbrio.....	59
2.6.7 Metodologia do Custeio por Atividade - ABC (activity-based costing) .....	60
2.7 ANÁLISE FINANCEIRA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	62
2.8 ORÇAMENTO .....	67
2.9 O PAPEL DA CADEIA AUTOMOTIVA NA ECONOMIA DOS MUNICÍPIOS DE SANTO ANDRÉ E GUARULHOS .....	71
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>77</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	77
3.2 PLANO PARA COLETA DE DADOS .....	77
3.3 PLANO PARA ANÁLISE DE DADOS.....	78
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>80</b>
4.1 ANÁLISE DA EMPRESA A .....	80
4.2 ANÁLISE DA EMPRESA B .....	90
4.3 ANÁLISE DAS EMPRESAS A e B - 2008 .....	100
4.4 ANÁLISE DAS EMPRESAS A e B - 2009 .....	111
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>125</b>
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>129</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>130</b>
<b>ANEXO A – PAINEL DE INDICADORES EMPRESA A</b> .....	<b>138</b>
<b>ANEXO B – PAINEL DE INDICADORES EMPRESA B</b> .....	<b>139</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Contabilidade é a ciência que estuda, interpreta e registra os fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade (FIPECAFI, 2009). O patrimônio de uma organização é constituído pelo conjunto de seus bens, direitos e obrigações. Quanto às origens, os recursos podem ser provenientes do capital dos acionistas (ou sócios) e do capital de terceiros. Este último se refere aos recursos utilizados pelas empresas e que são provenientes de instituições financeiras, fornecedores, funcionários, governo e outras instituições (MARTINS, 2007).

As técnicas e instrumentos da contabilidade possibilitam obter informações — financeiras e não financeiras — sobre as empresas por meio de demonstrativos financeiros e dos relatórios complementares às demonstrações (HENDRIKSEN; BREDA, 1999). Essas informações são necessárias para que os *stakeholders* (todas as pessoas que tem interesse sobre a empresa) possam tomar decisões (MARTINS, 2007).

A contabilidade de uma empresa está sujeita às normas jurídicas do país em que a organização opera. Isso é necessário para dar segurança jurídica aos usuários destas informações — os *stakeholders*. Todavia, como fonte de informações para a tomada de decisão, isso implica em desvantagens. A legislação impõe peculiaridades às demonstrações contábeis, o que dificulta a comparação dos resultados dos demonstrativos entre as empresas. Considerando esses aspectos, pode-se afirmar que a contabilidade financeira é mais objetiva que a contabilidade gerencial (KAPLAN, 2000).

No Brasil, desde janeiro de 2008, as normas contábeis convergem para as normas internacionais, adotadas pela *International Accounting Standards Board* — IASB. É digno de nota que mais de cem países já se adaptaram a essas normas, o que mitiga as desvantagens com a comparabilidade entre as demonstrações destes países (IASB, 2010).

A contabilidade gerencial visa a fornecer informações financeiras e não financeiras para a tomada de decisões envolvendo as empresas, de acordo com os

objetivos e metas propostos pelos gestores. Observa-se, portanto, que a contabilidade gerencial tem caráter subjetivo (KAPLAN, 2000).

Ainda de acordo com Kaplan (2000), a principal diferença entre a contabilidade gerencial e a financeira é devida aos usuários da informação. A primeira é direcionada aos usuários internos da companhia, portanto mais utilizada pelos gestores. A segunda é direcionada aos usuários externos da companhia. Observa-se que a qualidade do processo de tomada de decisão de uma organização é dependente da disponibilidade de boas informações para os gestores. Somente assim eles poderão tomar decisões com melhor assertividade.

Disponibilizar informações, conforme a melhor prática da empresa para apoiar a tomada de decisão, é um importante papel da contabilidade gerencial.

Nesta dissertação apresenta-se uma pesquisa bibliográfica, documental e exploratória sobre a utilização da contabilidade gerencial, enquanto ferramenta de apoio ao planejamento e ao controle. O trabalho abrange duas empresas de grande porte, localizadas no município de Santo André e Guarulhos, no Estado de São Paulo.

A literatura sobre contabilidade gerencial apresenta-se no capítulo de revisão bibliográfica, mostra que essa ferramenta pode contribuir para melhorar o grau de competitividade das empresas. Isso se deve ao estabelecimento de indicadores de desempenho, os quais servirão a nortear os processos de planejamento e controle.

O setor automotivo e autopeças é um importante segmento da economia brasileira e mundial (ANFAVEA, 2009).

O Brasil é um importante produtor do setor automotivo, representando o 6º do Ranking de países produtores de veículos. No ano de 2008, no Brasil, o setor foi responsável por 23,3% do PIB Industrial (Produto Interno Bruto) e 5,5% do PIB total. O faturamento total foi de US\$ 86,5 bilhões, gerando 1,5 milhões de empregos diretos e indiretos e US\$ 39,4 bilhões em tributos (ANFAVEA, 2009).

Além da relevância no âmbito global, o setor automotivo destaca-se também pela sua importância para as economias regionais. A instalação de indústrias

automotivas na região do ABC e no Vale do Paraíba Paulista — VPP, contribuiu para o desenvolvimento regional (ANFAVEA, 2005).

## **1.1 PROBLEMA**

A contabilidade gerencial tem como objetivo atender às necessidades dos usuários internos de uma organização. Entretanto, cada organização e cada tipo de negócio possuem características próprias. Assim, as informações necessárias aos gestores podem variar de uma empresa para outra. Como consequência, a contabilidade gerencial implica diversas formas, não padronizadas, como meio de informação para a tomada de decisão (PADOVEZE, 2008).

No contexto das informações oferecidas pela Contabilidade Gerencial surge a seguinte questão: Quais os principais indicadores de desempenho utilizados no processo de planejamento e controle do segmento automotivo?

## **1.2 OBJETIVOS**

Os objetivos estão divididos em geral e específicos. Para alcançar a finalidade proposta, foi formulada uma questão que norteou a pesquisa, no sentido de responder ao problema proposto.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar e comparar os indicadores de desempenho que são utilizados para apoiar o planejamento e controle de duas empresas de grande porte, do setor automotivo, segmento de autopeças, localizadas nos municípios de Guarulhos e Santo André, no estado de São Paulo, no período de 2008 e 2009, ambas com o mesmo controle acionário.



### **1.2.2 Objetivos Específicos**

A fim de responder ao problema proposto nesta dissertação, os seguintes objetivos específicos terão de ser atingidos:

- Identificar na literatura os principais indicadores de desempenho e quais deles são usados como apoio ao planejamento e controle.
- Analisar os dados das empresas estudadas, com base no conjunto de indicadores identificados.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo é limitado ao estudo dos indicadores de desempenho da contabilidade gerencial como apoio ao planejamento e controle. Desta forma não serão abordadas questões relativas a modelos de planejamento.

A legislação que trata sobre assuntos relacionados à contabilidade foi analisada até a data de 20 de Agosto de 2010.

Assim, esta pesquisa aborda somente os procedimentos relativos ao uso dos indicadores de desempenho em empresas do segmento de autopeças, do setor automotivo. A análise apresentada restringiu-se a duas empresas de grande porte do segmento analisado, sendo que ambas são controladas pelo mesmo grupo de acionistas. Assim, os resultados obtidos não terão aplicação geral a outras empresas.

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O setor automotivo é um importante segmento para as economias regionais. A instalação de indústrias automotivas, como exemplo na região do ABC e VPP (Vale do Paraíba Paulista), trouxe grande desenvolvimento para região, que

ultrapassam a produção de veículos e mão de obra qualificada, estas indústrias tornaram as cidades atrativas para novos empreendimentos (ANFAVEA, 2005).

Esse setor se destaca também por possuir grandes compradores. Para Porter (1986), os compradores representam uma força competitiva, que dependendo da atividade da empresa, pode ser significativa para elaboração de suas estratégias, a fim de que possa manter posicionamento competitivo. Desta forma estas estratégias conduzem a minimizar ou anular o efeito destes compradores na rentabilidade e retorno futuro sobre o capital investido.

Para Kloter (2009), as crises externas são uma realidade nas empresas, por isso são necessários sistemas eficazes que alertem quando isto ocorrer, além de alternativas para criar oportunidades diante deste cenário. Neste contexto a contabilidade gerencial é uma importante ferramenta de gestão, pois visa a fornecer informações financeiras e não financeiras para a tomada de decisões, de acordo com os objetivos e metas propostos pelos gestores (KAPLAN, 2000).

A contabilidade gerencial também é utilizada para avaliar as decisões tomadas pelos gestores, por meio da comparação entre o orçado e realizado. É, portanto, um sistema que se utiliza de informações de outros sistemas, como: contabilidade financeira, recursos humanos, controle da qualidade, e outros, com o objetivo de apoiar o planejamento e o controle (PADOVEZE, 2008).

Assim sendo, a “saúde” das empresas do setor automotivo tem exercido papel significativo no desenvolvimento regional, a forma que estas empresas são gerenciadas e as ferramentas de apoio têm um papel fundamental na sua perpetuidade. Portanto, torna-se relevante o estudo dos indicadores, para traçar cenários futuros tanto para a empresa como para os municípios em que estão inseridas.

## **1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO**

A presente dissertação esta dividida em cinco capítulos

O primeiro capítulo apresenta a introdução, problema, objetivos, delimitação, relevância e a organização do trabalho;

O segundo capítulo uma revisão de literatura sobre planejamento, teoria da contingência, sistemas de informações contábeis, contabilidade financeira, contabilidade internacional, contabilidade gerencial, contabilidade de custos, orçamento, análise de balanços e a importância do segmento automotivo para a economia dos municípios.

No Terceiro capítulo o método a ser adotado; definindo o delineamento da pesquisa e as empresas a serem pesquisadas.

No Quarto capítulo são apresentados os resultados e as discussões da análise de indicadores, segregado em: análise da empresa A; análise da empresa B; análise consolidada, ano de 2008; análise consolidada, ano de 2009.

No Quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais e seguida do glossário, das referências bibliográficas e de dois anexos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo aborda-se os principais conceitos relacionados aos seguintes assuntos: planejamento; contabilidade gerencial — com particular ênfase a estrutura dos demonstrativos financeiros; contabilidade de custos, incluindo sistemas e métodos de custeio e orçamento; análise das demonstrações financeiras e métodos de alocação de custos; orçamento; e uso dessas ferramentas como sistemas de indicadores de desempenho para apoio ao controle e ao planejamento.

### 2.1 PLANEJAMENTO

Mintzberg (2004) afirma que o planejamento deve ser um procedimento formal, cuja finalidade é atingir a um conjunto de resultados integrados. Segundo Frezatti (2009) o grau de formalização depende de cada gestor e empresa. Assim, o planejamento não pode ser visto como tomada de decisão, formulação de estratégia, administração, mas como a tentativa de formalização de partes delas. A Figura 1 apresenta o ciclo para a formalização do planejamento.



Figura 1: Sistematização do planejamento  
Fonte: Baseado em Mintzberg (2004)

Pode-se afirmar que o planejamento é a análise e a estratégia é a síntese; por isso não é possível planejar a estratégia. Assim, não há sentido em discutir estratégia, mas sim o planejamento (MINTZBERG, 2004).

Oliveira (2010) destaca que o processo decisório ocorre antes, durante e depois do planejamento. As decisões tomadas possuem aspecto temporal, sendo que as decisões presentes exercerão impactos no futuro. Desta maneira, a organização exerce controle do planejamento.

Russo (1993) observa que usualmente os tomadores de decisões cometem erros por não observarem que o processo decisório guarda armadilhas. As principais fontes de erros são provenientes da coleta de informações, seguida da tomada de decisão, sem refletir sobre as questões envolvidas. Segundo o autor, é necessário seguir um procedimento sistemático, com a correta documentação do processo. Esses documentos servirão às tomadas de decisões futuras e ao processo de acompanhamento e reflexão.

Oliveira (2010) enfatiza que o planejamento também é uma forma de conhecimento, independente da vontade dos gestores. Para Nonaka (2008), a atividade central da empresa é tornar o conhecimento disponível para todos. Ao passo que para Drucker (2009), o conhecimento é apenas mais um recurso; desta forma o que era compreendido como conhecimento tornou-se informação e o que era tecnologia é conhecimento.

As empresas são fontes de conhecimento; é um desafio para os gestores tornar esse conhecimento (tácito) em conhecimento disponível. Somente assim ele será possível de ser utilizado. Observa-se que as empresas que conseguem entender o valor do conhecimento, tendem a obter vantagens competitivas (NONAKA, 2008). A Figura 2 demonstra a espiral do conhecimento.

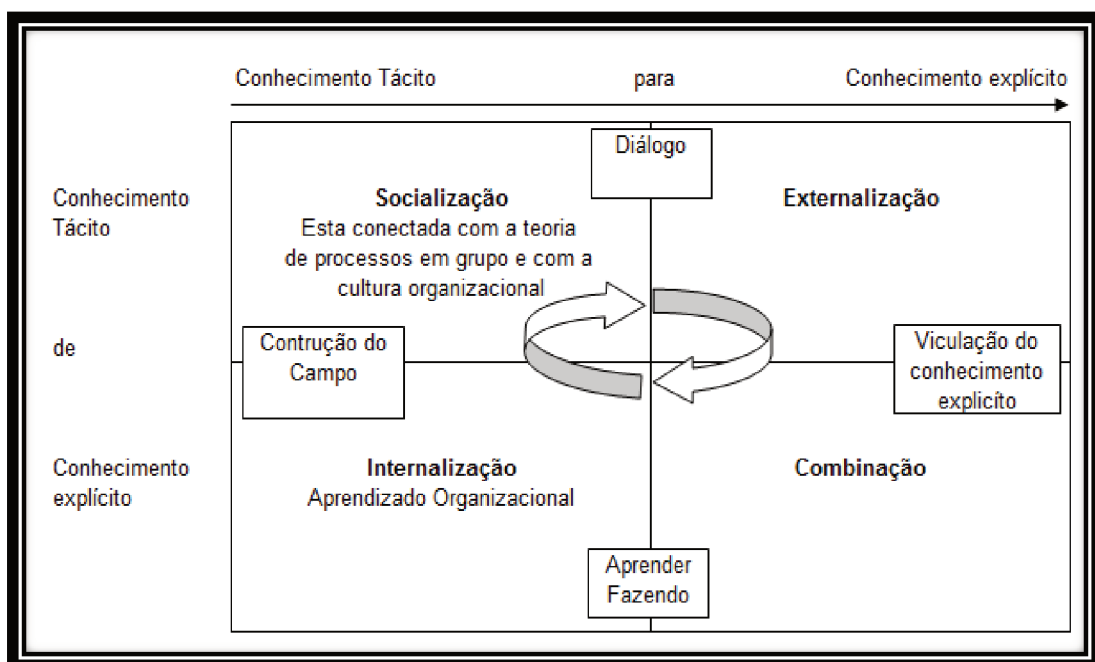


Figura 2: Espiral do conhecimento  
Fonte: Adaptado de Nonaka (2008)

Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico pode ser caracterizado por níveis de hierarquia, constituindo três tipos, conforme apresentando na Figura 3:



Figura 3: Níveis de decisão e tipos de planejamento.  
Fonte: Adaptado de Oliveira (2010)

Os tipos de planejamento, bem como o nível hierárquico ao qual cada um serve são mostrados na Figura 3. O planejamento estratégico trata das decisões a serem tomadas pelos níveis mais altos da empresa. Envolve questões ligadas aos objetivos e metas, levando em consideração o ambiente externo e interno da companhia. Ao nível tático cabem decisões departamentais, envolvendo objetivos, estratégias e políticas. O planejamento operacional se refere à formalização a implementação das estratégias. São os planos de ação a serem executados pelos níveis hierárquicos inferiores (OLIVEIRA, 2010).

Frezatti (2007) destaca a aderência entre as ferramentas da contabilidade gerencial e o planejamento, sendo que no nível tático há maior demanda pela contabilidade gerencial do que no estratégico. Ainda segundo o autor, a contabilidade gerencial fornece as informações necessárias para estabelecer a conexão entre o planejamento nos níveis estratégicos e tático.

Os elementos do planejamento estratégico são ilustrados na Figura 4; observa-se que a visão da empresa justifica a existência da organização. A partir dela são estabelecidos os objetivos de longo prazo.

Ainda de acordo com a Figura 4, a análise do ambiente externo de uma empresa permite identificar as ameaças e oportunidades, ao passo que o ambiente

interno as suas forças e fraquezas. Pelo cruzamento destes pontos que se definem as estratégias.

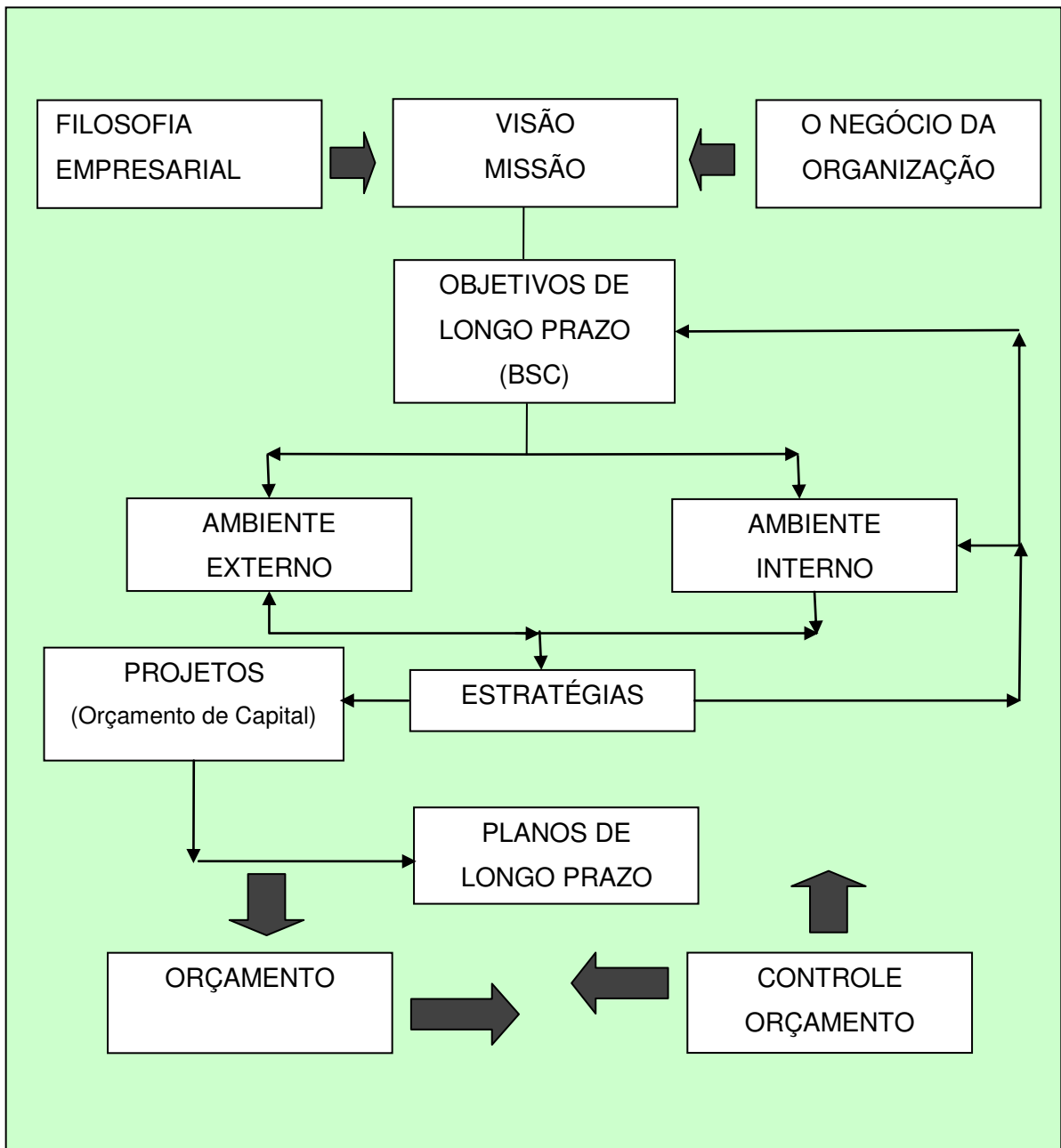


Figura 4: Elementos da visão de planejamento e controle  
Fonte: Frezatti (2009)

A partir da definição da estratégia, os gestores de uma empresa devem elencar os investimentos necessários para atingir aos objetivos estabelecidos. Os planos de longo prazo são implementados a partir do orçamento. Assim, o controle orçamentário deve incluir as medidas financeiras, por meio da análise das

demonstrações contábeis, independentemente da sua abrangência (FREZATTI, 2009).

Para Mintzberg (2010) o planejamento é diferente da estratégia, a qual pode ser definida por meio de cinco perspectivas, conhecidas como cinco Ps. A Figura 5 apresenta estas perspectivas.

Plano	•um guia, caminho, possui intenções explicitas.
Padrão	•pode ser compreendido como um comportamento a longo do tempo, formando padrões
Posição	•qual ambiente mercadológico a empresa esta inserida
Perspectiva	•é um olhar para dentro da organização, seus processos internos, como a empresa faz as coisas
Manobra (inglês <i>ploy</i> )	•são manobras para enganar ou driblar os concorrentes.

Figura 5: Definições de estratégia  
Fonte: Baseado em MINTZBERG (2010)

Conforme mostra a Figura 5, o plano deve definir as estratégias a serem implementadas (pretendidas), enquanto o padrão as estratégias realizadas. É digno de nota que nem sempre as estratégias são pretendidas. Algumas provêm de pequenos detalhes e se transformam em estratégias realizadas; estas estratégias são ditas emergentes. Quanto à posição e perspectiva, é fácil mudar o padrão dentro da perspectiva, mas mudá-la e manter a posição é complexo (MINTZBERG, 2010).

Ainda de acordo com Mintzberg (2010), todas as estratégias precisam misturar os aspectos de estratégias deliberadas, que são as estratégias pretendidas e estratégias emergentes. A primeira significa aprendizado zero, a segunda controle zero.



A Figura 6 demonstra que as estratégias emergentes não necessariamente nascem no centro da organização. Estas podem nascer no nível mais baixo da companhia.

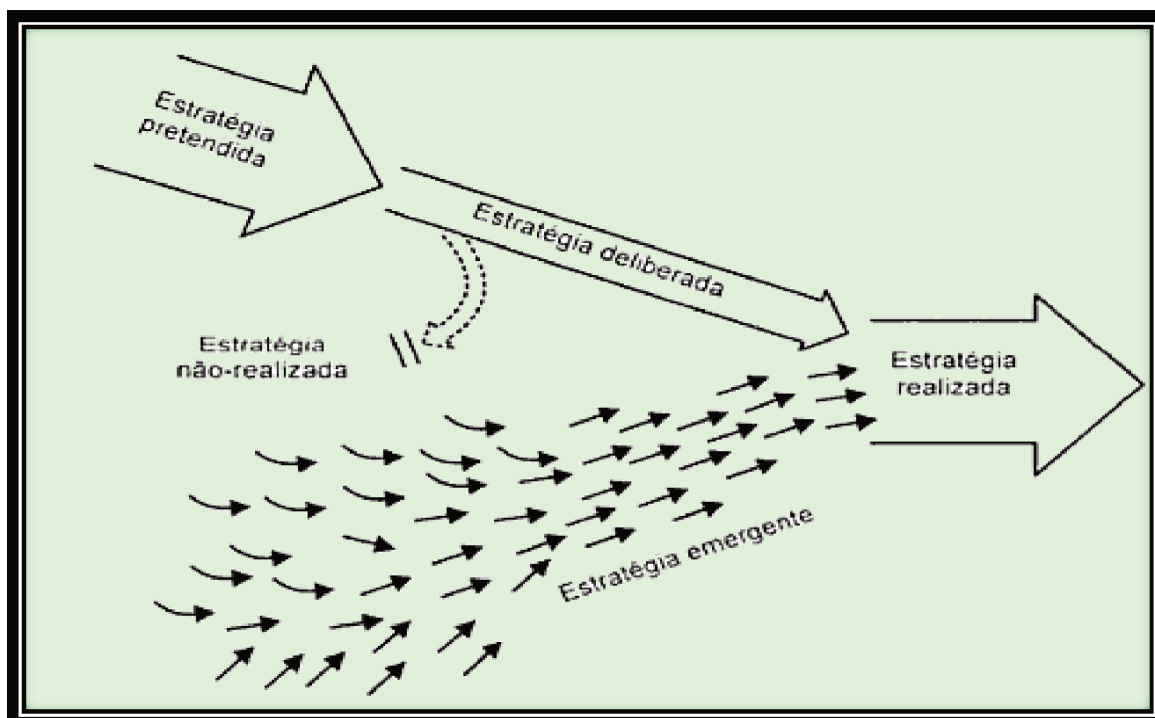


Figura 6: Formas de Estratégia  
Fonte: Mintzberg (2010 p. 26)

Porter (1992) afirma que muitos planos estratégicos não possuem clara articulação das vantagens competitivas, as quais provêm fundamentalmente do valor que a empresa consegue agregar para seus clientes. Assim, para que a empresa busque vantagem competitiva, deve elaborar uma estratégia. Para isso, duas questões centrais devem ser consideradas: a atratividade e a posição competitiva. Além destes fatores, o fato de uma empresa se tornar mais ou menos atrativa aos *stakeholders* depende da posição competitiva, que também é reflexo do ambiente externo.

De acordo com Kaplan (1997) as empresas não conseguem obter vantagem competitiva somente com alocação de novas tecnologias e ativos físicos. O ambiente competitivo exige novas capacidades como a capacidade de gerenciar ativos intangíveis.

## 2.2 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A atratividade de uma indústria, em termos de rentabilidade, depende do ambiente em que ela está inserida. As estratégias não somente respondem ao ambiente em que a organização está inserida, mas deve orientar seus gestores a moldar a empresa (PORTER, 1992).

Esse fato corrobora a evidenciar que as organizações são sistema abertos e em constante interação com o meio ambiente. Assim sendo, sua continuidade depende do estabelecimento de relações apropriadas com o ambiente (MORGAN, 1996).

De acordo com Lamas (2005), os sistemas abertos influenciam e são influenciados pelo ambiente em que estão inseridos. As empresas, para se manterem ativas em ambientes competitivos, precisam desenvolver produtos e serviços inovadores, em um contínuo processo de inovação.

Rezende (2008) observa que as empresas devem ser estruturadas e gerenciadas como sistemas abertos. Isso implica fatores como: integridade, planejamento, normas, procedimentos, regras e o envolvimento das pessoas.

Quanto aos procedimentos internos das empresas, é necessário que as organizações busquem continuamente o aprimoramento dos processos de governança corporativa. Isso implica o aperfeiçoamento dos modelos como a produção enxuta. Entretanto, apenas adotar modelos consagrados por organizações que apresentaram melhores resultados no passado é uma prática que pode comprometer o desempenho de uma companhia (MORGAN 1996).

Observa-se que a abordagem dos sistemas abertos está relacionada à teoria contingencial, cuja base está vinculada à incerteza ambiental da qual a empresa faz parte (GUERREIRO, 2004).

Castro (2007) adverte que quando a percepção sobre o ambiente não está de acordo com a realidade, as organizações geram custos excessivos. Isso influencia a capacidade de detectar mudanças ambientais. Desta forma, as fragilidades advindas

das divergências de percepção ambientais podem influenciar na continuidade da organização.

Morgan (1996) propõe alguns conceitos sobre sistemas abertos, apresentados no Quadro 1.

Conceitos	Características
<b>Homeostase</b>	retro-alimentação negativa, alterações no ambiente altera funções para combater as alterações ocasionadas
<b>Entropia e Entropia negativa</b>	a entropia é inerente dos sistemas fechados que por não se relacionarem com o ambiente externo, podem se deteriorar e estão fadados a desaparecer. Já os sistemas abertos respondem melhor as tendências entrópicas, por importar energias para reagir a alterações, por isso são denominados de entropia negativa.
<b>Estrutura, função, diferenciação e integração</b>	a organização embora seja estruturada em partes, deve ser compreendida no todo, é como se fosse um organismo se uma das partes não estiver funcionando adequadamente implicará em mau funcionamento do todo e eles coexistem e se inter relacionam, ou seja, a empresa pode possuir um sistema produtivo adequado, mas um sistema de contabilidade problemático e por isso gera péssimas informações para usuários externos e conseqüentemente análises incorretas a respeito da organização.
<b>Variedade de Requisito</b>	o ambiente é complexo e os requisitos internos da organização também devem ser complexos e isto representa variedade, os controles internos para atender a complexidade do ambiente devem ser variados.
<b>Equifinalidade</b>	enquanto os sistemas fechados tendem a padronizações, atingindo os objetivos de determinadas maneiras, os sistemas abertos se utilizam de diversas maneiras para atingir os objetivos.
<b>Evolução do sistema</b>	complexidade, variedade e habilidade em lidar com desafios e oportunidades propostos pelo ambiente.

Quadro 1: Conceitos de sistemas abertos

Fonte: Adaptado de Morgan (1996)

Adizes (1997) observa que as mudanças no ambiente corporativo são constantes; novos problemas surgem continuamente, demandando soluções. Segundo o autor, se as decisões não forem tomadas a própria mudança tomará as decisões.

De acordo com Senge (2009), é necessário ter cuidado ao adotar soluções paliativas, haja vista agirem sobre os sintomas e não sobre a causa. Em longo prazo o problema tende a recrudesce, exigindo soluções onerosas para as organizações.

Segundo Kloter (2009) o ambiente tecnológico e a globalização implicam ameaças e oportunidades para as empresas. O autor recomenda às organizações a criação de sistemas de monitoramento do ambiente. Tais sistemas devem ser hábeis em identificar mudanças.

Conforme Morgan (1996) a necessidade de inovação se tornou essencial para as empresas, exigindo maior flexibilidade no estilo de administração. Já Kaplan (1997) adverte, ainda, que o ambiente globalizado e tecnológico tornou muitas premissas de gestão obsoletas.

### **2.3 PRINCIPAIS CONCEITOS**

A principal diferença entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira é o tipo de usuário da informação. A contabilidade gerencial atende às necessidades dos usuários internos das empresas, ou seja, os seus gestores. Já a contabilidade financeira atende aos agentes externos, especialmente aos governos e órgãos fiscalizadores (KAPLAN, 2000).

Embora os sistemas contábeis — financeiro e gerencial — sejam úteis no processo de tomada de decisão, a contabilidade gerencial é mais propícia aos gestores, haja vista que a qualidade e os tipos de informação são determinados pelos mesmos. Contrariamente, para os usuários externos à organização, a contabilidade financeira é a principal fonte do processo decisório. Em síntese, as abordagens financeiras e contábeis são complementares e igualmente relevantes (KAPLAN, 2000).

Ainda segundo o autor supracitado, os contadores gerenciais buscam as causas dos desvios em relação aos padrões pré-estabelecidos. Devido às regras serem determinadas pelos gestores internos, é imperativo estabelecer padrões de acordo com cada empresa. Isso é feito a partir do orçamento, que é a expressão

quantitativa de um plano de ação e auxílio à implementação das estratégias estabelecidas para uma organização (HORGREN, 1997).

Entretanto, observa-se que os recursos devem ser alocados aos objetos de custos, departamentos ou áreas de negócio. Oliveira (2010) enfatiza que estes recursos devem estar alinhados ao planejamento estratégico. Todavia, o orçamento apresenta-se em forma de demonstrações, visando facilitar a comparabilidade e análise das informações. Por conseguinte, essas demonstrações geram indicadores para comparar o realizado com o orçado. Os desvios serviram para medir o desempenho dos gerentes ou revisar os planos (JIAMBALVO, 2009).

### 2.3.1 CONTABILIDADE

A literatura específica é rica em definições, algumas mais complexas que outras para a Contabilidade, sendo que cada autor apresenta a sua própria visão sobre esta Ciência. As definições consideradas mais relevantes nesta pesquisa bibliográfica foram encontradas em Sá (1989); Calderelli (1995); Silva (2005); Marion, Padoveze (2009) e FIPECAFI (2009). Observa-se em comum a todas as definições citadas o conceito de que a contabilidade é dedicada aos fenômenos patrimoniais.

Nesta dissertação será adotado o seguinte conceito de Contabilidade: “A Contabilidade é a ciência que estuda, interpreta e registra os fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade” (FIPECAFI, 2009). Assim sendo, para compreender o conceito de Contabilidade é necessário discorrer sobre o conceito de patrimônio, o qual é apresentado no Quadro 2.

<b>PATRIMÔNIO</b>	Bens	Em sentido filosófico, bens é qualquer coisa que satisfaça as necessidades humanas e tem valor econômico	<i>Ativo Aplicações</i>
	Diretos	"Direito, origina-se do latim "directum", significando aquilo que é reto, que esta de acordo com a lei" (GONÇALVES, 2007). Direito no sentido contábil é a fruição da pessoa, por ter cedido algum bem ou serviço, este bem é objeto do direito.	
	Obrigações	Direito no sentido contábil é a fruição da pessoa, por ter cedido algum bem ou serviço, este bem é objeto da obrigação	<i>Passivo Origens</i>

Quadro 2: Patrimônio

Fonte: Adaptado de Silva (2007)

Carvalho (2009) destaca que há diversas subáreas na Ciência Contábil: contabilidade de custos, contabilidade tributária, contabilidade financeira, contabilidade gerencial, contabilidade bancária, contabilidade pública e outras. Estas subáreas estudam objetos específicos dentro do contexto patrimonial.

Horgren (1997) enfatiza que a Contabilidade é o principal sistema de informação quantitativo utilizado pelas empresas. Os objetivos desse sistema englobam a formulação das estratégias gerais e dos planos de longo prazo; decisões de alocação de recursos com ênfase no produto e no cliente; planejamento e controle de custos das operações e atividades; mensuração do desempenho e avaliação das pessoas; adequação a regulamentação externa e legal.

## **2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES**

### **2.4.1 Sistemas de Informações Contábeis**

Conforme Rezende (2008), os sistemas permitem a racionalidade do trabalho, por meio da minimização de esforços, melhor fluência do processo, eliminação de desperdícios na busca de informação, maximização do lucro e aumento de produtividade.

Os sistemas de informações contábeis visam registrar os atos administrativos das organizações e tem como objetivo gerar as demonstrações contábeis segundo as normas brasileiras de contabilidade e legislação pertinente (MARTINS, 2007).

As demonstrações contábeis resumem todas as informações que foram transitadas no sistema contábil, por isso servem como parâmetro para a análise financeira e orçamento, que é a alocação eficiente de recursos (WELCH, 1983).

No Brasil a contabilidade é normatizada por leis, deixando pouca margem para registros diversos dos usuais, ou seja, o sistema é padronizado. Entretanto, de acordo com Martins (2007), a contabilidade deve levar em consideração o princípio da essência sobre a forma.

## 2.5 CONTABILIDADE FINANCEIRA, SOCIETÁRIA OU INTERNACIONAL

A contabilidade financeira é aquela utilizada pelos usuários externos da companhia, por isso é a contabilidade realizada de acordo com as leis regulamentadoras (GUERREIRO, 2007). O uso dessa contabilidade, no Brasil, é obrigatório para todas as empresas, gerando informações básicas a seus usuários (MARION, 2009).

No Brasil ainda há uma influência significativa dos critérios fiscais na contabilidade, principalmente pela legislação do imposto de renda, decreto lei n.º 1.598/77, sendo realizada em muitos casos de acordo com o preceito desta legislação.

A contabilidade como ciência não deve estar vinculada a legislação específica, sendo que pode se ajustar por meio de demonstrações ou livros auxiliares, a fim de atender a legislação fiscal.

Houve uma tentativa de solução da influência da legislação fiscal sobre a contabilidade financeira, por meio do art. 177, da lei Federal n.º 6.404 de 15 de Dezembro de 1976 (“lei das S/A”), modificada pela Lei 11.638/07 de 28 de Dezembro de 2007 (MARTINS, 2007).

Essa tentativa de solução é no sentido de elaborar as demonstrações de maneira correta e sem prejuízo às exigências fiscais. Na prática as autoridades limitaram a correta aplicação por meio de pareceres e decisões que deveriam ser puramente de natureza fiscal, mas que exigem similaridade de tratamento contábil (MARTINS, 2007).

No Brasil a lei das S/A regulamenta a atuação das sociedades anônimas, sendo que é dividida em companhia abertas e fechadas.

As companhias são consideradas abertas ou fechadas em função da negociação de suas ações no mercado de valores mobiliários. Sendo que as abertas têm suas ações negociadas na Bolsa de Valores Mobiliários.

Com as alterações na lei das S/A, ocorridas por meio da lei federal n.º 11.638/07. As sociedades consideradas de grande porte que se caracterizam por

possuírem controle comum e que tenha ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual de R\$ 300 milhões, também estão obrigadas a seguir as regras desta lei.

A contabilidade tem em sua essência os princípios de contabilidade geralmente aceitos, esta terminologia é inadequada para a realidade brasileira, porque no Brasil contabilidade é considerada Ciência, por isto este termo geralmente não representa a magnitude da contabilidade (MARTINS, 2007).

Os princípios são a estrutura, a essência, ou seja, o núcleo central da disciplina (MARTINS, 2007). Estes são de caráter obrigatório no exercício da profissão contábil.

O Quadro 3 apresenta um resumo da resolução CFC (Conselho federal de contabilidade) n.º 750/93.

Art.	Princípio	Resumo
4.º	Entidade	O patrimônio pertence à entidade, portanto há que diferenciar o interesse da entidade do interesse dos sócios
5.º	Continuidade	Se a entidade tiver prazo determinado, previsto ou imprevisível de funcionamento deve avaliar seus ativos a valor de mercado
6.º	Oportunidade	Refere-se à tempestividade e integridade, uma vez que se tem razoável certeza de que o evento irá ocorrer, é possível, deve-se efetuar o registro sempre com base técnica para suporte das informações.
7.º	Registro pelo valor original	A avaliação dos componentes patrimoniais é com base nos valores de entrada e uma vez ao patrimônio não poderão ter seus valores alterados.
8.º	Atualização monetária	Os valores devem ser atualizados em moeda nacional, sendo que as demonstrações serão expressas em moeda nacional, independentemente da origem do patrimônio.
9.º	Competência	Não existe receita sem despesa, portanto as despesas decorrentes da geração da receita devem ser reconhecidas no mesmo período, independentemente do pagamento.
10.º	Prudência	Este princípio tem como base ser conservador, em alternativas igualmente válidas escolhe a que representar menor resultado para a entidade.

Quadro 3: Princípios de contabilidade geralmente aceitos

Fonte: Baseado na resolução CFC nº 750 de 29 de Dezembro de 1993



Com base nestes princípios e normas regulamentares e legais, são elaboradas as demonstrações financeiras, que se dividem em várias demonstrações com fins específicos do ponto de vista contábil, conforme Quadro 4.

<b>Demonstrações</b>	<b>Explicação</b>
<b>Balanco patrimonial (“BP”)</b>	Balanco patrimonial (demonstra a posição patrimonial em determinada data, por isso é uma demonstração estática (SILVA, 2007). Já para Carvalho (2009), esta definição deve ser ampliada, já que as informações contidas no balanço irão beneficiar períodos futuros
<b>Demonstração dos lucros e prejuízos acumulados</b>	Esta demonstração pode ser substituída pela demonstração das mutações do patrimônio líquido (“DMPL”), esta demonstração é exigida pelas normas da CVM para companhias abertas (demonstra as mutações no Patrimônio Líquido)
<b>Demonstração do resultado do exercício (“DRE”)</b>	Apresenta o resultado econômico da entidade em determinado período, nesta demonstração estão evidenciadas todas as contas de receita e despesa
<b>Demonstração do fluxo de caixa (“DFC”)</b>	Fornece informações sobre os rendimentos e pagamentos e divide-se em três grupos, operacionais, investimento e financiamento
<b>Demonstração do valor adicionado (“DVA”)</b>	Evidencia a distribuição da riqueza, ou seja, a empresa distribui a riqueza, na medida em que tem despesa com fornecedores, funcionários, governo, e outras mais
<b>As demonstrações deverão ser complementadas por notas explicativas, estas notas visam a esclarecer os critérios de avaliação, e esclarecer a situação patrimonial.</b>	

Quadro 4: Demonstrações financeiras  
Fonte: Martins; Silva; Neto (2007), Carvalho (2009).

Para entender e analisar os demonstrativos é necessário conhecer a estruturas e grupos de contas de cada demonstrativo (NETO, 2007).

O balanço é um importante instrumento de tomada de decisões por parte dos investidores em países que possuam um mercado de capitais desenvolvido. Os balanços devem representar o melhor julgamento da posição patrimonial e financeira (CARVALHO, 2009).

O Quadro 5 apresenta a estrutura básica do Balanço Patrimonial, que é composta pelo Ativo e Passivo. No Ativo, possui os grupos Circulante e não Circulante; no Passivo os grupos Circulante, não Circulante e Patrimônio Líquido.

ATIVO	PASSIVO
<b>Ativo Circulante</b> Disponibilidades Estoques Despesas pagas antecipadamente	<b>Passivo Circulante</b> Empréstimos e Financiamentos Fornecedores Impostos, taxas e contribuições Salários
<b>Ativo Não Circulante</b> Realizável a Longo Prazo Permanente Investimentos Imobilizado Intangível	<b>Passivo Não Circulante</b> Exigível a Longo Prazo  <b>Patrimônio Líquido</b>

Quadro 5: Balanço Patrimonial  
Fonte: Adaptado de Neto (2007)

O Quadro 6 apresenta a forma de classificação nos grupos de contas do Balanço Patrimonial.

GRUPO	CLASSIFICAÇÃO
<b>ATIVO</b>	contas serão dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nelas registrados
Ativo Circulante	no ativo circulante: as disponibilidades, os direitos realizáveis no curso do exercício social subsequente e as aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte
Ativo não Circulante	no ativo realizável a longo prazo: os direitos realizáveis após o término do exercício seguinte, assim como os derivados de vendas, adiantamentos ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituírem negócios usuais na exploração do objeto da companhia em investimentos: as participações permanentes em outras sociedades e os direitos de qualquer natureza, não classificáveis no ativo circulante, e que não se destinem à manutenção da atividade da companhia ou da empresa no ativo imobilizado: os direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da companhia ou da empresa ou exercidos com essa finalidade, inclusive os decorrentes de operações que transfiram à companhia os benefícios, riscos e controle desses bens no intangível: os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido
Na companhia em que o ciclo operacional da empresa tiver duração maior que o exercício social, a classificação no circulante ou longo prazo terá por base o prazo desse ciclo	
<b>PASSIVO</b>	
Passivo Circulante	As obrigações da companhia vencíveis no curso do exercício social, inclusive financiamentos para aquisição de direitos do ativo não circulante, serão classificadas no passivo circulante
Passivo não Circulante	quando se vencerem no exercício seguinte, e no passivo não circulante, se tiverem vencimento em prazo maior, estando conforme o ciclo operacional
Patrimônio Líquido	A conta do capital social discriminará o montante subscrito e, por dedução, a parcela ainda não realizada

Quadro 6: Classificação de grupos BP  
Fonte: Adaptado da Lei das S/A (1976)

Observa-se que o Quadro 6, que há menção da ordem de classificação das contas no ativo, devendo obedecer o grau de liquidez. Por exemplo: a conta caixa por ter alta liquidez, é a primeira conta a ser apresentada nas demonstrações financeiras.

A classificação em curto e longo prazo deve observar o exercício social (geralmente compreende um ano) ou o ciclo operacional (compreende desde a compra da matéria prima até o recebimento do valor da venda), este pode ser superior a um ano, como exemplo o segmento aeroespacial (MARTINS, 2007).

A DRE apresenta de forma sintética as operações realizadas pela empresa durante o exercício social, demonstrando as receitas, os custos e as despesas, enfatizando o resultado líquido do período (MARTINS, 2007). O Quadro 7 demonstra os principais grupos de contas da DRE.

<b>Receita Bruta de Vendas e Serviços</b>
(-) Deduções, descontos concedidos, devoluções
(-) Impostos sobre vendas
<b>= Receita Líquida</b>
(-) Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados
<b>= Lucro (prejuízo) Bruto</b>
(-) Despesas de vendas
(-) Despesas gerais e administrativas
(-) Despesas financeiras líquidas
(-) Outras despesas operacionais
<b>= Lucro (prejuízo) operacional</b>
(-) Outras receitas e despesas
<b>= Lucro (prejuízo) antes do imposto sobre a renda</b>
(-) Prov para Imposto de Renda
<b>= Lucro (prejuízo) antes das participações</b>
(-) Participações
(-) Prov para Contribuição Social
<b>= Lucro (prejuízo) do exercício</b>
<b>= Lucro (prejuízo) por ação</b>

Quadro 7: Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício  
Fonte: CPC (2010)

Para Martins (2007), a DRE segue os preceitos do regime de competência formado pelo reconhecimento da realização da receita e o princípio do confronto das despesas.

As receitas são reconhecidas no exercício em que os benefícios e riscos econômicos são transferidos ao comprador, geralmente ocorre no momento da venda. Destaca-se que o simples ato da venda, não é suficiente para o reconhecimento da receita. Como exemplo, a empresa que durante o transporte tem sua mercadoria avariada, caso seja responsável pelo transporte, não deve reconhecer esta receita (MARTINS, 2007).

No caso das despesas o reconhecimento ocorre no momento da sua utilização e não da disponibilidade do recurso. Como exemplo: Uma matéria prima comprada, mas que não foi utilizada deve ser reconhecida como estoque.

A DMPL apresenta as movimentações ocorridas no patrimônio líquido, indica as mutações e o valor de cada acréscimo ou redução de cada conta no exercício (MARTINS, 2007). Para Neto (2007), a demonstração das mutações é mais abrangente que a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados. O Quadro 8 apresenta um modelo de DMPL.

Histórico	Capital Realizado	RESERVAS				Ajuste de Avaliação Patrimonial	Reserva de lucros	Total
		Reserva Para Contingência	Reserva Estatutária	Reserva Legal	Retenção de Lucros			
Saldo do início do exercício								
Ajustes de Exercícios Anteriores:								
efeitos de mudança de critérios contábeis								
Aumento de Capital:								
com lucros e reservas								
Reversões de Reservas:								
Lucro Líquido do Exercício:								
Transferências para reservas								
Reserva legal								
Reserva estatutária								
Dividendos a distribuir (R\$ ... por ação)								
Saldo final do exercício								

Quadro 8: DMPL  
Fonte: Martins (2007)

A principal diferença entre DRE e a DFC, demonstrada no Quadro 9, é a finalidade. Enquanto a DRE apresenta o resultado econômico, a DFC demonstra quais as principais contas que influenciaram no caixa da empresa.

Segundo Martins (2007 p.440), quando a DFC é analisada em conjunto com outras demonstrações, permite aos interessados avaliar a: capacidade em receber e honrar compromissos; desempenho operacional; capacidade de liquidez; precisão de estimativas passadas; efeitos sobre a posição financeira das atividades de investimento e financiamento.

O autor supracitado destaca ainda que a DFC é obrigatória para as companhias abertas e fechadas, exceto no caso desta última apresentar Patrimônio líquido na data do balanço inferior a R\$ 2 milhões. Independentemente da sua obrigatoriedade as demonstrações, são importantes meios de informações, para as empresas.

<b>20X2</b>	
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>	
Recebimento de clientes	30.150
Pagamentos a fornecedores e empregados	(27.600)
Caixa gerado pelas operações	2.550
Juros pagos	(270)
Imposto de renda e contribuição social pagos	(900)
<u>Caixa líquido proveniente das atividades operacionais</u>	1.380
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento</b>	
Aquisição da controladora X, líquido do caixa incluído na aquisição (Nota A)	(550)
Compra de ativo imobilizado (Nota B)	(350)
Recebido pela venda de imobilizado	20
Juros recebidos	200
Dividendos recebidos	200
<u>Caixa líquido usado nas atividades de investimento</u>	(480)
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento</b>	
Recebido pela emissão de ações	250
Recebido por empréstimos a longo prazo	250
Pagamento de passivo por lease	(90)
Dividendos pagos*	(1.200)
<u>Caixa líquido ao caixa e equivalentes de caixa</u>	(790)
<b>Aumento líquido ao caixa e equivalente de caixa</b>	110
<b>Caixa e equivalentes de caixa no início do período (Nota C)</b>	120
<b>Caixa e equivalentes de caixa ao fim do período (Nota C)</b>	230

Quadro 9: DFC

Fonte: CPC Nº 3 de Setembro de 2010

Conforme a lei das S/A, art. 188, as alterações no caixa serão segregadas no mínimo em três fluxos, que são: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento, a demonstração do fluxo de caixa deve ser realizada sempre comparando o exercício atual com o anterior. O Quadro 10 apresenta os conceitos dos grupos.

Atividades operacionais	Envolve todas as atividades relacionadas com a produção e entrega de bens e serviços, normalmente relacionam-se com as transações que aparecem na DRE
Atividades de Investimentos	Relacionam-se normalmente com o aumento e diminuição dos ativos de longo prazo que a empresa utiliza para produzir bens e serviços, incluindo recebimento de empréstimos concedidos, venda de instrumentos financeiros.
Atividades de Financiamento	Relacionam-se com pagamentos de empréstimos de credores e investidores, exceto juros, que é classificado nas atividades operacionais

Quadro 10: Fluxos de atividades da DFC  
Fonte: Martins (2007 p. 442)

Observa-se, no Quadro 10, que o conceito de caixa é ampliado para equivalentes de caixa. Para Martins (2007), equivalentes de caixa são investimentos com risco insignificante de ocorrência, que possuem alta liquidez e facilmente conversíveis em dinheiro.

Há dois métodos para a elaboração do fluxo de caixa. O método direto explica as principais entradas e saídas de dinheiro dos componentes das atividades operacionais. O método indireto é uma conciliação do lucro líquido, eliminando do mesmo os valores que são reclassificados nas atividades de investimento e financiamento, também referido como método da reconciliação (Martins, 2007 p. 446).

Para Neto (1995), a demonstração do fluxo de caixa é apurada partindo do pressuposto de que todos os componentes da atividade operacional foram liquidados, sendo acrescentados ao lucro líquido os custos não reembolsáveis, como depreciação, encargos financeiros apropriados, provisões para perda de estoques e demais gastos provisionados, que não representam desembolso efetivo.

Ainda conforme o autor supracitado, as demonstrações contábeis são realizadas sob os princípios do regime de competência e não de caixa, os registros contábeis estão registrados pela realização e não pelo pagamento ou recebimento.

Conforme art. 188, da lei das S/A a DVA, é obrigatória para as companhias abertas, indica o valor da riqueza gerada pela companhia, a sua distribuição entre os elementos que contribuíram para a geração dessa riqueza, tais como empregados, financiadores, acionistas, governo e outros, bem como a parcela da riqueza não distribuída. Todavia, Conforme Peters (2008), a DVA não consta nas normas internacionais (IFRS). Portanto é uma convergência nacional.

Esta demonstração apresenta o quanto à entidade agrega de valor aos insumos adquiridos de terceiros e que são vendidos ou consumidos durante determinado período. O Quadro 11 apresenta um modelo de DVA, a ser ampliado pelas empresas.

MODELO
Descrição: em milhares de reais
1 - RECEITAS
2 - INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS
3 - VALOR ADICIONADO BRUTO (1-2)
4 - DEPRECIAÇÃO, AMORTIZAÇÃO E EXAUSTÃO
5 - VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE (3-4)
6 - VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA
7 - VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (5+6)
8 - DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (*)
<b>(*) O total do item 8 deve ser exatamente igual ao item 7</b>

Quadro 11: DVA

Fonte: CPC Nº 9 de 30 de Outubro de 2008

As empresas com atividades operacionais e produtos semelhantes têm operações diferenciadas. Portanto cada empresa tem seu plano de contas e as contas são diferentes para cada uma delas, mas os grupos são padronizados em função da legislação contábil (MARTINS, 2007). Assim sendo, as demonstrações são padronizadas e servem aos usuários externos e internos. Entretanto, estas

demonstrações são limitadas no sentido de fornecer detalhes sobre as operações e atividades que deram origem aos números apresentados.

### **2.5.1 Contabilidade Internacional**

Na década de noventa o Brasil deu um grande passo para conquistar a confiança no cenário econômico internacional. O controle inflacionário e a combinação da política monetária com câmbio flutuante e metas de inflação foram alcançados com o Plano Real, de 1994 (IASB, 2010).

Com um sistema político confiável e os processos de privatizações, foi possível abrir o mercado para investidores estrangeiros. Em um curto espaço de tempo a partir de 2001 o Brasil começou a ser falado como uma das economias do futuro juntamente com os países como Rússia, Índia e China, que formam a abreviação BRICs (IASB, 2010).

De acordo com Carvalho (2009, p. 15)

“A contabilidade internacional surgiu para minorar as agruras de quem quer investir fora de seu país e até hoje tinha que manusear balanços em dezenas de normas contábeis distintas, tentando compatibilizá-las para comparar.”

Com o cenário favorável para investidores, o Brasil tem atraído capital internacional. No período de 1994 a 2009, ocorreram \$ 330 bilhões em investimento estrangeiros diretos. No período da crise desencadeada entre 2008 e 2009 o sistema financeiro se demonstrou sólido e desenvolvido, o que aumenta a credibilidade na economia Brasileira (IASB, 2010).

Em 2006 a convergência para as Normas internacionais foram colocadas em prática pelos intermediários financeiros, sob a supervisão do Banco Central do Brasil. Em Dezembro de 2007, foi aprovada a lei federal n.º 11.638/07, que passou a vigorar a partir de 2008, esta lei alterou alguns artigos e parágrafos da lei Federal n.º 6.404/76, conhecida como lei das S/A, e é o início da convergência das empresas Brasileiras para as normas internacionais (IASB, 2010).



Com a globalização é difícil falar em empresas locais, as empresas são mundiais, seja pela aquisição de insumos, relações mercadológicas ou estratégias. Isto não se restringe somente as grandes empresas, as pequenas empresas também estão conectadas mundialmente (CARVALHO, 2009).

Para Kanter (1995), todos estão conectados ao mundo, principalmente as economias.

Segundo o IASB (2010), a adoção das normas internacionais propicia maior credibilidade e transparência para os investidores. As empresas atendem melhor aos requisitos de governança corporativa, além de permitir a comparabilidade das demonstrações financeiras com empresas de todo o mundo.

Mais de cem países já utilizam as normas internacionais, alguns já implantados outros em processo de convergência, e é utilizada pelas principais economias ao redor do mundo. A Figura 7 apresenta a utilização das normas ao redor do mundo.



Figura 7: IFRS no mundo  
Fonte: IASB (2010)

A fundação “IASB” (International Accounting Standards Committee) — criada em 2001 — é uma organização do setor privado sem fins lucrativos, com independência. A organização trabalha para o setor público e seus principais objetivos são:

- Desenvolver normas internacionais globais de alta qualidade e compreensíveis, por meio do seu órgão técnico o “IASB” (International Accounting Standards Board).
- Promover o uso e aplicação rigorosa dessas normas;
- Ter em conta a necessidade de informações financeiras para as economias emergentes e as pequenas e médias empresas.
- Promover a convergência das normas nacionais para as internacionais.

O IASB é um órgão da fundação IASC e foi criado juntamente com o mesmo em 2001, para substituir o IASC, o órgão responsável pelo desenvolvimento de normas internacionais. O IASB adotou as normas emitidas pelo IASC, as IAS (International accounting Standards), revisando-as e alterando-as no que for necessário e a partir desta data as novas normas denominam-se IFRS (international financial reporting Standards).

O IASB é formado por 15 membros que atuam em período integral e são responsáveis por elaborar e publicar as IFRS, incluindo as IFRS PME (pequenas e médias empresas) e para aprovação das interpretações IFRSs desenvolvido pela IFRS Interpretations, órgão de interpretações das normas internacionais, formado por 14 membros nomeados pelos curadores e composto por vários países e profissionais experientes. A atribuição é rever as interpretações em tempo hábil sobre as questões contábeis e fornecer orientação (IFRICs) sobre elas.

Todas as reuniões do IASB são abertas ao público e *webcast* (transmissão de áudio e vídeo). O IASB tem transparência total nos seus documentos que ficam a disposição para comentários públicos. O IASB tem relação estreita com as partes interessadas do mundo todo, incluindo investidores, analistas, reguladores, líderes empresarias e órgãos de normatização contábil.

Para Carvalho (2009), as normas internacionais de contabilidade são fundamentais para o desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil e para as empresas. Uma linguagem única, utilizada e padronizada mundialmente facilita a leitura de qualquer usuário em qualquer lugar do mundo, pois na era da informação, qualquer pessoa com um computador conectada a rede mundial de computadores, poderá consultar estas demonstrações e tomar melhores decisões de investimento.

Conforme Peters (2008), todas as empresas deveriam adotar as normas internacionais de contabilidade, pois estas representam as melhores práticas contábeis.

As normas estão em constante processo de mudança, a sua elaboração é uma missão interminável, pois a forma de contratação e a dinâmica empresarial exigem novas leituras das normas contábeis que podem ser alteradas ou caso não existam sejam criadas (CARVALHO, 2009).

A lei federal 11.638/07, de 28 de Dezembro de 2007 em seu artigo 5º que acresce o art. 10-A da lei federal n.º 6.385, de 7 de Dezembro de 1976, que permite que a CVM, Banco Central e demais órgãos e agências reguladoras, celebrem convênio com instituições, que tem como objetivo o estudo e a divulgação de princípios normas e padrões de contabilidade, que no Brasil é representado pelo Comitê de pronunciamentos contábeis (“CPC”).

O CPC foi criado pela resolução CFC (conselho federal de contabilidade) n.º 1.055/05 e tem por objetivo, conforme art. 3º, o estudo, o preparo e a emissão de pronunciamentos técnicos sobre procedimentos de contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais.

O CPC é formado pela união de esforços de diversas sociedades, conforme

Figura 8.



Figura 8: Composição do CPC  
Fonte: Baseado em CPC (2010)

A Deliberação CVM nº 520, de 15 de Maio de 2007, Dispõe sobre a audiência pública e a aceitação pela CVM dos pronunciamentos técnicos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC.

Em 2007 foi emitido um pronunciamento, em 2008 treze pronunciamentos e em 2009, vinte e sete pronunciamentos, sendo que um foi direcionado às pequenas e médias empresas, portanto não necessita ser deliberado pela CVM.

Para Peters (2008 p. 25) “a própria constituição do CPC mostra entidades envolvidas direta ou indiretamente interessadas na formulação de padrões voltados ao mercado de capitais (...)”.

## **2.6 CONTABILIDADE GERENCIAL**

A contabilidade é uma linguagem que se utiliza de palavras e números úteis para que os administradores possam apresentar planos administrativos e comunicar e interpretar resultados. Assim como toda linguagem é prudente que os administradores tenham conhecimento do significado e natureza para que possa interpretá-la (LI, 1977).

Segundo o Instituto internacional dos contadores (International Federation of Accountants “IFA”) a contabilidade gerencial tem evoluído por meio de quatro estágios, conforme indicado na Figura 9. Esta transformação está em andamento.

Esta evolução é natural nas interações com o meio ambiente, as ações influenciam e também são influenciadas pelo meio ambiente, e a sua reprodução segue ao longo dos anos, sempre guardando características das anteriores, é o “DNA” (MATURANA; VARELA, 2007).

Para Jiambalvo (2009), o acesso à informação tem mudado drasticamente o escopo dos negócios, com isto boa parte do entendimento da contabilidade gerencial corresponde à compreensão das tecnologias. Desta forma observa-se que assim como a tecnologia a contabilidade gerencial está em constante transformação. Esta adaptação tem origem na própria essência da contabilidade gerencial, que é a de atender aos usuários internos da companhia.

A Figura 9 apresenta a evolução da contabilidade gerencial.

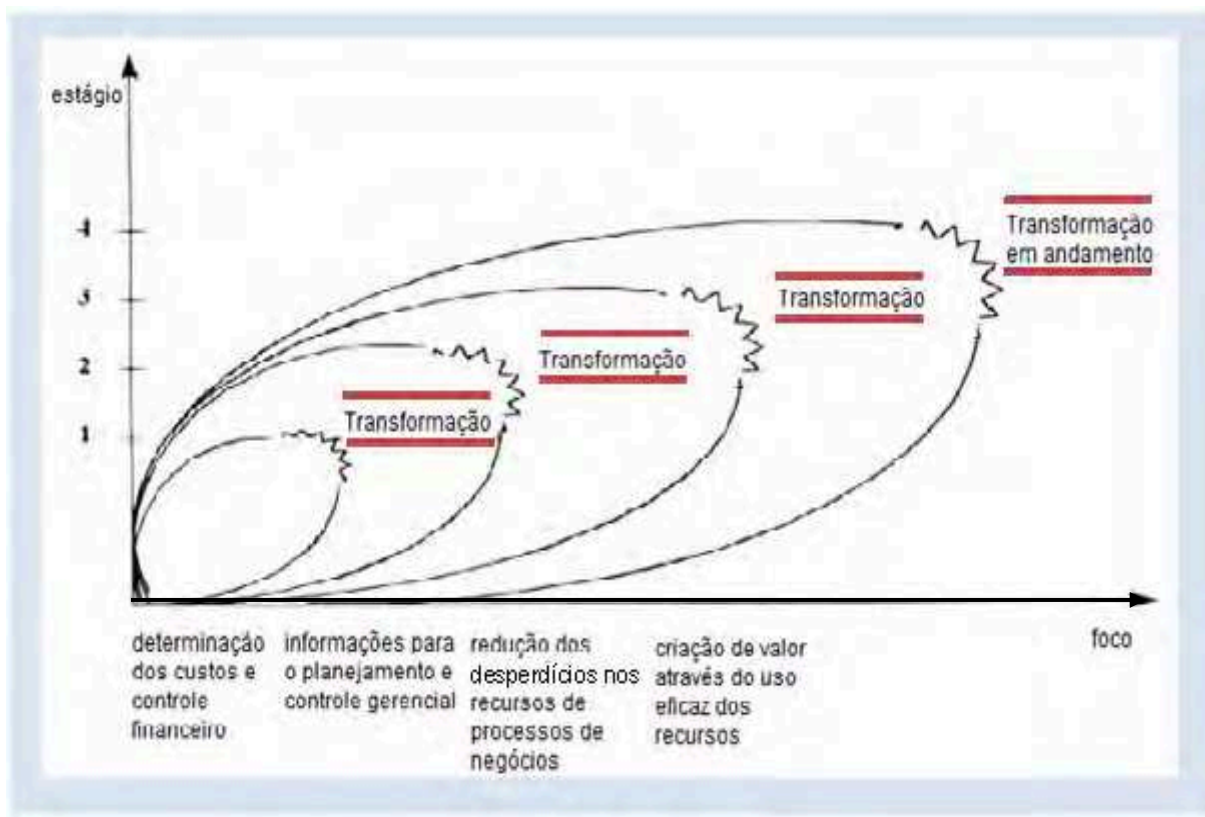


Figura 9: Evolução da contabilidade gerencial  
Fonte: IFA (1998)

Ainda conforme a instituição supracitada, cada fase é uma evolução da anterior. Portanto é um processo de melhoria que vem ocorrendo ao longo dos anos, se adaptando ao ambiente. Abaixo, apresenta-se a evolução histórica destas transformações.

- **Fase 1** - Antes de 1950, o foco foi na determinação dos custos e controle financeiro, por meio da utilização do orçamento e das tecnologias de contabilidade de custos;
- **Fase 2** - Em 1965, o foco mudou para o fornecimento de informações para o planejamento e controle gerencial, por meio do uso de tecnologias tais como análise de decisão e responsabilidade departamental;
- **Fase 3** - Em 1985, a atenção estava voltada para a redução dos desperdícios de recursos utilizados nos processos de negócio, por meio da utilização de análise de processos e tecnologias de gestão de custos;

- **Fase 4** - Em 1995, a atenção foi deslocada para a geração ou criação de valor por meio da utilização eficaz dos recursos, com apoio da tecnologia.

Conforme Garrison (2001), as duas últimas décadas acompanhadas da abertura dos mercados, quebras de barreiras internacionais, tanto de mercados como de capital, avanço do mercado de ações, linhas de produções mundiais e o acirramento da concorrência, demonstrou para muitos administradores que velhas formas de fazer negócios não são mais suficientes, é necessário fazer grandes mudanças na forma de organizar e executar o trabalho. Para a empresa ser de classe mundial é necessário ter um sistema contábil gerencial de primeira classe.

A partir de 1980, muitas ondas foram criadas para reduzir os custos com perdas de qualidade, aumentar a produtividade, reduzir atrasos, reduzir estoques e aumentar a lucratividade (JUNIOR, 2002).

As medidas por si só não garantem a obtenção destes fatores, é preciso implantá-las com sabedoria (GARRISON, 2001).

Outras ondas ocorreram na gestão destas empresas, estas ondas segundo Garrison (2001), são:

- **Gestão da Qualidade Total (“TQM”)**

A gestão da qualidade total está apoiada sobre dois pilares, o primeiro diz respeito ao foco no atendimento ao cliente e o segundo a resolução sistemática do problema, por meio de equipes especializadas para tal propósito.

A TQM é um processo de melhoria contínua produtiva, motivando a tomada de decisão constante com base a não identificar culpados, mas sim onde estão os problemas, evitando que gerentes mantenham-se na defensiva. Pensada desta forma evita que conflitos internos sejam gerados.

O ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e implantar) é utilizado pela TQM. Este ciclo também é conhecido como o ciclo de Deming (pioneiro da TQM, introduziu muitos elementos na indústria Japonesa) (FALCONI, 1992).

Para Falconi (1992 p. 15) a qualidade total é regida pelos princípios: Produzir e fornecer produto que satisfaçam o cliente; Garantir a sobrevivência da empresa,

Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta qualidade; Falar, raciocinar e decidir com dados; Gerenciar a empresa ao longo do processo; Reduzir metodicamente as dispersões; não permitir a venda de produtos defeituosos; procurar prevenir a origem do problema; nunca permitir que o problema se repita; respeitar os empregados, definir e garantir a execução da visão e estratégia da Alta Direção. A Figura 10 apresenta a sistemática do ciclo PDCA.

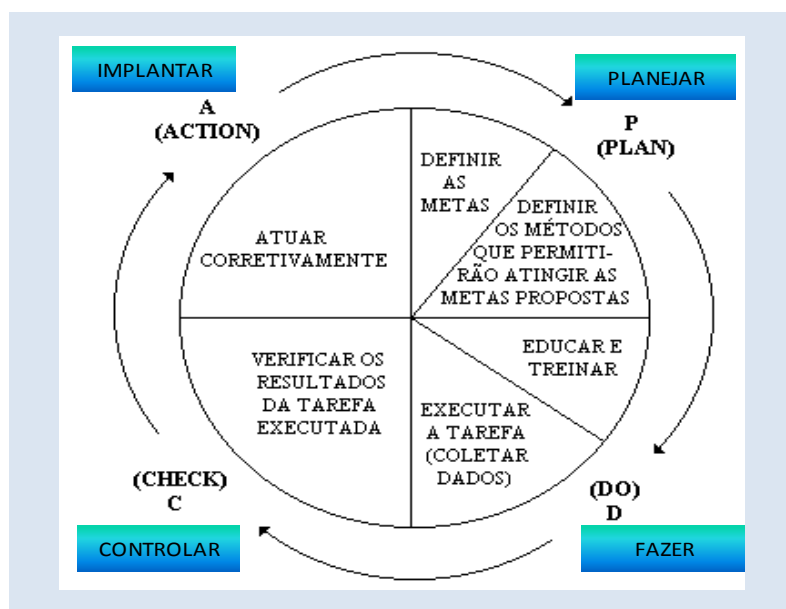


Figura 10: Ciclo PDCA  
Fonte: Falconi (1992 p. 30)

- **Reengenharia de Processo**

A reengenharia de processo detalha o processo da companhia (um processo pode ser entendido como um conjunto de atividades que tem o propósito à redução de custos, defeitos e eliminação de atividades desnecessárias).

A contabilidade baseada em atividades visa também a eliminar as etapas que não geram valor ao cliente, por exemplo, uma grande movimentação de materiais na fábrica não gera valor ao cliente, portanto deve ser mitigada ou eliminada, é natural que para eliminar uma atividade é necessário uma melhoria nas demais. Por isso tanto o JIT (estoque zero) como a TQM (qualidade Total), até determinado ponto envolve a reengenharia, para melhorar é necessário mapear o processo atual.

- **A Teoria das restrições**

De acordo com Garrison (2001, p. 13) “Uma restrição é qualquer coisa que impeça a obtenção do que se deseja”.

A sustentabilidade desta teoria está no fato de que as empresas devem gerenciar as restrições. Estas restrições em uma cadeia produtiva são formadas pelos elos mais fracos, denominado de “gargalo”, são recursos que limitam a empresa, como por exemplo, uma área produtiva que tem menor capacidade do que as demais áreas, a capacidade produtiva será determinada pela menor área, por isso esta área ou deve ser incrementada ou melhorada (COGAN, 2007).

Este gargalo pode aumentar os estoques, pois outras áreas podem adiantar a produção que vai esbarrar no gargalo gerando maiores estoques, consumo de capital de giro, problemas com movimentação de materiais, aumento nos custos de estoques e outras (gripo próprio).

### **2.6.1 Conceito de Contabilidade Gerencial.**

“A contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas” (KAPLAN, 2000 p.36).

Conforme o apêndice do pronunciamento do IFA (1998), a contabilidade gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, elaboração, interpretação e comunicação de informações (tanto financeira como operacional) usada pela administração para planejar, avaliar, controlar e assegurar a utilização dos seus recursos.

A contabilidade gerencial, portanto, é parte integrante do processo de gestão. Ela fornece informações essenciais para, controlar, planejar, otimizar, medir, reduzir a subjetividade do processo decisório e melhorar a comunicação interna e externa da companhia (IFA, 1998).



Para Jiambalvo (2009), as decisões integram o processo de planejamento e controle e são utilizadas para recompensar ou punir os gerentes e ainda para mudar as operações ou rever planos.

Conforme a Figura 11, a contabilidade gerencial gera informações contábeis gerenciais que apóiam as empresas principalmente no processo de planejamento e controle. Neste ciclo as atividades de planejamento, direção, motivação e controle, circulam pela tomada de decisão. Desta forma, a contabilidade gerencial fornece boas informações para apoiar a gerência no processo de tomada de decisão (GARRISON, 2001).

A Figura 11 apresenta o ciclo do planejamento e controle.

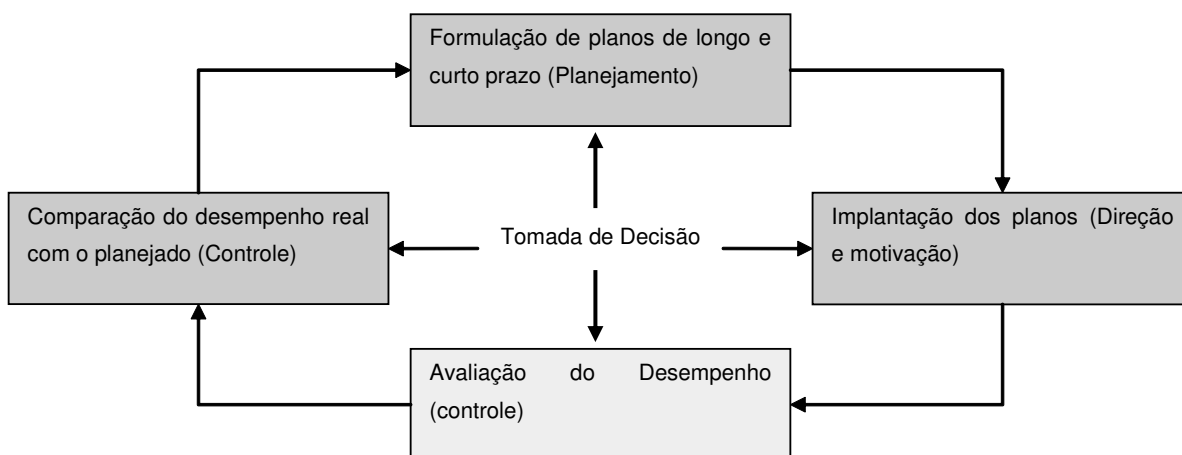


Figura 11: Ciclo do planejamento e controle  
Fonte: Garrison (2001 p.3)

Para Garrison (2001), a utilização da contabilidade gerencial pode ser variada como em projetos, sejam eles para melhoria de capacidade produtiva, aberturas de novas fábricas, novos produtos; a contabilidade gerencial gera informações para orçar e acompanhar os resultados destas atividades.

A gerência necessita obter *feedback* (opinião) das suas atividades, para verificar se há desvios a serem corrigidos e também o que pode ser melhorado, para isto precisam de relatórios de desempenho que forneçam informações sobre o que não ocorreu conforme o planejado e as áreas mais críticas (GARRISON, 2001).

Segundo Jiambalvo (2009), uma das idéias chave da contabilidade gerencial é obter o que se mede. Desta forma é necessário estabelecer medidas de desempenho para direcionar o comportamento dos gerentes. Entretanto, os gerentes são avaliados pelas medidas de desempenho o que pode negligenciar o que não está sendo medido.

De acordo com Horgren (1997 p. 5), o *feedback* (opinião) requer dos gestores uma avaliação do passado para estabelecer caminhos alternativos para o futuro, o que conduz a uma série de reações incluindo as seguintes: Alteração de metas, procura de meios operacionais alternativos, mudança nos métodos para tomada de decisão, elaboração das previsões, mudanças dos processos operacionais e mudança no sistema de premiação.

O Quadro 12 fornece os elementos tanto de natureza financeira como não financeiras. Para Kaplan (2000) estas informações são geradas para que os gestores possam utilizá-las como apoio ao processo de tomada de decisão. Este sistema de informações deve estar relacionado com os objetivos da organização.

Contabilidade Financeira	Aspectos tributários, Societários, plano de contas, lançamentos contábeis, fonte de utilização pela contabilidade gerencial
Contabilidade em outras moedas	Empresas com filiais em diversos países, ou operações em moeda estrangeira, devem converter os lançamentos em moeda constante
Custos	Atendimento a legislação, aspectos de avaliação de inventários, registros dos controles de estoque, ligação da área produtiva a informação contábil
Administração Financeira e Orçamentos	A contabilidade deve ser útil para que decisões futuras sejam tomadas, por isso o orçamento é uma importante ferramenta
Contabilidade por responsabilidade e Consolidação de Balanço	Segmentação controle e gerenciamento das unidades de lucros se tiverem suas contabilidades centralizadas, criar divisões se forem descentralizadas, deve-se ter o subsistema de consolidação.
Análise Financeira, Padrões Setoriais e Concorrências	Avaliação do comportamento dos indicadores, que são elementos fundamentais para a transmissão de conhecimento de contabilidade, principalmente para a gerência.
Áreas não quantitativas	Dados Quantitativos - Quantidade vendida, horas trabalhadas, peças reprovadas, carteira de pedidos, indicadores de qualidade. Análise Estatística - Combinação de dados contábeis quantitativos

Quadro 12: Áreas da contabilidade gerencial  
Fonte: Padoveze (2008)

## 2.6.2 Principais Diferenças entre Contabilidade Financeira e Gerencial

A principal diferença entre a contabilidade financeira e gerencial é quanto o enfoque da utilização. Enquanto a primeira é utilizado por usuários internos à segunda é utilizada por usuários externos (GUERREIRO, 2007).

Conforme Kaplan (2000), a contabilidade financeira comunica o resultado das decisões tomadas e das melhorias realizadas pela sociedade. Todavia, esta contabilidade atende a uma séria de normas, depende do país que esteja instalada, como exemplo as normas emitidas pelo IASB.

Durante o século passado, devido a estas exigências, as empresas se dedicaram a produzir mais informações financeiras e pouco as informações gerenciais, que visam a atender o público interno da companhia, para apoiar de maneira eficiente as várias demandas por informações, a fim de avaliar o desempenho da companhia e gerar valor para o cliente (KAPLAN, 2000).

Para Garrison (2001), é certo que esta regulamentação exercida sobre a contabilidade financeira aperfeiçoa a comparabilidade das informações e possibilitam maior segurança para credores, funcionários e outras partes interessadas. Estas informações se originam de várias fontes. A Figura 12 apresenta a origem das informações contábeis.

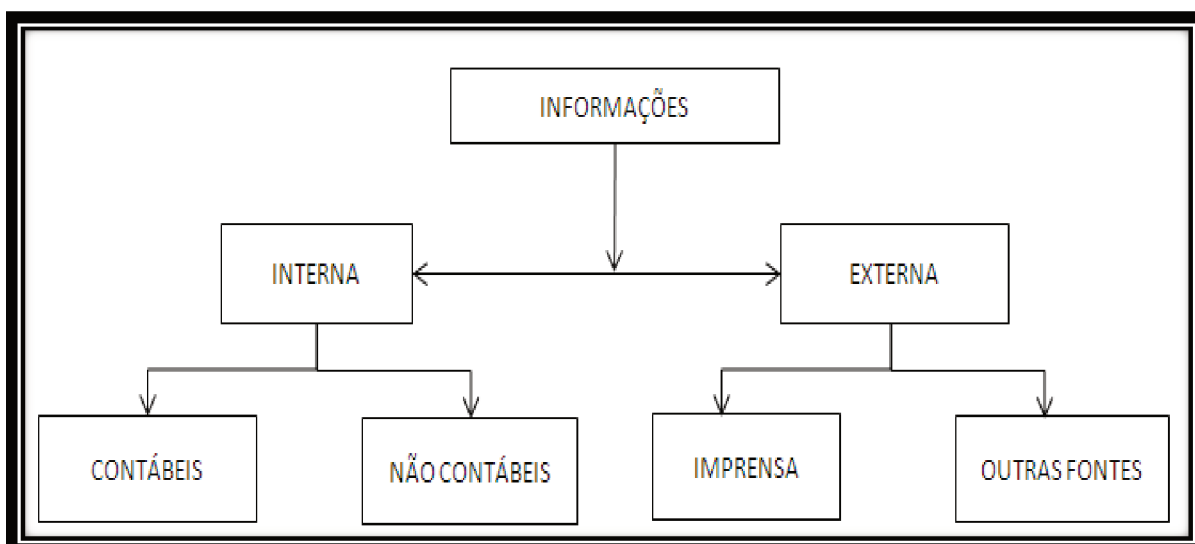


Figura 12: Origem das informações contábeis  
Fonte: Silva (2007 p. 44)

De acordo com a Figura 12, o sistema de informações é composto por vários fatores internos e externos, que não estão desconexos, as contingências geradas pelos sistemas em que a empresa está inserida (MORGAN, 1996), influenciam nas necessidades e conseqüentemente nos modelos de informações gerenciais.

As principais diferenças entre a Contabilidade Financeira e Gerencial estão descritas no Quadro 13.

Perspectiva	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	Externa: Acionistas, credores, autoridades tributárias	Interna: Funcionários, administradores, executivos
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
Data	Histórica, atrasada	Atual, orientada para o futuro
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais. Portanto é menos flexível	Desregulamentadas: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais. Entretanto é mais flexível.
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira.	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores..
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais
Demonstrativos	Pouco detalhados	Mais detalhados

Quadro 13: Características Básicas da Contabilidade financeira e gerencial

Fonte: Kaplan (2000), Garrison (2001), Jiambalvo (2009).

### 2.6.3 Contabilidade de Custos - Terminologia de Custo, Conceitos, Classificações e Comportamentos

A contabilidade de custos no início era utilizada como ferramenta para contabilizar e alocar os custos aos produtos acabados, posteriormente como ferramenta de planejamento e controle das operações fabris (LI, 1977).

Para Kaplan (2000, p.125), “Custo é definido como o valor monetário de bens e serviços gastos para se obter benefícios reais e futuros”. As despesas estão nas

demonstrações financeiras, é o custo do período cujo benefício já foi recebido. O custo dos produtos são os gastos necessários para a produção, cujos benefícios são reais e futuros. Eles tornam-se despesas no momento da venda e o restante não vendido consta no ativo circulante.

Os sistemas de contabilidade de custos são responsáveis pela informação dos custos dos períodos bem como a alocação dos estoques. São regulados também por órgãos externos e utilizados por usuários externos, mas os custos com o propósito gerencial pode ser utilizado da maneira que a administração considere como melhores práticas para o seu negócio e que possibilite uma estimativa equitativa para a tomada de decisão (KAPLAN, 2000).

De acordo com Cogan (2007), os defensores da teoria das restrições, pregam que devido à impossibilidade da empresa em ratear os custos fixos com precisão, não é preciso determinar os custos por produto ou lucro de cada produto, mas sim o lucro total.

Desta forma, segundo a teoria das restrições na análise de custos é considerada apenas o custo dos materiais diretos, utilizando-se o conceito de margem de contribuição. Os demais custos, como mão de obra direta, gastos gerais de fabricação, são considerados fixos e denominados de despesas operacionais.

Segundo Porter (1992), a análise do valor adicionado por si só, não constitui uma boa base de avaliação dos custos.

“(...) O valor adicionado (preço de venda menos o custo de matérias primas adquiridas) vem sendo empregado algumas vezes como o ponto focal para a análise do custo. O valor adicionado não é, contudo, uma base sólida para a análise do custo, porque distinguem de forma incorreta as matérias primas dos muitos outros insumos adquiridos usados nas atividades da empresa. Além disso, o comportamento do custo das atividades não pode ser compreendido sem um exame simultâneo dos custos dos insumos empregados para executá-las. Ademais, o valor adicionado deixa de apontar os elos entre uma empresa e seus fornecedores que podem reduzir o custo ou intensificar a diferenciação” (Ibidem p.36)

Para Garrison (2001) muitas empresas dividem os custos em três categorias, materiais diretos, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação, abaixo são detalhados os significados de cada item.

- Os materiais diretos são os que se tornam parte integrante do produto e que podem ser física e adequadamente identificados, alguns deles mesmo sendo identificados são tratados como custos indiretos de fabricação, por não serem significativos no processo produtivo.
- Mão de obra direta são os custos com mão de obra aplicados diretamente aos produtos e facilmente identificados.
- Custos indiretos de fabricação são os custos de mão de obra indireta e outros custos indiretos. Geralmente há dificuldade quanto à alocação destes ao produto.

Os custos de materiais diretos, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação formam os custos operacionais, já os custos com comercialização e administração formam os custos do período (GARRISON, 2001).

De acordo com Garrison (2001), os custos do produto, são incorporados ao estoque, por isso são considerados custos inventariáveis e após ocorrer à venda, estes são transferidos para as demonstrações financeiras, na conta de custo do produto. Já os custos do período são considerados como despesas na demonstração dos resultados abrangentes (esta denominação provém das normas internacionais) ou demonstração do resultado do exercício.

O comportamento dos custos é importante para que os gestores tomem suas decisões, estes custos podem ser variáveis, fixos e mistos. Os custos variáveis são proporcionais as quantidades produzidas, os fixos são recursos disponíveis e independem até determinado grau do volume de produção, os mistos são formados por uma parte fixa e a outra variável, como exemplo o leasing de uma máquina, tem uma parte fixa que representa o aluguel pago e outra variável que são as peças consumidas durante determinado tempo no processo produtivo (KAPLAN, 2000).

Custo Variável é o que possui correlação com o nível de atividade, como exemplo: materiais diretos e alguns materiais indiretos, como lubrificantes, nitrogênio, gases e outros. Estes custos não são medidos necessariamente em unidades, podem ser em horas, isto dependerá do tipo de negócio que a empresa está inserida. Portanto, ele é variável em função da unidade geradora de receita (GARRISON, 2001).

Para Kaplan (2000), os custos fixos são recursos disponibilizados a empresa, e atendem determinada capacidade de produção, ou seja, se aumentar a produção a partir de determinados volumes estes custos têm que ser incrementados para poderem atender esta demanda, estes intervalos são denominados de intervalos relevantes, onde a classificação dos custos fixos e variáveis é apropriada.

A principal diferença entre os custos variáveis e fixos é quanto à identificação, enquanto o primeiro é de fácil identificação ao produto o segundo é mais difícil. Algumas empresas asiáticas e européias consideram o custo variável de mão de obra como fixo devido à dificuldade de adaptar estes a produção (KAPLAN, 2000).

Os custos são alocados aos objetos de custo, que pode ser entendido como qualquer coisa sobre a qual se deseja obter informação, pode ser subunidades, produtos, segmentos, clientes, e outros. Os custos são apropriados a estes objetos de custos (GARRISON, 2001).

A Figura 13 apresenta o paralelo entre processo de fabricação e a alocação dos custos aos produtos.

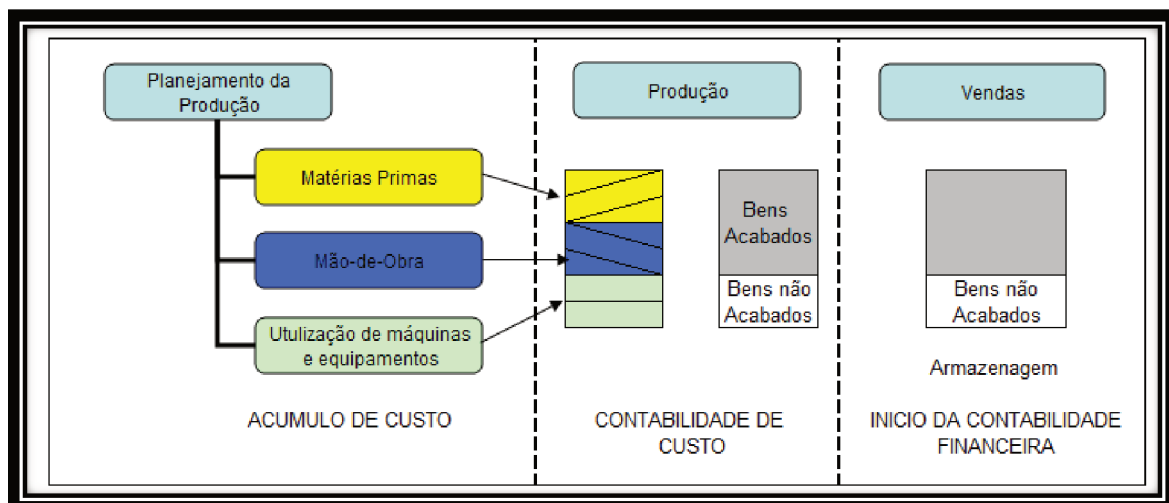


Figura 13: Paralelo entre o processo de fabricação e a contabilidade da transformação de custos  
Fonte: LI (1977)

Conforme Garrison (2001) na tomada de decisões, é fundamental ter um sólido entendimento dos conceitos de custo diferencial, custo de oportunidade e custo inevitável ou irrecuperável.

- Custo diferencial é a diferença entre custos de duas alternativas. A diferença entre duas receitas alternativas qualquer é denominada de receita diferencial. O custo diferencial também pode ser chamado de custos incrementais, quando referir-se a aumentos, caso seja redução serão denominados de custos decrementais, por isso o termo custo diferencial é um termo geral que engloba os outros dois. O custo diferencial pode ser fixo ou variável;
- Custo de oportunidade, diante de duas alternativas, se declina de uma delas, a alternativa em que a empresa declinou é o custo de oportunidade. Por exemplo: duas opções de investimento A e B, A vale R\$ 100 reais, mas tem um risco menor e B vale R\$ 300 reais, mas com alto risco, se o processo decisório estiver baseado no risco menor, a opção A será a melhor alternativa, portanto o custo de oportunidade é de R\$ 300 reais, alternativa B;
- Custo irre recuperável (*sunk cost*) são os custos que já ocorreram e não devem fazer parte do processo decisório, pois não são custos diferenciais. Como exemplo: A empresa comprou e pagou por um equipamento, mas passado dois anos, foi lançado um novo modelo muito mais veloz e que reduz 30% os custos de produção. Diante disto, a empresa pode decidir desativar esta máquina, este custo, não será recuperável. Destarte, não deve ser considerado no processo decisório, pois este é um investimento que virou custo, por não ter mais continuidade (GARRISON, 2001).

Para Jiambalvo (2009), o conceito de custos controláveis e incontroláveis, também são importantes para avaliação da gerência. Custos incontroláveis são aqueles em que os gerentes não podem influenciar, já os controláveis, são os custos em que estes exercem influencia. Como exemplo, o seguro de uma fábrica não é controlável pelo supervisor, já a mão de obra é um custo controlável.

#### **2.6.4 Modelos de Sistemas: Custeio por Ordem e Processo**

Para Jiambalvo (2009 p. 33) “as empresas utilizam sistemas de custeio de produto (um conjunto integrado de documentos, livros contábeis, contas e



procedimentos contábeis) para mensurar e registrar os custos dos produtos fabricados”. Os principais sistemas de custeio é o sistema de custeio por ordem ou por processo. A sua utilização depende do tipo de produto a ser fabricado. Para Horgren (1997), algumas empresas combinam os dois sistemas de custeio.

A Figura 14 demonstra a utilização do tipo de sistema de custeio, de acordo com o tipo de produto.

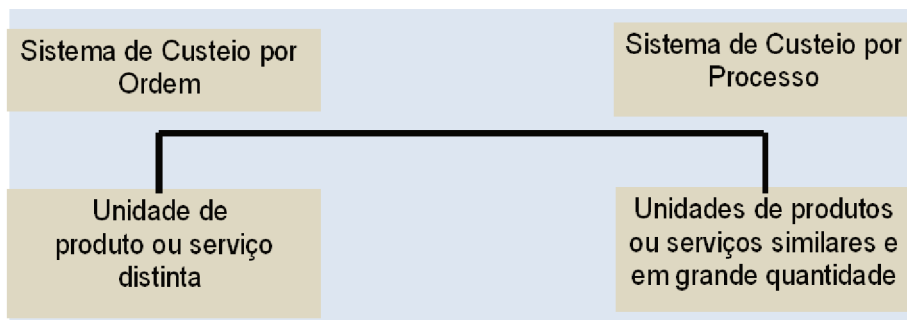


Figura 14: Sistemas de custeio  
Fonte: Horgren (1997 p. 68)

- **CUSTEIO POR ORDEM**

No sistema de custeio por ordem, cada pedido representa uma ordem separada, facilmente identificada. Neste tipo de custeio há um aumento dos custos com controle destas operações (LI, 1977).

Para Garrison (2001, p. 58), “emprega-se o sistema de custeio por ordem de produção, quando muitos produtos diferentes são fabricados em cada período”. Neste sistema os custos são apropriados as ordens, por meio de requisições de materiais, no caso dos materiais diretos, tempos de operação, anotados nas ordens ou em formulários a parte que depois são transcritos as ordens e custos indiretos de fabricação, determinado por meio de um único ou vários direcionadores (depende da metodologia a ser aplicada).

No caso dos custos indiretos, são difíceis de serem apropriados por três motivos: (GARRISON, 2001)

- ✓ não possuem uma relação direta com os objetos de custos;
- ✓ são compostos por vários itens;

- ✓ são mais estáveis ao volume de produção, devido à presença de custos fixos.

Os custos indiretos são distribuídos aos produtos por meio de critérios de rateios, estes critérios precisam de direcionadores para que sejam apropriados aos objetos de custos. Os direcionadores mais utilizados são determinados pelas horas de mão de obra direta ou horas máquina e os tempos de produção (GARRISON, 2001).

Ainda segundo Garrison (2001 p. 63), determinar os direcionadores é uma função que deve ser muito bem avaliada, pois estes devem ter uma relação com os custos indiretos, com os avanços dos processos de produção as horas de mão de obra em muitos casos já não são mais relevantes. O que antes representavam 60% do total do custo, hoje representa uma pequena parcela.

A Equação 1 básica do custo fixo é: Total predeterminado de Custo indireto = Total estimado/ quantidade total estimada.

Os gerentes apontam a tempestividade da informação, sazonalidade, variação da produção e simplicidade do registro, para justificar o uso de taxas estimadas (GARRISON, 2001 p.63).

Elas causam variações quando comparadas aos custos reais que podem ser positivas ou negativas, se positivas são denominadas de custo indireto superaplicado, caso contrário se chamará custo indireto subaplicado. Estas variações devem ser avaliadas pela gerência, a fim de identificar os motivos e estabelecerem planos para a resolução destas (GARRISON, 2001).

- **CUSTEIO POR PROCESSO**

O sistema de custeio por processo acompanha o processo de fabricação da empresa, por meio do desmembramento por departamentos que representa a divisão do trabalho em uma única fase ou série de fases. A quantidade de departamentos dependerá dos fatores tecnológicos e organizacionais, “cada departamento ou processo assim organizado é representado por uma conta separada de produtos em processamento” (LI, 1977 p. 209).

Estes departamentos recebem custos diretos e indiretos, sendo que alguns custos indiretos são próprios dos departamentos, enquanto outros estão relacionados a mais de um departamento, portanto devem ser alocados de forma equitativa e de acordo com o método de custeio escolhido pela empresa, por isso a forma de alocação é mais simples. Esses departamentos representam o processo de fabricação (LI, 1977).

Ainda conforme o autor supracitado, as empresas que possuem sazonalidade ou queda de produção motivada por contingências e outras coisas mais, terão problemas quanto à alocação dos custos reais indiretos, pois estes custos estão relacionados com a capacidade produtiva em determinado mês. Portanto uma redução nesta capacidade impacta no aumento ou redução do custo unitário do item.

Conforme Garrison (2001 p. 58), “emprega-se o sistema de custeio por processo quando a empresa produz muitas unidades do mesmo produto”.

A equação 2 básica do custeio por processo é:  $\text{Custo unitário} = \frac{\text{Custo total}}{\text{total produzido}}$ . Acumulam-se todos os custos de determinado período e divide pela quantidade produzida neste mesmo período.

### **2.6.5 Metodologia do Custeio por Absorção**

Para Horgren (1997), a apuração de custos é utilizada tanto para a contabilidade financeira como para a contabilidade gerencial, o que altera é a metodologia de cálculo dos custos indiretos.

A metodologia do custeio por absorção, que representa a absorção de todos os custos reais incorridos durante o processo produtivo, é o único método consagrado pelos princípios de contabilidade geralmente aceitos e que atende a lei das S/A (MARTINS, 2007).

A contabilidade financeira é vista como uma caixa preta, não fornecendo informações suficientes para uma boa tomada de decisão (BOISVERT, 1999). A Figura 15 demonstra o sistema de apuração no custeio por absorção.

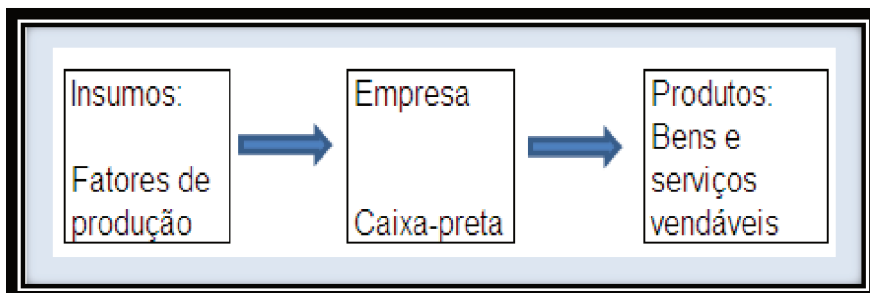


Figura 15: Modelo de apuração no custeio por absorção  
Fonte: Boisvert (1999)

Nesta metodologia, se cria centros de custos (menor unidade de custos, geralmente representado por departamentos que possuem várias atividades) que irão absorver os gastos de produção e por meio de critérios, que pode ser horas de mão de obra, quantidade de produção e outros, serão alocados aos objetos de custo. Desta forma os critérios conduzem a resultados diversos (HORGREN, 1997).

### 2.6.6 Metodologia do Sistema de Custeio Variável.

O custeio variável avalia quanto cada produto contribui para a amortização dos demais gastos que não sejam diretos. Portanto no cálculo dos custos do produto é considerado somente a alocação dos custos variáveis e os custos indiretos são lançados diretamente ao resultado, desta forma não recebem nenhum critério para alocação (MARTINS, 2007).

Quanto ao tratamento dos custos fixos, deve-se avaliar se a estrutura operacional suporta o montante destes. Como exemplo, se a produção da empresa atingir 50% da capacidade produtiva durante determinado período de tempo, pode ser que seja necessário uma redução nestes custos (HORGREN, 1997).

### 2.6.6.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o nível em que o lucro é igual às vendas subtraídos do somatório dos custos variáveis e custos fixos (KAPLAN, 2000).

A Equação 3 indica o ponto de equilíbrio:

$$\text{Equação 3: Lucro (Receita - Custo)} = [(P-V) \times Q] - F$$

P = preço

Q = quantidade

V = custo variável

F = Custo fixo

A diferença entre o preço e o custo variável é à margem de contribuição, que é quanto cada unidade contribui para amortizar o custo fixo. Quanto maior o número de unidades maior será a amortização do custo fixo. Dependendo da capacidade de recursos que este custo fixo suporta; obtém economia de escala quando há um aumento de produção para o mesmo custo fixo. Assim estará reduzindo os custos em função do volume e caso haja uma desaceleração da produção, haverá uma deseconomia de escala, com aumentos dos custos em função do volume (KAPLAN, 2000).

O ponto de equilíbrio unitário pode ser medido em unidades por meio da Equação 4.

Equação 4:  $L \text{ unidades} = \frac{F}{(P-V)}$  (custo fixo "F" / Preço "P", subtraído dos custos Variáveis "V").

Conforme Kaplan (2000), caso a empresa trabalhe com lucro meta, o lucro pode ser determinado como um indicador, determinado pela divisão entre lucro/vendas. Neste caso a Equação 5 do ponto de equilíbrio ficaria:

Equação 5:  $L \text{ unidades} = \frac{F}{(P-V-Z)}$  (custo fixo "F" / Preço "P", subtraído dos custos variáveis "V" e lucro meta "Z").

A Figura 16 apresenta o gráfico do ponto de equilíbrio.

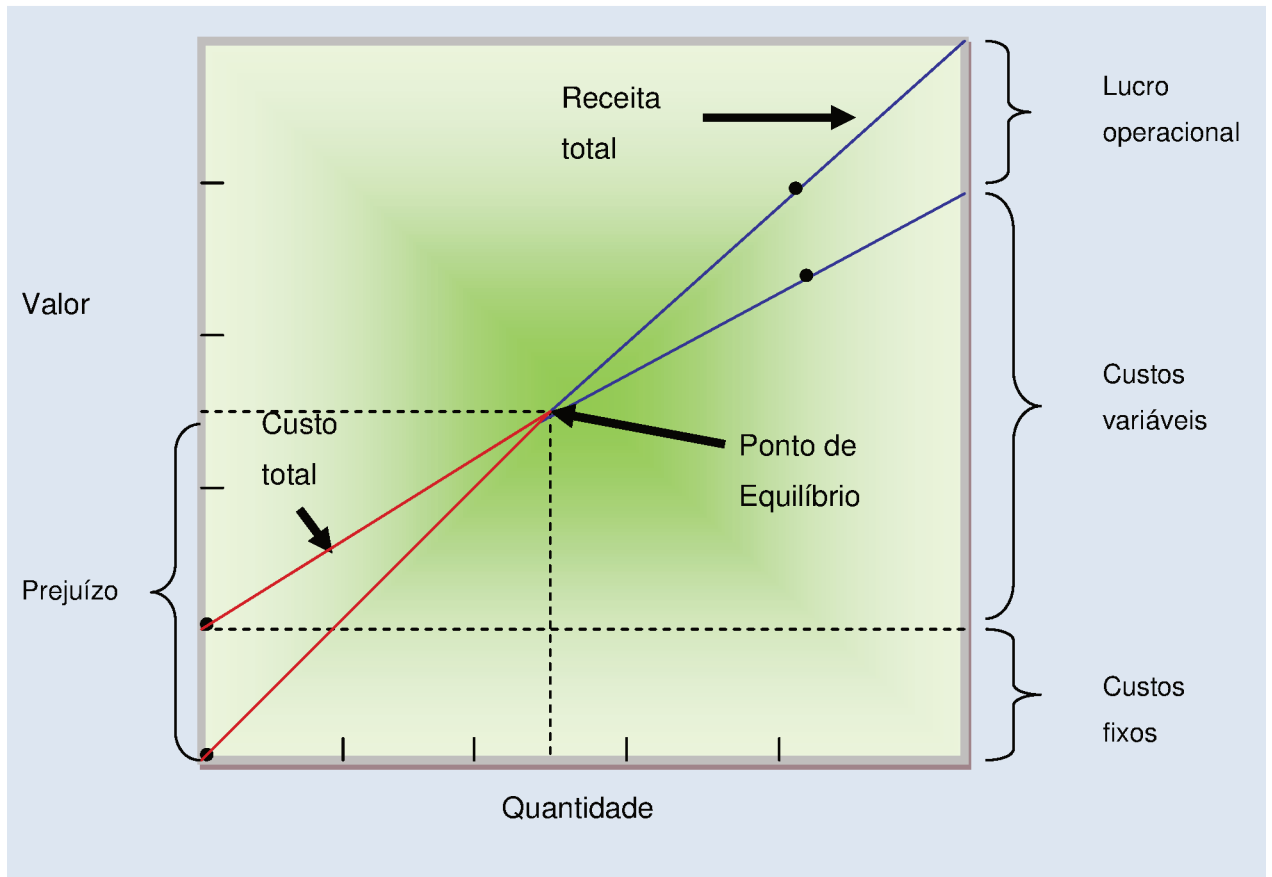


Figura 16: Ponto de Equilíbrio  
Fonte: Kaplan (2000)

### 2.6.7 Metodologia do Custeio por Atividade - ABC (*activity-based costing*)

Na década de noventa os custos com materiais diretos e mão de obra direta, representavam a maior parcela do custo total, portanto os custos indiretos não alteravam significativamente as metodologias de custos criadas para analisar este propósito. Com a modernização dos processos produtivos, houve necessidade de maiores estudos das atividades de engenharia, setups, programações. Estes custos indiretos superaram em alguns casos os custos diretos. Por isso os gestores se preocuparam em desenvolver metodologias próprias para obter maior detalhamento destes custos (KAPLAN, 2000).

Segundo Nakagawa (2008), independentemente da empresa automatizar e/ou robotizar as atividades de produção o custeio ABC é uma das ferramentas para acompanhar estas mudanças.

Para Kaplan (2000), a análise de custos de apoio realizada por atividades, permite maior acuracidade de alocação aos produtos, pois identifica os direcionadores de custos, que podem ser:

- Atividades relacionadas com a Unidade: cujos volumes são proporcionais as unidades produzidas.
- Atividades Relacionadas com o Lote: cujo volume é proporcional ao lote produzido
- Atividades de Apoio ao Produto: apóiam a fabricação e a venda de produto, quanto maior o mix de produtos, maior o custo.
- Atividades de Apoio a instalação: requeridas para apoiar a manutenção da fábrica e associar a infra-estrutura administrativa.

“Os direcionadores de custo são medidas diretas ou substitutas para o nível de atividade. Os custos de atividades dependem do nível de capacidade disponibilizada para atingir e não do uso real daquela capacidade” (KAPLAN, 2000 p.159). O Quadro 14 demonstra alguns direcionadores.

Categories	Atividades Representativas	Direcionadores de Custos das Atividades
Atividades de apoio às instalações	Administração da fabrica Contabilidade e pessoal Limpeza, iluminação, Aluguel,	Metros quadrados de espaço Quantidade de funcionários
Atividades de apoio ao produto	Projeto do Produto	Quantidade de produtos
	Administração de peças	Quantidade de peças
	Engenharia	Quantidade de PAPs (processo de engenharia exigido para implementar pedidos de alteração no projeto)
	Pedidos de expedição de produtos	
Atividades relacionadas com o lote	Setup da máquina	Horas de Setup Horas de inspeção
	Pedidos de Compra	Quantidade de pedidos Quantidade de material movimentado
	Programação da Produção	Quantidade de turnos de produção
Atividades relacionadas com as unidades	Inspeção de cada item Supervisão da mão de obra direta Consumo de energia e óleo para funcionamento das máquinas	Quantidade de unidades Horas de mão de obra direta Horas de máquina

Quadro 14: Categorias e direcionadores de custos das atividades  
Fonte: Kaplan (2000 p.136)

Segundo Horgren (1997), a atividade é uma unidade de trabalho e há quatro tipos de atividades em uma cadeia de valores (conjunto de atividades para a produção de um produto ou serviço).

- Atividade de entrada, ou atividades relacionadas à preparação para se fabricar um produto. Compreendem compras, recursos humanos, treinamento, e outras mais;
- Atividades de processamento, ou atividades relacionadas à fabricação de um produto. Esta relacionada à produção, como operações das máquinas, aspectos de logísticas, armazenamento e outros;
- Atividades de saída, ou atividades relacionadas à negociação com o cliente. Compreende frete, vendas e outras;
- Atividades administrativas, ou outras atividades que apóiam as três primeiras atividades. Isso inclui: contabilidade, advocacia e outras.

O custeio ABC, portanto tem como pressuposto estabelecer uma relação entre os recursos, atividades e objetos de custo, conforme Figura 17.

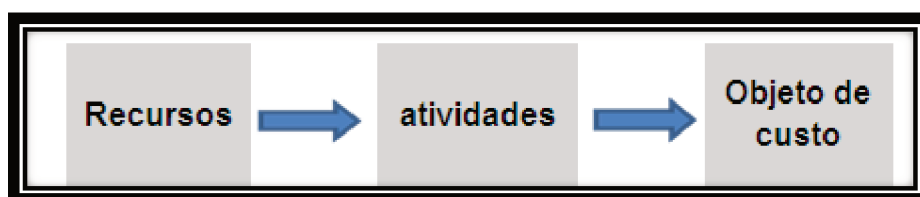


Figura 17: Modelo de apropriação custeio ABC  
Fonte: Boisvert (1999)

Esta metodologia por alocar todos os custos ao produto é aceita pela legislação contábil. Mas a sua aplicação exige controles detalhados sobre o direcionador de cada atividade, efeito gatilho (BOISVERT, 1999).

## 2.7 ANÁLISE FINANCEIRA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As organizações com ou sem fins lucrativos têm importante papel econômico e social no mundo. Como exemplo, no Brasil muitas organizações construíram assentamentos para abrigar seus funcionários e criou até cidades, como a CSN –



Companhia siderúrgica Nacional, localizada em Volta Redonda, estado do Rio de Janeiro (GUNN, 2005).

As organizações criam sistemas de informações para auxiliar a tomada de decisão, estes sistemas se caracterizam pelo ambiente, Conforme descrito por Guerreiro (2004), no estudo de caso realizado sobre a mudança na controladoria do Banco do Brasil.

Para as organizações estarem monitorando a sua “saúde” e diagnosticar o seu desempenho é necessário o conhecimento do ambiente que esta inserida e um bom sistema contábil de informações (SILVA, 2007).

Segundo Silva (2007) a análise financeira tem que ter um enfoque holístico, abrangendo a estratégia da empresa, decisões de investimento e financiamento e suas operações.

Para Matarazzo (1997), a análise financeira de balanços, propicia as avaliações do patrimônio da empresa e das decisões tomadas, tanto em relação ao passado como ao futuro.

A análise de uma empresa está relacionada com diversas áreas que são: contabilidade, administração financeira, economia, direito e estatística (SILVA, 2007).

Estes sistemas de informações para análise financeira podem ser divididos em: funções da empresa, informações gerenciais, informações contábeis objetivos e usuários da análise financeira (SILVA (2007).

A análise das demonstrações financeiras pode ser realizada por índices que é a relação entre conta ou grupo de contas das demonstrações financeiras, tendo como objetivo identificar determinados aspectos da situação econômica e financeira da empresa. A quantidade de indicadores dependerá do nível de profundidade da análise, deve-se conciliar o custo benefício da informação (MATARAZZO, 1997).

Ainda conforme o autor supracitado, a quantidade de indicadores a partir de determinado momento, acrescenta pouca informação a análise, o número mínimo de indicadores para a análise deve ser de quatro e não é necessário estender além de onze indicadores.

O Quadro 15 apresenta os principais indicadores econômicos financeiros.

<b>ÍNDICES ECONÔMICOS FINANCEIROS DE LIQUIDEZ / ATIVIDADE / ENDIVIDAMENTO</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Equação</b>
<b>Índices de Liquidez</b>	<b>Índice de Liquidez Corrente</b>	$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
	<b>Índice de Liquidez Seca</b>	$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$
	<b>Índice de Liquidez Geral</b>	$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Exigível a Longo Prazo}}$
<b>Índices de Atividade</b>	<b>Prazo Médio de Estoques</b>	$\text{Prazo Médio de Estoques} = \frac{\text{Estoque}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360$
	<b>Prazo Médio de Recebimento</b>	$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\text{Receita Bruta de Vendas}} \times 360$
	<b>Prazo Médio de Pagamentos</b>	$\text{Prazo Médio de Pagamentos} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360$
<b>Índices de endividamento</b>	<b>Imobilização do Capital Próprio</b>	$\text{Índice de Imobilização do Capital Próprio} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
	<b>Índice de endividamento geral</b>	$\text{Índice de Endividamento Geral} = \frac{\text{Passivo Exigível Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
	<b>Índice de endividamento financeiro</b>	$\text{Índice de Endividamento Financeiro} = \frac{\text{Passivo Financeiro}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
	<b>Índice de cobertura de Juros</b>	$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda}}{\text{Despesas Financeiras}}$

Quadro 15: Classificação de Índices Econômicos Financeiros (Liquidez / Atividade / Endividamento)  
Fonte: Silva (2010), Padoveze (2004).

Para Matarazzo (1997), os indicadores de rentabilidade mostram qual a rentabilidade do capital investido, o Quadro 16 demonstra os indicadores de rentabilidade.

ÍNDICES ECONÔMICOS FINANCEIROS DE RENTABILIDADE E MERCADO		
Categoria	Subcategorias	Equação
Índices de Rentabilidade	Margem de lucro bruto	$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{\text{Receitas de Vendas} - \text{Custos dos Produtos Vendidos}}{\text{Receita Líquida de Vendas}}$
	Margem de lucro operacional	$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Receita Líquida de Vendas}}$
	Margem de Lucro líquido	$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida de Vendas}}$
	Retorno de ativo total (ROA)	$\text{Retorno do Ativo Total} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$
	Retorno de capital próprio (ROE)	$\text{Retorno do Capital Próprio} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$

Quadro 16: Índices Econômicos Financeiros de Rentabilidade e Mercado

Fonte: Silva (2010 p. 38)

Para Neto (2007) o estudo da alavancagem operacional e financeira é um dos aspectos mais importantes de avaliação de uma empresa. O Quadro 17 elucida os tipos de alavancagem.

TIPOS DE ALAVANCAGEM	
<b>OPERACIONAL</b>	é o parâmetro resultante da relação entre variação de vendas e variação do lucro operacional (antes de juros e imposto de renda).
<b>FINANCEIRA</b>	é o parâmetro resultante da relação entre lucro, antes de juros e imposto de renda da empresa, e seus resultados sobre o lucro por ação.
<b>TOTAL</b>	é a alavancagem total dos custos fixos, tanto operacionais quanto financeiros, para avaliar o efeito de variações do faturamento sobre o lucro por ação da empresa. Esse resultado é visto como o impacto total dos custos fixos presentes em sua estrutura operacional e financeira.

Quadro 17: Tipos de Alavancagem

Fonte: Silva (2010 p. 45)

No que diz respeito à alavancagem operacional, as empresas que apresentam maior estrutura de custos fixos, tem maior capacidade de alavancar o resultado, pois o custo fixo é um custo estrutural, não variando de acordo com a quantidade produzida, mas isto também representa um maior risco para a empresa, pois em períodos de quedas na produção a empresa terá seus resultados comprometidos (NETO, 2007).

Para Neto (2007 p. 138) “a alavancagem financeira resulta da participação de recursos de terceiros na estrutura de capital da empresa. Em princípio pode-se admitir que interessa o endividamento sempre que seu custo for menor que o retorno produzido pela aplicação desses recursos”.

A estrutura ideal depende do segmento de atuação da empresa e de aspectos macroeconômicos. Brito (2005), por meio do estudo composto de 110 companhias de capital aberto não financeiras, identificou que as empresas nacionais são mais alavancadas no curto prazo comparadas as empresas públicas e internacionais.

Para Moreira (2000), a busca da estrutura de capital ideal não está relevantemente relacionada se as fontes são de terceiros ou própria, mas sim ao desenvolvimento dos serviços financeiros do país.

Conforme Gitman (1997), o recurso de terceiro utilizado tem prazo certo de vencimento, portanto se a empresa não realiza lucro operacional é penalizada.

Para Padoveze (2004) a responsabilidade dos recursos consumidos nos fluxos operacionais é dos gestores. Por meio da análise do ciclo econômico e financeiro, obtém-se a necessidade de capital de giro. O Quadro 18 demonstra o ciclo econômico e financeiro.

<b>CICLO ECONÔMICO E FINANCEIRO</b>		
<b>Subcategorias</b>	<b>Descrição</b>	<b>Equação</b>
<b>Ciclo Econômico</b>	Evidencia a necessidade de capital, desde a compra até a venda	Prazo Médio de Estoques + Prazo Médio de Recebimento
<b>Ciclo Financeiro</b>	Investimento em Capital de Giro.	Prazo Médio de Estoques + Prazo Médio de Recebimento – Prazo Médio de Pagamento

Quadro 18: Ciclo econômico e financeiro  
Fonte: Baseado em Padoveze (2004)

Conforme Neto (2007), com a globalização as empresas necessitam de índices que evidenciem melhor as estratégias financeiras e vantagens competitivas.

O Ebitda (Lucro antes dos juros, impostos sobre o lucro, depreciações/exaustões e amortizações) é um indicador muito utilizado pelas companhias e revela a capacidade operacional de geração de caixa (NETO, 2007). O Quadro 19 elucida o Ebitda.

<b>Lucro (Antes IR/CSLL)</b>
(+) Depreciação
(+) Resultado Financeiro
<b>= Ebitda</b>

Quadro 19: Ebitda  
Fonte: Baseado em Neto (2007)

Ainda conforme o autor supracitado, o lucro operacional demonstra as decisões de ativos. Sendo assim o Ebitda é utilizado para avaliar as decisões operacionais da companhia, isolando a forma de financiamento de suas atividades.

Uma das vantagens do Ebitda é a sua comparabilidade com empresas de outras nacionalidades, uma vez que anula os efeitos tributários relativos aos impostos incidentes sobre o lucro (NETO, 2007).

## 2.8 ORÇAMENTO

Segundo Horgren (1997), as empresas bem administradas apresentam quatro ciclos orçamentários, sendo:

- ✓ Planejamento do desempenho da organização como um todo, envolvendo toda a gerência.
- ✓ Estabelecimento de um parâmetro de referência.
- ✓ Análise das variações dos planos, se necessário, com as ações corretivas.
- ✓ Replanejamento, levando em consideração o *feedback* (opinião) e a mudança de condições.

O Orçamento constitui uma das principais ferramentas da contabilidade gerencial (HORGREN, 1997). Para Frezatti (2009), o orçamento representa mais que uma estimativa, é o estabelecimento de metas a serem alcançadas pela empresa, é a implementação das decisões estratégicas, proporcionando a avaliação de desempenho da companhia.

Para Kaplan (2000), o orçamento é a alocação de recursos para atingir objetivos organizacionais, também comunica a meta de curto prazo aos membros da empresa e força a empresa a planejar suas atividades.

Segundo Frezatti (2009), o seu desenvolvimento ocorre em três níveis, conforme a Figura 18.

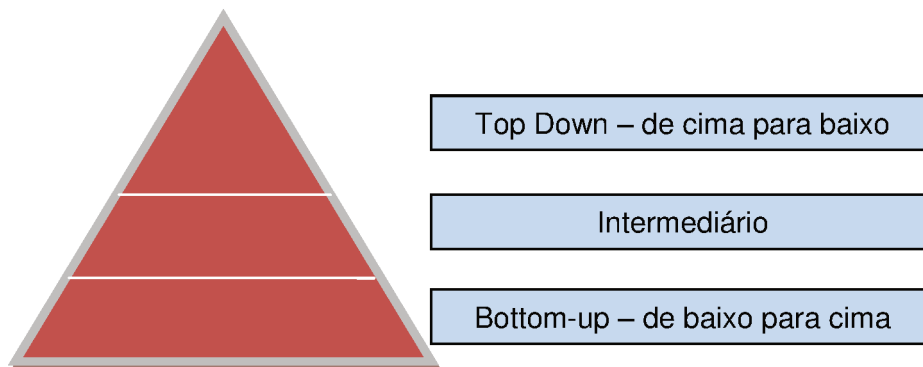


Figura 18: Níveis de desenvolvimento Orçamentário  
Fonte: Baseado em Frezatti (2009)

O orçamento é parte central na operação de contabilidade gerencial (FREZATTI, 2009). A Figura 19 demonstra o papel central do desempenho entre planejar e controlar.

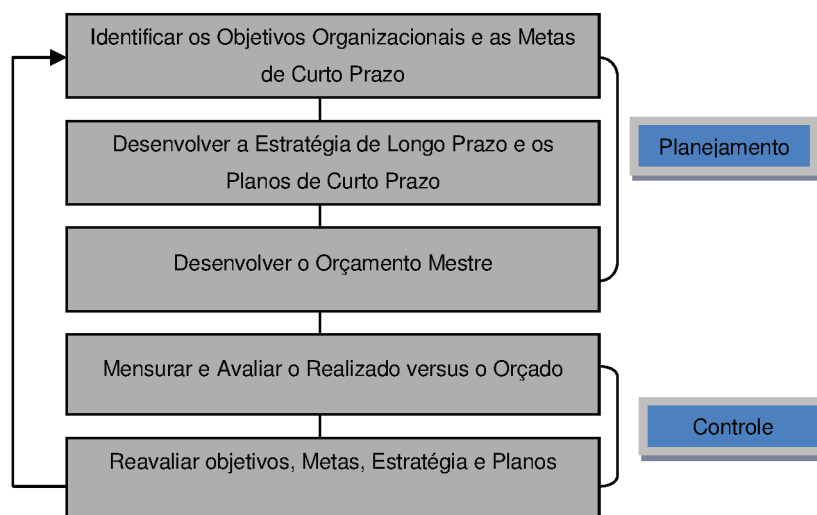


Figura 19: Planejamento e controle e o papel dos orçamentos  
Fonte: Kaplan (2000 p. 466)

Para Horgren (1997), o controle é o grau de influência exercida sobre determinada despesa, custo ou receita. A Figura 20 apresenta as etapas do Orçamento.

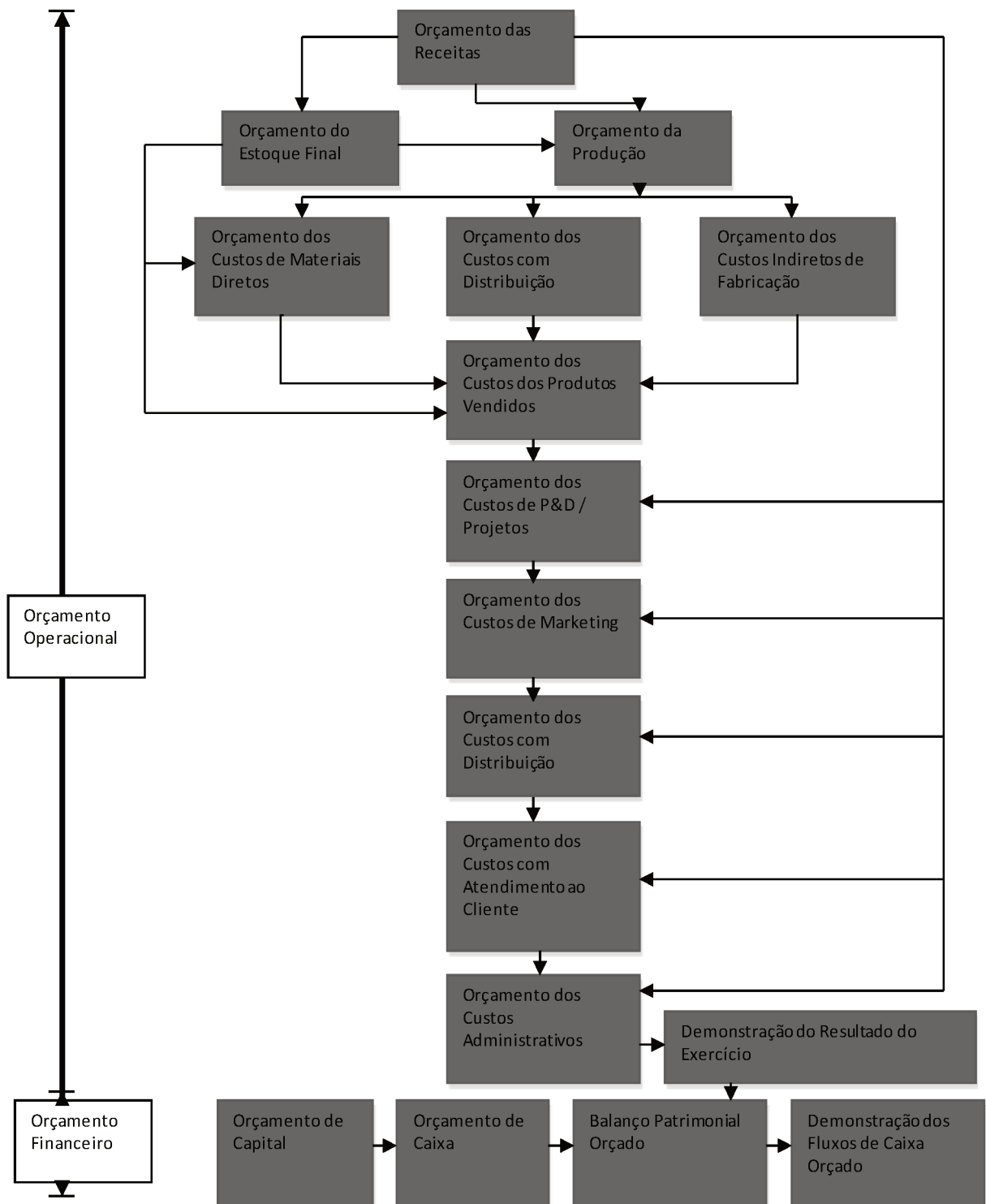


Figura 20: Etapas do Orçamento da Halix  
Fonte: Horgren (1997 p. 128)

O Orçamento disponibilizará diversos indicadores que formaram a meta para que a empresa possa atingir o que foi planejando. Estes indicadores meta serão comparados com o real. A Figura 21 apresenta o fluxo entre o planejamento e orçamento.

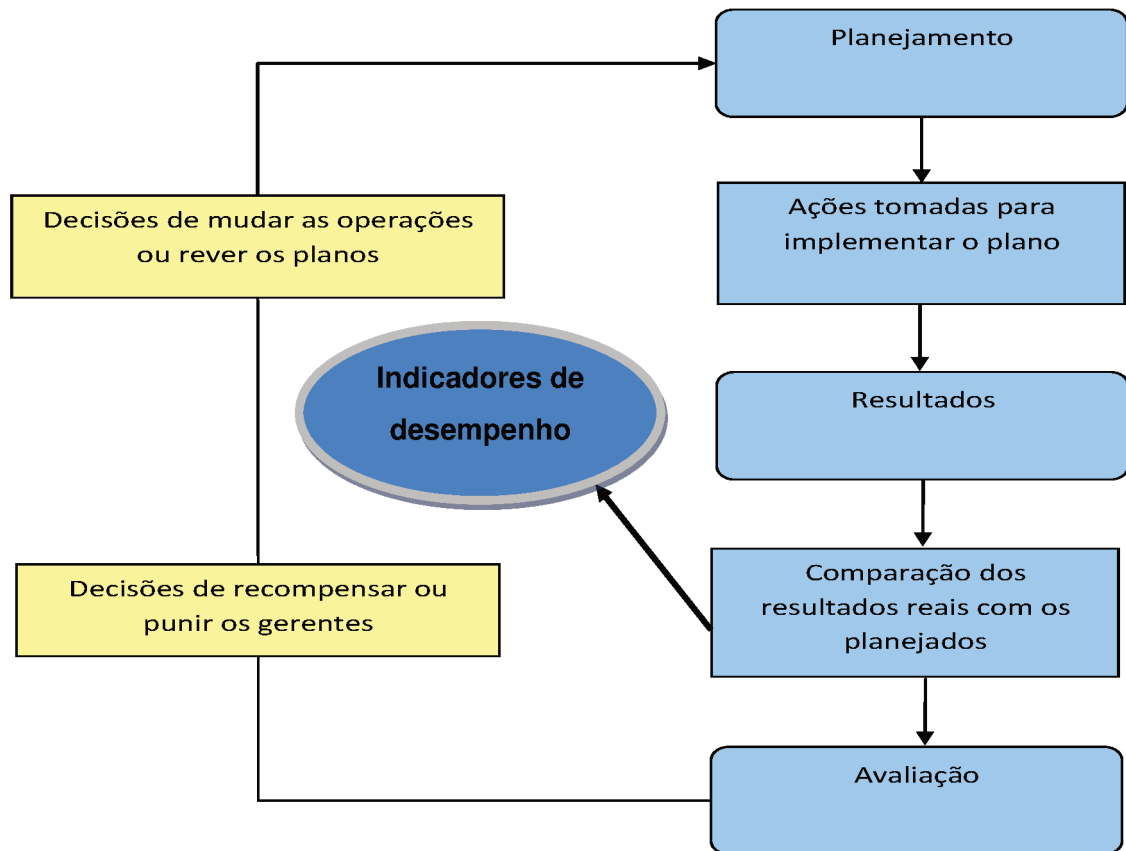


Figura 21: Processo de planejamento e controle  
Fonte: Adaptado de Jiambalvo (2009)

Observa-se na Figura 21, que entre a etapa de resultados e avaliação, existem os indicadores. Se a empresa burlar esta etapa, estará avaliando os gerentes pelo resultado, não agindo na causa dos problemas. Para Senge (2009), medidas paliativas constantes podem conduzir as empresas a modismos, e desta forma nunca atacar as causas do problema.



## 2.9 O PAPEL DA CADEIA AUTOMOTIVA NA ECONOMIA DOS MUNICÍPIOS DE SANTO ANDRÉ E GUARULHOS

O município de Guarulhos tem 318 km<sup>2</sup>, é formado por uma população aproximada de 1,29 milhões de habitantes em 2009, com Produto Interno Bruto (“PIB”) per capita de R\$ 22,2 mil reais e PIB a preços correntes de R\$ 27,4 milhões de reais em 2007, dando-lhe a 2.<sup>a</sup> posição no ranking entre as cidades com maior PIB do Estado de São Paulo (IBGE, 2010).

Guarulhos está a 17 km distante de São Paulo, o maior centro econômico do País, estando localizados entre duas das principais rodovias nacionais: a Via Dutra, eixo de ligação São Paulo – Rio de Janeiro e Rodovia Fernão Dias, que liga São Paulo a Belo Horizonte (GUARULHOS, 2010). A Figura 22 apresenta o mapa da Cidade.



Figura 22: Mapa de Guarulhos  
Fonte: Guarulhos.a (2010)

O município de Santo André tem 175 km<sup>2</sup>. É formado por uma população aproximada de 673 mil habitantes em 2009, com PIB per capita de R\$ 20 mil reais e

PIB a preços correntes de R\$ 13,4 milhões de reais em 2007, dando-lhe a 9.<sup>a</sup> posição no ranking entre as cidades com maior PIB do Estado de São Paulo. (IBGE, 2010).

Santo André está localizado a 18 km da Cidade de São Paulo, inserida em uma das regiões mais prósperas do Brasil, o Grande ABC, conhecida pela sua forte matriz produtiva (SANTO ANDRÉ, 2010). A Figura 23 demonstra o mapa da cidade.



Figura 23: Mapa de Santo André  
Fonte: Santo André (2010)

Conforme Santo André.a (2010), a atividade industrial, medida pela arrecadação do IPI (imposto sobre produtos industrializados) no município aumentou 115,2% no acumulado de janeiro a agosto de 2010 em comparação com o mesmo período de 2009. O resultado deste bom desempenho refletiu na Saúde financeira das empresas que apresentaram aumento de faturamento e lucro, medido pela CSLL (contribuição social sobre o lucro).

Ambas as cidades apresentam forte participação da indústria no PIB, no município de Guarulhos a indústria representou 32% do PIB Total em 2007, enquanto no Município de Santo André este percentual foi superior, representando 39% do PIB Total no mesmo ano.

O Gráfico 1, demonstra a participação do PIB industrial no PIB total no município de Guarulhos.

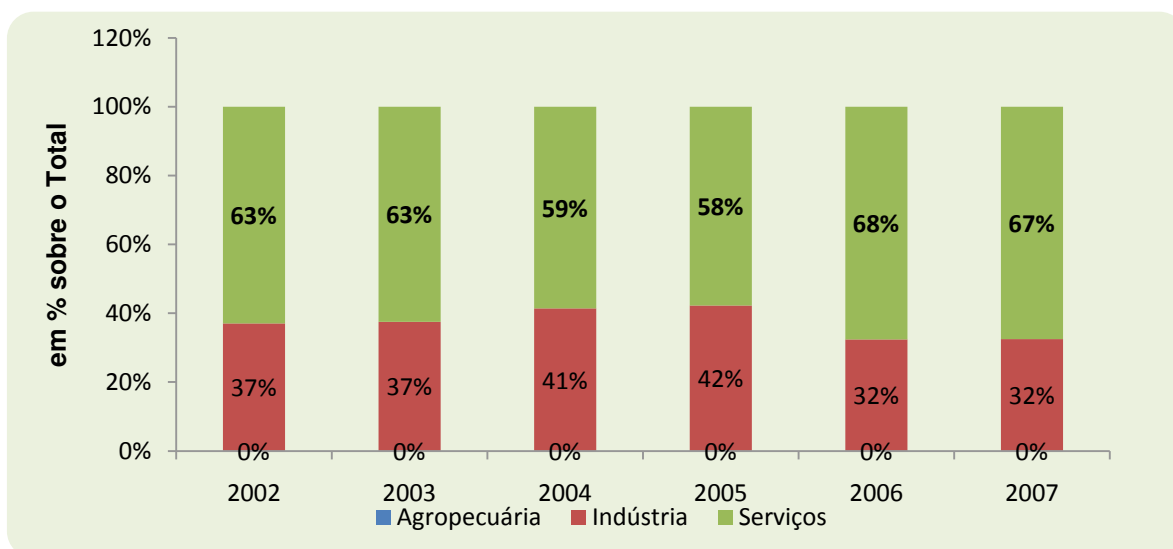


Gráfico 1: Participação das atividades no PIB - Guarulhos  
Fonte: Autores

Observa-se no Gráfico 1, que a participação da indústria reduziu nos anos de 2006 e 2007, mas esta redução deve-se principalmente ao crescimento do setor de serviços que aumentou sua participação de 58% em 2005, para 68% e 67%, respectivamente nos anos de 2006 e 2007. Embora a indústria tenha perdido participação continuou crescendo em valor absoluto, conforme demonstrado no Gráfico 2.

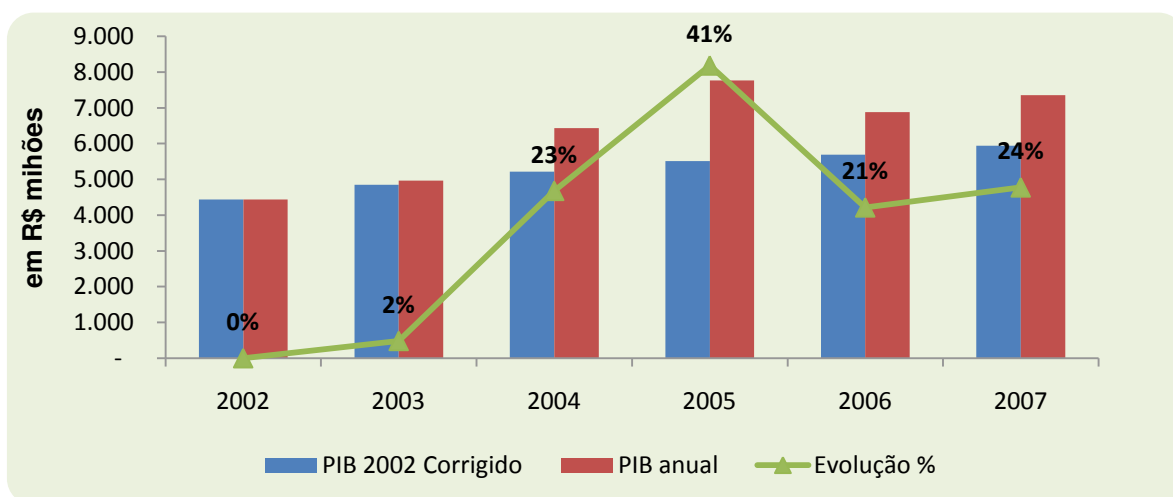


Gráfico 2: Comparação do PIB de 2002 corrigido com os anos de 2003 a 2007 - Guarulhos  
Fonte: Autores

O Gráfico 2, demonstra que houve um crescimento em todos os anos a partir da base de 2002 corrigida pelo IPC (índice de preços ao consumidor), divulgado por IBGE, 2010. O ano 2005 apresentou um crescimento superior aos demais. Portanto a indústria embora tenha perdido participação continuou crescendo em valor absoluto.

O município de Santo André também teve o mesmo comportamento do município de Guarulhos, a indústria perdeu participação. O Gráfico 3 apresenta este crescimento do setor de serviços frente à indústria.

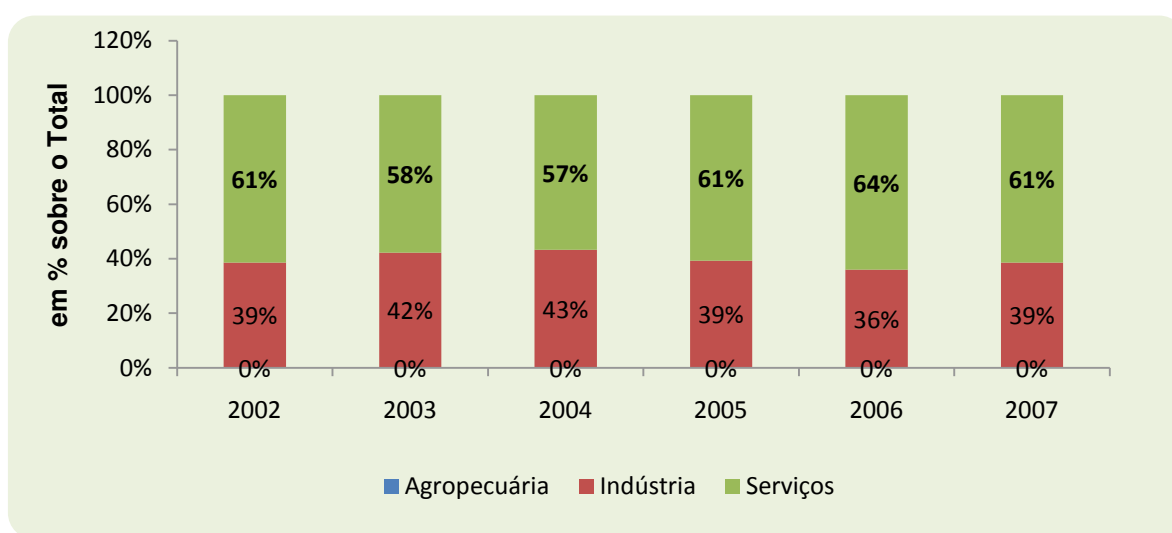


Gráfico 3: Participação das atividades no PIB – Santo André  
Fonte: Autores

Observa-se no Gráfico 3, que o índice de participação na indústria reduziu 4%, comparando 2004 e 2007, embora o setor de serviços tenha crescido neste mesmo período o ano de 2007, 2005 e 2002, apresentaram 61% do PIB Total.

O setor industrial embora tenha reduzido a sua participação continuou crescendo, mas em um ritmo menor que o município de Guarulhos, exceto nos anos de 2003 e 2004.

No segmento da indústria o setor automotivo e autopeças é um importante segmento da economia brasileira e mundial, representando para o Brasil em 2008, 23,3% do PIB Industrial (Produto Interno Bruto) e 5,5% do PIB total, com um faturamento de US\$ 86,5 bilhões, gerando 1,5 milhões de empregos diretos e indiretos e US\$ 39,4 bilhões de tributos (ANFAVEA, 2009).

O Brasil é um importante produtor do setor automotivo, representando o 6º do Ranking de países produtores de veículos. (ANFAVEA, 2009).

O Gráfico 4, apresenta a evolução do PIB industrial de Santo André nos anos de 2003 a 2007, comparado com a base fixa do ano de 2002, corrigido ao IPC.

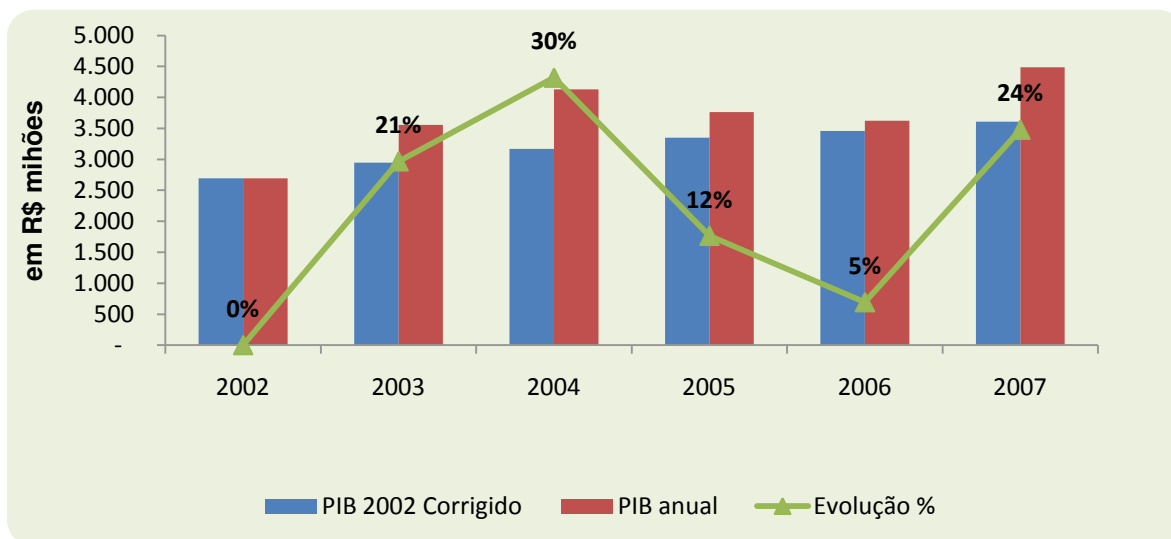


Gráfico 4: Comparação do PIB de 2002 corrigido com os anos de 2003 a 2007 – Santo André  
Fonte: Autores

Nota-se que o gráfico 4, demonstra que todos os anos o crescimento foi superior ao PIB de 2002, corrigido ao IPC. O ano de 2006 apresentou menor crescimento que os demais anos.

Ambas as cidades apresentaram especialização na indústria, medida por meio do coeficiente locacional (“QL”). Segundo Riedl (2007), este coeficiente é utilizado para medir os padrões regionais de crescimento econômico e deve ser interpretado, conforme abaixo:

O quociente locacional compara a participação percentual de uma região em um setor particular com a participação percentual da mesma região no total do emprego da economia nacional. Se o valor do QL for maior do que 1, isso significa que a região é relativamente mais importante, no contexto nacional, em termos do setor, do que em termos gerais de todos os setores (ibidem p.32)

O município de Santo André apresentou indicador de aproximadamente 2, enquanto em Guarulhos foi de aproximadamente 1. Portanto, a indústria é um segmento significativo para o desenvolvimento econômico destas regiões.

Por sua vez o segmento automotivo dado a sua importância é significativo para a elaboração do plano diretor, que é o instrumento básico de política pública de desenvolvimento e expansão urbana. A lei federal n.º 10257/01 que estabelece as diretrizes gerais da política urbana tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e da propriedade urbana, mediante diretrizes gerais. Como por exemplo: garantia do direito as cidades, gestão democrática por meio da participação popular, planejamento do desenvolvimento das cidades.

O setor automotivo destaca-se também pela sua importância para as economias regionais, a instalação de indústrias automotivas, como exemplo na região do ABC e VPP (Vale do Paraíba Paulista), trouxe grande desenvolvimento para a região, que ultrapassam a produção de veículos e mão de obra qualificada. Estas indústrias tornaram as cidades atrativas para novos empreendimentos (ANFAVEA, 2005). Neste contexto, estas empresas são significativas para a elaboração do planejamento das cidades.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Segundo Lakatos (1990) a classificação obedece a determinadas divisões como interesses, objetos de estudo, situações, dependendo do enfoque de cada autor.

Esta pesquisa foi realizada em duas empresas do setor automotivo, localizadas no município de Guarulhos e Santo André no estado de São Paulo.

Para Cervo et. al (2006), cada pesquisa possui suas peculiaridades e toda a pesquisa utiliza-se da pesquisa bibliográfica. Para Lakatos (2009), toda pesquisa implica o levantamento de dados. Nesta dissertação a pesquisa utilizada será a pesquisa Bibliográfica e Exploratória.

A pesquisa bibliográfica busca “conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto ou problema” (CERVO et al., 2006, p. 60).

Já a pesquisa exploratória, “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes” (CERVO et. al., 2006 p. 63).

#### **3.2 PLANO PARA COLETA DE DADOS**

Para Marconi & Lakatos (1990, p. 57), “o levantamento de dados, primeiro passo de qualquer pesquisa científica, é feito de duas maneiras: pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias)”.

Para as autoras, a característica da pesquisa bibliográfica é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não. Os documentos primários são compilados pelo autor como: documentos de arquivo público

documentos de arquivo privado, estatística e outros mais, já os dados secundários podem ser: livros revistas, teses, cuja autoria seja conhecida. Os dados utilizados neste estudo foram obtidos por intermédio de:

- ✓ Fontes primárias, compreendendo os documentos colocados à disposição do pesquisador pelo gestor das empresas pesquisadas, compreendendo:
  - Demonstrações Financeiras, compostos pelo Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, parecer de auditoria;
  - Orçamento Empresarial.
- ✓ Fontes secundárias, compreendendo o material bibliográfico já publicado sobre o tema de estudo, ou seja, livros, relatórios de pesquisas, artigos, dissertações, teses, entre outros.

### **3.3 PLANO PARA ANÁLISE DE DADOS**

Os dados foram classificados em categorias, que segundo Lakatos (1990, p. 124), “Categoria é classe ou grupo ou tipo em uma série classificada”.

Após classificados em categorias foram realizadas as análises por meio das ferramentas gerenciais descritas na pesquisa bibliográfica, estas análises foram realizadas em cinco etapas:

- ✓ Classificação das demonstrações financeiras, composta pelo Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa;
- ✓ Orçamento Empresarial;
- ✓ Identificação dos métodos utilizados para o custeio dos produtos tanto nas demonstrações financeiras como no Orçamento, compreendendo tipo de alocação de custos, se é por ordem ou processo, critérios de custo, como: Absorção, Variável ou Atividade;



- ✓ Análise dos direcionadores para formação do custo;
- ✓ Aplicação da análise de indicadores;
- ✓ Identificação dos indicadores financeiros utilizados pela empresa para o gerenciamento;
- ✓ Comparação dos indicadores financeiros e operacionais entre as empresas;
- ✓ Transcrição dos dados para tabelas e gráficos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados que foram obtidos por meio da análise documental realizada em duas empresas, localizadas no município de Santo André e Guarulhos, no Estado de São Paulo, bem como a discussão sobre o tema. As empresas estudadas são ligadas à cadeia da indústria automobilística e são empresas consideradas de grande porte.

As organizações estudadas, quanto a constituição jurídica, são classificadas em sociedade empresária Ltda.

### 4.1 ANÁLISE DA EMPRESA A

A liquidez corrente foi abaixo em 2009 comparado com 2008, principalmente pelo aumento de 54% no endividamento bancário. Para Silva (2007), este indicador é do tipo, quanto maior melhor e o resultado inferior a um pode representar uma situação de insolvência. O Gráfico 5 apresenta o índice de liquidez corrente.

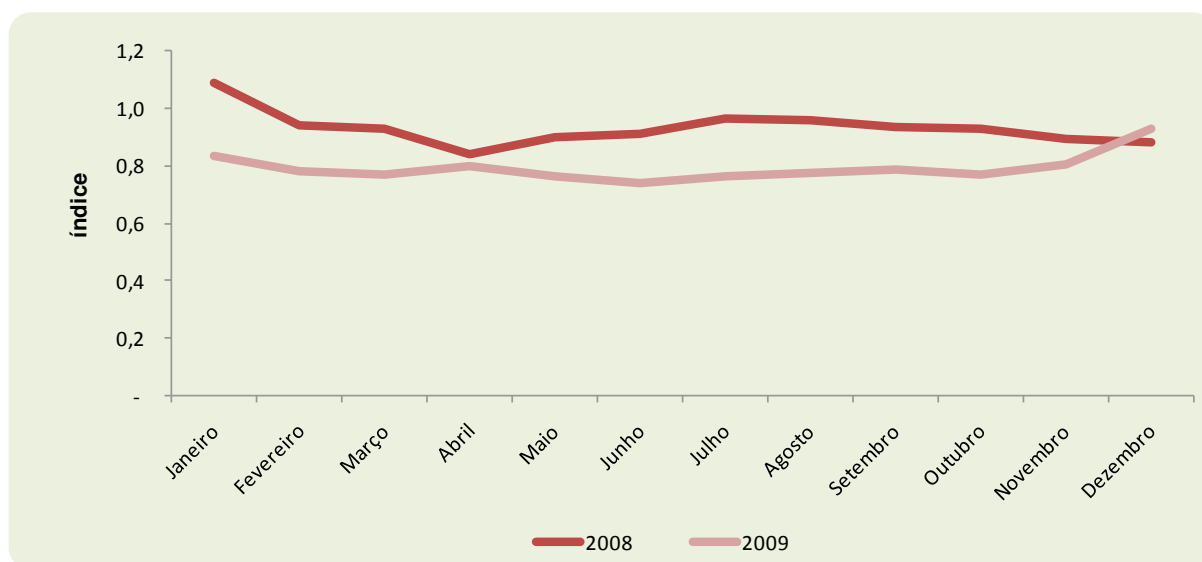


Gráfico 5: Índice de Liquidez Corrente, empresa A

Quanto a liquidez seca, no ano de 2009, a partir de Outubro houve uma melhoria, principalmente pelo aumento de 162% no contas a receber, comparando 2009 com 2008, deve-se ao fato da redução do desconto de duplicatas. Embora as vendas tenham reduzido 18% em 2009 comparado a 2008, a empresa aumentou

seus estoques em 3% em 2009 comparado com 2008, estes estoques referem-se a Matéria Prima, produtos em elaboração, produtos acabados, produtos semi-acabados, produtos em poder de terceiros e produtos de almoxarifado.

Para Matarazzo (1997), o segmento determina as características das suas demonstrações. Os estoques na indústria são um dos principais ativos, a sua rotatividade compromete o capital de giro. O Gráfico 6, apresenta o indicador de liquidez seca.



Gráfico 6: Índice de Liquidez Seca, empresa A

A liquidez geral da empresa foi abaixo em 2009 comparado a 2008, principalmente pelo aumento de 39% em 2009 comparado a 2008, nos impostos parcelados no passivo não circulante.

Esta dificuldade da empresa em pagar os tributos, deve-se também à forma de cálculo de alguns tributos, como exemplo o INSS incidente sobre a folha de pagamento, que deve ser reconhecido, independentemente da lucratividade da empresa.

Para Silva (2007), este indicador é do tipo quanto maior melhor, e o indicador inferior a 1, representa que a empresa possui mais passivos do que ativos, como o índice de liquidez ao longo do ano de 2009, foi inferior a 1, significa que a empresa financiou seus ativos de longo prazo com passivos de curto prazo. De acordo com Matarazzo (1997), esta situação representa um alto risco de insolvência.

Já para Neto (2007), as empresas devem buscar financiar seus ativos com passivos equivalentes, obtendo equilíbrio financeiro.

O Gráfico 7 apresenta o indicador de liquidez geral.

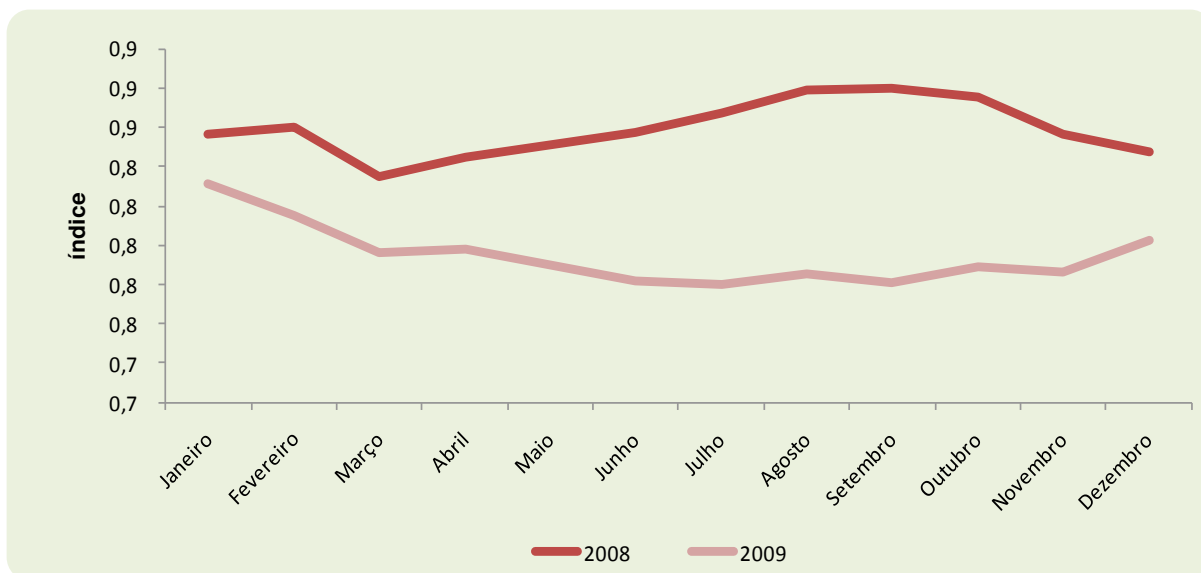


Gráfico 7: Índice de Liquidez Geral, empresa A

A redução do patrimônio líquido em 33% em 2009 comparado a 2008 aumentou o indicador de imobilização do patrimônio líquido, tendo melhora em Dezembro, devido ao reconhecimento dos impostos diferidos sobre reavaliação. O Gráfico 8 apresenta o índice de imobilização do capital próprio.

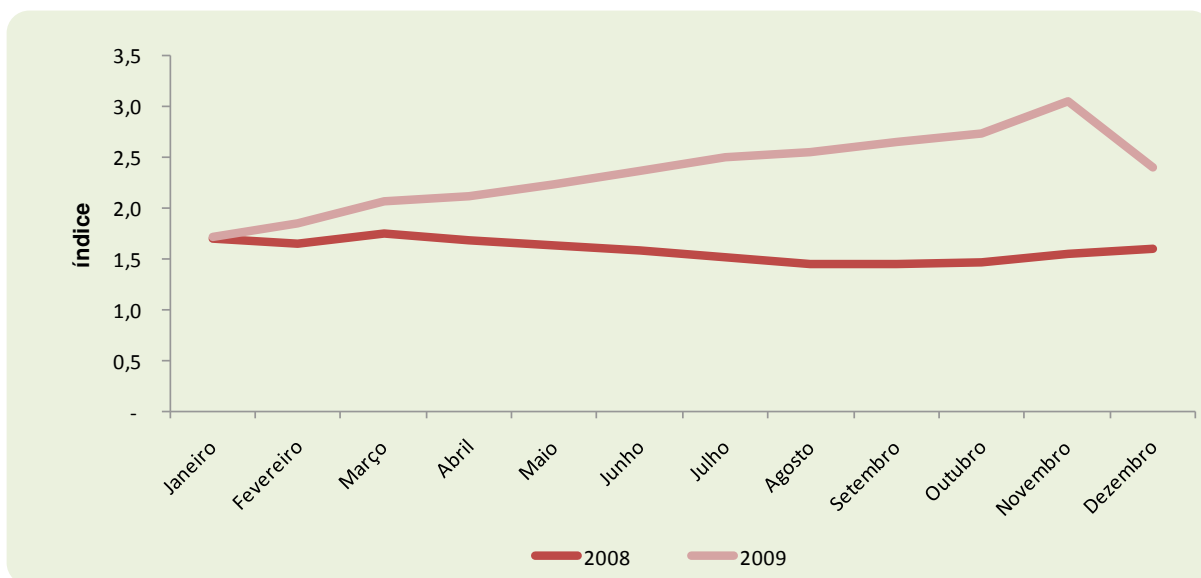


Gráfico 8: Índice de Imobilização do Capital Próprio, empresa A

Em 2009 houve um aumento significativo no índice de endividamento geral, sendo que em Janeiro representava quatro vezes o valor do Patrimônio Líquido e em Dezembro era de aproximadamente sete vezes. Deve-se ao aumento da

participação de capital de terceiros em relação ao capital próprio, representado pelo passivo financeiro, composto por empréstimos e impostos parcelados. O Gráfico 9 apresenta o índice de endividamento geral.

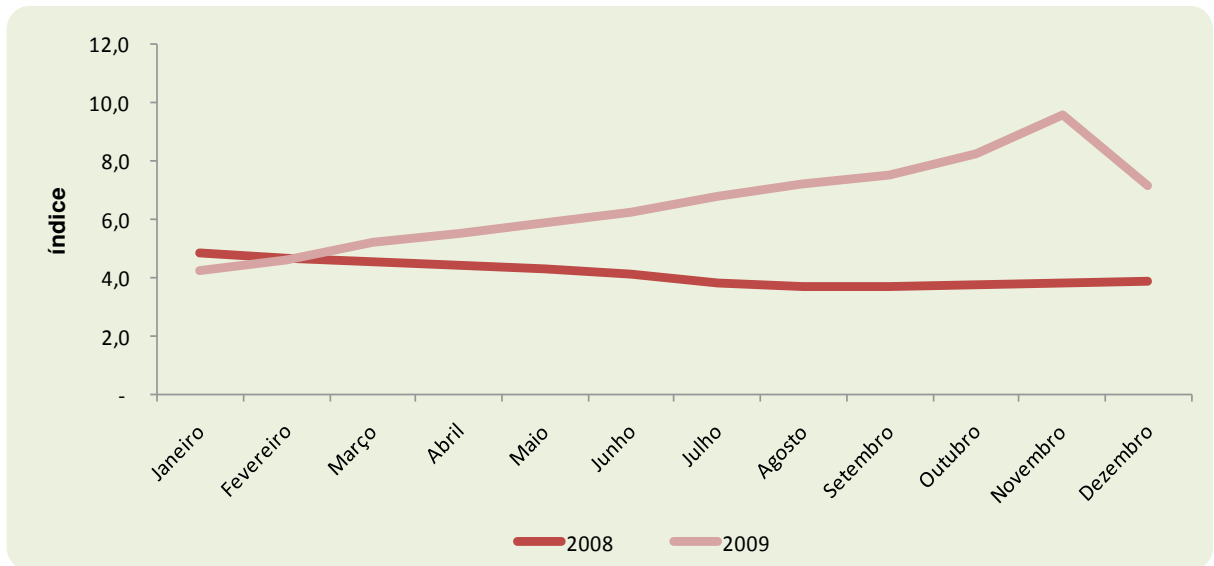


Gráfico 9: Índice de Endividamento Geral, empresa A

O endividamento financeiro, representado pela relação entre endividamento financeiro e patrimônio líquido, em 2009 representou 18% do passivo total, contra 15% em 2008, representando um crescimento de 20% sobre o passivo total, pelo motivo dos conseqüentes prejuízos acumulados durante o ano. O Gráfico 10 demonstra o índice de endividamento financeiro.

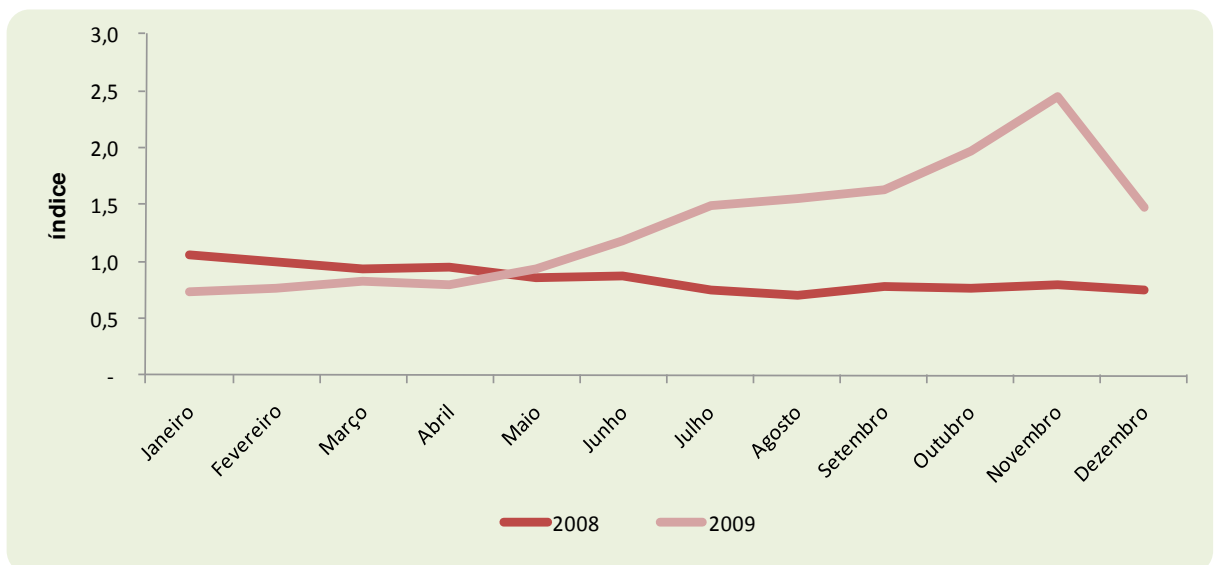


Gráfico 10: Índice de Endividamento Financeiro, empresa A

Em 2009, não houve cobertura de juros, o resultado antes dos impostos, resultado financeiro e não operacionais, foi negativo, representando 0,6% da receita líquida, os efeitos mais significativos no resultado foram redução da receita em 18% e aumento nos custos de 20% que por não ter ocorrido redução no custo fixo, a empresa não conseguiu diluir este custo nos seus produtos.

A partir de Agosto de 2008, a empresa demonstrou declínio no indicador de cobertura de juros, já sentindo os impactos da crise financeira mundial, se agravando a partir do último trimestre de 2008. O gráfico 11 apresenta o índice de cobertura de juros.

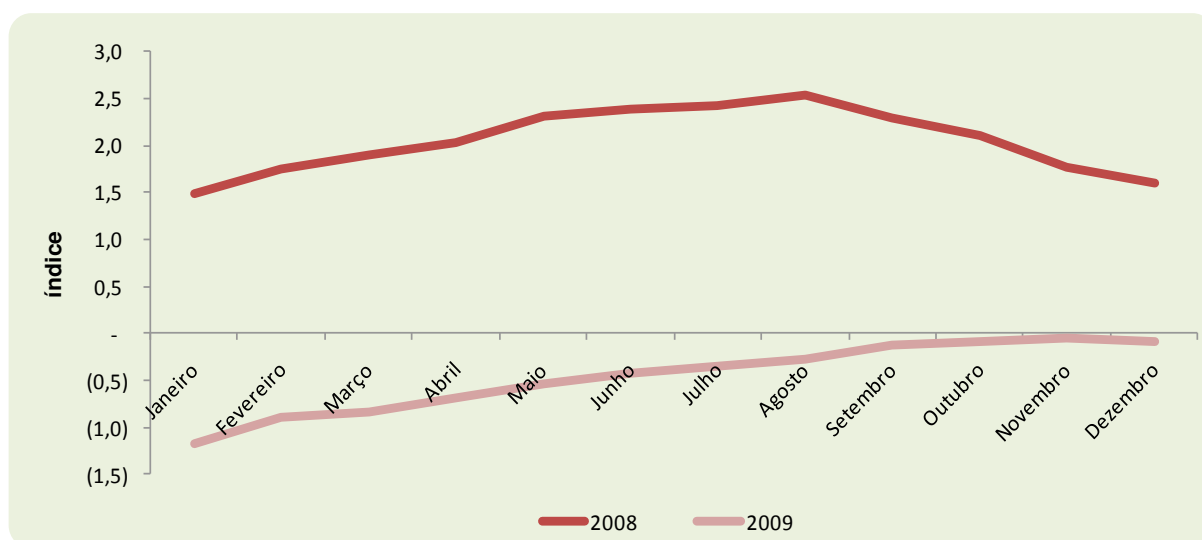


Gráfico 11: Índice de Cobertura de Juros, empresa A

O prazo médio de estoques foi melhor nos meses de Janeiro a Maio de 2008, a empresa apresentou dificuldades em reduzir os estoques, principalmente pela falta de previsibilidade dos clientes, que após o produto estar produzido ou no processo, os pedidos foram cancelados e a empresa teve que absorver os prejuízos financeiros. Como estes clientes são formados em sua grande maioria por grandes empresas líderes de mercado, a empresa teve pouca flexibilidade para negociação.

Para Porter (1992), os clientes são forças competitivas que as empresas devem administrar, um cliente muito forte, pode reduzir à lucratividade, levando a empresa à deterioração das condições de concorrência. Para Neto (2007), o capital de giro limita o faturamento da empresa. Como neste caso as empresas possuem o financeiro localizado na matriz e as decisões são centralizadas, a empresa tem

compromisso com as metas de desempenho de rentabilidade, não tendo como foco o controle do estoque. O Gráfico 12 apresenta o prazo médio de estoques.



Gráfico 12: Prazo Médio dos Estoques, empresa A

O prazo médio de pagamentos foi superior em 2009 comparado a 2008, por renegociações efetuadas com fornecedores, muitas destas negociações não aumentaram as despesas financeiras. O Gráfico 13 demonstra o prazo médio de pagamentos.



Gráfico 13: Prazo Médio de Pagamentos, empresa A

O prazo médio de recebimento da empresa se elevou a partir de Outubro de 2009, tendo efeito contrário ao mesmo período de 2008, deve-se a renegociações com clientes, acompanhando o que a empresa praticou com os fornecedores.

O contas a receber esta líquido de descontos de duplicatas. No final de 2008, a empresa manteve esta pratica de desconto, já em 2009 mudou as práticas financeiras, procurando linhas de créditos mais vantajosas. O Gráfico 14 apresenta o prazo médio de recebimento.



Gráfico 14: Prazo Médio de Recebimento, empresa A

O ciclo financeiro manteve-se praticamente estável ao longo dos anos de 2008 e 2009, exceto no primeiro trimestre de 2008, onde o prazo de estoques foi de 71 dias, o menor nível na comparação dos anos de 2008 e 2009. O Gráfico 15 apresenta o ciclo financeiro.

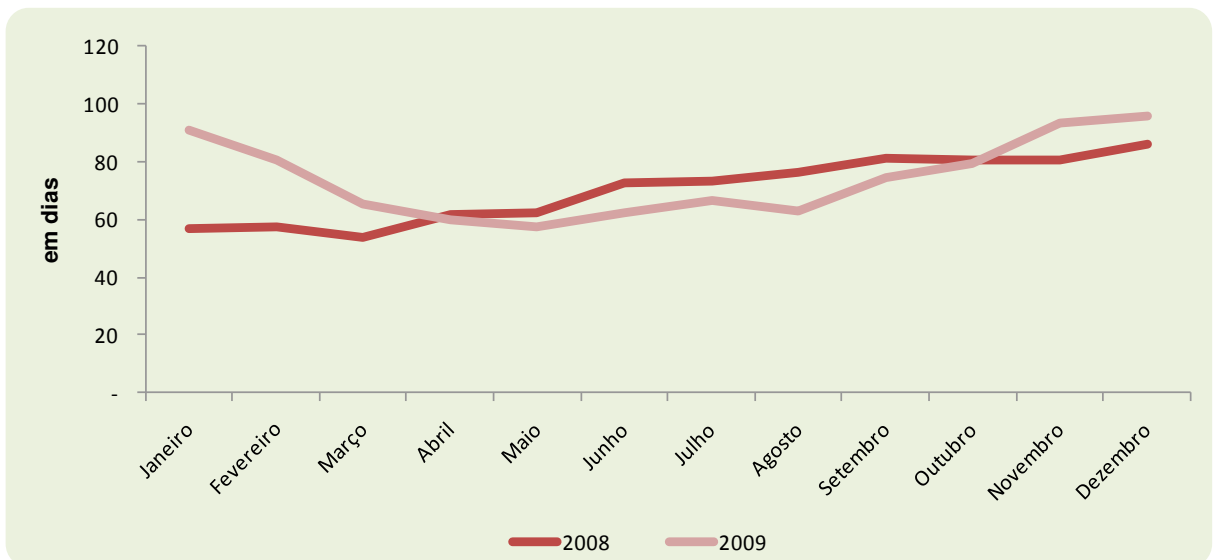


Gráfico 15: Ciclo financeiro, empresa A



O ciclo econômico acompanhou a mesma tendência do ciclo financeiro, tendo redução no primeiro trimestre de 2008, devido aos estoques e mantendo-se praticamente estável no decorrer dos demais meses de 2008 e no ano de 2009. Observa-se que os estoques exercem forte influência nas decisões de capital de giro, que conforme Neto (2007), as decisões de capital de giro podem limitar o crescimento da empresa. O Gráfico 16 demonstra o ciclo econômico em dias.



Gráfico 16: Ciclo econômico, empresa A

O ano de 2009 apresentou margem de lucro inferior a 2008, pelo aumento dos custos em 20% em 2009, comparado a 2008. Isto se deve a maior participação dos custos fixos no custo total, devido à redução da receita em 18% em 2009 comparado a 2008. O Gráfico 17 apresenta a margem de lucro bruto.

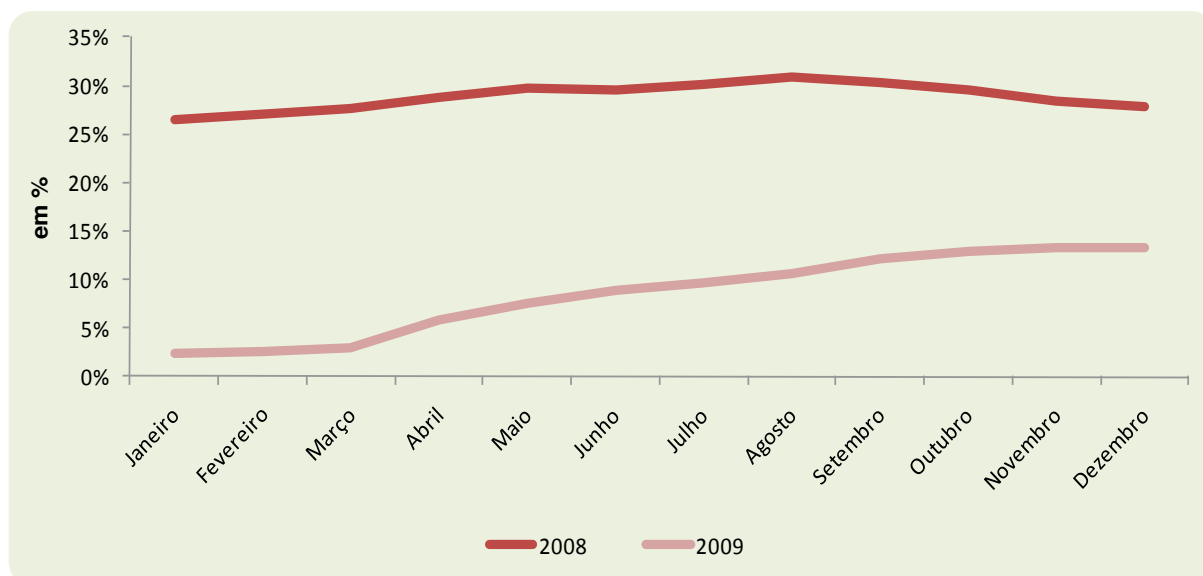


Gráfico 17: Margem de lucro bruto, empresa A

Como a margem de lucro bruto em 2009 foi inferior em 52% comparando com 2008, a empresa não teve margem para absorver as despesas operacionais, que em valor absoluto houve variação de 65 mil reais, representando redução de 0,2% em 2009 comparado a 2008. Desta forma, a empresa em 2009, teve prejuízos acumulados constantes. O Gráfico 18 apresenta a margem de lucro operacional.

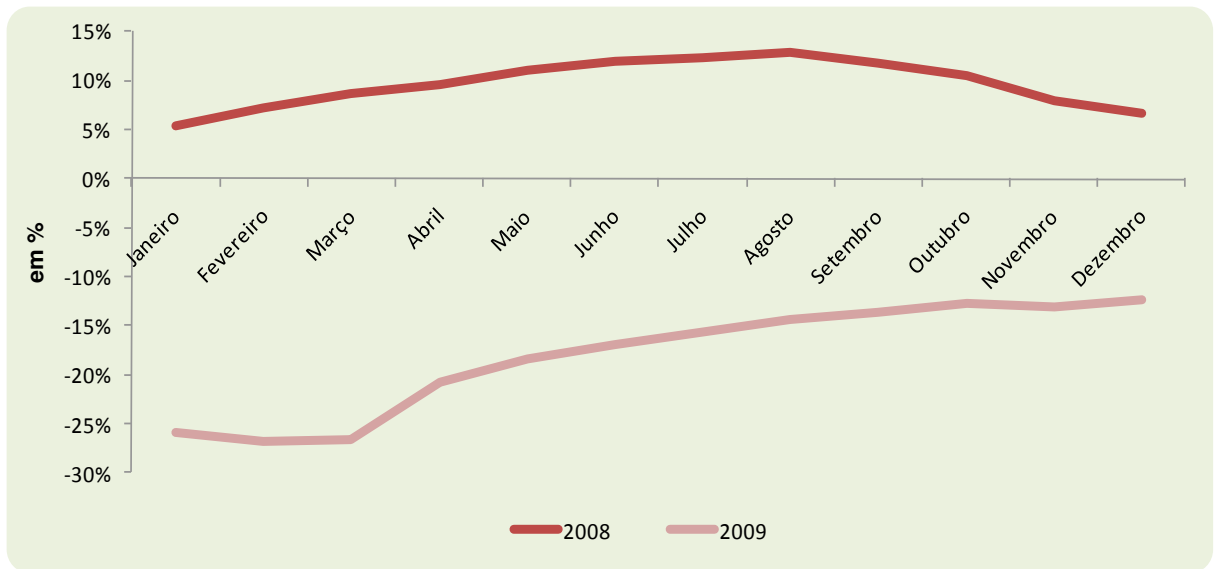


Gráfico 18: Margem de lucro operacional, empresa A

Quanto à margem de lucro líquido, a empresa melhorou somente em Dezembro, mesmo estando abaixo do eixo zero. Este efeito foi devido ao reconhecimento dos impostos diferidos. O Gráfico 19 apresenta a margem de lucro líquido.

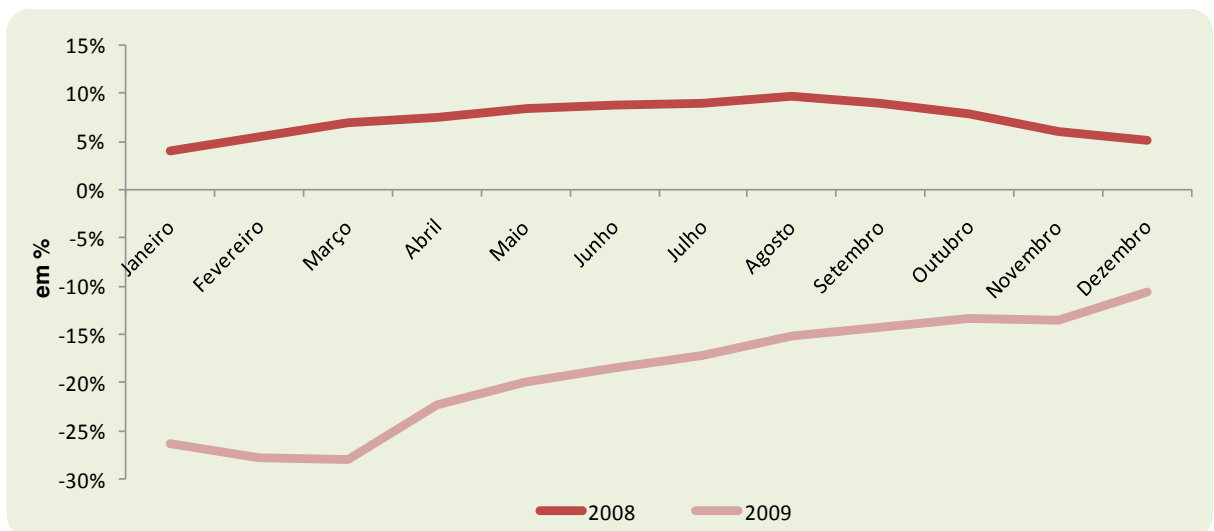


Gráfico 19: Margem de lucro líquido, empresa A

Em 2009 a empresa não teve retorno sobre o ativo, isto é explicado pelos prejuízos acumulados durante o ano de 2009. O Gráfico 20 apresenta o retorno sobre o ativo total.

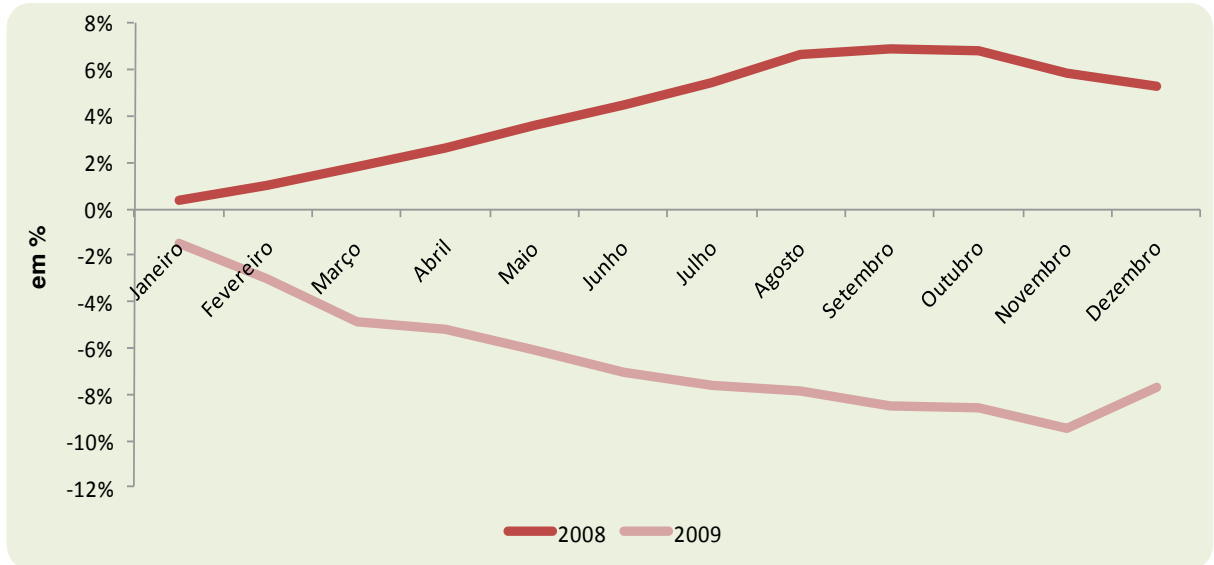


Gráfico 20: Retorno do ativo total, empresa A

O retorno do capital próprio foi inferior em 2009, sendo o inverso de 2008, melhorando somente em Dezembro, pelo reconhecimento dos impostos diferidos. O Gráfico 21 apresenta o retorno sobre o capital próprio.

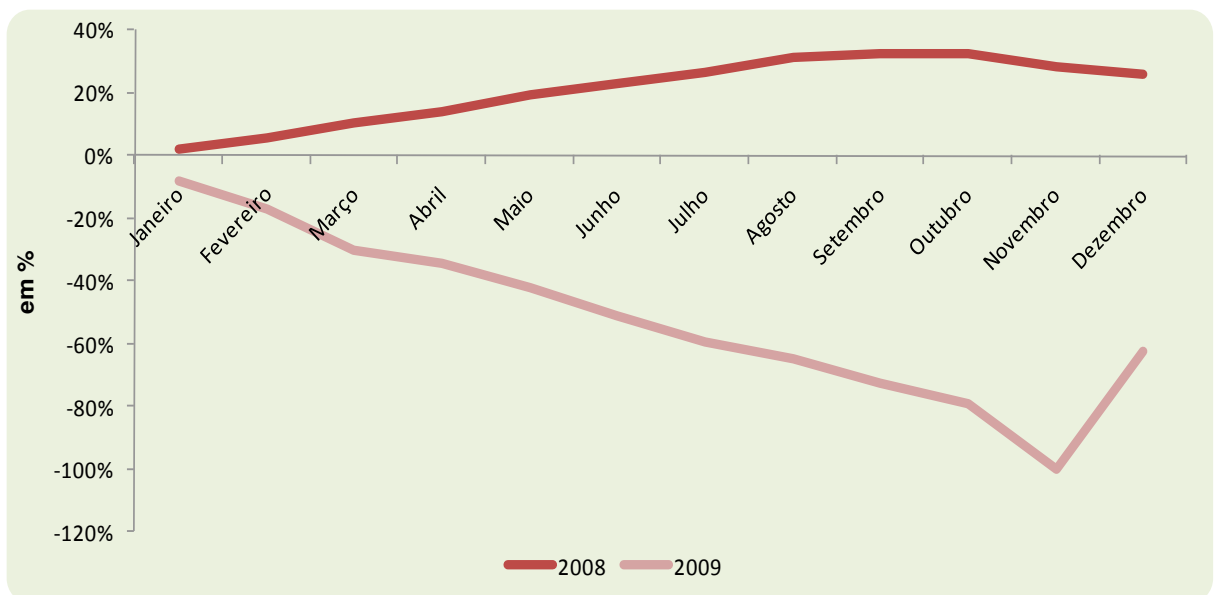


Gráfico 21: Retorno sobre o capital próprio, empresa A

O Ebitda (resultados antes dos impostos, despesas financeiras, depreciação e amortização) da empresa A, em 2008 foi superior a 2009, mas uma parte significativa do Ebitda é consumida pelas despesas financeiras, em 2008. Estas despesas consumiram 57% do Ebitda. O Gráfico 22 demonstra o Ebitda de 2008 e 2009 da empresa A.

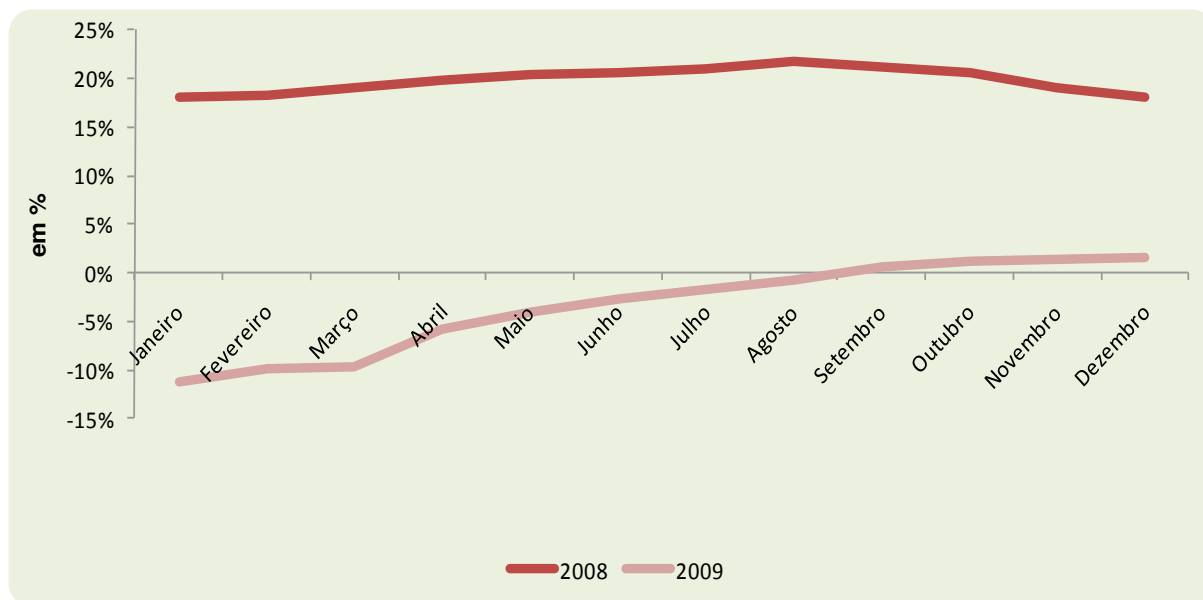


Gráfico 22: Ebitda, empresa A

## 4.2 ANÁLISE DA EMPRESA B

Em 2009, a empresa B, apresentou melhoria em seus indicadores financeiros, embora ainda estejam inferiores a 1, que conforme Neto (2007), isto representa que a empresa não tem ativos circulantes para cobrir os passivos circulantes na mesma proporção, ou seja, a empresa tem mais passivos que ativos para liquidar as suas dívidas de curto prazo. Em Dezembro de 2009 comparado a Dezembro de 2008, a empresa reduziu sua liquidez, principalmente pelo aumento de 239% nos empréstimos de curto prazo neste mesmo período.

Em 2008, houve uma redução de fornecedores de 17% comparando Dezembro com Novembro do mesmo ano.

Devido a sua característica de negócio, a empresa faz matrizes para fabricação de peças, com ciclo de produção de até 180 dias. Para este negócio os clientes efetuam adiantamento em espécie, esta conta está classificada no passivo

circulante e em Dezembro de 2008, representava 18% sobre o Total do Passivo, e neste mesmo período de 2009, representava 10% do passivo total, este fator contribuiu expressivamente para a melhoria dos indicadores financeiros em 2009. O Gráfico 23 apresenta o índice de liquidez corrente.

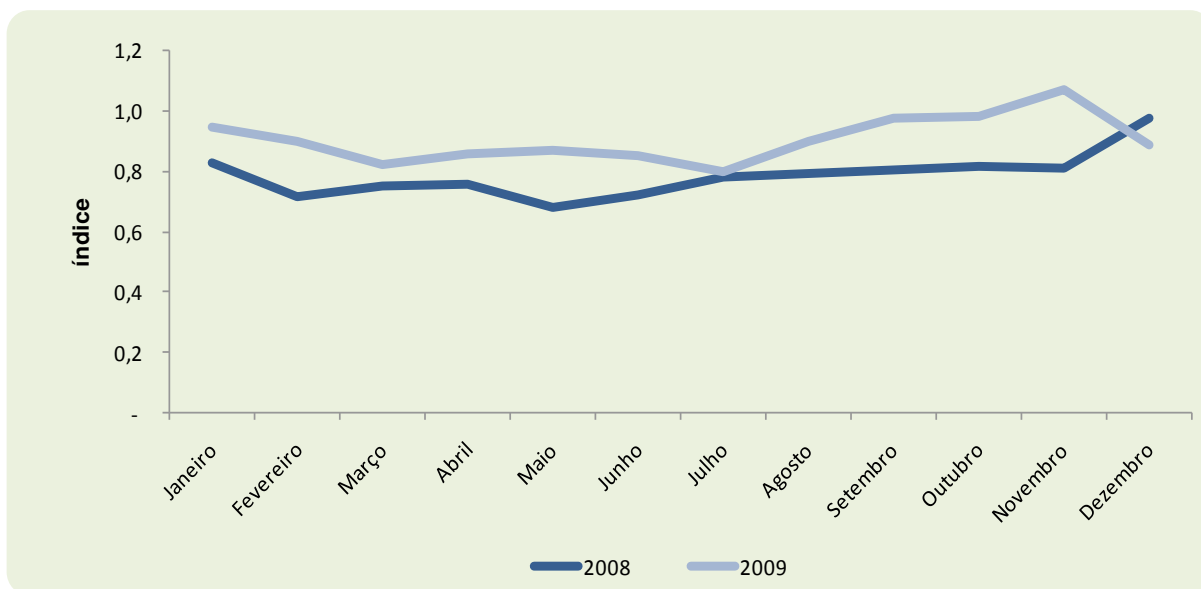


Gráfico 23: Índice de liquidez corrente, empresa B

Quanto ao índice de liquidez seca, a empresa é dependente da rotatividade dos estoques, que reduziu 36% comparando Dezembro de 2008 com Dezembro de 2009, reduzindo o risco de giro dos estoques para pagar suas dívidas de curto prazo. O Gráfico 24 demonstra o índice de liquidez seca.

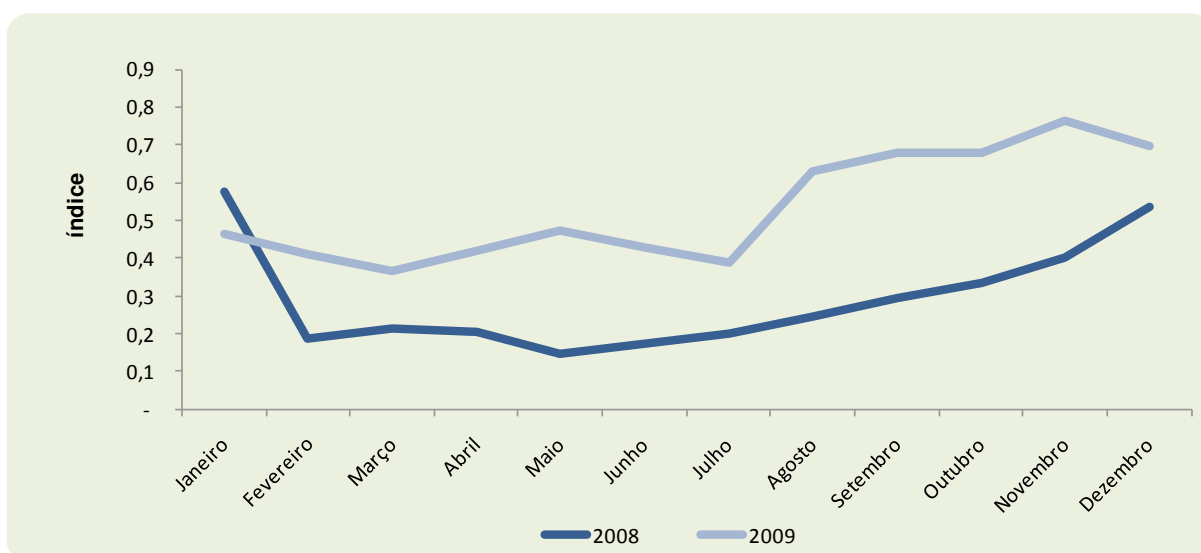


Gráfico 24: Índice de liquidez seca, empresa B

No que diz respeito à liquidez geral, a empresa manteve-se estável durante os anos de 2008 e 2009, com melhoras nos indicadores em 2009, mas o indicador foi inferior ao indicador de liquidez corrente, pois no passivo não circulante teve um aumento de 47% comparando Dezembro de 2009 com Dezembro de 2008. O aumento mais representativo foi em impostos atrasados e parcelados. Em 2008, a empresa não tinha impostos no longo prazo a pagar. O Gráfico 25 demonstra o índice de liquidez geral.



Gráfico 25: Índice de liquidez geral, empresa B

Em 2009, a empresa imobilizou mais seu patrimônio líquido, embora tenha obtido aumento nas vendas de 51% em 2009, comparado a 2008, a empresa aumentou seu prejuízo em 325%, o que reduziu seu Patrimônio líquido em 63%, comparando Dezembro de 2009 com Dezembro de 2008.

Para Horgren (1997 p. 5), o feedback requer dos gestores uma avaliação do passado para estabelecer caminhos alternativos para o futuro, o que conduz a uma série de reações incluindo as seguintes: Alteração de metas, procura de meios operacionais alternativos, mudança nos métodos para tomada de decisão, elaboração das previsões, mudanças dos processos operacionais e mudança no sistema de premiação.

A empresa tem dado importância aos volumes de faturamento e pode ser que este mesmo aumento, tenha causado problemas operacionais no controle exercido sobre os custos. O Gráfico 26 apresenta o índice de imobilização do capital próprio.

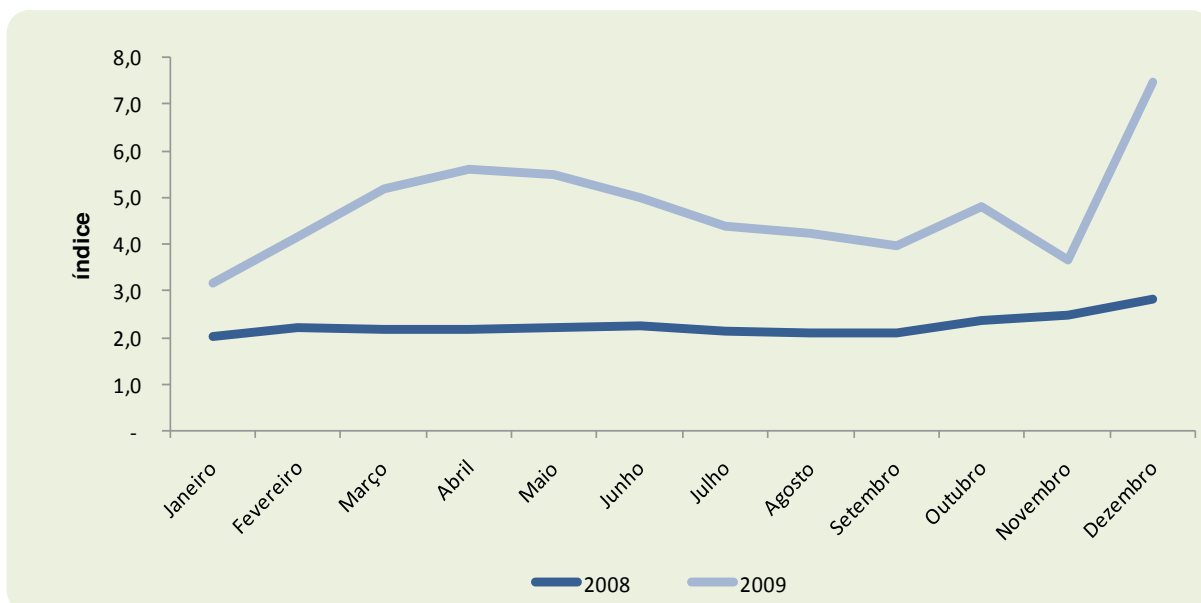


Gráfico 26: Índice de Imobilização do capital próprio, empresa B

O endividamento geral da empresa aumentou em 2009, comparado com 2008, sendo que as contas que mais contribuíram foram o aumento de 217% no passivo circulante financeiro (empréstimos + impostos parcelados) e 47% no passivo não circulante. Parte deste empréstimo foi utilizada por partes relacionadas vinculadas ao mesmo grupo econômico. O Gráfico 27 demonstra o endividamento geral.

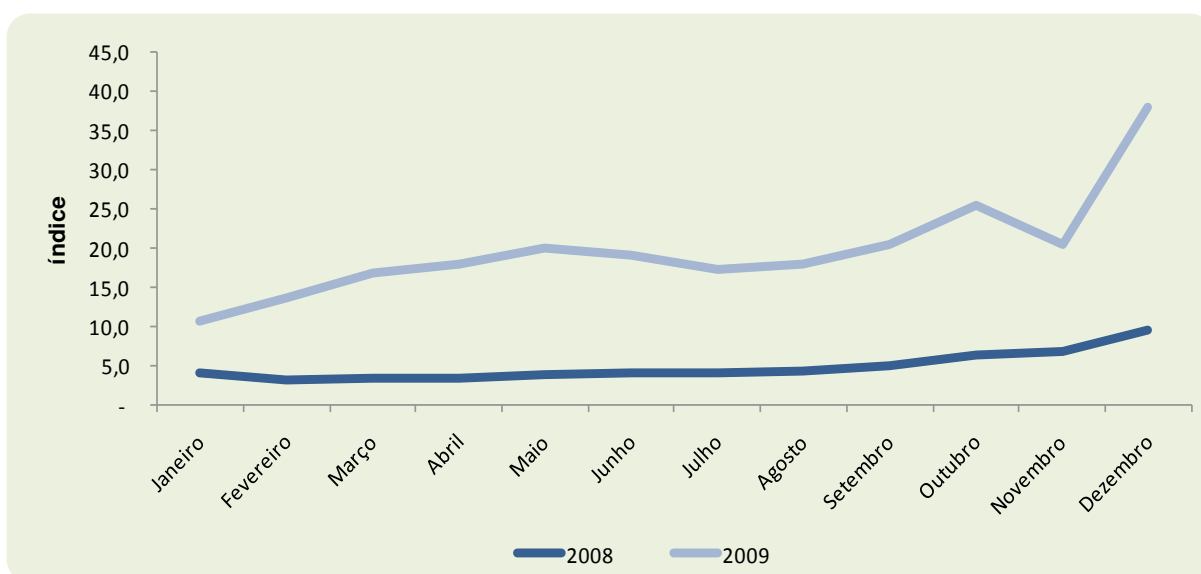


Gráfico 27: Índice de endividamento geral, empresa B

O endividamento financeiro é superior em 2009 comparado a 2008, aumentando 239% no empréstimo de curto prazo, o que eleva a participação do capital de terceiros vinculados a instituições bancárias no passivo total. O Gráfico 28 apresenta o índice de endividamento bancário.

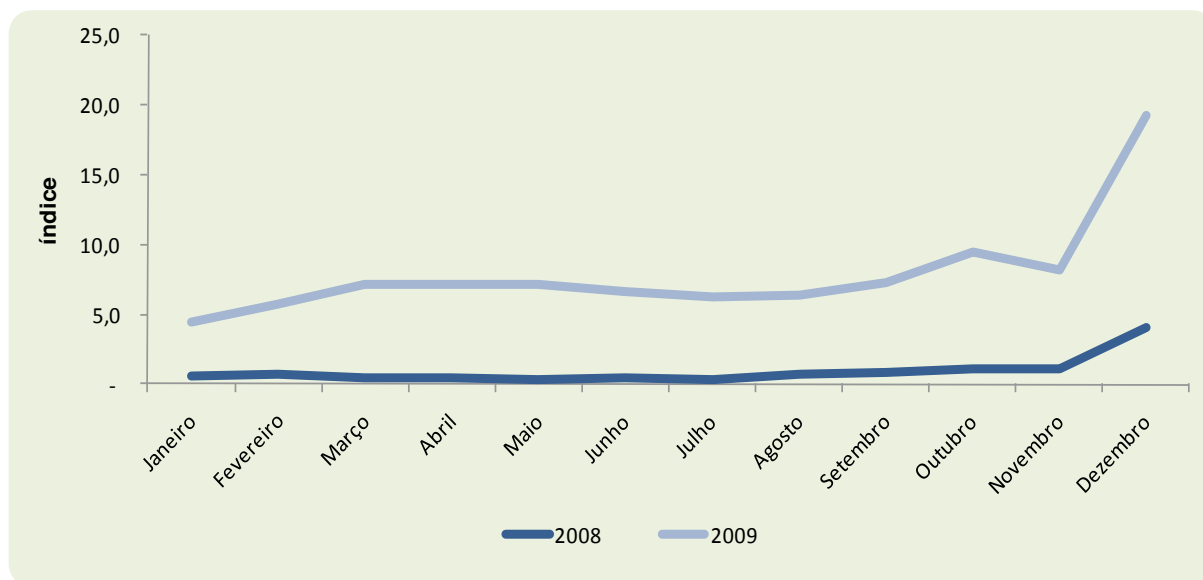


Gráfico 28: Índice de endividamento financeiro, empresa B

Quanto ao indicador de cobertura de juros, o endividamento financeiro aumentou em 2009 comparado a 2008 conseqüentemente o resultado financeiro negativo aumentou em 378% neste mesmo período, isto impactou na cobertura de juros. O Gráfico 29 refere-e ao indicador de cobertura de juros.

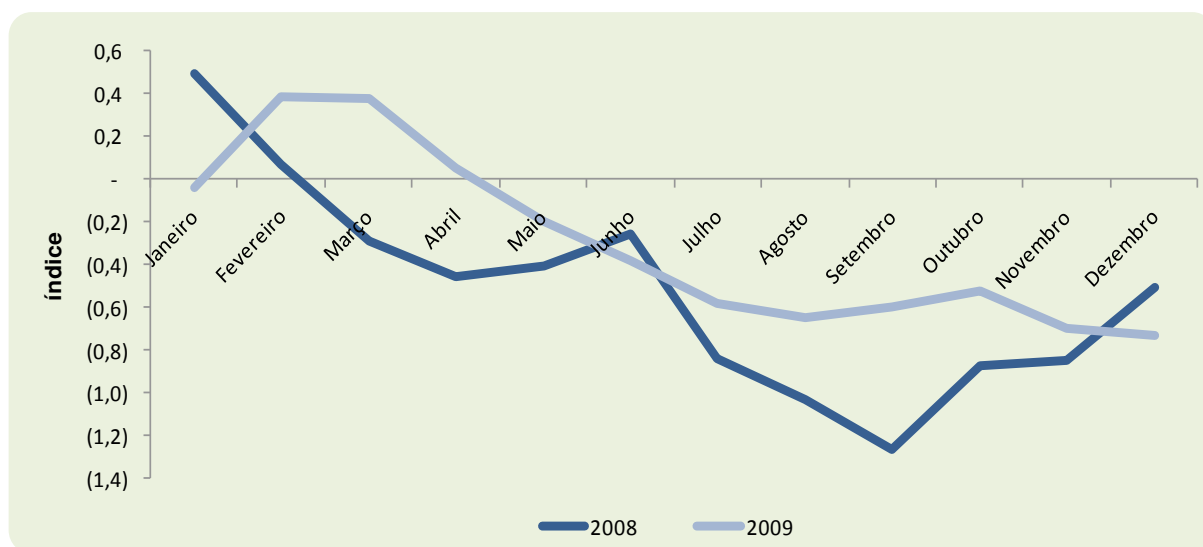


Gráfico 29: Índice de Cobertura de Juros, empresa B



A empresa ao longo do ano de 2009 reduziu seus estoques, por meio das melhorias na logística de entrega de produto e também na redução de projetos de matrizes. Esta redução representou 36% em Dezembro de 2009, comparado a Dezembro de 2008. O Gráfico 30 demonstra o prazo médio de estocagem.



Gráfico 30: Prazo Médio dos Estoques, empresa B

O prazo médio de pagamento teve forte queda no 1º trimestre de 2009, por motivos de negociações com fornecedores anteriores a este período, que ao longo dos meses foram ocorrendo. O Gráfico 31 refere-se ao prazo médio de pagamento.

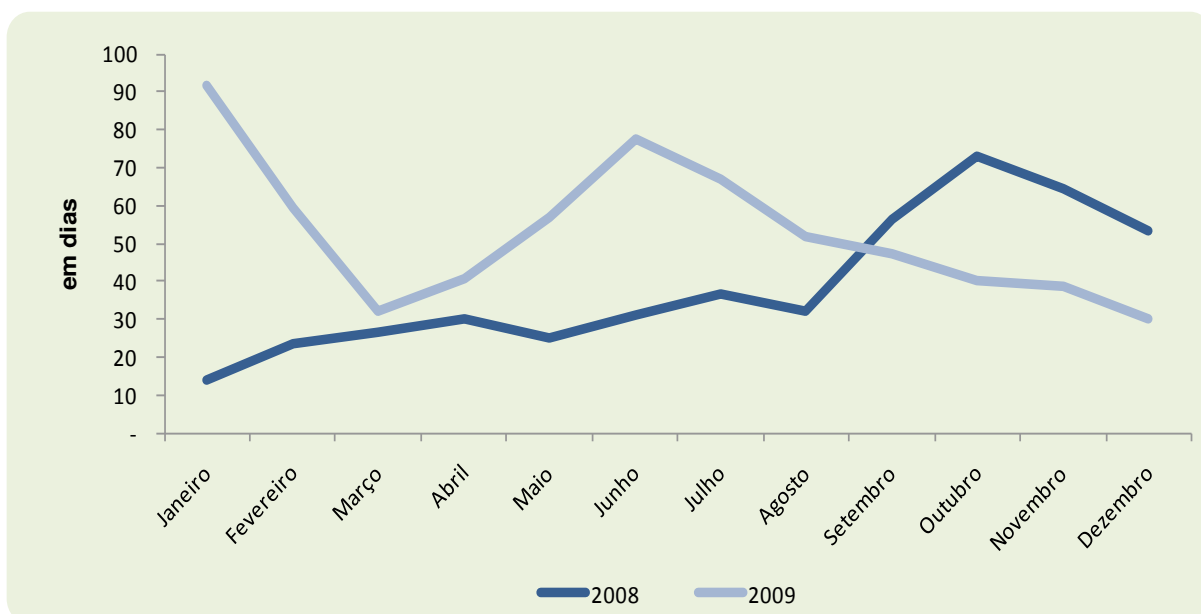


Gráfico 31: Prazo Médio de Pagamentos, empresa B

O prazo médio de recebimento reduziu em 2009, comparado a 2008, por motivos comerciais ocorreram atrasos e renegociações de pagamentos. Isto aumentou significativamente os prazos de financiamento de seus clientes, que de 50 dias em Dezembro de 2008, foi para 80 dias em Dezembro de 2009. O Gráfico 32 demonstra o prazo médio de recebimento.



Gráfico 32: Prazo Médio de Recebimento, empresa B

O ciclo financeiro no decorrer de 2009 melhorou em função dos estoques, mas poderia ter sido melhor caso não tivesse problemas comerciais, o que aumentou o prazo médio de recebimento. O Gráfico 33 apresenta o ciclo financeiro da empresa, que é de aproximadamente 80 dias, tanto em 2008 como em 2009.

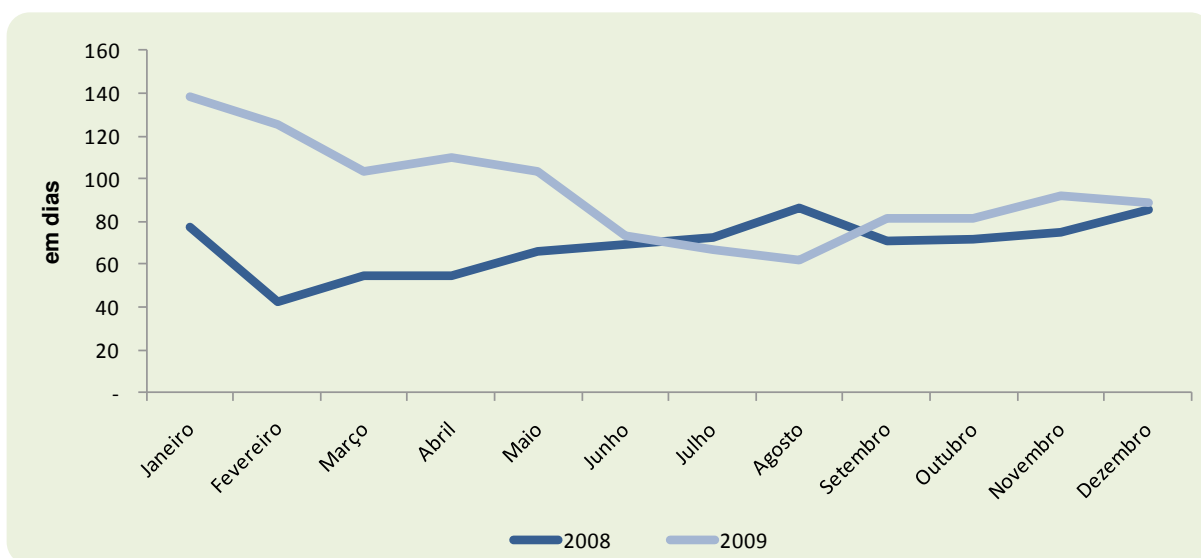


Gráfico 33: Ciclo financeiro, empresa B

Acompanhando a mesma tendência do Ciclo financeiro, conforme Gráfico 33 a empresa poderia ter um indicador melhor em 2009, caso não tivesse problemas comerciais, ocasionados por dificuldades na gestão do aumento de produção superior a sua capacidade. O Gráfico 34 demonstra o ciclo econômico.

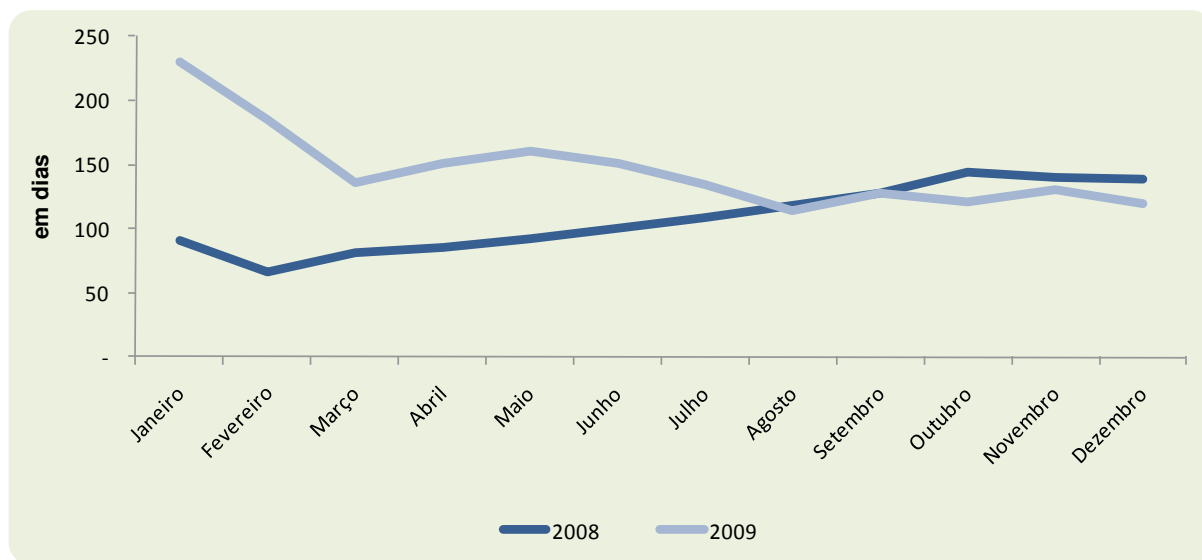


Gráfico 34: Ciclo econômico, empresa B

A margem de lucro bruto foi melhor em 2009 do que em 2008, principalmente nos meses de Abril a Agosto, onde a empresa conseguiu um *mix* (variedade) de vendas, que reduziu seus custos variáveis. Esta melhora em sua grande parte esta vinculada ao aumento de 51% na receita, o que diluiu os custos fixos, aumentando a Margem de lucro. O Gráfico 35 demonstra a margem de lucro bruto.



Gráfico 35: Margem de lucro bruto, empresa B

Embora a empresa tenha obtido melhor desempenho na Margem de lucro bruto, o resultado operacional de 2009 foi inferior a 2008, por conta do aumento das despesas financeiras, que representou 8% da receita líquida em 2009, contra 2,4% em 2008. O Gráfico 36 demonstra a margem do lucro (prejuízo) operacional.

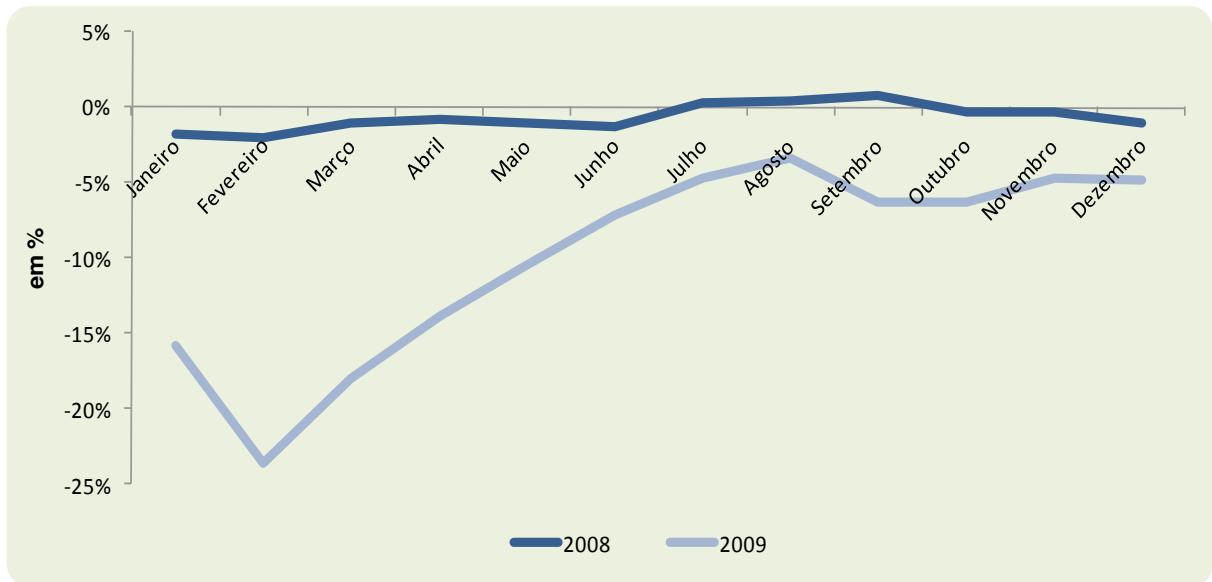


Gráfico 36: Margem de lucro operacional, empresa B

Acompanhando a mesma evolução da Margem de lucro operacional, conforme Gráfico 36 o ano de 2009 foi abaixo de 2008, mesmo aumentando a receita em 51% em 2009, comparando a 2008. O Gráfico 37 apresenta a margem de lucro líquido.

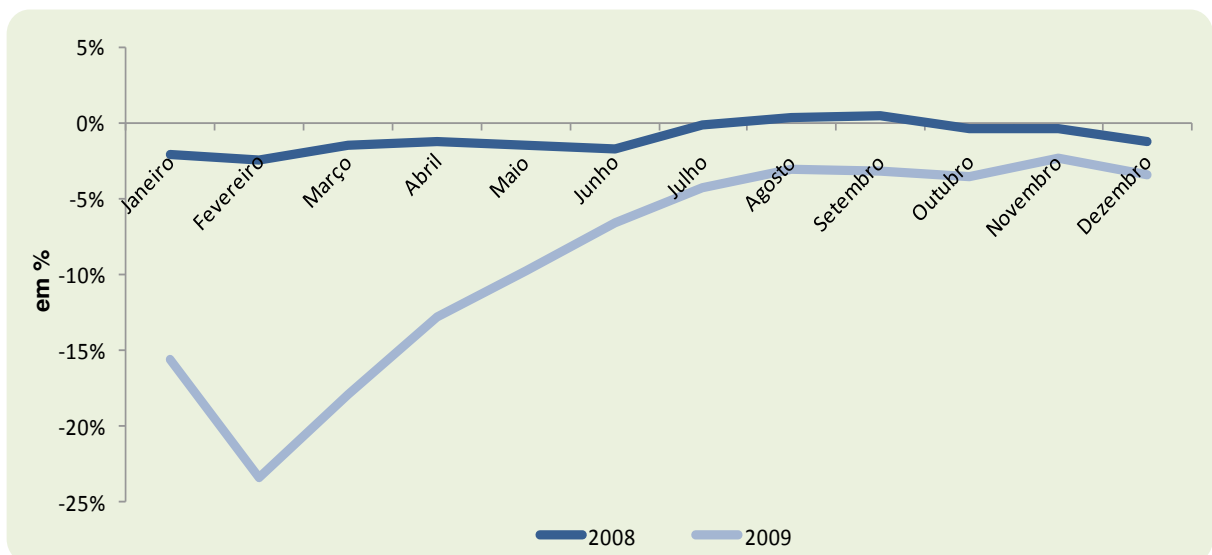


Gráfico 37: Margem de lucro líquido, empresa B

Em função principalmente do resultado financeiro em 2008 e 2009, a empresa não obteve retorno de seu ativo, exceto nos meses de Julho a Setembro de 2009. O Gráfico 38 demonstra o indicador de retorno do ativo.

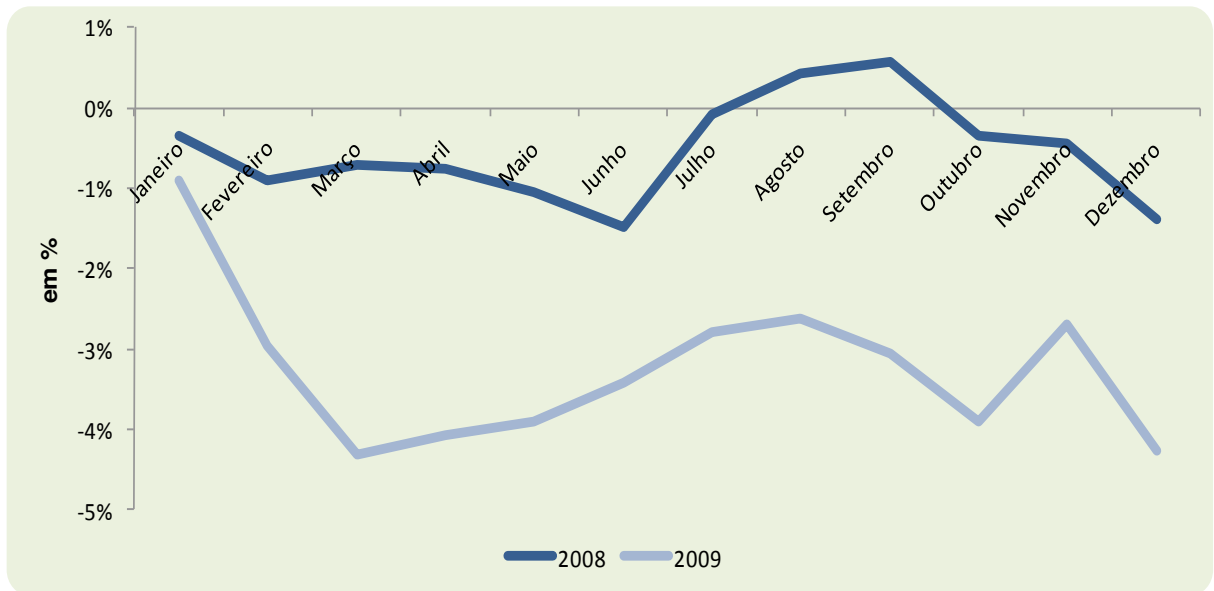


Gráfico 38: Retorno do ativo total, empresa B

O retorno do capital próprio foi abaixo em 2009 comparado a 2008, com forte queda em Novembro de 2009, devido ao reconhecimento de juros provenientes do aumento de 239% em empréstimos no curto prazo. O Gráfico 39 apresenta o índice de retorno sobre o patrimônio líquido.

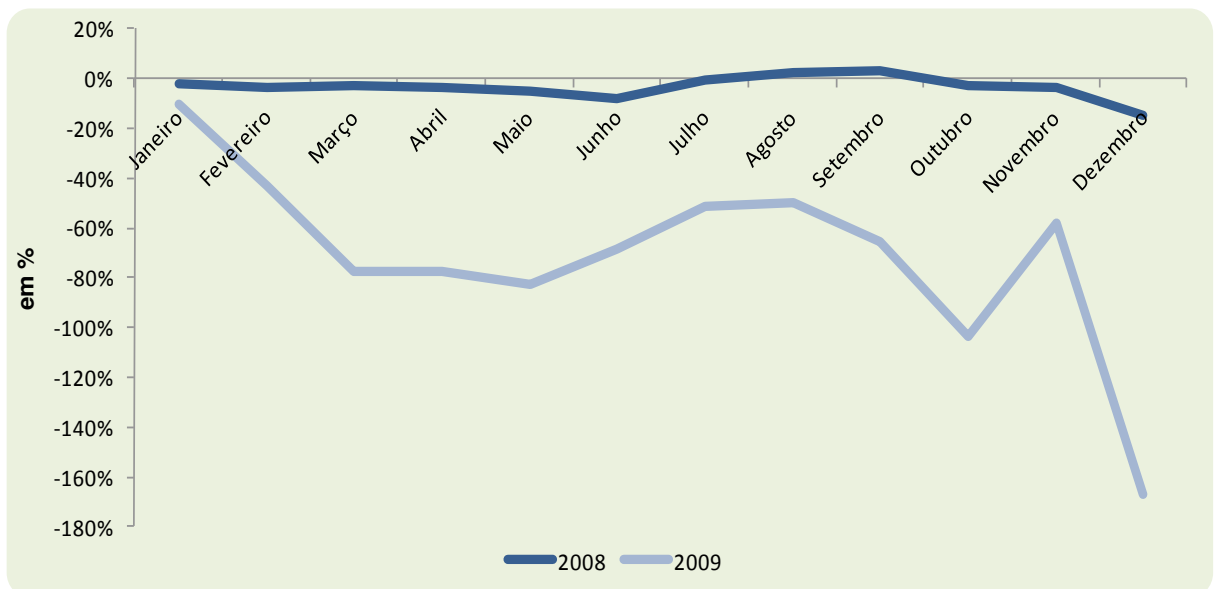


Gráfico 39: Retorno sobre o capital próprio, empresa B

Embora a empresa teve um Ebitda a partir de Maio de 2009, superior ao mesmo período de 2008, a margem líquida foi inferior a de 2008, apresentado margem líquida negativa, isto deve-se ao aumento dos empréstimos e consequente aumento das despesas financeiras. Este aumento nos empréstimos não necessariamente está vinculado as atividades da empresa, uma vez que há constituição de partes relacionados. O Gráfico 40 demonstra o Ebitda de 2008 e 2009 da empresa B.



Gráfico 40: Ebitda, empresa B

### 4.3 ANÁLISE DAS EMPRESAS A e B - 2008

O Gráfico 41, mostra que as empresas apresentam indicadores de liquidez corrente, inferior a 1, o que conforme Neto (1995) significa que o passivo circulante está financiando ativos a longo prazo. Nos meses de Fevereiro em diante, o passivo circulante mais significativo da empresa A, refere-se a impostos parcelados, representando 15% do total do passivo circulante, já na empresa B a conta de adiantamento de clientes é o passivo circulante mais significativo, representando 30% deste.

Na empresa B a melhoria do indicador em Dezembro, refere-se à redução da conta de fornecedores, representando 17% de redução em relação a Novembro e a conta de adiantamento de clientes, representando uma redução de 7% em relação

ao mesmo período. O Gráfico 41 apresenta o índice de liquidez corrente das empresas A e B.

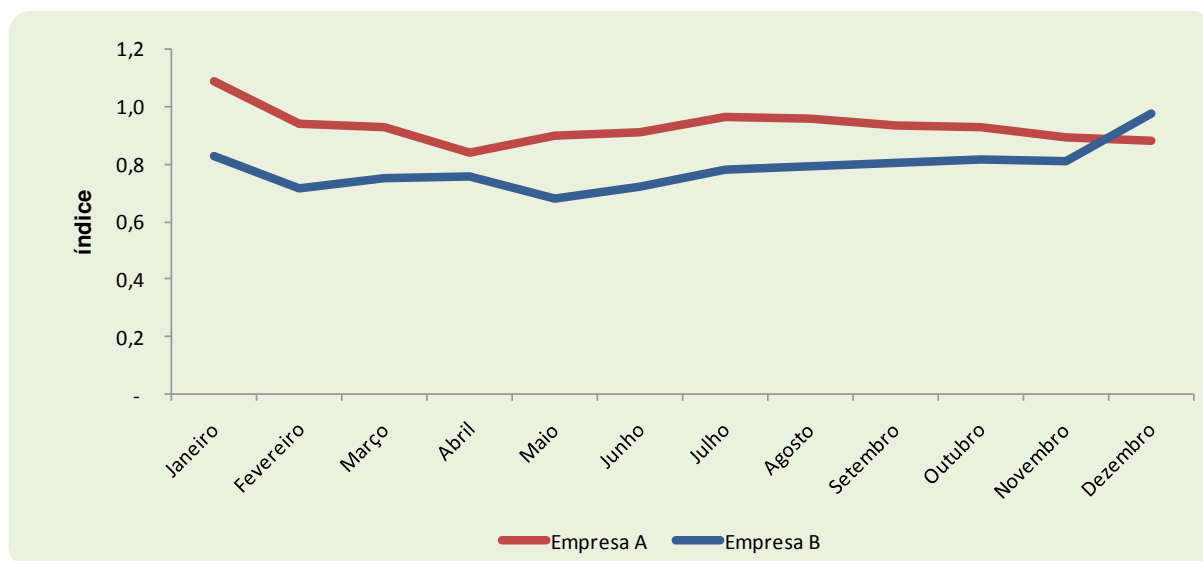


Gráfico 41: Índice de liquidez corrente, empresas A – B / 2008

A empresa B possui uma participação da conta de estoques superior a empresa A, sendo em Dezembro de 2008 o valor de 26% do total do ativo, enquanto em A é de 21%, embora as empresas estejam atuando no mesmo segmento há mudanças em relação ao tipo de produto fabricado. Na empresa B, os clientes são formados em sua grande maioria por montadoras, tendo melhor previsibilidade na carteira. O seu estoque é representativo, pelo fato de manter matrizes com maior prazo de execução.

Para Matarazzo (1997), mesmo as empresas estando localizadas no mesmo segmento, podem ocorrer diferenças, por isso deve-se analisar com cuidado o que caracteriza as empresas que estão sendo comparadas.

Neste caso, as empresas A e B, embora apresentem diferenças quanto ao ciclo de produção de algumas linhas de produtos, ambas fazem ferramental e peças, mas este ferramental é mais moroso na empresa B que na Empresa A.

No que diz respeito à composição por tipo de produto dos estoques, a empresa A tem mais flexibilidade de redução destes. O Gráfico 42 apresenta o índice de liquidez seca, demonstrando melhor desempenho na empresa A, durante o ano de 2008, exceto nos meses de Outubro, Novembro e Dezembro, onde houve

uma melhora nos indicadores de B, por conta do aumento da conta clientes e redução dos estoques.

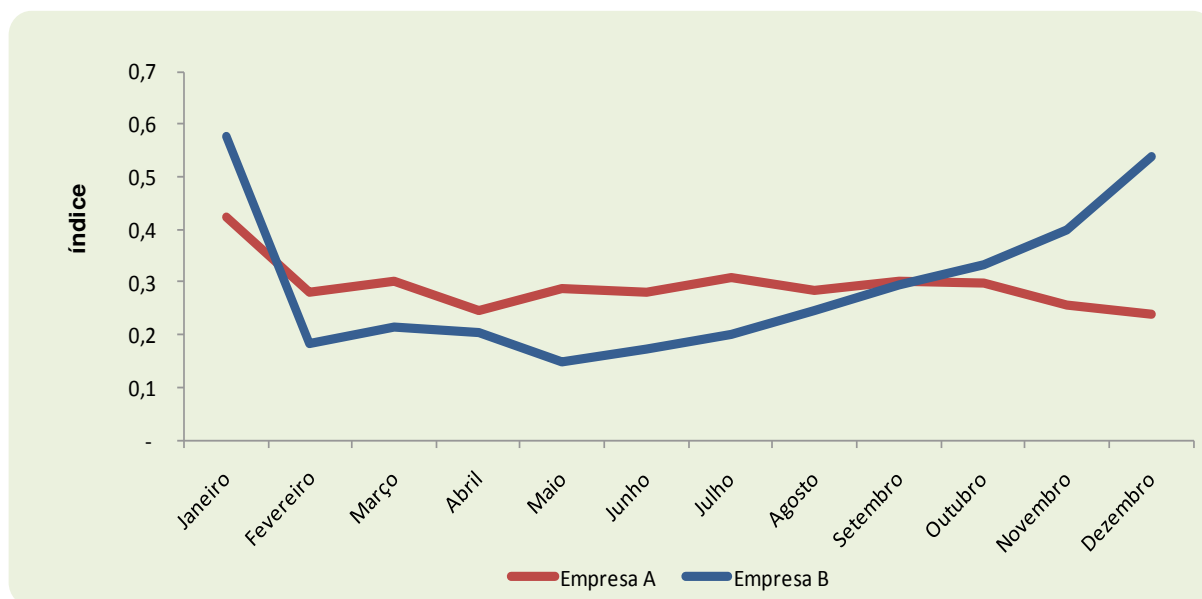


Gráfico 42: Índice de liquidez seca, empresas A – B / 2008

Como apresentado no Gráfico 42 os estoques são significativos na liquidez das empresas, por isso devem estar em condições de comercialização ou recuperação dos custos adicionados. Para Almeida (2008), deve-se verificar se os estoques realmente existem, se os bens estão custeados de acordo com a legislação e analisar a divulgação das informações de estoque. No Parecer de auditoria não foi detectado ressalva ou documentos que identificassem problemas no controle dos estoques.

Quanto à liquidez geral, as empresas apresentaram desempenho estável ao longo do ano, exceto no mês de Fevereiro que houve uma pequena queda na empresa B, devido ao aumento da participação dos estoques no total do ativo. Em Janeiro representava 18%, em Fevereiro 34% do total do ativo, em valor absoluto, representa R\$ 3,8 milhões de reais.

Para Padoveze (2004), o indicador de liquidez geral é de difícil avaliação, pois soma vários componentes do ativo e passivo, tanto do curto como do longo prazo, já para Silva (2007), este indicador é do tipo quanto maior melhor. Conforme Neto (2007), este indicador também pode ser utilizado como uma medida de segurança,



demonstrando para a empresa, a sua capacidade de saldar a dívida tanto de curto como de longo prazo.

De acordo com Matarazzo (1997), este indicador mostra também, onde os recursos do Passivo circulante e não circulante foram investidos. O Gráfico 43 apresenta a liquidez geral.

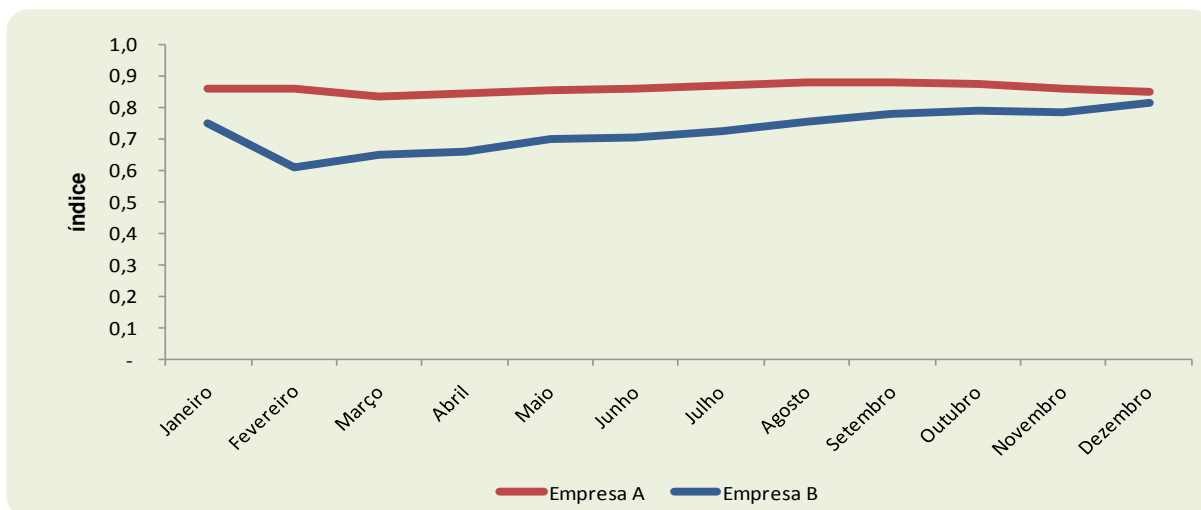


Gráfico 43: Índice de liquidez geral, empresas A – B / 2008

A imobilização de capital da empresa B superou a empresa A, apresentando elevação no 4º trimestre, isto ocorreu devido aos prejuízos nos meses de Novembro e Dezembro, que representaram R\$ 1,4 milhões em valor absoluto. O Gráfico 44 apresenta o índice de imobilização do capital.

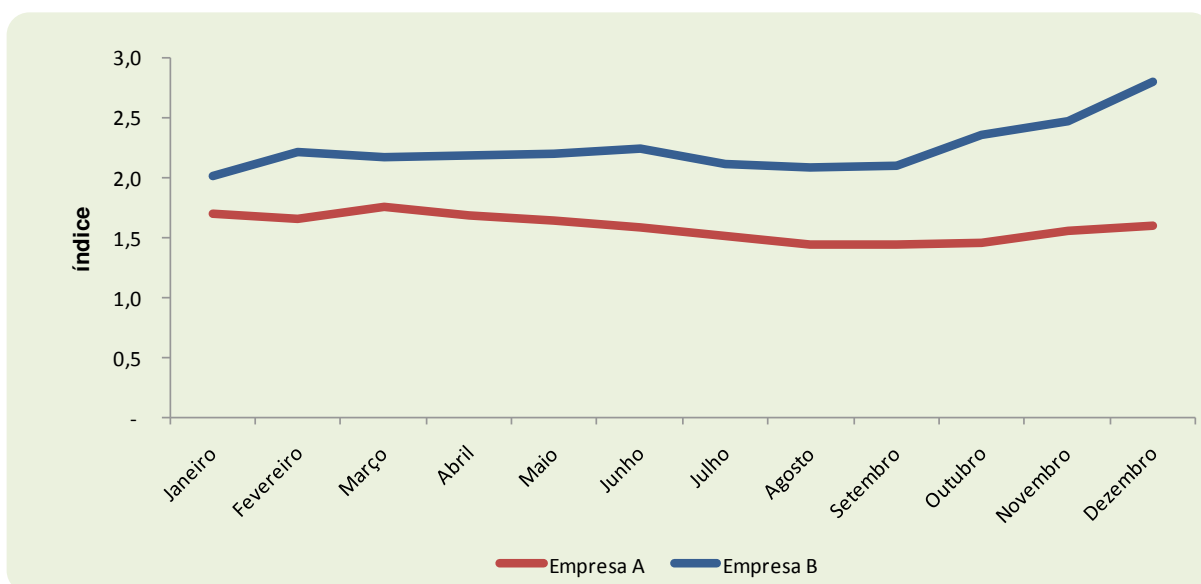


Gráfico 44: Índice de Imobilização do capital próprio, empresas A – B / 2008

Quanto ao endividamento geral, a empresa B apresentou melhores resultados entre os meses de Janeiro a Maio. Nos meses de Agosto a Dezembro de 2008, apresentou elevação significativa, devido ao aumento da conta de fornecedores e empréstimos bancários, deste montante 53% foram destinados a outras empresas pertencentes ao mesmo grupo econômico. O Gráfico 45 apresenta o índice de endividamento geral.

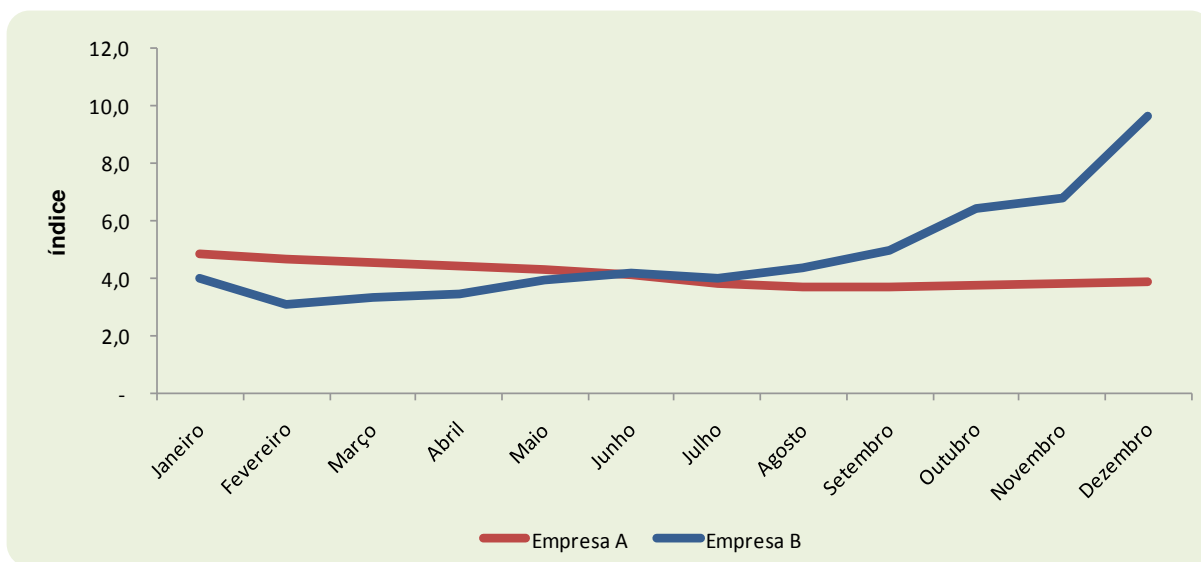


Gráfico 45: Índice de endividamento geral, empresas A – B / 2008

A empresa B fez uma captação que elevou seus indicadores de endividamento, 53% desta captação foi destinada para empresas do mesmo grupo econômico. O Gráfico 46 demonstra o endividamento financeiro da empresa.

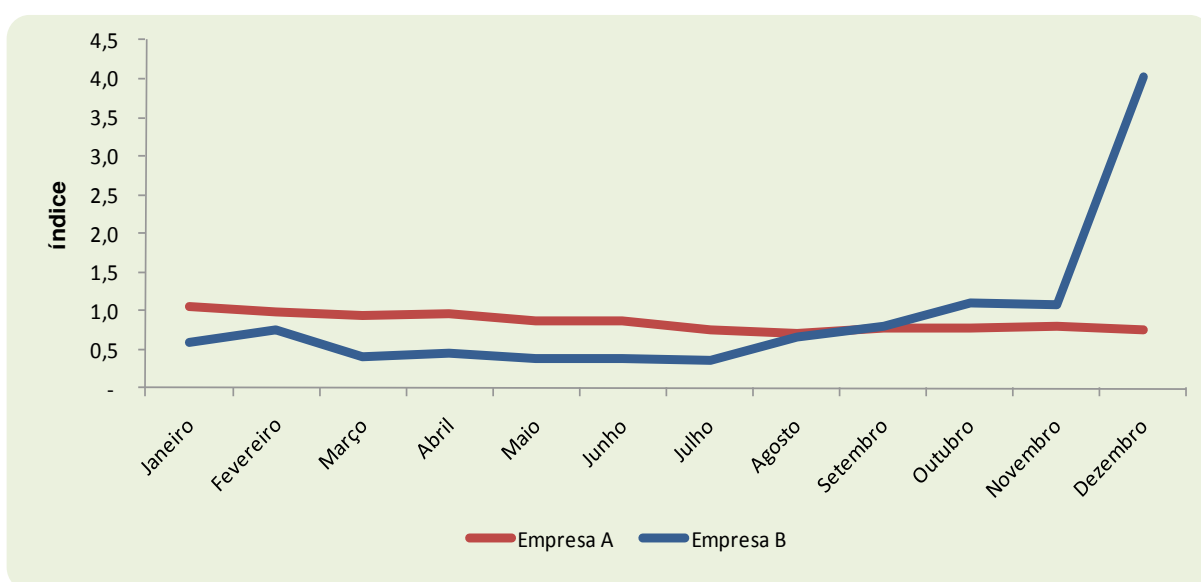


Gráfico 46: Índice de endividamento financeiro, empresas A - B / 2008

A empresa B apresenta cobertura de juros inferior à empresa A. Na empresa B o custo representou em média 94,7% da receita líquida, enquanto em A representou 72,2% da receita líquida. Isto ocorre porque na empresa A o tipo de produto fabricado tem mais valor agregado, por conta de mais operações de máquinas necessárias a fabricação com mais tecnologia, reduzindo a participação da Matéria Prima e aumentando os custos indiretos.

Para Silva (2007), a não cobertura de juros, representa a incapacidade em pagar os mesmos, estes índices são normalmente utilizados por empresas especializadas em análise de classificação de risco, sendo um dos indicadores mais conhecidos.

De acordo com Gitman (1997), o recurso de terceiro utilizado tem prazo certo de vencimento, portanto se a empresa não realiza lucro operacional é penalizada. No caso do capital próprio este risco é dividido com o acionista. Conforme Neto (2007), a situação em que o índice não é suficiente para cobrir as despesas financeiras, é considerado de alto risco.

É provável que neste caso a empresa B obtenha uma classificação de risco alta, o que elevaria suas despesas financeiras. O Gráfico 47 apresenta o índice de cobertura de juros.

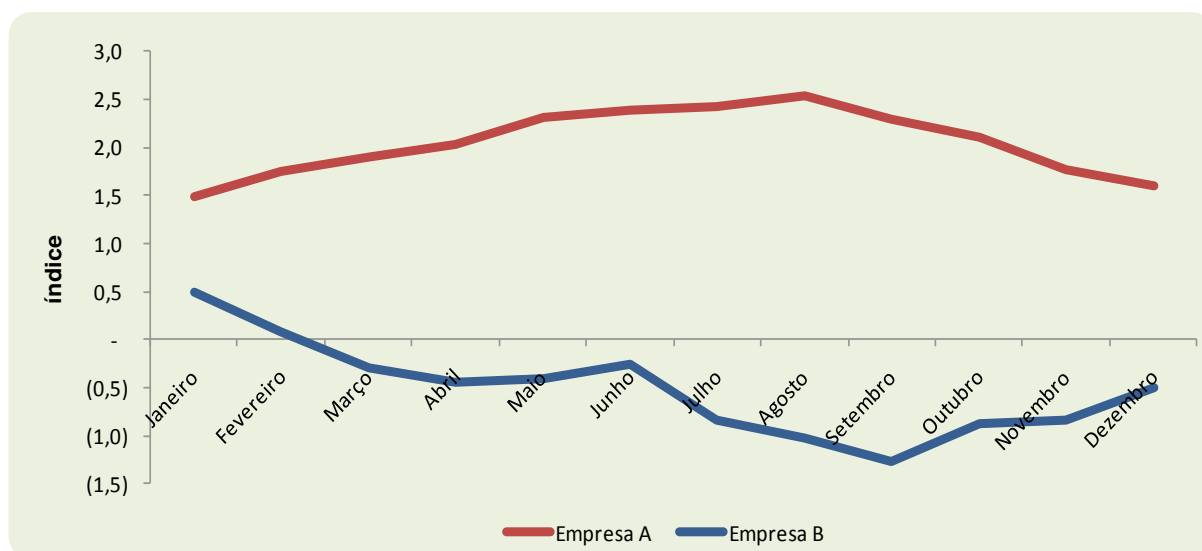


Gráfico 47: Índice de Cobertura de Juros, empresas A – B / 2008

O Giro dos estoques em dias na empresa A, é superior a empresa B. A empresa A, tem duas formas de produção, uma definida como garantia firme e outra

projetada tendo como base a média de vendas dos produtos que se encontram nesta condição de carteira.

Devido crise mundial, alguns clientes, reduziram o ritmo de compra no quarto trimestre, ocasionando aumento nos estoques. A empresa B, devido aos projetos em andamento, não conseguiu obter ganhos com a redução dos estoques. O Gráfico 48 apresenta o prazo médio de estoques em dias.

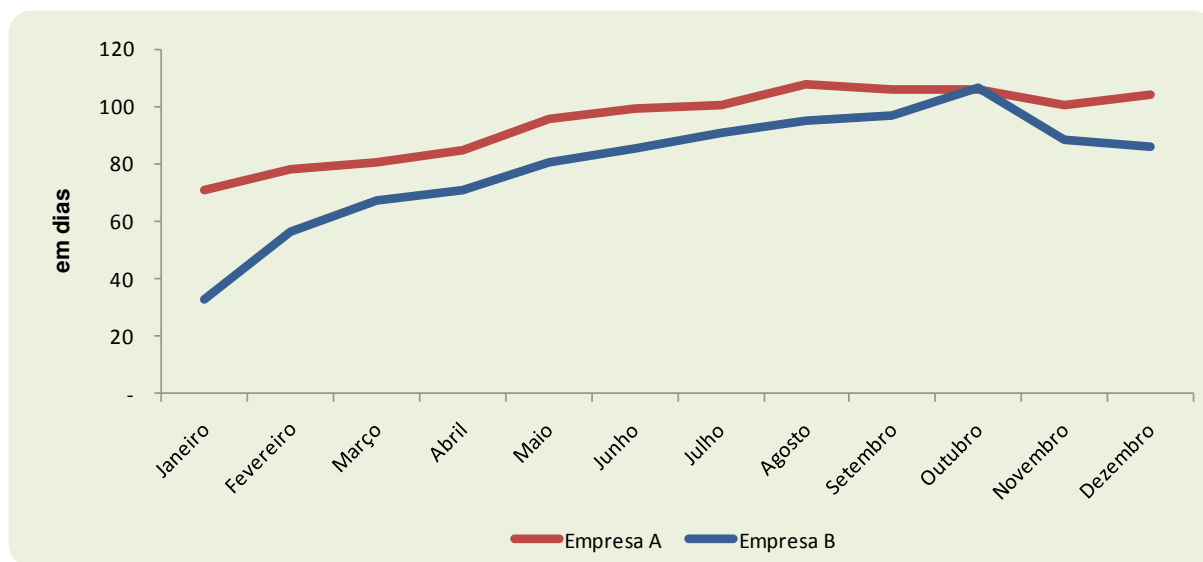


Gráfico 48: Prazo Médio dos Estoques, empresas A – B / 2008

A empresa B aumentou o prazo médio de pagamentos, devido a renegociações com fornecedores. O Gráfico 49 apresenta o prazo médio de pagamentos.

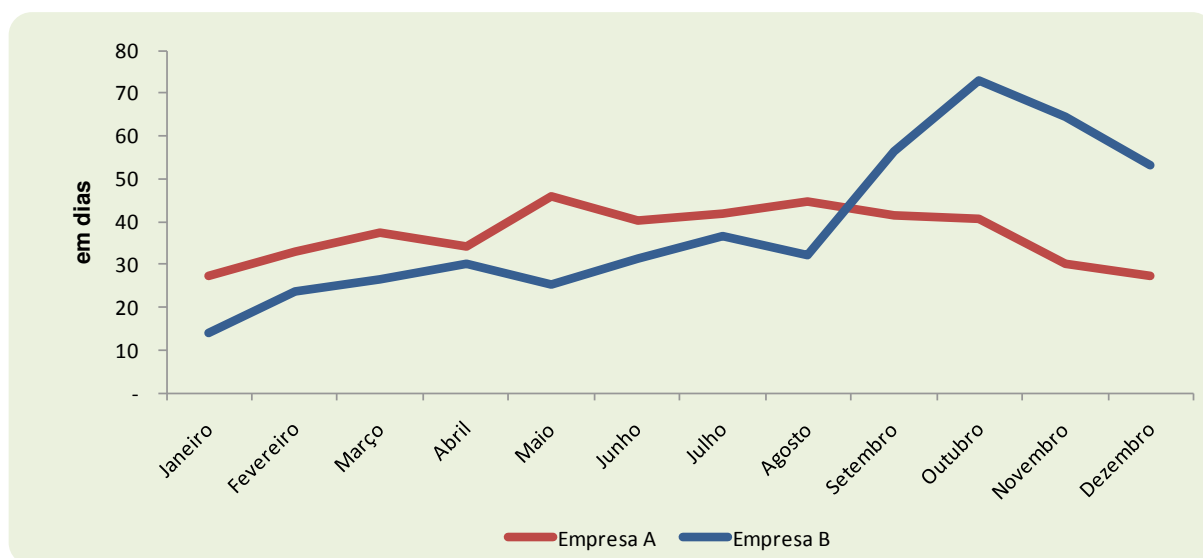


Gráfico 49: Prazo Médio de Pagamentos, empresas A - B / 2008

O prazo médio de recebimento na empresa B aumentou, em função de renegociações com clientes. Na empresa A o indicador manteve-se estável. O Gráfico 50 apresenta o prazo médio de recebimento das empresas.

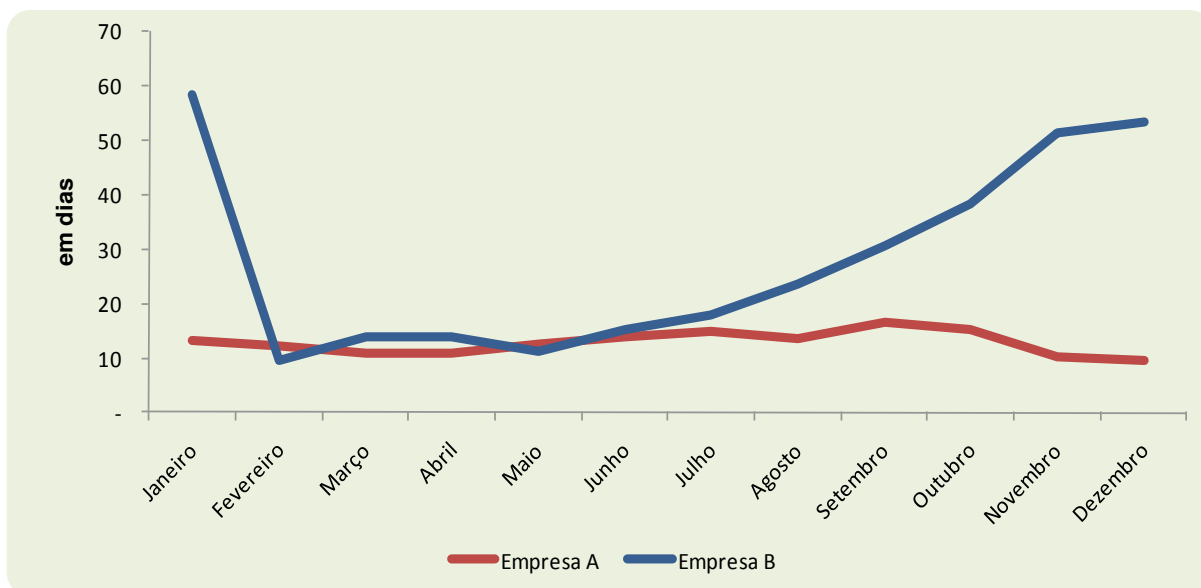


Gráfico 50: Prazo Médio de Recebimento, empresas A – B / 2008

Na empresa A o aumento do ciclo financeiro, foi devido principalmente ao aumento do prazo médio de estocagem. Na empresa B, este aumento está relacionado ao crescimento do contas a receber durante o ano. O gráfico 51 apresenta o ciclo financeiro das empresas.

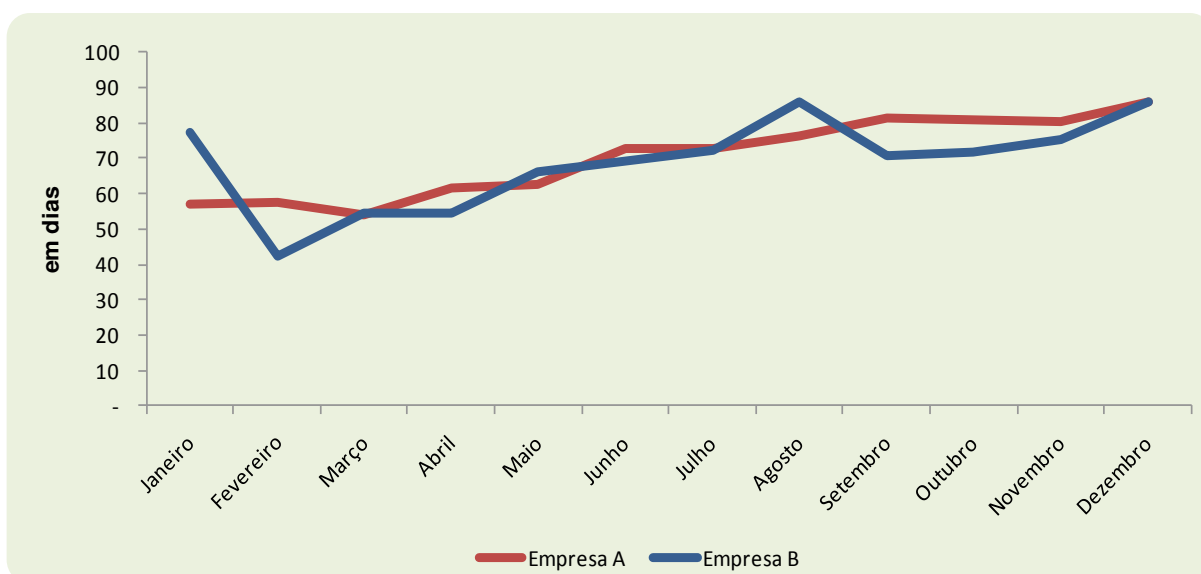


Gráfico 51: Ciclo financeiro, empresas A – B / 2008

O Ciclo econômico na empresa B apresentou situação superior à empresa A, a partir de Setembro, devido a renegociações com clientes. O Gráfico 52 apresenta o ciclo econômico das empresas.

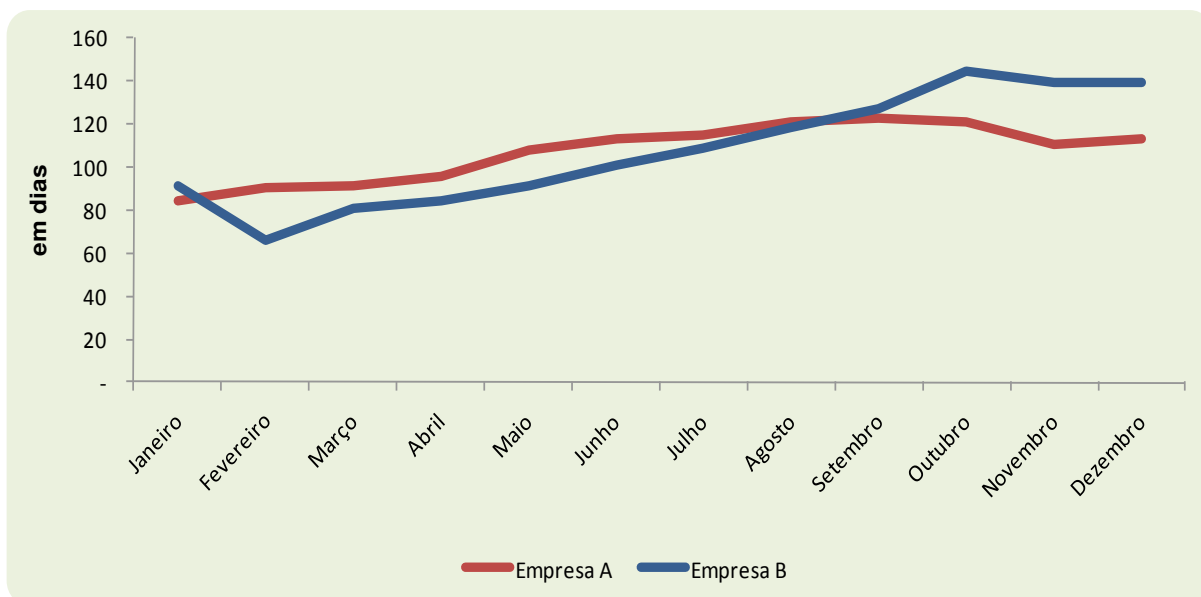


Gráfico 52: Ciclo econômico, empresas A – B / 2008

Quanto à margem de lucro Bruto, a empresa A é superior a empresa B, devido à participação dos custos totais em relação à receita líquida ser inferior, representando 72,2% contra 94,7% de B. Esta diferença refere-se à composição dos custos Variáveis de produção, que em A é inferior a B. O Gráfico 53 apresenta a margem de lucro bruto.

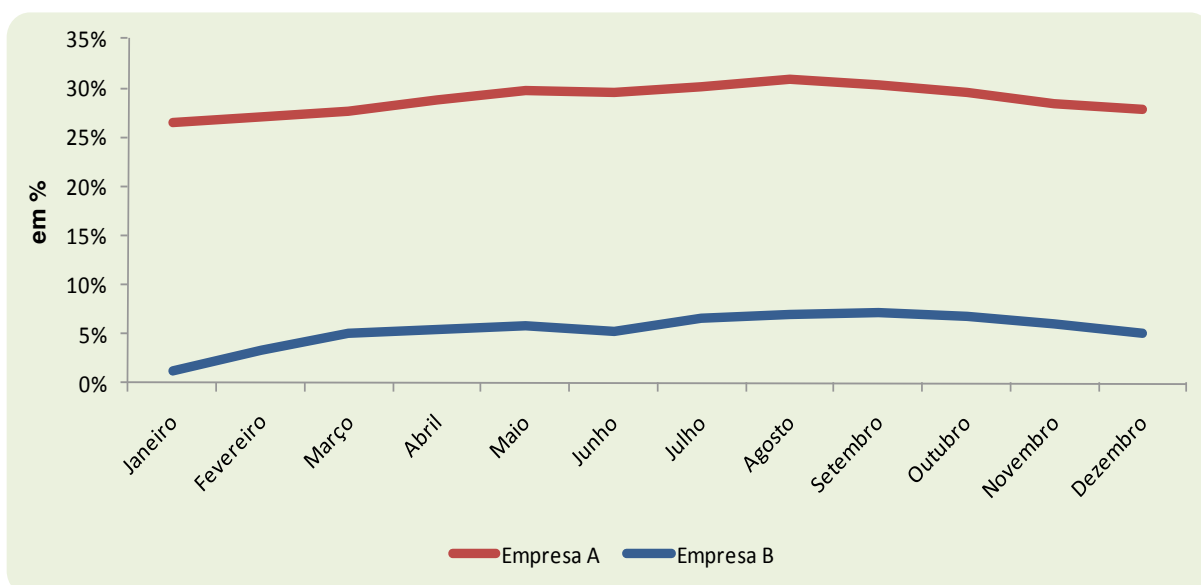


Gráfico 53: Margem de lucro bruto, empresas A – B / 2008

A empresa B, apresentou prejuízo operacional no ano de 2008 de 1,2% da receita líquida, a participação de custos sobre a receita líquida na empresa B é superior em 22,5% comparado com a empresa A, reduzindo a margem de lucro bruto. Para Falconi (1992), um dos princípios da qualidade total é garantir a sobrevivência da empresa, por meio do lucro contínuo adquirido. O Gráfico 54 apresenta a margem de lucro operacional.

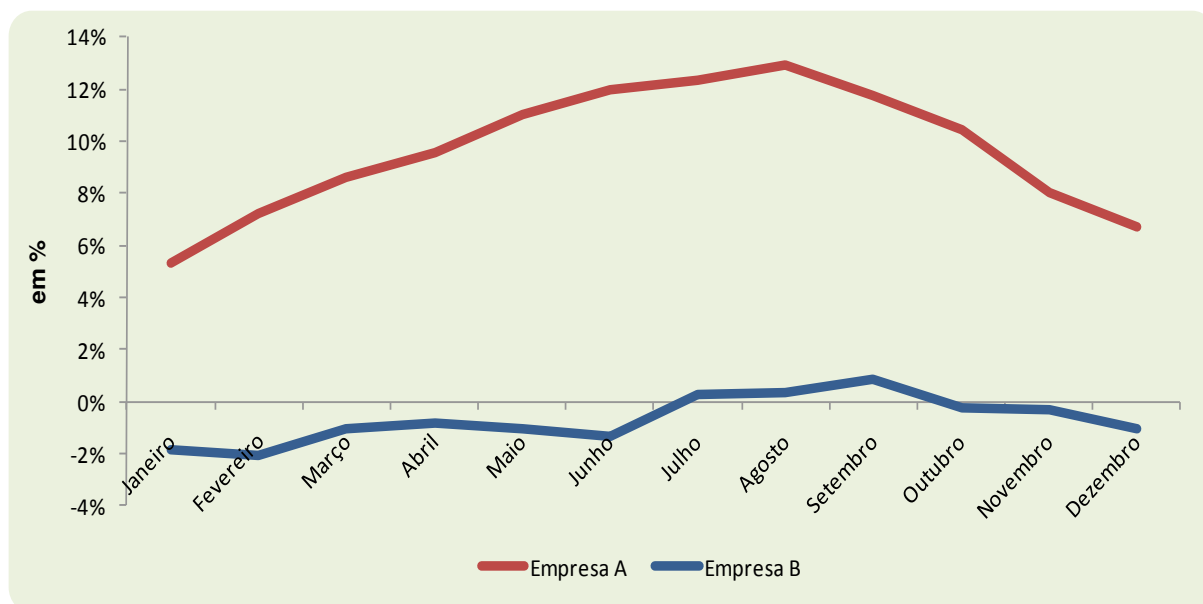


Gráfico 54: Margem de lucro operacional, empresas A – B / 2008

Quanto à margem de lucro líquido, a empresa B apresentou resultado inferior à empresa A. O Gráfico 55 apresenta a margem de lucro líquido.

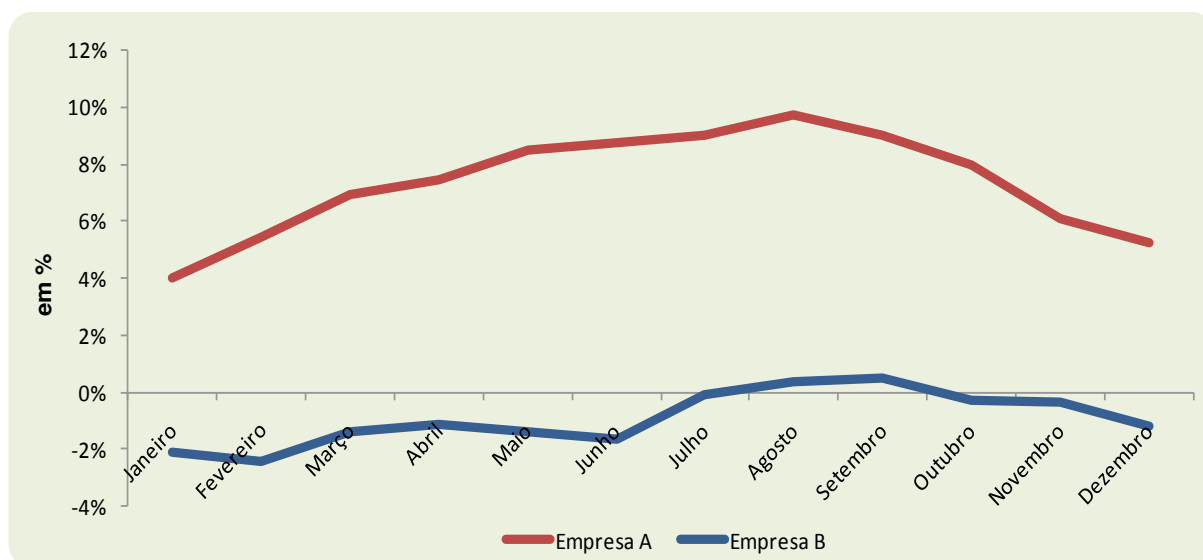


Gráfico 55: Margem de lucro líquido, empresas A – B / 2008

No que diz respeito ao Retorno de Ativo Total, a empresa A, apresentou retorno superior a empresa B, em função dos lucros gerados. A empresa B apresentou lucro, somente entre os meses de Agosto a Outubro, mas o resultado acumulado do ano foi negativo em 1,2% da receita líquida. O Gráfico 56 apresenta o retorno do ativo.

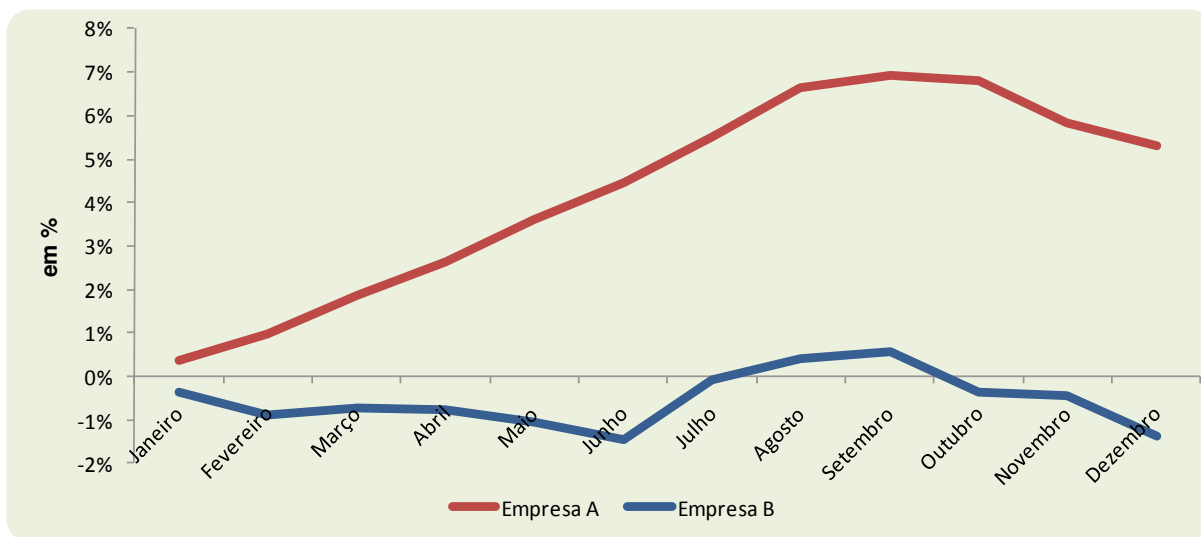


Gráfico 56: Retorno do ativo total, empresas A – B / 2008

Quanto ao retorno de capital próprio, a empresa B, demonstra que não gerou retorno ao patrimônio líquido, ocasionando prejuízos aos sócios. Entre os meses de Outubro a Dezembro houve queda no indicador em relação há outros meses, devido à sazonalidade. O gráfico 57 apresenta o índice de Retorno do Capital Próprio.

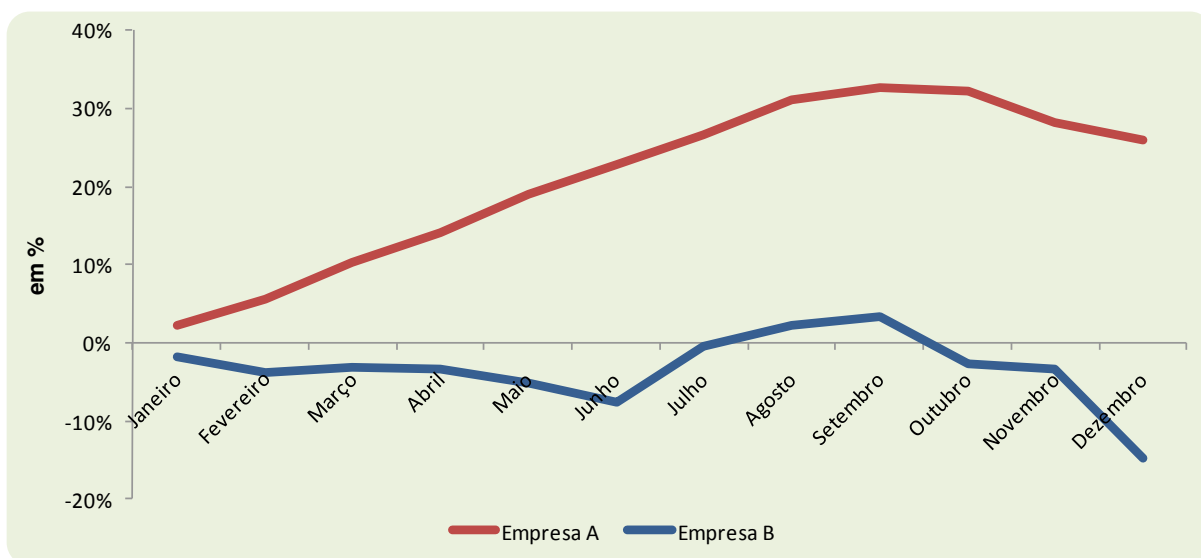


Gráfico 57: Retorno sobre o capital próprio, empresas A – B / 2008



Ambas as empresas apresentaram Ebitda (resultados antes dos impostos, despesas financeiras, depreciação e amortização) positivo, mas a empresa A foi superior a empresa B. Comparando Dezembro, enquanto a empresa A obteve um Ebitda de 18% da receita líquida, a empresa B obteve 5%. Embora o Ebitda tenha sido positivo, as despesas financeiras, absorveram parte significativa deste resultado, no caso da empresa B, o Ebitda não foi suficiente para cobri-las.

Para Neto (2007), este indicador revela a capacidade operacional de geração de caixa, quanto maior é o índice, maior é a capacidade de pagamento aos acionistas. O Gráfico 58 demonstra o Ebitda das empresas A e B.

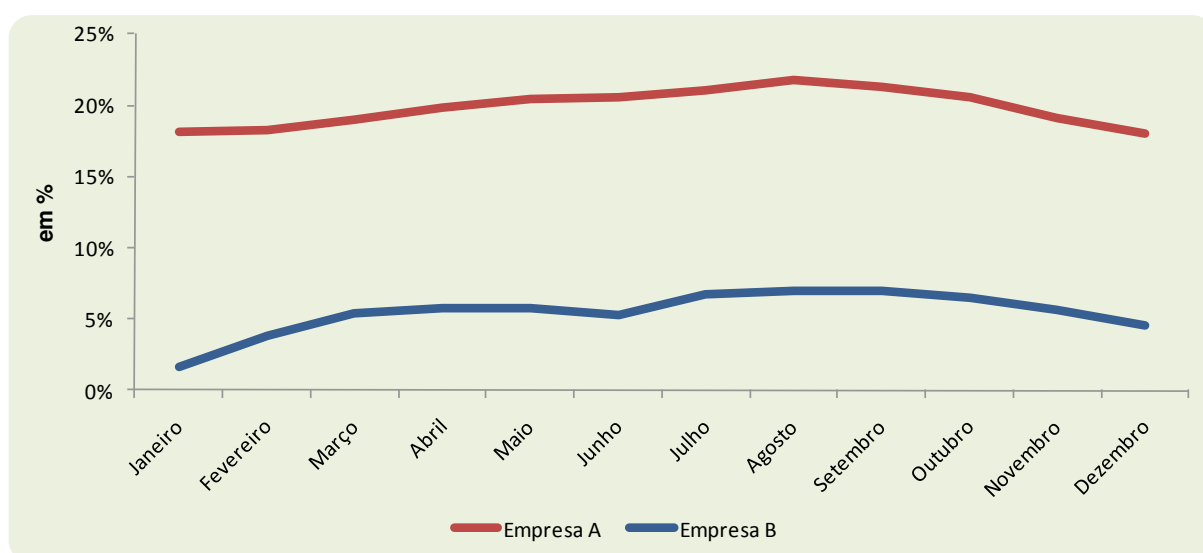


Gráfico 58: Ebitda, empresas A – B / 2008

#### 4.4 ANÁLISE DAS EMPRESAS A e B - 2009

A empresa B, demonstrou melhor liquidez que a empresa A, entre Setembro e Novembro aumentou o contas a receber em 17% e 29% em relação ao mês de Agosto. O aumento em ambas as contas deve-se a elevação de vendas de 64% em Agosto comparado a Julho. Este aumento ocorreu porque a empresa B trabalha com projetos de matrizes para fabricação de peças que são faturadas aos clientes, é uma operação sazonal.

A empresa A, manteve-se praticamente estável durante o ano, apresentando melhora somente em Dezembro, mas ambas as empresas apresentaram utilização de recursos de curto prazo para financiar ativos de longo prazo, exceto na empresa B, entre os meses de Setembro a Novembro.

Para Neto (2007), o desequilíbrio financeiro pode limitar a capacidade de faturamento da empresa. O Gráfico 59 apresenta a liquidez corrente.

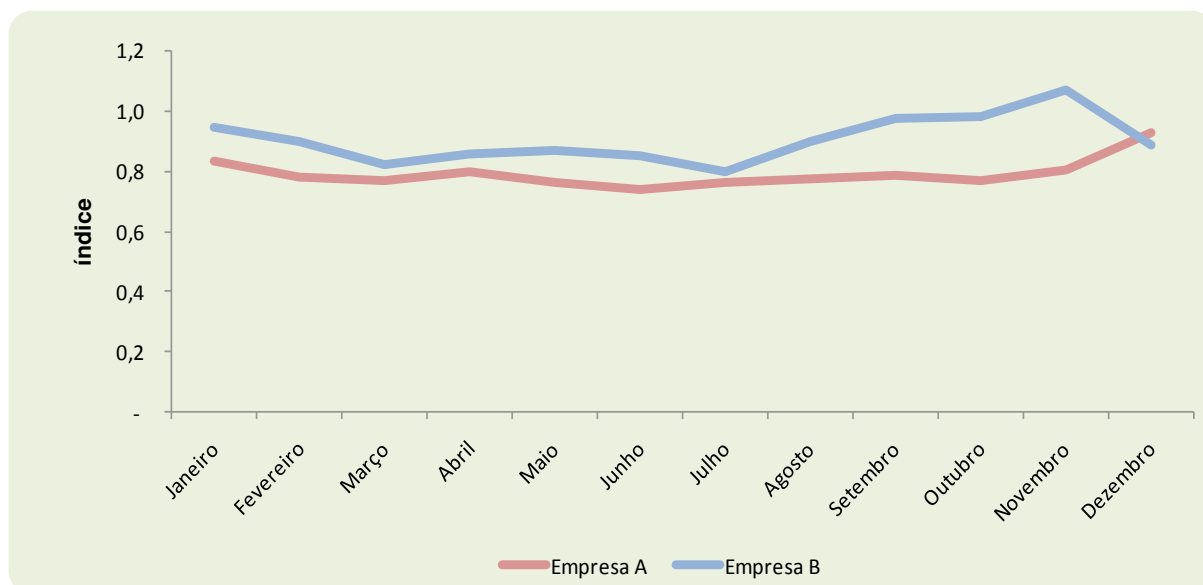


Gráfico 59: Índice de liquidez corrente, empresas A – B / 2009

Ambas as empresas apresentam indicadores inferior a 1, o que demonstra a importância dos estoques. A empresa B apresenta melhor desempenho nos estoques, reduzindo-os em 26% em Dezembro comparado a Novembro, isto se deve ao aumento de vendas em 51% em 2009 comparado a 2008. A empresa A, aumentou seus estoques em 4% em Dezembro comparado a Novembro. O Gráfico 60 apresenta o indicador de liquidez seca.

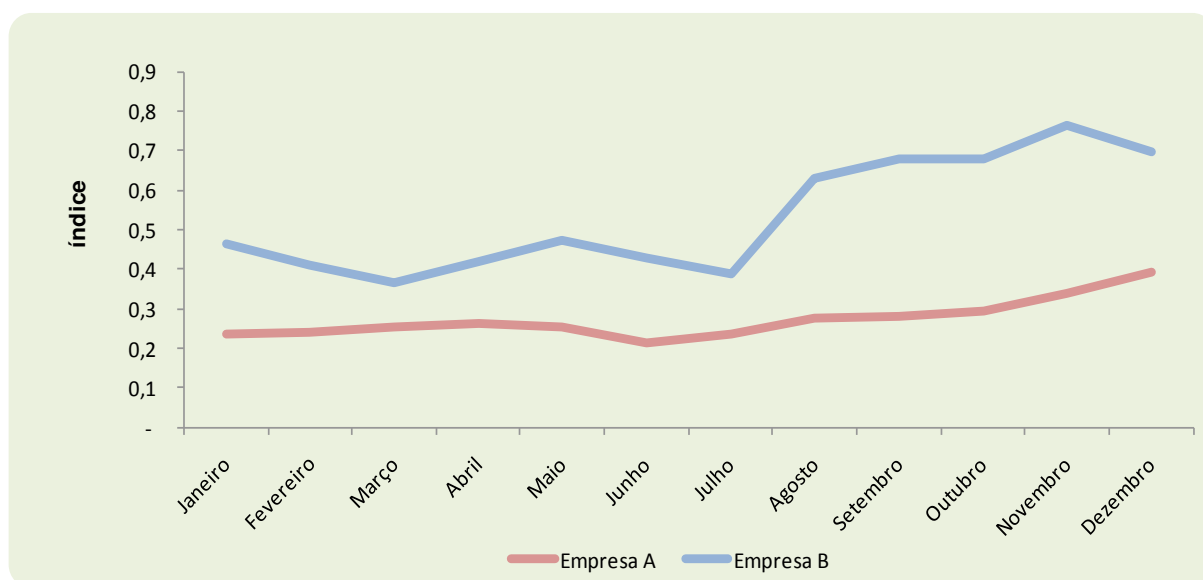


Gráfico 60: Índice de liquidez seca, empresas A – B / 2009

No Longo Prazo as empresas estão apresentando indicadores inferior a 1. Para Silva (2007) este indicador é do tipo quanto menor pior, e quando inferior a 1, significa que a empresa no longo prazo terá mais passivos que ativos. No caso da Empresa A, os impostos parcelados é a conta mais significativa representando 46% do passivo total, isto se agravou com a crise financeira mundial de 2009.

A empresa B, apresentou um aumento de 108% em Dezembro, comparado a Novembro em empréstimos de curto prazo. Parte deste empréstimo foi direcionado a empresas do mesmo grupo econômico, que aumentou a conta de partes relacionadas no Ativo não circulante em 18% neste mesmo período. A tendência de melhoria nos indicadores entre Agosto a Novembro deve-se principalmente ao aumento das contas a receber e redução de estoques. O Gráfico 61 apresenta o indicador de Liquidez Geral.

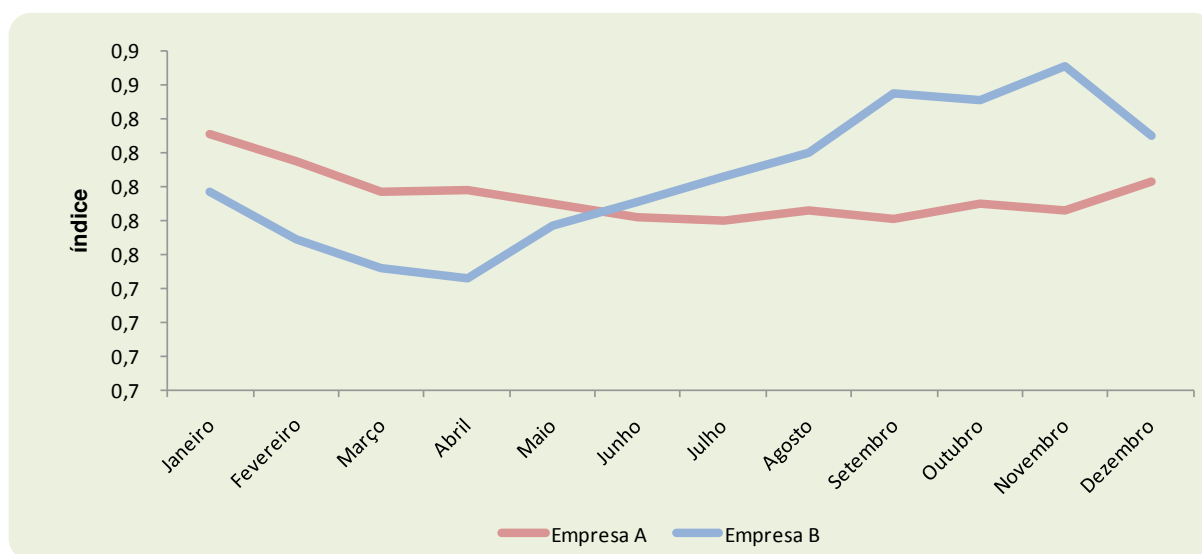


Gráfico 61: Índice de liquidez geral, empresas A – B / 2009

Quanto ao índice de imobilização, a empresa B, apresentou maiores índices que a empresa A, embora tenha aumentado as vendas em 51%, demonstrou prejuízos consecutivos, reduzindo seu patrimônio em 63%, obtendo elevação representativa do indicador principalmente nos meses de Abril a Novembro de 2009, em Dezembro houve redução.

A empresa A, também apresentou prejuízos durante o ano de 2009, reduzindo seu patrimônio em aproximadamente 33% comparado a 2008. Ambas as empresas foram afetadas pela crise financeira mundial, no caso da empresa A as vendas reduziram em 18%, com um aumento no custo de 20% comparando 2009

com 2008, isto ocorreu porque o efeito crise forçou a redução de preços para ajustar a oferta à demanda. O Gráfico 62 apresenta a imobilização do capital próprio.

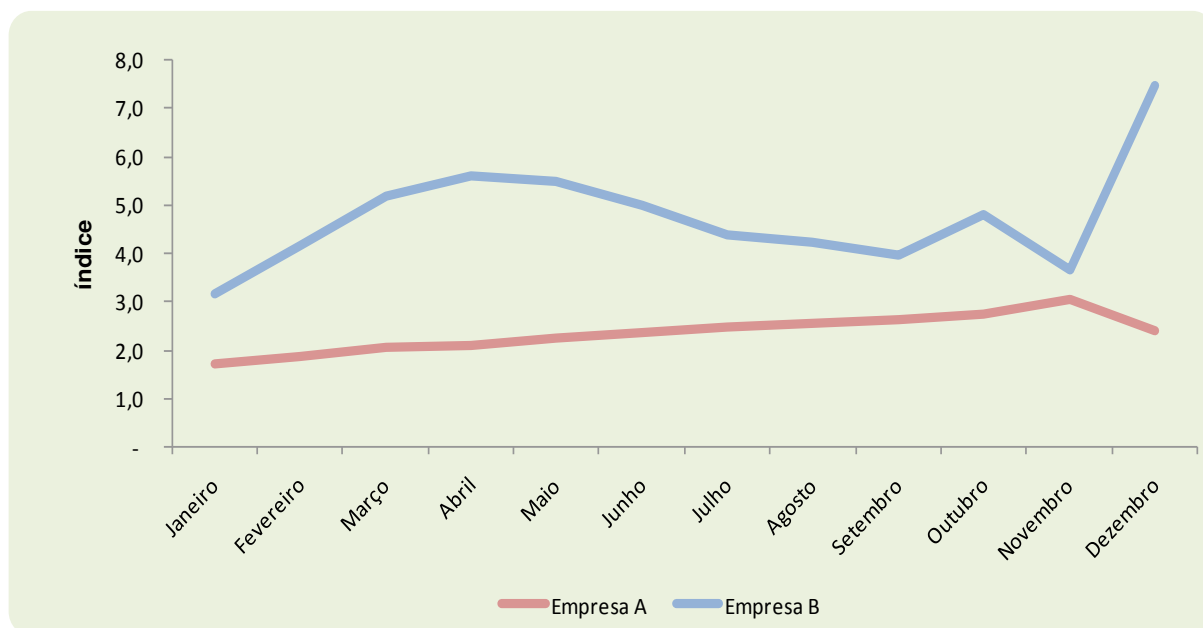


Gráfico 62: Índice de Imobilização do capital próprio, empresas A – B / 2009

Devido aos sucessivos prejuízos ao longo do ano e o aumento de partes relacionadas, a empresa B, aumentou a participação de capital de terceiros sobre o seu patrimônio líquido. A empresa B teve um aumento de 108%, nos empréstimos de curto prazo, comparando Dezembro a Novembro. O Gráfico 63 demonstra o indicador do Endividamento Geral

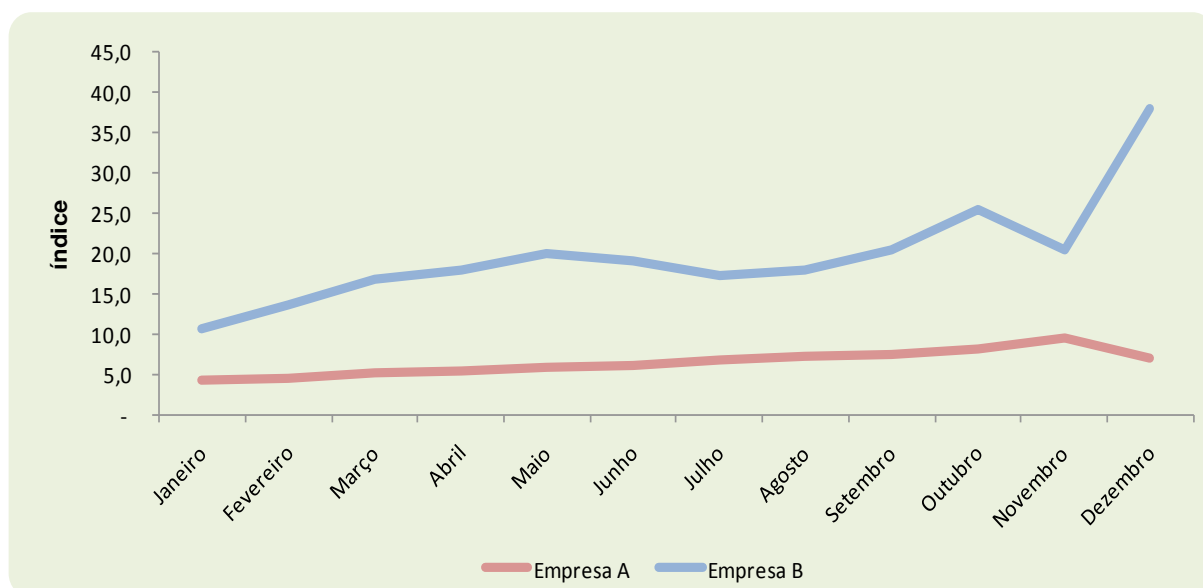


Gráfico 63: Índice de endividamento geral, empresas A – B / 2009

Quanto ao índice de endividamento financeiro, a empresa B foi superior a empresa A, devido ao aumento do passivo circulante, principalmente em empréstimos e financiamentos. A empresa A durante o ano não teve alterações significativas.

Para Neto (2007), quando há um desequilíbrio entre ativos e passivos equivalentes, as empresas se tornam dependentes dos passivos financeiros, para financiarem sua atividade, gerando uma situação de alto risco. O Gráfico 64 apresenta o indicador de endividamento financeiro

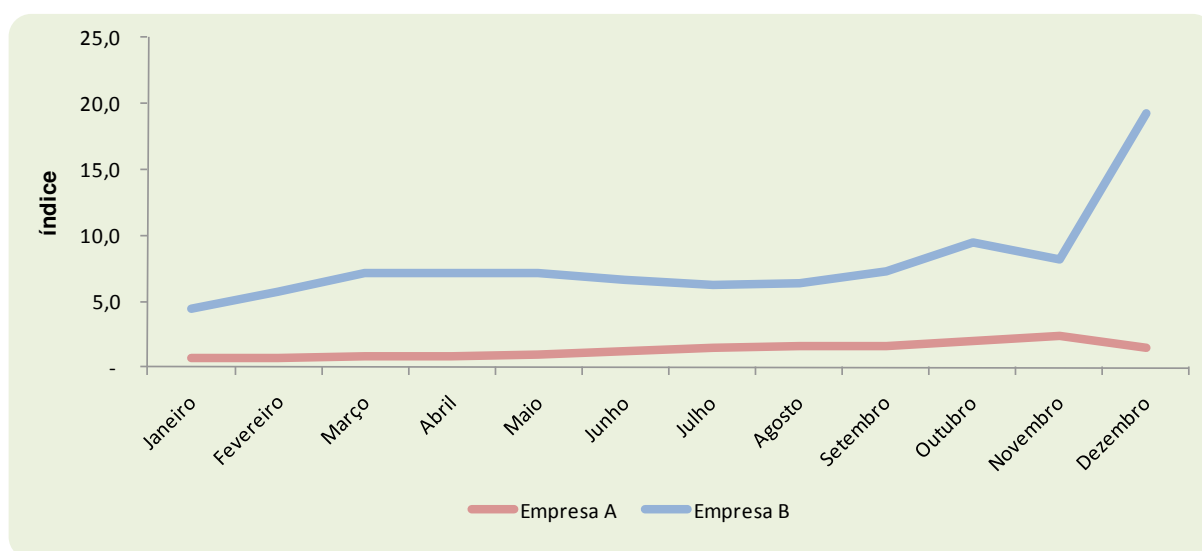


Gráfico 64: Índice de endividamento financeiro, empresas A - B / 2009

A empresa A, apresentou prejuízo antes dos juros e despesas não operacionais, (este grupo deixou de existir e passou a se chamar de outras operacionais), ao longo do ano de 2009.

Este efeito deve-se principalmente a crise financeira mundial, que impactou na queda do preço de venda e estabilização dos custos. Desta forma o custo que em 2008 representava 72% da receita líquida, passou a representar 86% em 2009. Grande parte deste aumento deve-se a diluição dos custos fixos nas vendas que reduziu 18% em 2009, comparado a 2008. Na empresa B, houve recuperação a partir de Abril, mas foi insuficiente para cobrir as despesas financeiras, que aumentou 377% em 2009, comparado a 2008.

Para Kloter (2009), as empresas devem criar sistemas de alertas para que diante de crises possam visualizar oportunidades. Todavia as medidas que embora apresentem resultados, não foram suficientes para evitar sucessivos prejuízos. No

caso da empresa A, houve redução de jornada de trabalho e salários, mas estas medidas não foram suficientes para gerar resultado positivo. O Gráfico 65 apresenta o indicador de cobertura de juros.

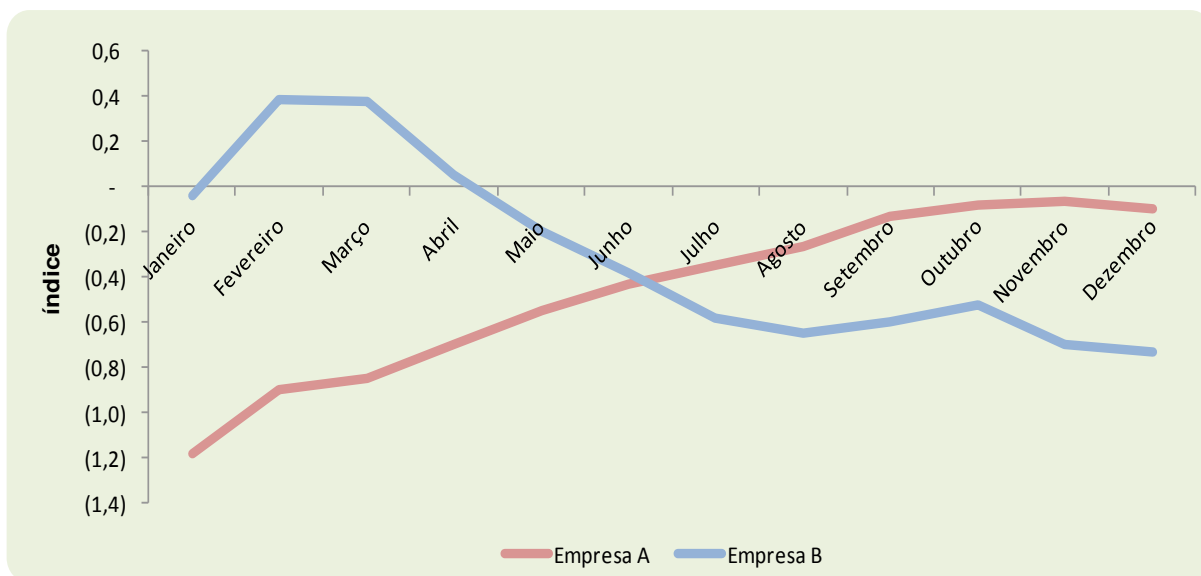


Gráfico 65: Índice de Cobertura de Juros, empresas A – B / 2009

Na empresa A, devido a vários cancelamentos de pedidos durante o ano, não houve redução dos estoques. Esta falta de previsibilidade de vendas, comprometeu o prazo médio dos estoques em 2009. Na empresa B, houve melhoras significativas no giro dos estoques, devido principalmente pelo aumento em 51% das vendas em 2009 comparado com 2008. O Gráfico 66 apresenta o prazo médio dos estoques.

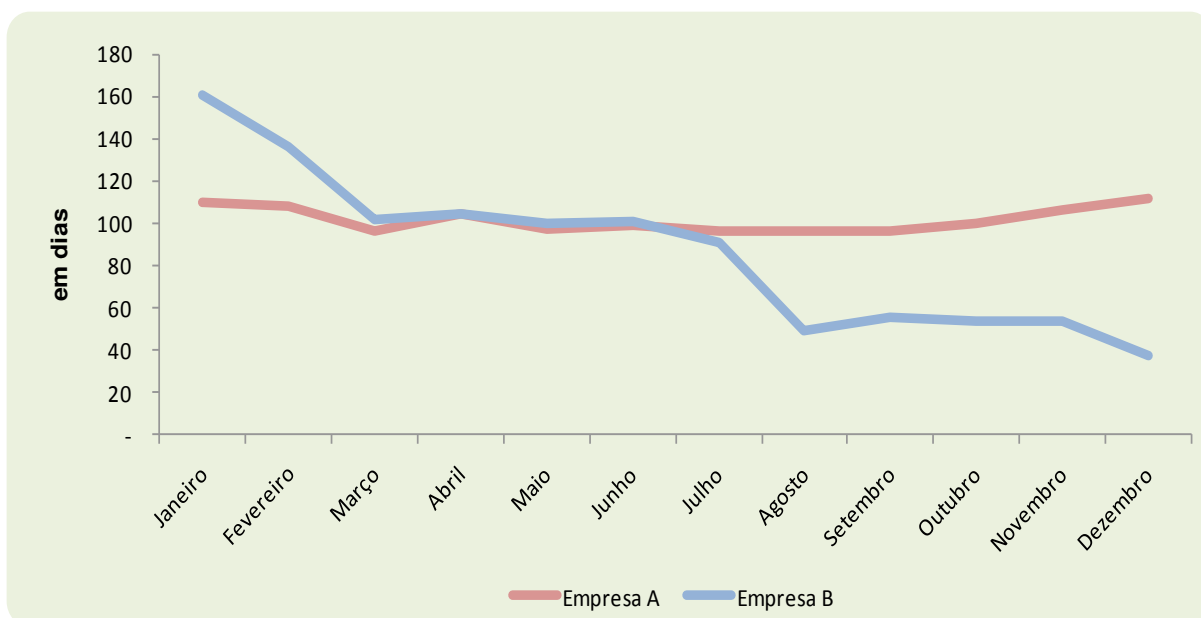


Gráfico 66: Prazo Médio dos Estoques, empresas A – B / 2009

Quanto ao prazo médio de pagamentos, houve uma redução na empresa B, principal motivo, foi o pagamento pontual de fornecedores. Na empresa A, ocorrem variações entre os meses, devido a renegociações de pagamentos. O Gráfico 67 demonstra o prazo médio de pagamentos.

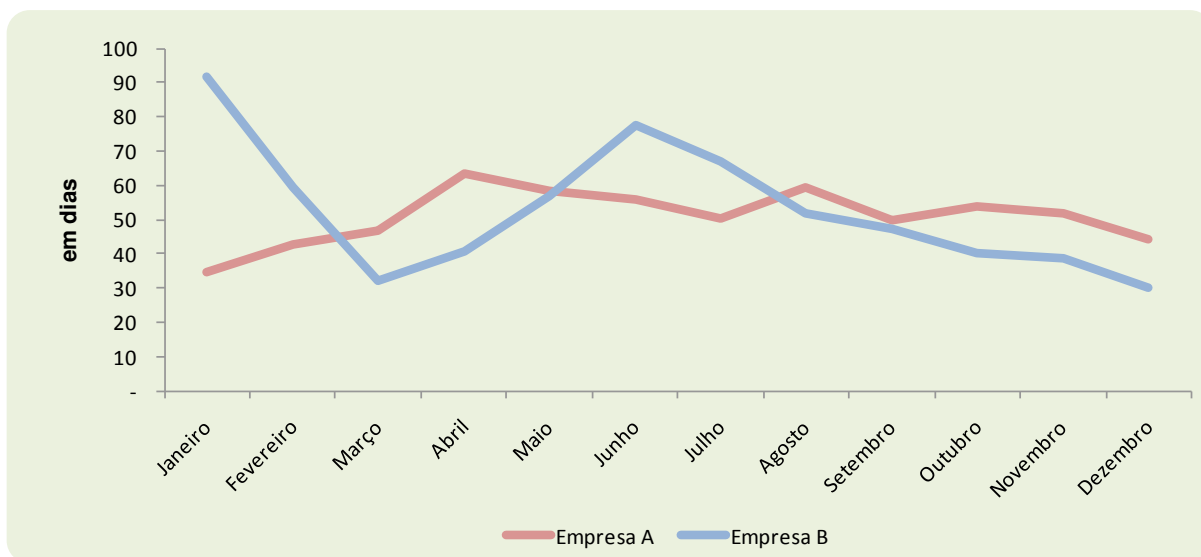


Gráfico 67: Prazo Médio de Pagamentos, empresas A - B / 2009

Na empresa B, houve um aumento do prazo médio de recebimento, principalmente por renegociações comerciais, ocasionando atrasos. Na empresa A, manteve-se praticamente estável ao longo do ano, tendo elevação a partir de Setembro, devido a férias coletivas nas montadoras e mudança de linha. O Gráfico 68 demonstra o prazo médio de recebimento.

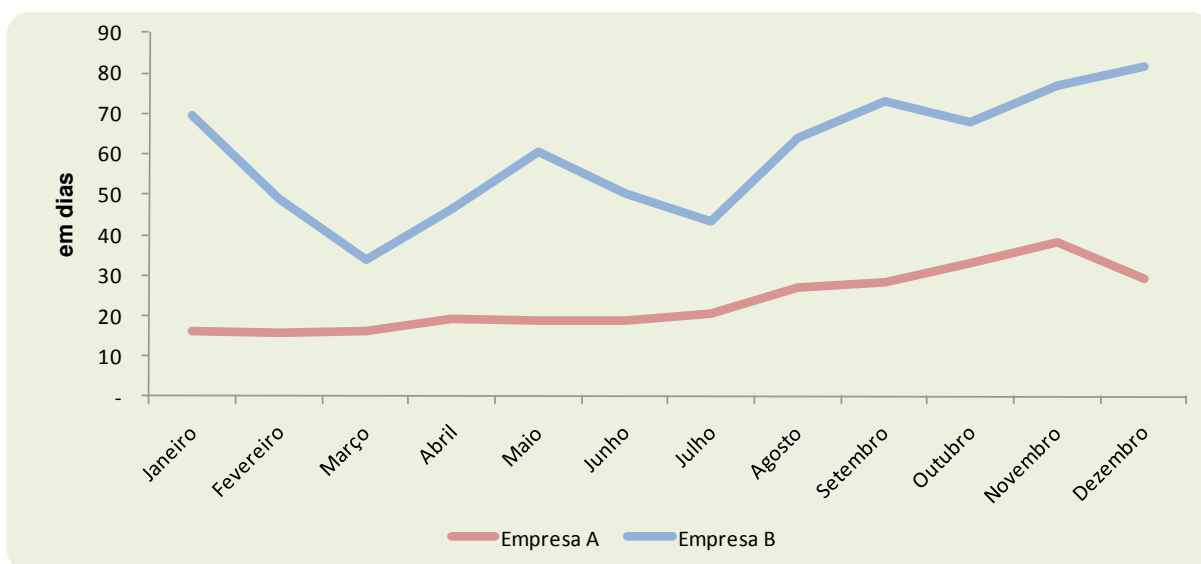


Gráfico 68: Prazo Médio de Recebimento, empresas A - B / 2009

Embora a empresa B tenha apresentado redução nos prazos de estoque o contas a receber suprimiu esta melhora, por isso a partir de Julho, as empresas tiveram ciclos financeiros parecidos, indicando que em Dezembro as empresas precisam financiar suas operações em aproximadamente 80 dias. O Gráfico 69 apresenta o ciclo financeiro das empresas.

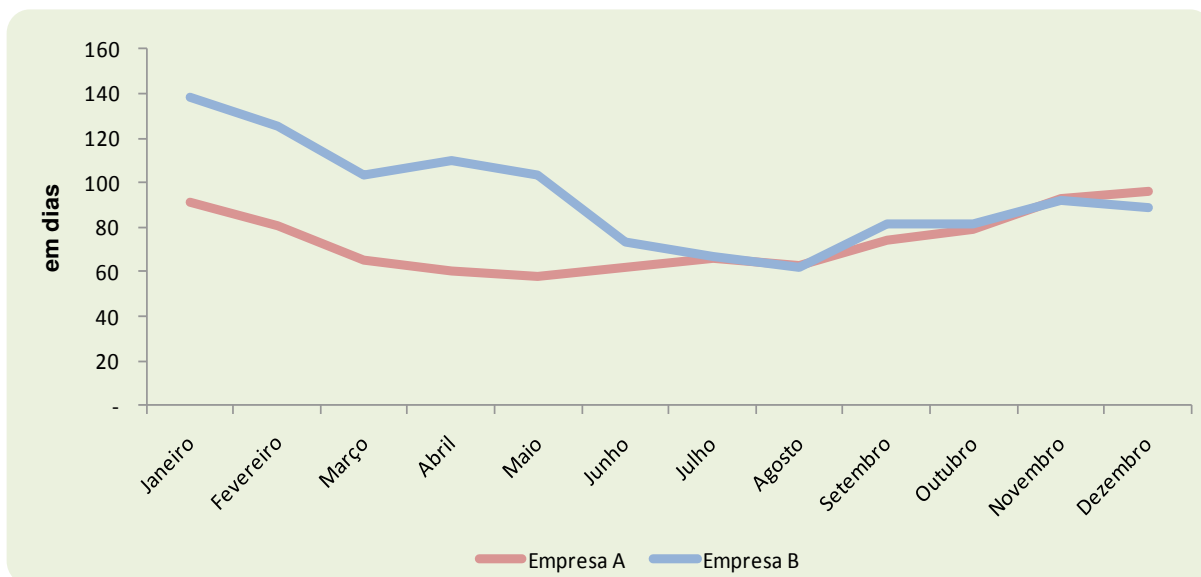


Gráfico 69: Ciclo financeiro, empresas A – B / 2009

O ciclo econômico que desconsidera o prazo médio de pagamento também a partir de julho demonstrou semelhança entre as empresas, sendo que a empresa A apresenta um tempo médio de estocagem superior a B, mas ocorre o inverso no prazo médio de recebimento. O Gráfico 70 apresenta o ciclo econômico.

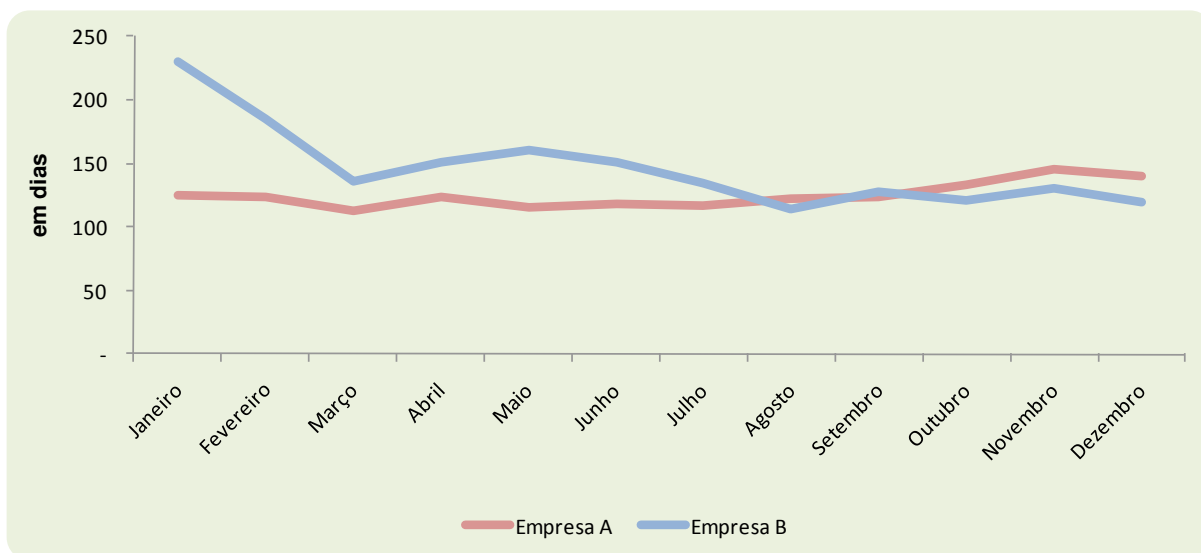


Gráfico 70: Ciclo econômico, empresas A – B / 2009



A empresa A apresentou melhor relação percentual de custo sobre a receita líquida que a empresa B. Enquanto em A era de 86%, na empresa B foi de 91%, isto ocorre porque o tipo de produto vendido por A, tem mais valor agregado que B. O Gráfico 71 apresenta a margem de lucro bruto.

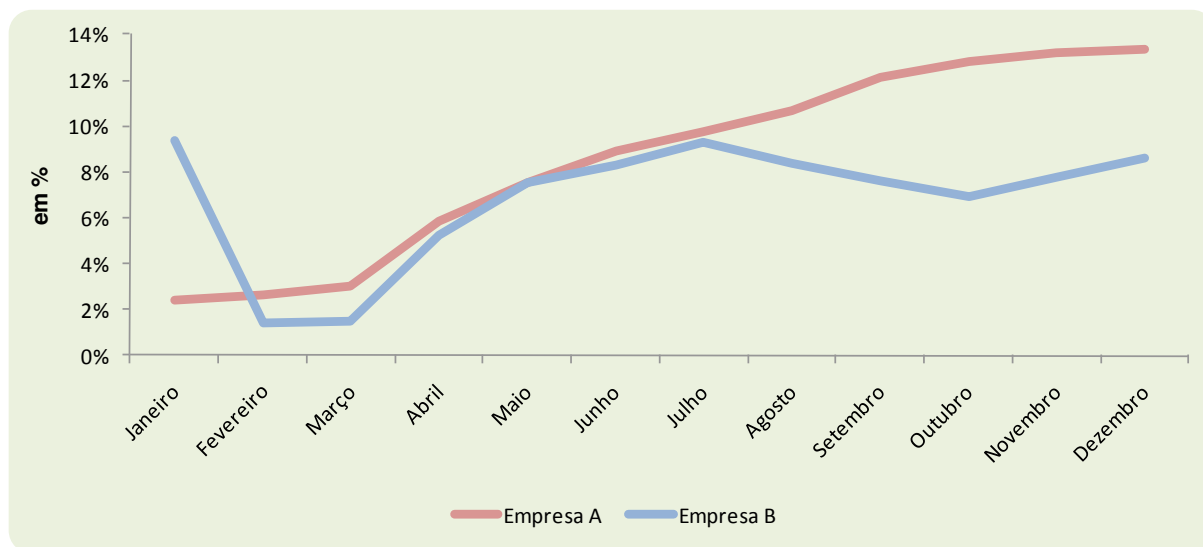


Gráfico 71: Margem de lucro bruto, empresas A – B / 2009

A empresa A, não obteve lucro operacional, sendo que o principal impacto foi o aumento de 20% nos custos de produção, comparando 2009 a 2008. A empresa B, obteve aumento nas vendas de 51%, comparando 2009 a 2008, mas apresentou aumento nas despesas financeiras representando 8% da receita líquida em 2009 e 3% em 2008. O Gráfico 72 demonstra a margem operacional.

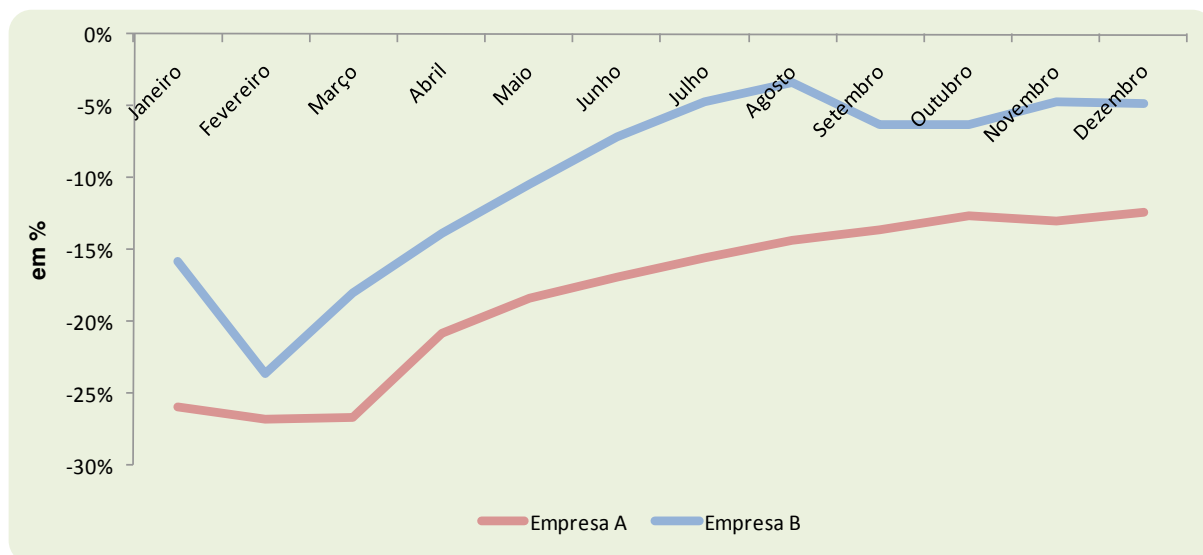


Gráfico 72: Margem de lucro operacional, empresas A – B / 2009

Ambas empresas A e B, apresentam margem operacional negativa. Em Dezembro houve melhoria, devido ao reconhecimento dos impostos diferidos sobre reavaliação. O Gráfico 73 apresenta a margem líquida.

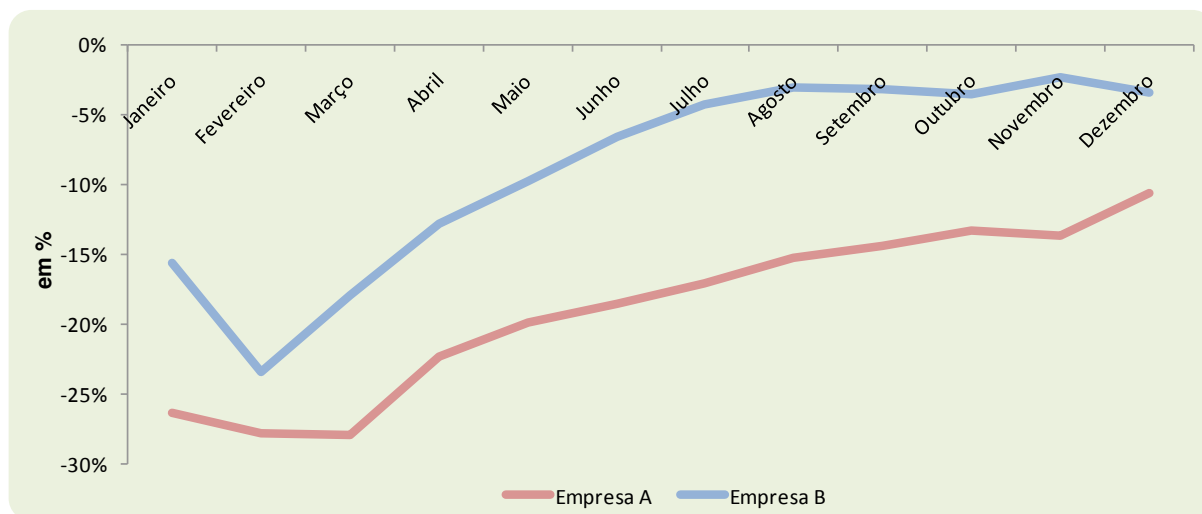


Gráfico 73: Margem de lucro líquido, empresas A – B / 2009

Como as empresas não obtiveram resultado, o retorno do ativo ficou negativo, ou seja, foi um ano em que os ativos da empresa, não tiveram a capacidade de gerar resultados, podendo estar superavaliados. Caso este Quadro permaneça para os próximos anos, pode ser que as empresas venham a realizar provisões com perda na recuperabilidade dos ativos.

A deliberação CVM, nº 527 de 1º de Novembro de 2007, tornou obrigatório para as companhias abertas, o pronunciamento técnico CPC nº 1, que trata sobre o teste de recuperabilidade dos ativos, sendo aplicado para os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2008. O pronunciamento é de natureza geral e se aplica a todos os ativos relevantes, sendo considerado relevante o que poderia em uma análise conduzir as partes interessadas ao erro ou a menores detalhes da capacidade de um ativo em gerar valor maior do que o seu valor líquido (CPC, 2007).

A lei das S/A, é obrigatória as sociedades anônimas que é dividida em companhia abertas e fechadas, é considerada aberta ou fechada em função da negociação no mercado de valores mobiliários (art. 4.º). As sociedades de grande porte, que pode ser compreendida por um conjunto de sociedades sob controle comum, e que tenha ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual de

R\$ 300 milhões, também estão obrigadas a seguir as regras da lei das S/A. O Gráfico 74 apresenta o Retorno sobre o Ativo.

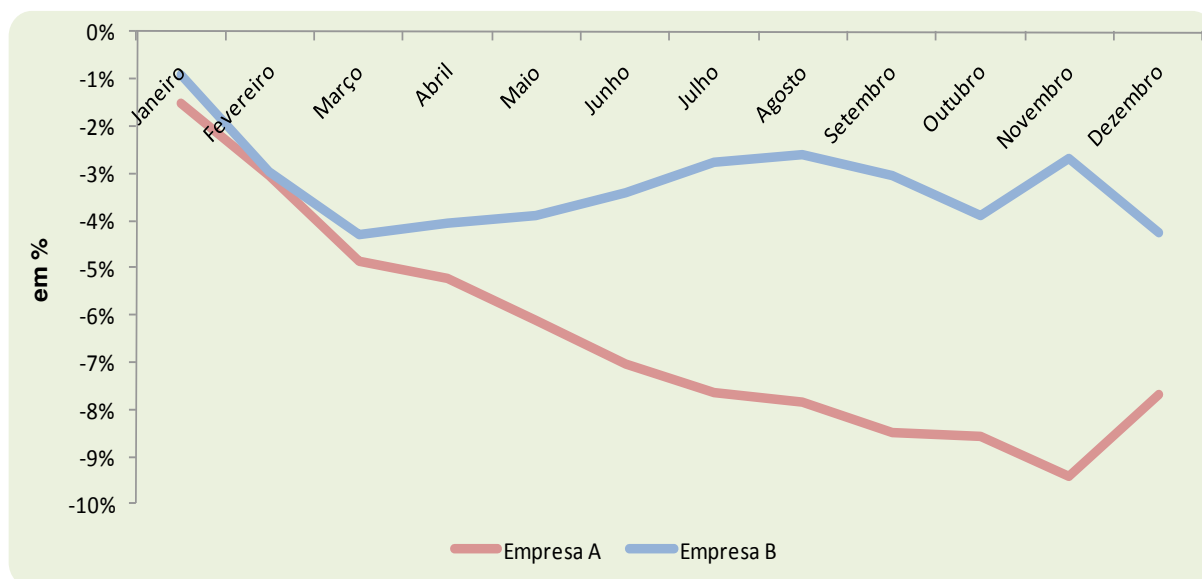


Gráfico 74: Retorno do ativo total, empresas A – B / 2009

Não houve retorno do patrimônio líquido, devido aos prejuízos durante o ano de 2009. Na empresa A causados principalmente por conta do aumento de 20% dos custos sobre a receita líquida, comparando 2009 a 2008 e no caso da empresa B, o resultado financeiro negativo que representa 8% da receita líquida. O Gráfico 75 apresenta o Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

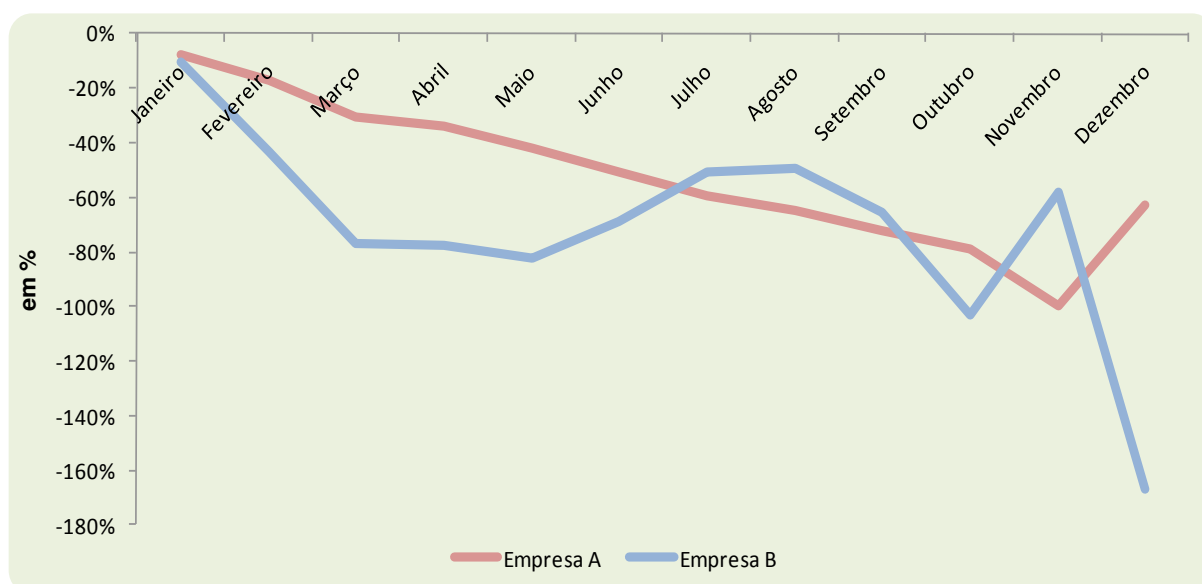


Gráfico 75: Retorno sobre o capital próprio, empresas A – B / 2009

A empresa B apresentou Ebitda (resultados antes dos impostos, despesas financeiras, depreciação e amortização) superior a empresa A, principalmente pelo aumento em 50% nas vendas em 2009 comparado a 2008. Já a empresa A, se recuperou a partir de Agosto, aumentando suas vendas em 12% em Agosto comparado a Julho. Embora a empresa A tenha obtido maior Ebitda a margem líquida foi pior que B, isto significa que o Ebitda não foi suficiente para cobrir as despesas financeiras. O Gráfico 76 demonstra o Ebitda.

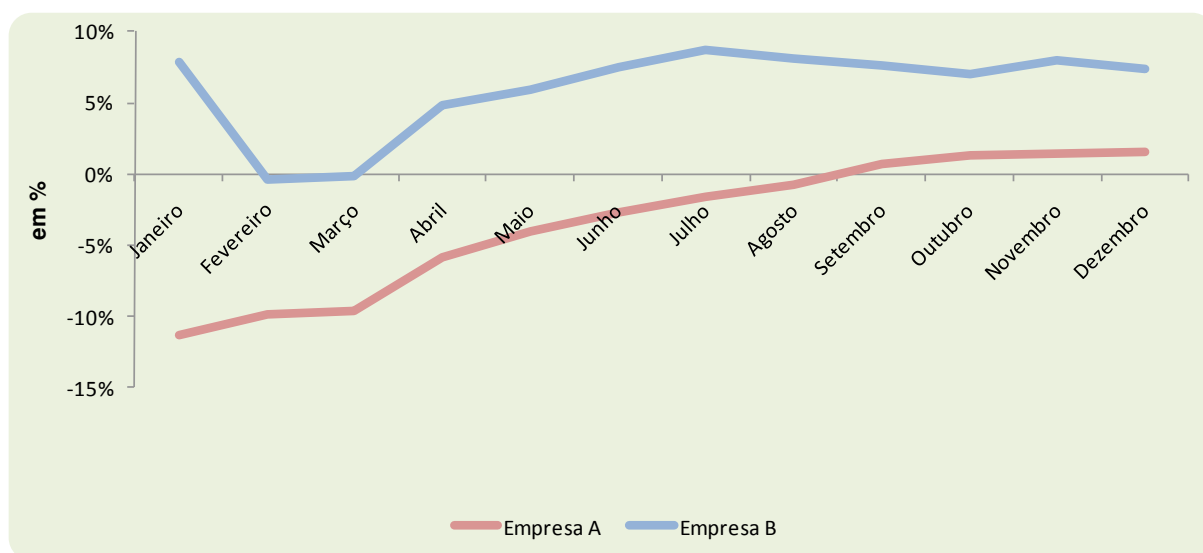


Gráfico 76: Ebitda, empresas A – B / 2009

Diante dos indicadores apresentados e analisados, foi identificada a utilização destes indicadores como apoio ao planejamento e controle. Estando de acordo com o estudo realizado por Frezatti (2007). No caso dos indicadores de liquidez, indicadores de estrutura e endividamento e indicadores de atividade tanto a empresa A como a empresa B não se utilizam deles.

As empresas consideram os indicadores de margem e rentabilidade os mais importantes como apoio ao planejamento e controle, isto se deve em grande parte pelo tipo de meta que o grupo econômico determina para as empresas.

O financeiro é centralizado, inclusive as decisões da estrutura de capital, portanto todas as decisões sobre empréstimos, pagamentos a fornecedores, pagamentos de impostos, são desvinculadas da estrutura da empresa. Com isto as empresas focam mais nos indicadores de margem e rentabilidade.

No cálculo da margem e rentabilidade não considera o custo do capital de giro, o que poderia distorcer a análise do que realmente contribui para absorver o custo fixo. O gráfico 77 apresenta a utilização dos indicadores de margem e rentabilidade.

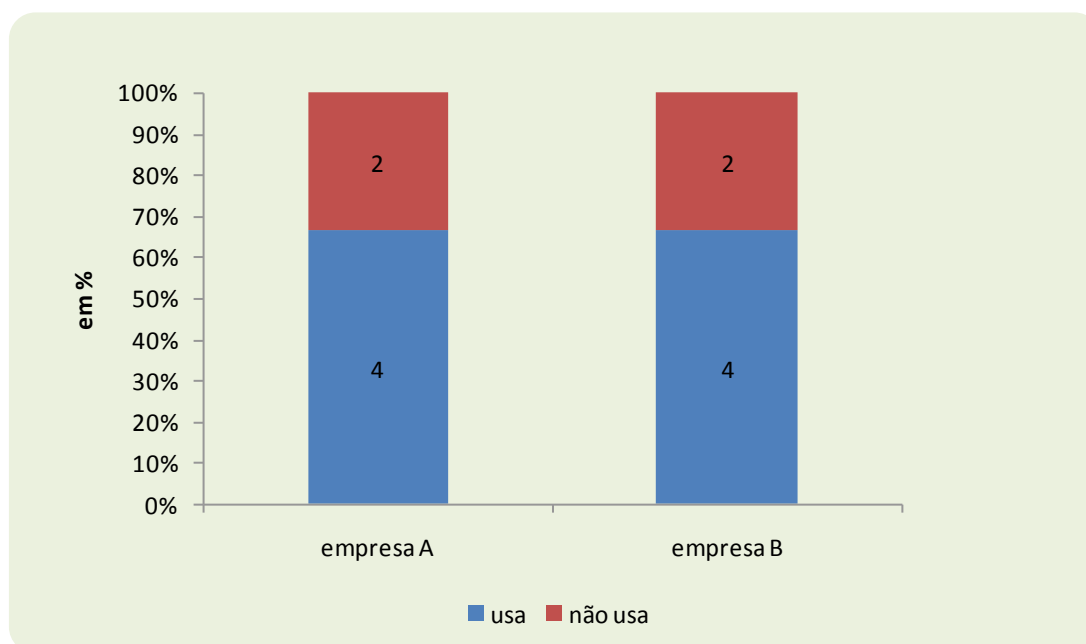


Gráfico 77: Utilização dos indicadores de margem e rentabilidade

Observa-se no Gráfico 77, que 66% dos indicadores de margem são utilizados pelas empresas. Desta forma há um padrão de indicadores entre as empresas, pode ser que por possuírem controle comum, a forma de se analisar os indicadores são iguais.

O Ebitda é largamente utilizado pelas empresas, a gestão da empresa tem a meta estabelecida sobre este indicador. Isto faz com que as empresas procurem aumento de vendas e desempenho operacional, independentemente do custo financeiro necessário para se obter este desempenho. Para Neto (2007), a empresa deve buscar o equilíbrio financeiro, utilizando ativos e passivos equivalentes, neste caso as empresas estão financiando ativos não circulantes com passivos circulantes, não obtendo equilíbrio financeiro.

Para Matarazzo (1997), o número mínimo de indicadores é quatro e não é necessário ultrapassar onze indicadores para se fazer uma avaliação da empresa. Neste caso as empresas estão se utilizando de cinco indicadores, muito próximo ao

mínimo necessário, sendo que estão muito concentrados nos indicadores de margem e rentabilidade.

De acordo com Silva (2010), o grau de endividamento, o prazo médio de estoques e o prazo médio de recebimento de vendas são as três principais análises efetuadas pelas empresas consideradas como micro e pequenas empresas. Neste caso esta análise não foi realizada pelas empresas pesquisadas que são de grande porte.

Em um processo de abertura de capital esta forma de controle poderia prejudicar as empresas, pois os investidores iriam efetuar estas análises. O “IPO” (*Initial Public Offering*) permite a utilização de recurso próprio para investimento; adquirido por meio do valor advindo de acionista novo. Esse é recurso de longo prazo e por prazo indeterminado, para isso a empresa precisa abrir e disponibilizar suas informações com objetivo que o novo investidor, esteja convicto de deter informação suficiente para uma boa tomada de decisão (BOVESPA, 2009).

É importante salientar que a busca pela geração de riqueza, por parte das empresas, prescinde da existência de fontes de financiamento para os novos projetos, ou seja, para que a empresa faça investimento é necessária a apropriação de recurso. Os recursos provem de fontes interna e externa; a fonte interna é formada principalmente pela formação de lucro e redução do giro do contas a receber, a fonte externa provem do capital de terceiros (fornecedores, governo, funcionários), e também do capital próprio (acionistas) (PINHEIRO, 2007).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais, com o intuito de atender aos objetivos propostos na introdução e destacar os itens que foram enfatizados no decorrer da dissertação. O capítulo inclui ponderações sobre as limitações encontradas e perspectivas de futuras pesquisas.

As empresas estão sobre o mesmo controle acionário, com origem nacional, sendo que no passado estas companhias eram administradas por grupos de origem Alemã.

Após analisar os resultados apresentados, conclui-se que as empresas se utilizam de indicadores como apoio ao planejamento e ao controle, e estes indicadores tem sua origem na contabilidade gerencial.

Destaca-se que a análise dos dados efetuadas neste trabalho, foi extraída dos demonstrativos e relatórios gerenciais disponibilizadas, as empresas não efetuam este tipo de análise.

As empresas estão se utilizando de cinco indicadores, muito próximo ao mínimo necessário, para se obter uma melhor avaliação destas.

Dentre estes indicadores, as empresas se utilizam basicamente dos indicadores de rentabilidade e Ebitda, estes indicadores são detalhados por cliente até a menor unidade de medição que é o produto. Desta forma a empresa identifica quais são os clientes que contribuem para a rentabilidade da companhia, determinando as suas estratégias de mercado.

O indicador de margem não considera o capital de giro necessário. Uma análise mais detalhada pode detectar problemas na margem de clientes ou produtos, que estavam com margem positiva, mas quando considerado o custo do capital, poderiam apresentar margem negativa.

A principal diferença identificada entre as empresas A e B, é que a empresa B, se utiliza de um relatório de resultado por segmento, já a empresa A os relatórios são consolidados. Embora seja possível determinar qual segmento contribui para as operações da empresa.

As empresas possuem uma estrutura de custo variável significativo. Na empresa A, por possuir produtos com maior valor agregado, os custos indiretos são mais representativos que na empresa B. Para a análise dos benefícios destes, pode ser que o custeio ABC, seja mais indicativo para uma melhor tomada de decisão.

Como a principal meta a ser atingida esta relacionada ao Ebitda, as empresas não mensuram a limitação do capital de giro. Por isso a procura por novos negócios é constante, afetando a estrutura de capital. Por outro lado não foi identificada uma política de empréstimos formalizada, para apoiar as empresas neste crescimento do capital de giro.

Para que se tenha uma estrutura de capital em equilíbrio é preciso que as empresas busquem ativos e passivos equivalentes.

Os clientes das empresas são formados em sua grande maioria por grandes empresas do segmento automotivo, cuja há maior previsibilidade de produção. Todavia, a empresa A durante o ano de 2009 aumentou o giro dos estoques de 104 dias em 2008 para 111 em 2009, tendo dificuldades na redução destes. Isto pode indicar problemas operacionais de planejamento e programação de produção.

Os estoques na empresa A aumentou em valor relativo 3%, comparando 2008 com 2009, indicando que a empresa produziu mais do que o necessário para atender os clientes. Este crescimento reduziu o valor unitário dos custos fixos aos produtos, mas gerou um problema financeiro. Como informado em parágrafos anteriores, às empresas utilizam o conceito de margem operacional, caso fosse descontado o capital de giro do ciclo operacional do produto, poderia indicar produtos que financeiramente são inviáveis.



A empresa B, durante o ano de 2009, aumentou suas vendas em 51% e para atender esta demanda, contou com terceiros. Esta prática afetou o controle da companhia, que não houve previsão da estrutura administrativa necessária para atender esta demanda. Um dos motivos para a falta desta é que os colaboradores ligados a atividade financeira da empresa são corporativos, não sendo de responsabilidade dos administradores da companhia a avaliação desta estrutura.

Estes colaboradores corporativos atendem outras empresas. Desta forma o conhecimento sobre o negócio das empresas é generalista. Isto implica em morosidade na cobrança, dificuldades na análise de crédito e problemas de apoio a avaliações necessárias para o dimensionamento dos recursos financeiros.

Os mecanismos utilizados para unificar o caixa do grupo econômico afetaram significativamente os empréstimos a longo prazo da empresa B no final de 2008, sendo que 53% deste valor foi transferido para partes relacionadas. Todavia, esta alteração da estrutura de capital, onera a sua operação, sendo difícil segregar o capital de giro da operação do capital de giro do grupo econômico.

Como as decisões são descentralizadas, as empresas não respondem pela estrutura de capital, mas esta mesma estrutura pressiona a empresa na manutenção de suas atividades.

Os prejuízos constantes das empresas podem conduzir a interpretações de que as empresas podem estar em descontinuidade, além do risco de obter um passivo a descoberto. Isto representaria maiores dificuldades para a manutenção das suas atividades.

Esta estrutura financeira pode estar fragilizando as empresas e conseqüentemente a sua vantagem competitiva, que esta concentrada na qualidade do produto.

Os indicadores utilizados pelas empresas não são suficientes para se ter uma avaliação desta, portanto o controle pode estar comprometido, pois o planejamento engloba toda a empresa, inclusive a parte financeira. Como foi observado, é um fator

importante de administração já que representa uma parcela significativa do passivo da empresa.

No entanto, esta forma de descentralização limita as decisões da diretoria, tornando-se operacional. Entretanto os indicadores mostram que as decisões devem estar direcionadas a todos os aspectos relacionados à companhia e a direção deve ter o domínio sobre as decisões tanto operacionais como financeiras.

As instituições financeiras analisam as empresas, a fim de detectar possíveis problemas com solvência das dívidas e este desequilíbrio financeiro pode ocasionar maiores taxas de juros para as empresas. É necessário considerar que por se tratar de empresas posicionadas no segmento automotivo, os clientes geralmente efetuam análise de suas demonstrações, a fim de avaliar a capacidade para continuidade de fornecimento, isto poderia impactar significativamente suas operações.

É preciso informar que houve limitações neste estudo que vale ser ressaltado, para conhecimento dos leitores: houve restrições de alguns relatórios confidenciais que não estavam disponíveis para análise, por pertencer ao nível estratégico da empresa.

Como sugestão para novas pesquisas, recomenda-se a aplicação destes indicadores em empresas do segmento automotivo localizadas em outras regiões, como o Vale do Paraíba Paulista, que é um importante centro da indústria automobilística.

## GLOSSÁRIO

Orçamento	É o estabelecimento de metas a serem alcançadas pela empresa
Gastos	Desembolso incorrido, divide-se em custo e despesa.
Custos	Gasto incorrido no processo produtivo.
Despesas	Gasto utilizado nas atividades operacionais ou não operacionais, se dividem em despesas administrativas, comerciais e financeiras e outras operacionais.
Despesas financeiras	Gastos com a finalidade de obter o capital de Terceiros.
Receitas e despesas não operacionais	Despesas e receitas não ligadas diretamente com o negócio da empresa.
Custo fixo	É o custo que independe da quantidade produzida, são custos relacionados a estrutura da empresa.
Custo variável	São custos proporcionais a quantidade produzida.
Metodologias de custeio	Métodos utilizados para se determinar o custo de um produto e quais custos serão alocados aos produtos, os mais conhecidos são Custeio variável, custeio por absorção e custeio ABC.
Receita líquida de vendas	Faturamento – impostos – devolução de vendas.
Lucro bruto	receita líquida de vendas - custo
Despesas Operacionais	Despesas administrativas + despesas comerciais+despesas financeiras + outras operacionais
Lucro antes do imposto de renda e Contribuição social sobre o lucro	Lucro Bruto – Despesas operacionais
Ebitda- earnings before interest, taxes, depreciation and amortization - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização	Lucro antes dos juros, impostos sobre o lucro, depreciação e amortização
Balanço Patrimonial	É a demonstração da situação real de um patrimônio em determinada data, no que se refere aos bens, direitos e obrigações e resultados econômicos
DRE – demonstração do resultado do exercício	Demonstra o resultado economico da empresa em um período.
Fluxo de caixa	Representa o montande de caixa recebido e gasto por uma empresa, segregado em 3 grupos, operacionais, investimento e financiamento
Centro de custo	É a menor unidade de custo de uma empresa.
Inventário Permanente	Atualização diária dos dados do estoque, controlando entrada e saída.
Inventário Físico	Contagem física dos estoques, geralmente ocorre uma vez por ano.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, ICHAK. **Gerenciando as Mudanças**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008

ANFAVEA , 2005. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/50anos.html>>, acesso em 25 de Maio de 2010.

\_\_\_\_\_, 2009. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuário2009/índice.pdf>>, acesso em 25 de Maio de 2010

BOISVERT, H. **Contabilidade por Atividades**. São Paulo: Atlas, 1999

BOVESPA. Pesquisa no sítio da Bolsa de Valores de São Paulo. Disponível em <HTTP://www.bovespa.com.br/pdf/guiaaber.pdf>. Acesso em 09/08/2010.

BRASIL. Lei Nº 6.404 de 15 de Dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em:> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404compilada.htm)>, acesso em 28 de Setembro de 2010.

BRASIL. Deliberação COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM nº 520 de 15 de maio de 2007. Aprova o pronunciamento do Comitê de pronunciamentos contábeis (CPC). Disponível em:> <http://www.cvm.gov.br/port/infos/deli527press.asp>>, acesso em 12 de Setembro de 2010.

BRASIL. CPC n.º 3 de 3 de Setembro de 2010. Demonstração dos Fluxos de Caixa. Disponível em:> [http://www.cpc.org.br/pdf/CPC03R2\\_final.pdf](http://www.cpc.org.br/pdf/CPC03R2_final.pdf)>, acesso em 02 de Outubro de 2010.

BRASIL. CPC n.º 9 de 30 de Outubro de 2008. Demonstração do Valor Adicionado. Disponível em:> [http://www.cpc.org.br/pdf/CPC\\_09.pdf](http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_09.pdf)>, acesso em 02 de Outubro de 2010.

BRASIL. Deliberação COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM nº 527 de 1 de Novembro de 2007. Aprova o pronunciamento técnico CPC Nº 1. Sobre redução ao valor recuperável. Disponível em:> [http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/Atos\\_Redir.asp?Tipo=D&File=%5Cdeli%5Cdeli527.doc](http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/Atos_Redir.asp?Tipo=D&File=%5Cdeli%5Cdeli527.doc)>, acesso em 12 de Setembro de 2010

BRASIL. CFC Resolução Nº 750 de 29 de Dezembro de 1993. Dispõe sobre os Princípios de Contabilidade. Disponível em:> [http://www.cfc.org.br/sisweb\\_sre.aspx?codigo=1993/000750](http://www.cfc.org.br/sisweb_sre.aspx?codigo=1993/000750)>, acesso em 02 de Outubro de 2010.

BRASIL. CFC Resolução Nº 1.055 de 07 de Outubro de 2005. Cria o Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Disponível em:> [http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2005/001055](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2005/001055)>, acesso em 02 de Outubro de 2010

BRITO, R.D.; LIMA, M.R. **A Escolha da Estrutura de Capital sob Fraca Garantia Legal: O Caso do Brasil**. RBE, Rio de Janeiro, v. 59, n 2, p. 177-208, junho 2005

CALDERELLI, A. **Enciclopédia Contábil e Comercial Brasileira**. São Paulo: Cetec, 1995

CARVALHO, L. N; LEMES, SIRLEI; COSTA, F. M. **Contabilidade Internacional**. São Paulo: Atlas, 2009

CASTRO, J. M. ; ABREU, J. **Estaremos Cegos pelo Ciclo da Inteligência Tradicional? Uma Releitura a Partir das Abordagens de Monitoramento Ambiental**. Revista Ciência da Informação, Brasília, v.36, n. 1, p. 7-19, jan./abr. 2007

CERVO, A.; SILVA, R; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson, 2006

COGAN, SAMUEL. **Contabilidade Gerencial: uma abordagem da teoria das restrições**. São Paulo: Saraiva, 2007

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker – A Administração.** São Paulo: Nobel, 2009

FALCONI, V. F. **Controle da qualidade total: ao estilo japonês.** Rio de Janeiro: Bloch, 1992

FIPECAFI, 2009. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/conteudo.php?l=200>>, acesso em 26 de Julho de 2009.

FREZATTI, FÁBIO et al. **Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras.** *Rev. adm. contemp.*, 2007, vol.11, no.spe2, p.33-54, 2007

\_\_\_\_\_. **Orçamento Empresarial.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009

GARRISON, RAY H; NOREEN, ERIC W. **Contabilidade Gerencial.** 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001

GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira.** 7°. Ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GONÇALVES, C. R. **Direito Civil Parte Geral.** 15. ed. revista e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2007.

GUARULHOS, 2010 .Disponível em: <<http://www.guarulhos.sp.gov.br/index.php>>, acesso em 08/11/2010.

\_\_\_\_\_.Disponível em<<http://66.118.142.40/publicacao/mapa/>>, acesso em 08/11/2010.

GUERREIRO, R. ; MOLINARI, S. K. R. In: Congresso USP de Controladoria e Finanças, 4., 2004, São Paulo. **Artigo Teoria da Contingência e Contabilidade Gerencial: um Estudo de Caso sobre o Processo de Mudança na Controladoria do Banco do Brasil,** São Paulo, 2004

GUERREIRO, R. **Gestão do Lucro**. São Paulo: Atlas, 2007

GUNN, P. ; CORREIA, T. B. A Industrialização Brasileira e a Dimensão Geográfica dos Estabelecimentos Industriais. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p. 17-53, maio. 2005

HENDRIKSEN, S. E; BREDÁ, MICHAEL F. VAN. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999

HORGREN, C; FOSTER, G; DATAR, S. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTC, 1997

IBGE, 2010. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/home/.../pib/defaultcnt.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/.../pib/defaultcnt.shtm)> acesso em 12 de Outubro de 2010

IASB, 2010. Disponível em: <<http://www.iasb.org/Use+around+the+world/Global+convergence/Adoption+and+copyright/IFRS+content+dissemination+process.htm> >, acesso em 05 de Maio de 2010.

\_\_\_\_\_ Disponível em <<http://www.iasb.org/Use+around+the+world/Use+around+the+world.htm>>, acessado em 05 de Maio de 2010

\_\_\_\_\_ Disponível em <<http://www.iasb.org/News/Press+Releases/IASB+takes+steps+to+assist+adoption+of+IFRSs+and+reinforce+consultation+no+new+standards+until+2009.htm>>, acessado em 05 de Maio de 2010

\_\_\_\_\_ Disponível em <<http://www.iasb.org/News/International+Accounting+Standards+Board+-+News.htm?p=2>>, acessado em 05 de Maio de 2010

IFA, 1998. International Management Accounting Practice 1. Recuperado de:<[http://www.mia.org.my/handbook/guide/IMAP/imap\\_1.htm](http://www.mia.org.my/handbook/guide/IMAP/imap_1.htm)>, acesso em 23 de Maio de 2010.

JIAMBALVO, JAMES. **Contabilidade Gerencial**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009

JUNIOR, JOSÉ LOURENÇO. **O Conceito de Produção Enxuta Aplicado a uma indústria de Manufatura não Seriada: Uma Proposta Metodológica de Implantação**. 2002. 126. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional), Universidade de Taubaté – SP

KANTER, ROSABETH MOSS. **Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

KAPLAN, R. S. ; ATKINSON, A.; YOUNG, S. M. ; BANKER, R. D. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000

KLOTER, P.; CASLIONE, J. **Vencer no caos**. Rio de Janeiro: Campus, 2009

LAMAS, Z. J. ; GODOI, C. K. ; FEUERSCHUTTE, S. G. Ln: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Brasília. **Artigo A Perspectiva Co-Evolutiva como Lógica de Análise das Formas Organizacionais**, Brasília, 2005

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa**. 2. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009

LI, DAVID H. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1977

MARTINS, E. ; IUDÍCIBUS, S. ; GELBCKE, E. R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**: São Paulo: Atlas, 2007

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997



MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, J. C. Contabilidade Empresarial. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MATURANA, H. R; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2007

MINTZBERG, HENRY. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004

MOREIRA, M.M.; PUGA, F.P. **Como a Indústria Financia o seu Crescimento. Uma Análise do Brasil Pós-Real**. Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, V. 5, edição especial, outubro 2000

NAKAGAWA, M. ABC Custeio Baseado em Atividades. São Paulo: Atlas, 2008

NETO, A. A. **Estrutura e análise de Balanço**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007

\_\_\_\_\_;SILVA, C. A. T. Administração do capital de giro. São Paulo: Atlas, 1995

NONAKA, H.; IKUJIRO, HIROTAKA. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2010

PADOVEZE, C. L. **Manual de Contabilidade Básica**. São Paulo: Atlas, 2009

\_\_\_\_\_.**Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2008

\_\_\_\_\_.**Análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

- PETERS, MARCOS. **Comentários à lei nº 11.638/07**. São Paulo: Saint Paul, 2008
- PINHEIRO, J.L. **Mercado de Capitais: fundamentos e técnicas**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, MICHAEL E. **Vantagem Competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- REZENDE, D. A. ; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação, Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- RIEDL, M; Maia, M. C. Especialização e potencial endógeno na análise regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 3, n.2, p.27-48, maio/agosto. 2007
- RUSSO, J. E; SCHOEMAKER, P. J. H. **Tomada de Decisões**. São Paulo: Saraiva, 1993
- SÁ, A. L. ; SÁ, A. M. L. **Dicionário de Contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989
- SENGE. PETER G. **A Quinta Disciplina**. 25 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009
- SILVA, J. P. S. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2007
- SILVA , L. L. **Contabilidade Geral e Tributária**. São Paulo: IOB Thomson, 2005
- Santo André, 2010. Disponível em: <[http://www2.santoandre.sp.gov.br/sites/default/files/Indicadores\\_Santo\\_Andre.pdf](http://www2.santoandre.sp.gov.br/sites/default/files/Indicadores_Santo_Andre.pdf)>, acesso em 08 de Novembro de 2010.
- \_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www2.santoandre.sp.gov.br/sites/default/files/Negócios.pdf>>, acesso em 08 de Novembro de 2010.

SILVA, AILTON. **APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM EMPRESAS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sobre as pequenas e médias empresas do município de Taubaté.** 2010. 100f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional), Universidade de Taubaté - SP

WELCH, G. A. **Orçamento Empresarial**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983

## ANEXO A – PAINEL DE INDICADORES EMPRESA A

## INDICADORES DE LÍQUIDEZ

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Líquidez Corrente</b>												
2008	1,1	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9
2009	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9
<b>Líquidez Seca</b>												
2008	0,4	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
2009	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4
<b>Líquidez Geral</b>												
2008	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
2009	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8

## INDICADORES DE ESTRUTURA E ENDIVIDAMENTO

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Imobilização do Capital Próprio</b>												
2008	1,7	1,7	1,8	1,7	1,6	1,6	1,5	1,4	1,4	1,5	1,6	1,6
2009	1,7	1,9	2,1	2,1	2,2	2,4	2,5	2,5	2,6	2,7	3,1	2,4
<b>Endividamento Geral</b>												
2008	4,9	4,7	4,6	4,4	4,3	4,1	3,9	3,7	3,7	3,7	3,9	3,9
2009	4,2	4,6	5,2	5,5	5,9	6,2	6,8	7,2	7,5	8,2	9,6	7,1
<b>Endividamento Financeiro</b>												
2008	1,1	1,0	0,9	1,0	0,9	0,9	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7
2009	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	1,2	1,5	1,6	1,6	2,0	2,4	1,5
<b>Cobertura de Juros</b>												
2008	1,5	1,8	1,9	2,0	2,3	2,4	2,4	2,5	2,3	2,1	1,8	1,6
2009	(1,2)	(0,9)	(0,8)	(0,7)	(0,5)	(0,4)	(0,3)	(0,3)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)

## INDICADORES DE ATIVIDADE

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Prazo Médio de Estoques</b>												
2008	71	78	81	85	96	99	100	108	106	106	101	104
2009	110	108	96	104	97	99	96	96	96	100	107	111
<b>Prazo Médio de Pagamento</b>												
2008	27	33	37	34	46	40	42	45	41	41	30	27
2009	35	43	47	63	58	56	50	60	50	54	52	44
<b>Prazo Médio de Recebimento</b>												
2008	13	12	11	11	13	14	15	14	17	15	10	10
2009	16	16	16	19	19	19	21	27	28	33	38	29
<b>Ciclo Financeiro</b>												
2008	57	58	54	62	62	73	73	77	81	81	80	86
2009	91	81	65	60	58	62	66	63	74	79	93	96
<b>Ciclo Económico</b>												
2008	84	91	92	96	108	113	115	121	123	121	111	113
2009	126	124	112	123	116	118	117	123	124	133	145	140

## INDICADORES DE MARGEM E RENTABILIDADE

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Margem de Lucro Bruto</b>												
2008	27%	27%	28%	29%	30%	30%	30%	31%	30%	30%	28%	28%
2009	2%	3%	3%	6%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	13%	13%
<b>Margem de Lucro Operacional</b>												
2008	5%	7%	9%	10%	11%	12%	12%	13%	12%	10%	8%	7%
2009	-26%	-27%	-27%	-21%	-18%	-17%	-16%	-14%	-14%	-13%	-13%	-12%
<b>Margem de Lucro Líquido</b>												
2008	4%	5%	7%	7%	8%	9%	9%	10%	9%	8%	6%	5%
2009	-26%	-28%	-28%	-22%	-20%	-19%	-17%	-15%	-14%	-13%	-14%	-11%
<b>Retorno de Ativo Total</b>												
2008	0%	1%	2%	3%	4%	4%	5%	7%	7%	7%	6%	5%
2009	-1%	-3%	-5%	-5%	-6%	-7%	-8%	-8%	-9%	-9%	-9%	-8%
<b>Retorno de Capital Próprio</b>												
2008	2%	6%	10%	14%	19%	23%	27%	31%	33%	32%	28%	26%
2009	-8%	-17%	-30%	-34%	-42%	-51%	-60%	-65%	-72%	-79%	-100%	-63%
<b>Ebitda</b>												
2008	18%	18%	19%	20%	20%	21%	21%	22%	21%	21%	19%	18%
2009	-11%	-10%	-10%	-6%	-4%	-3%	-2%	-1%	1%	1%	1%	2%

## ANEXO B – PAINEL DE INDICADORES EMPRESA B

## INDICADORES DE LÍQUIDEZ

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Liquidez Corrente												
2008	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,0
2009	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	1,0	1,0	1,1	0,9

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Liquidez Seca												
2008	0,6	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,5
2009	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,6	0,7	0,7	0,8	0,7

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Liquidez Geral												
2008	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
2009	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8

## INDICADORES DE ESTRUTURA E ENDIVIDAMENTO

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Imobilização do Capital Próprio												
2008	2,0	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,1	2,1	2,1	2,4	2,5	2,8
2009	3,2	4,2	5,2	5,6	5,5	5,0	4,4	4,2	4,0	4,8	3,7	7,5

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Endividamento Geral												
2008	4,0	3,1	3,3	3,4	4,0	4,2	4,0	4,4	5,0	6,4	6,8	9,6
2009	10,7	13,7	16,9	18,0	20,2	19,1	17,4	18,0	20,4	25,4	20,5	38,1

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Endividamento Financeiro												
2008	0,6	0,7	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,7	0,8	1,1	1,1	4,0
2009	4,4	5,7	7,1	7,1	7,2	6,6	6,2	6,4	7,3	9,5	8,2	19,2

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Cobertura de Juros												
2008	0,5	0,1	(0,3)	(0,5)	(0,4)	(0,3)	(0,8)	(1,0)	(1,3)	(0,9)	(0,8)	(0,5)
2009	(0,0)	0,4	0,4	0,0	(0,2)	(0,4)	(0,6)	(0,7)	(0,6)	(0,5)	(0,7)	(0,7)

## INDICADORES DE ATIVIDADE

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Prazo Médio de Estoques												
2008	33	56	67	71	80	86	91	95	97	106	88	86
2009	160	136	101	104	100	101	91	50	55	53	53	37

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Prazo Médio de Pagamento												
2008	14	24	27	30	25	31	37	32	57	73	64	53
2009	92	59	32	41	57	78	67	52	47	40	39	30

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Prazo Médio de Recebimento												
2008	58	9	14	14	11	15	18	23	31	38	51	53
2009	70	49	34	46	61	50	43	64	73	68	77	82

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Ciclo Financeiro												
2008	77	42	54	55	66	69	72	86	71	72	75	86
2009	138	125	103	110	104	73	67	62	81	81	92	89

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Ciclo Econômico												
2008	91	66	81	85	92	101	109	118	127	145	140	139
2009	230	185	135	150	160	151	134	114	128	121	130	119

## INDICADORES DE MARGEM E RENTABILIDADE

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Margem de Lucro Bruto												
2008	1%	3%	5%	5%	6%	5%	7%	7%	7%	7%	6%	5%
2009	9%	1%	1%	5%	8%	8%	9%	8%	8%	7%	8%	9%

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Margem de Lucro Operacional												
2008	-2%	-2%	-1%	-1%	-1%	-1%	0%	0%	1%	0%	0%	-1%
2009	-16%	-24%	-18%	-14%	-10%	-7%	-5%	-3%	-6%	-6%	-5%	-5%

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Margem de Lucro Líquido												
2008	-2%	-2%	-1%	-1%	-1%	-2%	0%	0%	0%	0%	0%	-1%
2009	-16%	-23%	-18%	-13%	-10%	-7%	-4%	-3%	-3%	-4%	-2%	-3%

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Retorno de Ativo Total												
2008	0%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	0%	0%	1%	0%	0%	-1%
2009	-1%	-3%	-4%	-4%	-4%	-3%	-3%	-3%	-3%	-4%	-3%	-4%

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Retorno de Capital Próprio												
2008	-2%	-4%	-3%	-3%	-5%	-8%	0%	2%	3%	-3%	-3%	-15%
2009	-10%	-43%	-77%	-77%	-82%	-69%	-51%	-50%	-65%	-103%	-58%	-167%

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Ebitda												
2008	2%	4%	5%	6%	6%	5%	7%	7%	7%	6%	6%	5%
2009	8%	0%	0%	5%	6%	7%	9%	8%	8%	7%	8%	7%

Autorizo cópia total ou parcial desta obra apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

Alequexandre Galvez de Andrade  
Taubaté, Dezembro de 2010.