

FACULDADES ASMEC

Diego Antonio Augusto Ribeiro de Moraes

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Trabalho de conclusão de curso submetido
à coordenação do curso de Administração
como requisito parcial à obtenção do título
de *Bacharel em Administração*.

Orientador: *Prof. Msc. Nelson Lambert de Andrade*

Ouro Fino, 05 de Dezembro de 2006.

MORAES, Diego Antonio Augusto Ribeiro de. A Importância da Contabilidade Gerencial para as Micros e Pequenas Empresas Ouro Fino; ASMEC, 2006; 48p. (Trabalho de conclusão de curso submetido à coordenação do curso de Administração – ASMEC – como requisito parcial à obtenção do título de **Bacharel em Administração**)

Palavras-Chaves: Tomada de decisão, Contabilidade Gerencial, Pequena e Micro Empresa, Sistema de informação.

FACULDADES ASMEC

Diego Antonio Augusto Ribeiro de Moraes

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A MICRO E PEQUENA EMPRESA

Trabalho de conclusão de curso aprovado
em 05/12/2006, conferindo ao autor o título de
Bacharel em Administração.

Banca Examinadora:

Claudia Marinho Ribeiro

Cleber de Moura Barros Amaral

Ronã Rinston Amaury Mendes

Ouro Fino, 05 de Dezembro de 2006.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia aos meus pais que me ensinaram a ter persistência, fé e temor a Deus que é o princípio da Sabedoria. E a meus irmãos, amigos e professores pelo incentivo que me deram para que eu prosseguisse sempre buscando o melhor.

AGRADECIMENTOS

Desejo manifestar minha gratidão às pessoas que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

Primeiramente a Deus, que sempre me dá forças e ilumina o meu caminho, por ter me dado à vida, saúde, bons amigos, uma ótima família.

Ao meu orientador, professor Nelson Lambert.

Aos meus amigos, que acompanharam minha trajetória na elaboração deste trabalho e contribuíram para que eu pudesse finalizá-lo.

À minha família, que mesmo acompanhando os meus estudos de longe, foi fundamental para o meu triunfo.

E, em especial, dedico este trabalho a minha mãe, Marlene Ribeiro de Moraes, pelo apoio e incentivo que nunca me faltaram mesmo nas horas mais difíceis de minha vida.

Sumário

Dedicatória	III
Agradecimentos	IV
Sumário	V
Resumo	VII
Lista de Quadros, Tabelas e Figuras	VIII
1.0 – Introdução	01
1.1 – Apresentação	01
1.2 – Objetivo	02
1.3 – Justificativa	02
1.4 – Estrutura do Trabalho	03
2.0 – Revisão Bibliográfica	04
2.1 – Contabilidade Financeira	04
2.2 – Contabilidade Gerencial	05
2.3 – Contabilidade Financeira versus Contabilidade Gerencial	06
2.4 – Controller: funções e atribuições	09
2.5 – Demonstrações Contábeis	10
2.5.1 – Balanço Patrimonial	10
2.5.2 – Resultado do Exercício	11
2.6 – Análise de Balanço	13
2.6.1 – Análise Vertical	13
2.6.2 – Análise Horizontal	14
2.6.3 – Indicadores Econômicos-Financeiros	15
2.7 – Indicadores de Desempenho	16
2.7.1 – Margem de Contribuição	16
2.7.2 – Ponto de Equilíbrio	17
2.7.2.1 – Ponto de Equilíbrio em Quantidade	18
2.7.2.2 – Ponto de Equilíbrio em Valor	18
2.8 – Fluxo de Caixa	18
2.9 – Custos dos Produtos	19
2.10 – Contabilidade Gerencial como Sistema de Informação Contábil	21
2.10.1 – Introdução	21
2.10.2 – Sistema de Informação	21
2.10.3 – Pressupostos Básicos	22
2.10.4 – Abrangência do Sistema de Informação	23
2.10.5 – Planos de Contas contábeis	24
2.11 – Considerações Finais	25
3.0 – Estudo de Caso	26
3.1 – Considerações Iniciais	26
3.2 – Objeto de Estudo	26
3.3 – Descrição do Estudo	28
3.4 – Análise dos Resultados Obtidos	29
3.5 – Considerações Finais	31
4.0 – Conclusão	32
4.1 – Conclusão	32
Referências Bibliográficas	40
Anexo A – Balanço Patrimonial (Ativo)	33

Anexo B – Balanço Patrimonial (Passivo)	34
Anexo C – Demonstração do Resultado do Exercício	35
Anexo D – Análise Horizontal e Vertical do Ativo	36
Anexo E – Análise Horizontal e Vertical do Passivo	36
Anexo F – Análise das Demonstrações do Resultado do Exercício	37
Anexo G – Fórmulas dos Indicadores Econômico-Financeiro	38
Anexo H – Indicadores Econômico-Financeiro	39
Anexo I – Indicadores de Desempenho	39

RESUMO

O papel das micros e pequenas empresas e a sua importância para a economia nacional são inquestionáveis. Estatísticas revelam que existe um alto índice de fechamentos dessas empresas por motivos como a falta de planejamento e controle. E em busca deste diferencial competitivo é crescente o número de empresas que vêm investindo em meios que ofereçam informações estratégicas a fim de possibilitar aos administradores tomadas de decisões mais seguras e de forma proativa. A contabilidade gerencial é um processo que visa identificar, mensurar, suportar e analisar informações sobre situações econômicas das empresas, com o objetivo de prover seus diversos usuários de informações sobre o patrimônio das organizações, auxiliando no processo de gestão da empresa. O desenvolvimento deste trabalho objetiva demonstrar uma sistemática que possibilitará a inserção, de forma gradual e com a participação do gestor, da contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas, pois viabilizará a implantação e compreensão de alguns instrumentos contábeis por parte dos empresários. Por meio desta aplicação poderá constatar que contabilidade gerencial agregou valor no processo decisório das organizações, a qual possibilitou que o gestor adquirisse uma nova visão em relação à contabilidade, que aliada aos sistemas informatizados poderá oferecer para o processo de gestão das empresas uma importante contribuição na elaboração de futuros planejamentos estratégicos da empresa.

Palavras chaves: Contabilidade Gerencial, Pequena e Micro Empresa, Sistemas de Informação.

Lista de tabelas, quadros e figuras

01 – Características básicas das contabilidades financeira e gerencial	07
02 – Comparação entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial	08
03 – Modelo de Balanço Patrimonial	11
04 – Modelo de Resultado do Exercício	12
05 – Análise Horizontal e Vertical do Balanço Patrimonial	14
06 – Análise Horizontal e Vertical do Resultado do Exercício	15
07 – Categorias de Indicadores	15
08 – Gráfico de Ponto de Equilíbrio	17

1.0-Introdução

1.1 – Apresentação

Segundo Sérgio de Iudícibus (1998), “A contabilidade gerencial pode ser considerada como um conjunto de técnicas e procedimentos contábeis existentes na contabilidade financeira, de custos, na análise financeira e de balanços, colocada num grau de detalhe que possibilite auxiliar os administradores num processo decisório”.

É uma ferramenta que está sendo cada vez mais utilizadas pelas micro e pequenas empresas a fim de trazer a elas maior poder de competitividade e um a forma de se manter no mercado, cada vez mais competitivo. As MPE's são responsáveis por grande parte da geração de riqueza no Brasil, mas devido à falta de planejamento faz com que haja uma alta taxa de mortalidade dessas empresas.

A contabilidade gerencial considera que o modelo decisório do administrador leva em conta ações futuras; informações sobre situações passadas ou presentes somente serão insumos de valor para o modelo decisório à medida que o passado e o presente sejam estimadores válidos daquilo que poderá acontecer no futuro, em comparações com situações já ocorridas.

Para manterem-se atuantes e garantirem o sucesso nos negócios, as empresas precisam promover seu desenvolvimento organizacional. É nessa etapa que surge a necessidade do envolvimento de um profissional da área contábil, o contador, auxiliando os administradores na melhor compreensão da dinâmica dos processos que envolvem as atividades da empresa.

O conhecimento e a análise dos processos tendem a evidenciar certos problemas como a baixa produtividade, os altos custos de produção, problemas com clientes internos e externos. A solução desses problemas cabe não somente ao gestor, mas a toda a sua equipe, logo é de suma importância destacar o papel do contador no processo decisório.

A contabilidade de custo tinha como função inicial o fornecimento de elementos para avaliação dos estoques e apuração do resultado, mas nas últimas décadas passou a prestar duas funções muito importantes na contabilidade gerencial: a utilização de dados de custos para auxiliar no controle e para a tomada de decisão.

Segundo Crepaldi (1998), as empresas utilizam as informações para comunicar as atividades em uma parte da organização aos responsáveis pelas decisões em outra parte. Entretanto, as informações fazem mais que simplesmente comunicar. O tipo de informação comunicada provoca ações que determinam o desempenho da empresa.

1.2 – Objetivos

Visando atender aos gestores com dificuldades em compreender e saber como utilizar as informações da contabilidade, este trabalho objetiva propor uma sistemática de inserção, de forma gradativa e com a participação do gestor, da contabilidade gerencial nas pequenas e médias empresas a fim de gerar conhecimento e facilitar as tomadas de decisão. O que não acontece hoje em dia com as maiorias das micro e pequenas empresas.

1.3 – Justificativa

A contabilidade deve ser vista como um instrumento essencial para a gestão das organizações e não somente um meio pra atender às exigências legais. A contabilidade financeira pode e deve se transformar em gerencial, sendo um dos papéis do contador aproveitar as informações fornecidas pela contabilidade financeira para gerar conhecimento ao administrador.(PADOVEZE, 1996).

Uma melhora no processo de tomada de decisão pode representar uma economia de tempo e dinheiro para a empresa. Como as MPE's geralmente não possuem recursos para contratação de profissionais especializados, é o próprio dono que tem que tomar certas decisões não sobrando tempo para o planejamento.

Com esse novo perfil, o profissional contábil pode tornar-se um importante aliado para as MPE's, pois possui dados que podem produzir informações pertinentes e relevantes para dar suporte às decisões do dia a dia, além de controle e planejamento necessário para a sua sobrevivência.

1.3 – Estrutura do Trabalho

Levando-se em consideração o tema deste trabalho, o estudo foi dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo foi apresentada uma breve apresentação do termo contabilidade gerencial, bem como o objetivo do trabalho, a justificativa e sua estrutura.

No segundo capítulo visa abordar o conceito de todas as ferramentas a serem utilizadas para a obtenção de certas informações que tragam aos administradores atitudes para a tomada de decisões. Nele serão abordados temas como a diferença entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial, as funções do profissional desta área, os demonstrativos contábeis, análise de balanço, indicadores de desempenho, apresentação do fluxo de caixa, apresentação de custos para confecção de novos produtos, e a importância do sistema de informação para a área contábil, também será discutido temas como o plano de contas que é de suma importância para o processo de tomada de decisão.

No quarto capítulo, será demonstrado o passo para a aplicação da contabilidade gerencial através de um estudo de caso numa empresa atacadista de produtos alimentícios e não-alimentícios.

Finalizando este trabalho, o quinto capítulo apresentará as conclusões do estudo.

2.0 Revisão Bibliográfica

2.1 Contabilidade Financeira

“A contabilidade financeira registra a historia financeira da empresa, lida com formulações de relatórios destinados aos usuários externos, como acionistas e credores”. (CREPALDI, 1998).

A Contabilidade financeira trabalha com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa direcionada ao público externo: os acionistas, os credores (bancos, fornecedores, financeiras), entidades reguladoras e autoridades governamentais tributárias, sendo que a informação contábil financeira tem por objetivo levar ao conhecimento dos agentes externos as conseqüências e resultados das decisões dos processos executados por administradores e funcionários.

A contabilidade é um processo utilizado pelas empresas para apresentar suas rotinas empresariais, obedecendo as exigências exigidas pela legislação para fins fiscais, onde a empresa controla seu patrimônio e gerencia os seus negócios.

Segundo o Artigo 3º da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade CFC N.º 750/93, os Princípios Fundamentais de Contabilidade são:

- I) o da ENTIDADE: o patrimônio é reconhecido como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial;
- II) o da CONTINUIDADE: esta relacionada bem como sua vida definida ou provável, considerando quanto à classificação e avaliação das mutações patrimoniais, quantitativas ou qualitativas;
- III) o da OPORTUNIDADE: refere-se, simultaneamente, à tempestividade e à integridade do registro do patrimônio e das suas mutações, determinando que este seja feito de imediato e com extensão correta, independentemente das causas que as originaram.
- IV) o do VALOR PELO REGISTRO ORIGINAL: afirma que os componentes do patrimônio devem ser registrados pelos valores originais das transações, expressos a valor presente na moeda do País;

- V) o da ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA: os efeitos de alteração são reconhecidos nos registros contábeis através do ajustamento da expressão formal dos valores dos componentes patrimoniais;
- VI) o da COMPETÊNCIA: estabelece que as receitas e despesas devem ser incluídas na apuração do resultado do período em que ocorrem, independentemente de recebimento ou pagamento; e
- VII) o da PRUDÊNCIA: determina a adoção do menor valor para os componentes do ATIVO e o maior valor para os do PASSIVO, sempre que apresentem alternativas igualmente válidas para a quantificação das mutações patrimoniais que alterem o patrimônio líquido.

A contabilidade financeira esta ligada às rotinas contábeis da empresa exigidas pela legislação, desde sua abertura ate o seu fechamento, registrando toda a movimentação contábil da empresa num exercício contábil.

2.2 Contabilidade Gerencial

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

A Contabilidade Gerencial visa basicamente fornecer informações aos administradores, auxiliando na tomada de decisão, visando uma correta aplicação dos recursos obtidos através das receitas das empresas.

O Contador Gerencial deve esforçar -se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde. (CREPALDI, 1998).

A Contabilidade Gerencial também se vale, em suas aplicações, de outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos da administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo, no qual toda a contabilidade e empresarial se situa. (IUDÍCIBUS, 1998).

Entendemos que a Contabilidade Gerencial existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem Contabilidade Gerencial se houver dentro dela

peças que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática. Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Ora, gerenciamento é uma ação, não um existir. Contabilidade Gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração. (PADOVEZE, 1997).

A Contabilidade Gerencial abrange todas as áreas da empresa, para que exista a contabilidade gerencial é preciso que haja um profissional na empresa que saiba traduzir as informações contábeis, se caso a empresa não possua este profissional ela não utiliza a contabilidade gerencial para a tomada de decisão.

De maneira geral, portanto, pode-se afirmar que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisão entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na Contabilidade Gerencial. Certos relatórios financeiros, todavia, são válidos tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência. (IUDÍCIBUS, 1998).

2.3 Contabilidade Financeira versus Contabilidade Gerencial

A Administração Financeira lida com decisões sobre planejamento a fim de atingir o objetivo de maximizar a riqueza dos proprietários. As finanças usam informações para tornar decisões relativas à receita e ao uso de fundos para atingir os objetivos da empresa. A Contabilidade Gerencial divide-se em duas categorias: a contabilidade financeira e a contabilidade administrativa. A Contabilidade financeira registra a história financeira da empresa e lida com a criação de relatórios para usuários externos tais como acionistas e credores. A Contabilidade administrativa trabalha com informações financeiras úteis para se tomar melhores decisões relativas ao futuro. (CREPALDI, 1998).

Em contraste, a contabilidade gerencial deve fornecer informações econômicas para a clientela interna: operadores, funcionários, gerentes intermediários e executivos seniores. As empresas são muito reservadas na elaboração de seus sistemas de contabilidade gerencial. Os Administradores devem usar essa descrição para desenhar sistemas que forneçam informações que ajudem os funcionários a tomar boas decisões, não apenas sobre seus recursos organizacionais (financeiro, físicos e humanos), mas, também, sobre seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes. (ATKINSON et al., 2000).

Figura 01: Características básicas das contabilidades financeira e gerencial.

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	Externa: Acionistas, credores, autoridades tributárias.	Interna: Funcionários, Administradores, executivos.
Propósito	Reportar o desempenho passados às partes externas: contratos com os proprietários e credores.	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes: feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com os proprietários e credores.
Data	Histórica, atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada: dirigidas por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais.	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
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, validade, relevante, acurada.
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa.	Desagregada; informa as decisões e ações locais.

Fonte: Atkinson et al. (2000).

Enquanto a Contabilidade financeira visa atender as exigências fiscais, ou seja, fornecer informações para clientes externos. A Contabilidade gerencial está voltada para a gestão da empresa, isso é proporcionar aos clientes internos informações que possam melhorar a administração da empresa, detectando e solucionando problemas existentes na organização.

A Contabilidade Gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isso é aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser constatada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização. (PADOVEZE, 1997).

Figura 02: Comparação entre Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira.

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle,

	externos	avaliação de desempenho e tomada de decisões internamente.
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstrações de Resultados Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstrações das mutações do Patrimônio Líquido.	Orçamento, Contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custos, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Freqüência dos relatórios	Anual, Trimestral e ocasionalmente mensal.	Quando necessário pela administração
Custos ou valores utilizados	Primeiramente Históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda Corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices etc.).
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis Geralmente Aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Arcabouço Teórico e Técnico	Ciências Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional.
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo.	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser objetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para controle posterior do fato).

Fonte: Padoveze (1997).

2.4 *Controller*: funções e atribuições

As funções do *controller* são exercidas de duas diferentes formas: A primeira, e mais comum, é muito semelhante à de um “contador geral”, situando-se na estrutura organizacional como órgão de linha e subordinando -se diretamente ao diretor financeiro. Suas atribuições básicas são semelhantes à de um “contador geral” ou “gerente de contabilidade”, que se responsabiliza pelo conteúdo das informações geradas nos diversos setores que a ele são subordinadas. Em muitos casos, o profissional que ocupa este cargo é um ex -contador que está fazendo carreira na empresa e, na maioria dos casos, continua a assinar o balanço. (CREPALDI, 1998).

A segunda forma de atuação do *controller*, e mais correta, é como um órgão de staff, ligado diretamente à alta administração, funcionando como “filtro” das informações geradas pelos diversos setores da empresa. Sua função básica é garantir que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo, não sendo de sua responsabilidade a elaboração das mesmas, mas sim sua compilação, síntese e análise. (CREPALDI, 1998).

O *Controller* precisa ser um profissional altamente qualificado, que definirá e controlará todo fluxo de informações da empresa, garantindo que as informações corretas cheguem aos interessados dentro de prazos adequados e que a alta administração somente receba informações úteis a tomada de decisão. (CREPALDI, 1998).

A função do *Controller* é basicamente analisar informações de diversas áreas da organização, gerindo apenas aquelas informações que julga necessária para a alta administração, informações estas que ajudaram os gestores a tomar determinadas decisões para o andamento das atividades da empresa.

Assim sendo, as principais funções do controller são:

- Organizar um adequado sistema de informações gerenciais que permitam à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- Classificar as variações em: de desempenho e de estimativa;
- Identificar as causas e os responsáveis pelas variações;
- Propor medidas corretivas. (CREPALDI, 1998).

2.5 Demonstrações Contábeis

2.5.1 Balanço Patrimonial

“O Balanço Patrimonial é um retrato da empresa. É uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa possui o que a empresa deve, e a diferença entre os dois, num dado momento”.(ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, 2002).

“O Balanço Patrimonial reflete a posição financeira em determinado momento (normalmente, no fim do ano) de uma empresa”, (MARION et al, 1995).

O Balanço Patrimonial visa demonstrar aos administradores o que a empresa deve e o seu patrimônio líquido de um lado e de outro todos os bens que a empresa possui e o que tem a receber.

Figura 03: Modelo de Balanço Patrimonial.

BALANÇO PATRIMONIAL	
1 – ATIVO	2 – PASSIVO
1.1 Circulante 1.1.1 Caixa 1.1.2 Bancos 1.1.3 Duplicatas a Receber 1.1.4 (-) Provisão para Devedores Duvidosos 1.1.5 (-) Duplicatas Descontadas 1.1.6 Estoques 1.1.7 Despesas do Exercício Seguinte 1.2 Realizável a Longo Prazo 1.2.1 Empréstimos a Empresas Coligadas e Controladas 1.2.2 Empréstimos a Diretores 1.3 Permanente Investimentos 1.3.1 Aplicações em Cias. Coligadas e Controladas 1.3.2 Imóveis para Renda 1.3.3 Terrenos Imobilizado 1.3.4 Imóveis em uso 1.3.5 (-) Depreciação Acumulada de Imóveis em Uso 1.3.6 Veículos 1.3.7 (-) Depreciação Acumulada de Veículos 1.3.8 Móveis e Utensílios 1.3.9 (-) Depreciação Acumulada de Móveis e Utensílios Diferido 1.3.10 Gastos Pré-Operacionais 1.3.11 (-) Amortização Acumulada	2.1 Circulante 2.1.1 Fornecedores 2.1.2 Impostos a Recolher 2.1.3 Salários a Pagar 2.1.4 Encargos Sociais a Recolher 2.1.5 Empréstimos a Pagar 2.1.6 Contas a Pagar 2.1.7 Títulos a Pagar 2.2 Exigível a Longo Prazo 2.2.1 Financiamentos 3. Patrimônio Líquido 3.1.1 Capital 3.1.2 Lucros Acumulados 3.1.3 Reservas

Fonte: MARION et al. (1995).

2.5.2 Resultado do Exercício

“A Demonstração de Resultado mede o desempenho ao longo de um determinado período, geralmente um trimestre ou um ano”. (Ross, Westerfield, Jordan, 2002).

É a ferramenta mais importante para a empresa, porque mostrará ganho que a empresa obteve no seu exercício após produzir, vender, oferecer prazos, receber prazos, ou seja, é quanto à empresa lucra em sua atividade operacional.

A Demonstração do Resultado do Exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses). É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem -se às despesas e, em seguida, indica -se o resultado (lucro ou prejuízo) (MARION et al, 1995).

Figura 04: Modelo de Demonstração do Resultado de Exercício.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
4.1	Vendas Brutas
4.2	(-) Deduções
4.2.1	IPi
4.2.2	ICMS
4.2.3	ISS
4.2.4	Devoluções
4.2.5	Abatimentos
5.1	(-) Custos dos Produtos Vendidos
5.1.1	Matéria-Prima
5.1.2	Mão-de-Obra Direta
5.1.3	Aluguel da Fábrica
5.1.4	Energia Elétrica
5.1.5	Depreciação de Equipamentos
5.2	(-) Despesas de Vendas
5.2.1	Comissão de Vendedores
5.2.2	Propaganda
5.2.3	Salários do Pessoal de Vendas
5.2.4	Devedores Duvidosos
5.3	(-) Despesas Administrativas
5.3.1	Aluguel de Escritório
5.3.2	Honorários da Diretoria
5.3.3	Material de Escritório
5.3.4	Salário do Pessoal Administrativo
5.3.5	Encargos Sociais
5.4	(-) Despesas Financeiras
5.4.1	Juros
5.4.2	Correção Monetária da Dívida
5.4.3	Varição Cambial
5.4.4	Receita Financeira
5.4.5	(+) Resultado da Correção Monetária
5.4.6	Provisão para Imposto de Renda
5.4.7	Participações

Fonte: MARION et al. (1995).

2.6 Análise de Balanço

“Sempre temos considerado que a análise financeira e de balanços é um dos aspectos”.

“mais difíceis e que exigem mais maturidade por parte do contador gerencial”.(IUDÍCIBUS, 1998).

“Os Balanços principalmente em se tratando de uma análise para avaliação de tendência, devem ser os mais resumidos possíveis. Se alguma área de problemas for diagnosticada, a análise pode ser aprofundada a qualquer momento”.(IUDÍCIBUS, 1998).

A Análise de Balanço oferece aos gestores relatórios que identificam quais problemas a empresa está enfrentando, possibilitando aos seus gestores a visão correta que solucione determinado problema. Por isso é de suma importância estabelecer critérios com relação à classificação dessas contas, de modo que possa ser de fácil entendimento sua classificação.

Segundo PADOVEZE (1997), a avaliação sobre a empresa tem por finalidade detectar pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa.

Esta análise constitui um processo de estudo sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação que se encontra a empresa em seus diversos aspectos, como operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros.

2.6.1 Análise Horizontal

“A finalidade principal da análise horizontal é apontar o crescimento de itens do balanço e das demonstrações de resultado, através dos períodos, a fim de caracterizar tendências”.(IUDÍCIBUS, 1998).

A Análise Horizontal é um estudo que calcula a variação percentual ocorrida em determinados períodos, buscando trazer aos seus gestores a situação da empresa naquele período, se houve um crescimento ou se houve um decréscimo de determinada conta analisada.

2.6.2 Análise Vertical

“Este tipo de análise é importante para avaliar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo”.(IUDÍCIBUS, 1998).

A Análise Vertical é um estudo que busca mostrar aos gestores da empresa as participações dos elementos patrimoniais e de resultado dentro do total, permitindo a eles identificar se há algum item fora de suas proporções normais.

Figura 05: Análise Horizontal e Vertical do Balanço Patrimonial

	PERÍODO 0			PERÍODO 1			PERÍODO 2			PERÍODO 1		PERÍODO 2	
	\$	Análise		\$	Análise		\$	Análise		Análise	Análise	Análise	Análise
		Vertical	Horizontal		Vertical	Horizontal		Vertical	Horizontal				
ATIVO													
CIRCULANTE	5.667.900	47,76	100	8.364.651	55,48	1,48	10.933.396	57,73	1,93	1,28	1,40		
Caixa/Bancos/Aplicações Financeiras	400.000	3,37	100	1.129.077	7,49	2,82	683.391	3,61	1,71	2,45	1,24		
Clientes	3.128.900	26,36	100	3.566.843	23,66	1,14	4.664.727	24,63	1,49	0,99	1,08		
Estoques	2.139.000	18,02	100	3.668.731	24,33	1,72	5.585.278	29,49	2,61	1,49	1,89		
Materiais	948.000	7,99	100	1.524.948	10,11	1,61	2.572.272	13,88	2,71	1,40	1,97		
Processo	406.000	3,42	100	751.717	4,99	1,85	1.103.225	5,83	2,72	1,61	1,97		
Acabados	785.000	6,61	100	1.392.066	9,23	1,77	1.909.781	10,08	2,43	1,54	1,76		
PERMANENTE	6.200.000	52,24	100	6.712.550	44,52	1,08	8.004.000	42,27	1,29	0,94	0,94		
Investimentos-Equivalência Patrimonial	300.000	2,53	100	358.800	2,38	1,20	455.400	2,40	1,52	1,04	1,10		
Imobilizado	5.900.000	49,71	100	6.353.750	42,14	1,08	7.548.600	39,86	1,28	0,94	0,93		
Terrenos	610.000	5,14	100	701.500	4,65	1,15	841.800	4,45	1,38	1,00	1,00		
Prédios	2.500.000	21,07	100	2.875.000	19,07	1,15	3.450.000	18,22	1,38	1,00	1,00		
Depreciação Acumulada	(920.000)	7,75	100	(1.173.000)	7,78	1,28	(1.545.600)	8,16	1,68	1,11	1,22		
Equipamentos	6.350.000	53,51	100	7.762.500	51,49	1,22	10.419.000	55,02	1,64	1,06	1,19		
Depreciação Acumulada	(2.640.000)	22,24	100	(3.812.250)	25,28	1,44	(5.616.600)	29,66	2,13	1,26	1,54		
TOTAL DO ATIVO	11.867.900	100,00	100	15.077.201	100,00	1,27	18.937.396	100,00	1,60	1,10	1,16		
PASSIVO													
CIRCULANTE	2.752.100	23,19	100	4.269.871	28,32	1,55	5.352.728	28,27	1,94	1,35	1,41		
Fornecedores	713.600	6,01	100	715.936	4,75	1,00	1.166.950	6,16	1,64	0,87	1,18		
Impostos a Recolher-sobre mercadorias	1.435.200	12,09	100	1.836.348	12,18	1,28	2.068.159	10,92	1,44	1,11	1,04		
Salários e Encargos	170.600	1,44	100	610.351	4,05	3,58	1.061.480	5,61	6,22	3,11	4,51		
Outras Contas	82.700	0,70	100	95.067	0,63	1,15	167.267	0,88	2,02	1,00	1,47		
Impostos sobre o Lucro	200.000	1,69	100	522.688	3,47	2,61	452.959	2,39	2,26	2,27	1,64		
Dividendos e Participações	150.000	1,26	100	489.481	3,25	3,26	435.913	2,30	2,91	2,84	2,11		
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	3.600.000	30,33	100	3.726.000	24,71	1,04	4.974.400	26,27	1,38	0,90	1,00		
Financiamentos	3.600.000	30,33	100	3.726.000	24,71	1,04	4.974.400	26,27	1,38	0,90	1,00		
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	5.515.800	46,48	100	7.081.330	46,97	1,28	8.610.269	45,47	1,56	1,12	1,13		
Capital Social	5.000.000	42,13	100	6.325.000	41,95	1,27	7.590.000	40,08	1,52	1,10	1,10		
Lucros Acumulados Anteriores	515.800	4,35	100	593.170	3,93	1,15	711.804	3,76	1,38	1,00	1,00		
Resultado do Período-Acumulado	0	0,00	100	163.160	1,09	0,00	308.465	1,63	0,00	0,00	0,00		
TOTAL DO PASSIVO	11.867.900	100,00	100	15.077.201	100,00	1,27	18.937.396	100,00	1,60	1,10	1,16		

Fonte: PADOVEZE (1997).

Figura 06: Análise Horizontal e Vertical do Resultado do Exercício.

	PERÍODO 1*			PERÍODO 2*			TOTAL PERÍODO (1 + 2)		
	\$	Análise		\$	Análise		\$	Análise	
		Vertical	Horizontal		Vertical	Horizontal		Vertical	Horizontal
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	14.267.372	125,18	100	18.658.907	125,18	1,31	32.926.279	125,18	1,09
Impostos sobre Vendas	(2.870.297)	25,18	100	(3.753.458)	25,18	1,31	(6.623.755)	25,18	1,09
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	11.397.075	100,00	100	14.905.449	100,00	1,31	26.302.524	100,00	1,09
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	6.813.787	59,79	100	9.648.493	64,73	1,42	16.462.280	62,59	1,18
Consumo de Materiais – Preços Médios	2.684.720	23,56	100	4.269.076	28,64	1,59	6.953.796	26,44	1,33
Mão-de-obra Direta	2.318.400	20,34	100	2.782.080	18,66	1,20	5.100.480	19,39	1,00
Mão-de-obra Indireta	1.352.400	11,87	100	1.622.880	10,89	1,20	2.975.280	11,31	1,00
Despesas Gerais	621.000	5,45	100	785.220	5,27	1,26	1.406.220	5,35	1,05
Depreciação	790.050	6,93	100	1.058.460	7,10	1,34	1.848.510	7,03	1,12
Varição dos Estoques de Produção	(952.783)	(8,36)	100	(869.223)	(5,83)	0,91	(1.822.006)	(6,93)	0,76
LUCRO BRUTO	4.583.288	40,21	100	5.256.956	35,27	1,15	9.840.244	37,41	0,96
DESPESAS OPERACIONAIS	2.712.689	23,80	100	3.281.880	22,02	1,21	5.994.569	22,79	1,01
COMERCIAIS	1.766.009	15,50	100	2.145.864	14,40	1,22	3.911.873	14,87	1,01
Salários	1.014.300	8,90	100	1.217.160	8,17	1,20	2.231.460	8,48	1,00
Despesas Gerais	705.709	6,19	100	873.504	5,86	1,24	1.579.213	6,00	1,03
Depreciação	46.000	0,40	100	55.200	0,37	1,20	101.200	0,38	1,00
ADMINISTRATIVAS	946.680	8,31	100	1.136.016	7,62	1,20	2.082.696	7,92	1,00
Salários	546.480	4,79	100	655.776	4,40	1,20	1.202.256	4,57	1,00
Despesas Gerais	345.000	3,03	100	414.000	2,78	1,20	759.000	2,89	1,00
Depreciação	55.200	0,48	100	66.240	0,44	1,20	121.440	0,46	1,00

Fonte: PADOVEZE (1997).

2.6.3 Indicadores Econômicos – Financeiros

Os Indicadores econômicos - financeiros são os elementos que tradicionalmente representam o conceito de análise de balanço. São cálculos matemáticos efetuados a partir do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, procurando números que ajudem no processo de classificação do entendimento da situação da empresa, em seus aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade. (PADOVEZE, 1997).

Esses indicadores trarão aos administradores da empresa a situação presente que se encontra à empresa, proporcionando o que poderá acontecer no futuro. Detectando problemas,

no qual proporcionará a alta administração tempo hábil para solucionar determinado problema.

Figura 07: As categorias de indicadores

Indicadores de Capacidade de Pagamento
1. Liquidez Corrente
2. Liquidez Seca
3. Liquidez Geral
4. Endividamento
Indicadores de Atividades
1. Prazo médio de Recebimento
2. Prazo médio de Pagamento
3. Giro de Estoques
4. Giro do Ativo Total
Indicadores de Rentabilidade
1. Margem operacional sobre Vendas
2. Margem líquida sobre Vendas
3. Rentabilidade do Ativo Total
4. Rentabilidade do Patrimônio Líquido
Análise da Rentabilidade - Método Dupont
1. Giro Ativo total
2. Margem líquida sobre Vendas
3. Lucro sobre o Ativo
4. Participação do capital próprio no Ativo Total
5. Lucro sobre o Patrimônio Líquido
Análise do valor da Ação
1. Valor Patrimonial da Ação
2. Lucro por Ação
3. Dividendos e Lucros distribuídos por Ação
4. Valor de Mercado da Ação
5. Relação Preço Lucro (P/L)

Fonte: PADOVEZE (1997).

2.7 Indicadores de Desempenho

2.7.1 Margem de Contribuição

Margem de Contribuição é a margem bruta obtida pela venda de um produto que excede seus custos variáveis unitários. Em outras palavras, a margem de contribuição é o mesmo que o lucro variável unitário, ou seja, preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto. (PADOVEZE, 1997).

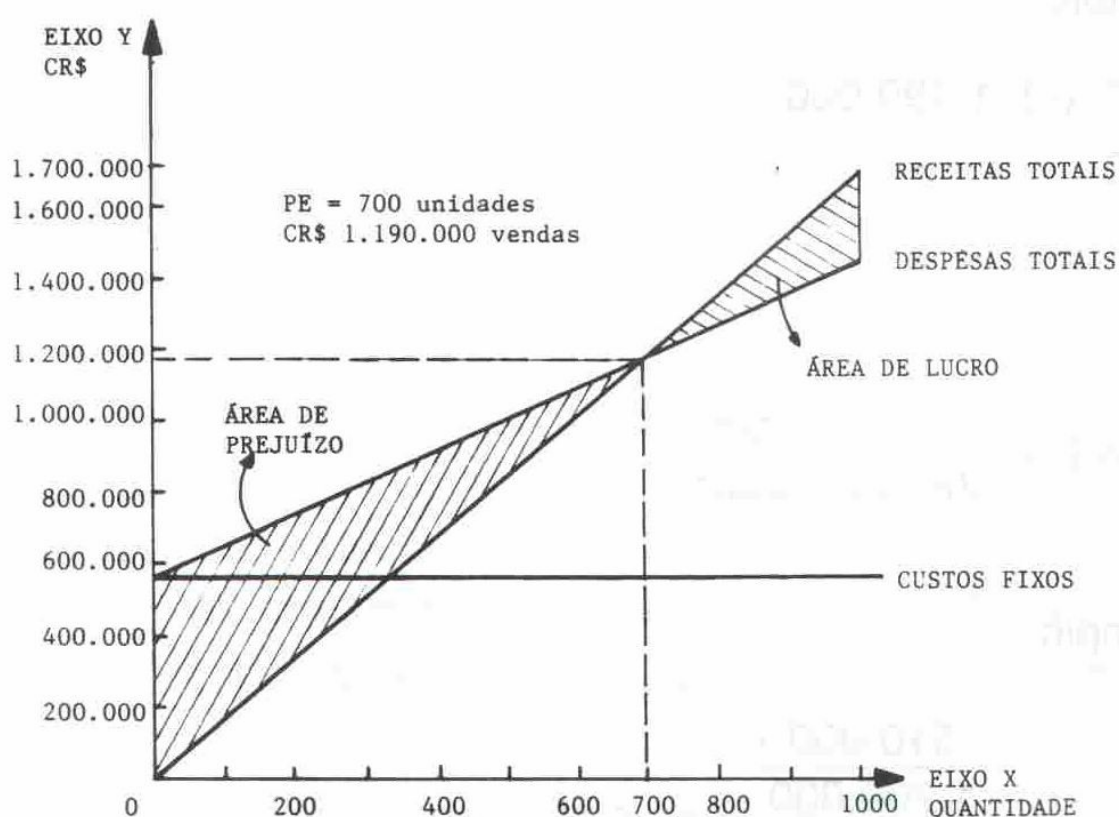
Margem de Contribuição é o resultado da diferença do preço de venda de um produto deduzido os custos de produção, ou seja. É o lucro variável que a empresa obtém com a venda de determinado produto.

2.7.2 Ponto de Equilíbrio

Padoveze (1997), evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis, que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender seu produto.

É uma ferramenta utilizada pelos administradores para determinar o ponto que a empresa precisa vender para a que com essas receitas possa cobrir os custos e despesas da fabricação de determinado produto, não trazendo prejuízo aos acionistas.

Figura 08: Gráfico do Ponto de Equilíbrio.



Fonte: PADOVEZE (1997).

2.7.2.1 Ponto de Equilíbrio em quantidade

“Objetiva determinar a quantidade mínima que a empresa precisa produzir e vender. Se a empresa produzir uma quantidade abaixo deste valor trará um prejuízo a ela”.(PADOVEZE, 1997).

2.7.2.2 Ponto de Equilíbrio em valor

É usada em situações em que a empresa possui um mix de produtos, onde há dificuldades em separar os custos de cada produto. Determina qual o valor mínimo que a

empresa precisa vender para cobrir seus custos e despesas para a produção de determinados produtos e obtenha lucro zero. (PADOVEZE, 1997).

2.8 Fluxo de Caixa

“O fluxo de Caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada”. (HOJI, 2001).

A Construção do relatório de fluxo de caixa pode ser elaborado por consulta e reacumulação de dados das contas representativas das disponibilidades, bancos e aplicações financeiras. Entendemos, porém, que isso é um retrabalho informacional, não condizente com a construção de um sistema de informação contábil gerencial, de enfoque integrativo. (PADOVEZE, 1997).

O Fluxo de caixa é uma ferramenta utilizada pelos administradores para apresentar aos acionistas informações sobre a entrada e saída de dinheiro do caixa da empresa e para que os acionistas possam fazer investimentos na empresa sem prejudicar o caixa da empresa.

Concordamos que a administração diária do fluxo de caixa possa ser elemento vital para o setor financeiro e de sua responsabilidade. A sua necessidade de informação é imediata, e não pode, de forma alguma, esperar tratamento contábil de mais algumas horas ou de um dia. (PADOVEZE, 1997).

O Fluxo de Caixa diário é feito diariamente pela necessidade de informações que os administradores precisam obter com relação quanto à empresa precisa pagar e quanto tem a receber em determinado dia.

A Fluxo de Caixa mensal é tão necessário quanto o fluxo de caixa diário. Enquanto a movimentação dos recursos financeiros dia-a-dia é de importância operacional para realizar os pagamentos e os recebimentos imediatos, o fluxo de caixa mensal possibilita uma visão de conjunto e de relevância, que o fluxo de caixa diário dificilmente oferece. (PADOVEZE, 1997).

O Fluxo de Caixa mensal é elaborado para que os administradores possam acompanhar e controlar os recursos e despesas da empresa.

2.9 Custos dos Produtos

A Contabilidade de custos tem duas funções relevantes: no auxílio ao controle e na ajuda a tomadas de decisões. No que diz respeito ao controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e,

num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido com os valores anteriormente definidos. (MARTINS, 2001).

Segundo MARTINS (2001), a contabilidade de custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerencial.

Com o significativo aumento da competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou serviços, os custos tornam altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto ocorre, pois devido à alta competição existente, as empresas já não podem mais definir seus preços de acordo com os custos incorridos, e sim com base nos preços praticados no mercado em que atuam. (MARTINS, 2001).

Devido ao grande aumento de competitividade nacional quanto internacional que vêm ocorrendo no mercado interno, tem trazido diversos prejuízos às empresas, porque elas não estão conseguindo vender seus produtos de acordo com os custos incorridos da sua produção, e estão praticando preços de acordo com que o mercado exige, vendendo a um preço abaixo do que os custos exigem.

É de suma importância os administradores terem o conhecimento dos custos, a fim de saber se o preço e o produto são rentáveis, e se não forem rentáveis, eles devem trabalhar para tentar reduzi-lo tornando-os viáveis a empresa fabricá-lo.

Alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizadas e até quantidade da força consumida), são os custos diretos com relação aos produtos. (MARTINS, 2001).

Custos diretos são os custos que estão ligados diretamente à produção do produto ou prestação do serviço.

“Outros realmente não oferecem condições de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como o aluguel, a supervisão, as chefias, etc). São custos indiretos com relação aos produtos”. (MARTINS, 2001).

Custos Indiretos são os custos que não integram a confecção do produto ou prestação de serviço.

O valor global de consumo dos materiais diretos por mês depende diretamente do volume de produção. Quanto maior a quantidade fabricada, maior seu consumo. Dentro, portanto, de uma unidade de tempo, o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o

volume de produção; logo, materiais diretos são custos variáveis. Por outro lado, o aluguel da fábrica em determinado mês é de determinado valor, independentemente de aumentos ou diminuições naquele mês do volume elaborado de produtos. Por isso, o aluguel é um custo fixo. (MARTINS, 2001).

Os custos variáveis são custos que variam de acordo com a produção, se a produção aumentar os custos aumentam e se diminuir eles tendem a cair. E os custos fixos são aqueles que não dependem da quantidade produzida, então se a empresa produz ou deixa de produzir o valor do custo será o mesmo independente da quantidade produzida.

2.10 Contabilidade Gerencial Como Sistema De Informação Contábil

2.10.1 Introdução

Para os administradores que buscam a excelência empresarial, uma informação, mesmo que útil só é desejável se conseguida a um custo adequado e interessante para a entidade. A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a administração da entidade. (PADOVEZE, 1997).

Os sistemas de informação têm uma relação direta com o processo de gestão, pois são eles que darão o suporte de informações a todas as áreas da organização. E também abordará os sistemas de informações contábeis e sua importância na administração das empresas, enfatizando como as informações contábeis poderão oferecer alternativas de solução para problemas comuns no cotidiano das empresas.

PADOVEZE (1997), conclui que para se fazer contabilidade gerencial é necessário um sistema de informação contábil gerencial, um sistema de informação operacional, que seja um instrumento dotado de características tais que preencha todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de sua entidade.

2.10.2 Sistema de Informação

PADOVEZE (1997), define sistema de informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permita às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Os sistemas de informação classificam-se em: sistema de informação de apoio às operações e sistema de informação de apoio à gestão. Sistema de informação de apoio às operações, têm como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compra, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos,

pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento e controle de produção). Os sistemas de informação de apoio à gestão preocupam-se com as informações necessárias para gestão econômico-financeira da empresa. O sistema de informação é um sistema de apoio à gestão, juntamente com os demais sistemas de controladoria e finanças. Os sistemas de informação de apoio à gestão tem como base de apoio informacional as informações de processo e quantitativas geradas pelos sistemas operacionais. (PADOVEZE, 1997).

O sistema de informação é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para se atingir objetivos, apresentando um ciclo de entradas, mecanismos de processamento, saídas e feedback, trabalhando com dados para produzir informações de interesse aos administradores.

2.10.3 Pressupostos Básicos

Segundo PADOVEZE (1997), a informação contábil precisa atender primeiramente a dois pressupostos básicos, para que tenha validade integral no processo de gestão administrativa:

a) Sua necessidade como informação: a informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária ela deve ser útil. (PADOVEZE, 1997).

A necessidade da informação é determinada pelos usuários finais dessa informação, por seus consumidores. Assim, a informação deve ser construída para atender a esses consumidores e não para atender aos contadores. Para que um sistema de informação contábil seja vivo dentro de uma empresa, é preciso o apoio da alta administração da companhia. Essa necessidade tem que ser sentida pela alta cúpula da empresa, fazendo com que, a partir daí, tenhamos tranquilidade para desenvolver e manter adequadamente o sistema de informação. (PADOVEZE, 1997).

É o consumidor final que irá dizer aos contadores qual a necessidade de informação que eles precisaram. E os contadores tendem a construir essas informações a fim de atender tais necessidades, por isso é necessário que se crie uma retaguarda, um sistema de informação contábil gerencial que trará a organização todas as informações que seus gestores julguem necessárias.

b) Seu planejamento e controle: o sistema de informação gerencial exige planejamento para a produção dos relatórios, para atender plenamente aos usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários. Dessa forma, será possível efetuar o controle posterior. (PADOVEZE, 1997).

Conforme PADOVEZE (1997), o sistema de informação contábil deve produzir informações que possam atender aos seguintes aspectos:

I – Níveis Empresariais

- * estratégico;
- * tático;
- * operacional.

II – Ciclo Administrativo

- * planejamento;
- * execução;
- * controle.

III – Nível de Estruturação da Informação

- * estruturada;
- * semi-estruturada;
- * não estruturada.

Para que os usuários utilizem os relatórios do sistema de informação é preciso que se tenha um certo conhecimento contábil, porque a partir daí é que os administradores passaram a efetuar determinado controle sobre as informações gerenciais, que servirão para os gestores tomarem determinadas decisões para o crescimento da organização.

2.10.4 Abrangência do Sistema de Informação

Um sistema de informação contábil gerencial tem necessariamente que abranger todas as áreas de contabilidade de que se vale o conceito de contabilidade gerencial. Além disso, o sistema tem que incorporar todos os dados quantitativos necessários para mensuração e análise conectada das informações com o movimento operacional da empresa. (PADOVEZE, 1997).

“Juntamente com isso, o sistema deve prover todos os meios para trabalhar a informação em seus aspectos de informação pretérita, informação presente, informação pretérita atualizada e informação futura, com análises percentuais”. (PADOVEZE, 1997).

Os sistemas de informação do nível operacional são utilizados para o controle do fluxo das atividades básicas da organização, tal como vendas, fluxo de caixa, controle de materiais e outros, apoiando o processo de coleta e armazenamento de novos conhecimentos associados ao negócio para que a administração de continuidade as tarefas cotidianas. Além de ser utilizada pelos executivos para a realização do planejamento estratégico. Proporcionando uma visão necessária da empresa para o planejamento das próximas ações diante do ambiente externo.

2.10.5 Plano de Contas Contábeis

“Os planos de contas contábeis deverão ser construídos tendo em vista relatórios futuros que dele se originarão, e a necessidade da integração de todo o sistema de informação contábil, através da navegabilidade dos dados”. (PADOVEZE, 1997).

Segundo PADOVEZE (1997), nota -se que o plano de contas gerencial é um prolongamento do conceito de contrapartida, de débito e crédito. Para cada conta do balanço patrimonial deverá haver como contrapartida uma c onta na demonstração de resultados, se assim se fizer necessário.

“Um plano de contas, deve registrar as contas que serão movimentadas pela contabilidade em decorrência das operações da empresa ou, ainda contas que, embora não movimentadas no presente, poderão ser utilizadas num futuro”. (MARION, 1998).

O plano de contas é um grupo de contas que os acionistas juntamente com o contador definem para separar os gastos que a empresa tem, objetivando demonstrar através dos relatórios obtidos pelos sistemas de in formação a situação econômica que se encontra a empresa.

2.11 Considerações Finais

Pôde-se observar que a contabilidade oferece muitas ferramentas gerenciais capazes de auxiliar o gestor na administração de seus negócios. Temas como análise das demonstrações contábeis, indicadores de desempenhos, custos dos produtos, entre outros assuntos que dizem respeito à gestão da empresa, devem ser discutidos em parceria com o contador, pois este profissional que terá condições de transformar a contabilidade financeira exi gida por lei em uma fonte de informações gerenciais.

Através do controle de dados, da geração de informação, permite um melhor acompanhamento das operações da empresa e de seus resultados pelos contadores e administradores, proporcionando uma visão ampla e segura para a tomada de decisão.

3.0 Estudo de Caso

3.1 Considerações Iniciais

A necessidade de se considerar a contabilidade gerencial como fonte de informações para o apoio ao processo decisório nas organizações foi destacada nos capítulos anteriores. Este estudo de caso visa demonstrar como a contabilidade gerencial pode ser empregada no apoio à gestão das empresas, tornando as tomadas de decisão mais seguras para os administradores.

Sendo a contabilidade uma das mais ricas fontes de informações da empresa, é importante que haja uma sintonia entre o contador e o administrador, no intuito de se verificarem quais dados poderão ser identificados na contabilidade para posterior transformação em informação útil à gestão da empresa.

Este estudo de caso apresenta um processo que envolve a participação do gestor ativamente ao longo dos passos, porque as mudanças no processo decisório vão ocorrendo gradualmente e de forma contínua, ou seja, com o término de um ciclo completo, existirão novos insumos para se reiniciar todo o processo novamente, e assim sucessivamente.

O desenvolvimento do processo de maneira interativa e incremental evita que se iniciem processos muitos longos, que acabem descaracterizando as motivações iniciais, e que estimula a participação ativa do gestor, facilitando a incorporação das mudanças resultantes do desenvolvimento de todo processo.

3.2 Objeto de Estudo

HISTÓRICO

Fundado em 1968 na Holanda, suas atividades iniciaram-se no Brasil em 1972 com a primeira loja na cidade de São Paulo. O crescimento do Makro Atacadista no Brasil foi conservador nos seus primeiros 15 anos, com a abertura média de uma loja ao ano. Após estes 15 anos, a companhia adotou uma estratégia agressiva de expansão, aumentando o número de lojas de 11 em 1986 para 21 em 1990.

Atualmente, o Makro Atacadista é a maior organização Mundial a operar pelo sistema cash-and-carry com vendas exclusivamente a clientes cadastrados. Presente em 21 estados no Brasil e no Distrito Federal (DF), com um total de 51 lojas com áreas de venda entre 310 0 e 9900 metros quadrados. Nosso sistema operacional: número de check-outs, carrinhos, porta paletes, estacionamento, etc, são desenvolvidos para atender com maior eficiência e rapidez aos comerciantes.

O Makro Atacadista comercializa e distribui uma enorme variedade de produtos, sendo mais de 12.000 itens em alimentos, não-alimentos e marca ARO (a marca própria do Makro) a preços ainda mais reduzidos, possibilitando maior lucratividade aos clientes.

PRODUTOS

• HortiFruti

Batata, cebola, laranja, melão e toda uma variedade em frutas, verduras e legumes... produtos recebidos diariamente, direto do produtor.

•Carnes Resfriadas

Somente carnes de boi, processadas por renomados frigoríficos, mantidas em rigorosas condições de conservação e higiene.

•Frios e Laticínios

Resfriados e congelados, produtos da melhor procedência, marcas de prestígio, na embalagem de revenda ou na embalagem institucional.

ARO - a marca própria do Makro

Toda uma linha de produtos em embalagem industrial, própria para consumo de hotéis, restaurantes, lanchonetes, padarias, hospitais, bares, cantinas de indústria e similares.

Os produtos ARO são fabricados por indústrias conceituadas e têm duplo controle de qualidade, do Makro e do fabricante.

Um grande atacado também em Não -Alimentos. O seu distribuidor de eletro - eletrônicos, Têxtil, Utilidades, Informática, Eletro -eletrônicos, Material de Escritório, Equipamentos e Acessórios para Hotelaria.

VANTAGENS QUE O MAKRO OFERECE AOS COMERCIANTES:

Somente no Makro, você encontra uma rica variedade de produtos em Alimentos perecíveis e Não-Alimentos sob um mesmo teto e com os melhores preços, resolvendo todos os seus problemas de abastecimento em uma única visita.

No Makro o comerciante encontra produtos em "pallets", caixas fechadas, embalagens institucionais, proporcionando maior economia ao transformador público e privado (Hotéis, Restaurantes, Lanchonetes, Padarias, Hospitais, Indústrias) e o "Makro Pack", embalagem fracionada a preços de atacado.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Luis Fernandez presidiu o Makro Brasil desde sua inauguração em 1972 até 1987, quando assumiu outros desafios na rede Makro ao redor do mundo, retornando em 1998 como presidente do grupo para a América Latina, até seu falecimento em vinte e três de outubro de dois mil e dois.

Por mais de trinta anos, Luis Fernandez colocou seu coração e sua alma no seu trabalho, e sua visão e energia ajudaram a fazer do grupo Makro o que ele é hoje. Seu jeito de tratar as pessoas e sua leal amizade fez dele uma pessoa muito especial. A Fundação Luis Fernandez é uma homenagem da SHV, holding do grupo Makro, a este grande profissional.

PROGRAMA EDUCACIONAL FUNDAÇÃO LUIS FERNANDEZ

Em março/03 iniciou-se o programa em 06 lojas, com aproximadamente 180 funcionários, no ano seguinte, em março/2004 ampliou-se o programa para mais 11 lojas e estamos atualmente com 350 funcionários estudando. Dos funcionários que iniciaram o

programa cerca de 50 já estão formados e temos para o início de 2005 aproximadamente de 70 funcionários que deverão realizar os exames para obtenção do certificado. Estão aguardando o resultado final das avaliações para realizar em a cerimônia de formatura. Esse evento será muito especial para esses funcionários, pois muitos não acreditavam que seriam capazes. Será muito especial para toda a Cia também, pois está sendo muito gratificante observar o desenvolvimento dos nossos funcionários no decorrer deste programa.

Para o ano de 2005, pretende-se dar andamento ao programa, ampliando o número de lojas a serem atendidas, já estamos em fase de planejamento e pretende-se implantá-la em mais 10 lojas, (Contagem, Uberlândia, Vitória, Brasília, Recife, Fortaleza, Florianópolis, João Pessoa e Goiânia), atingindo cerca de 150 funcionários.

Observou-se nas visitas que realizamos e nos relatórios recebidos que essa ação tem sido muito positiva para nossos funcionários. Ao reiniciar os estudos esses funcionários estão ampliando seus horizontes em relação ao futuro. Percebe-se que não estamos apenas proporcionando que estas pessoas obtenham a certificação, mas também que estamos contribuindo para que busquem outras metas e que ampliem suas oportunidades. Têm-se casos de funcionários que já estão cursando o ensino superior. Compreende-se dessa forma que nosso objetivo está sendo alcançado, o que nos deixa muito felizes.

MISSÃO

Distribuição de produtos com excelência de preços, qualidade e variedade a clientes profissionais, proporcionando-lhes vantagens e oportunidades de desenvolvimento.

O que significa ser:

Para nossos clientes-alvo: a fonte de abastecimento mais confiável para dar-lhes condições de competir em seus respectivos mercados.

Para nossos fornecedores: o distribuidor de seus produtos ao custo mais baixo em um número elevado de pontos de venda no território brasileiro.

3.3 Descrição do Estudo

Através deste estudo, procurou-se analisar a empresa, buscando informações junto à contabilidade da empresa, analisando documentos que descrevam os processos de rotina da empresa, enfim, estudando cada detalhe que julgar importante e necessário para melhor conhecer os objetivos estratégicos da empresa analisada.

Possibilitará entender os processos decisórios da empresa, verificando junto a seus gestores como são tomadas as decisões atualmente, qual é a fonte das informações que servem de base a essas decisões, quais são os instrumentos utilizados no processo decisório, possibilitando uma melhoria ao processo decisório.

Analisando os dados disponíveis nos sistemas contábeis, onde o contador deverá analisar o sistema contábil adotado pela empresa, procurando identificar fontes de dados que possam ser transformados em informações úteis à administração da empresa. Cujos resultados serão a elaboração de relatórios capazes de evidenciar as operações da empresa de maneira a facilitar as tomadas de decisão. Os relatórios desenvolvidos nesta etapa deverão estar de acordo com as necessidades e as características particulares de cada empresa. Esses relatórios devem conter informações julgadas úteis aos gestores de cada organização.

Após este passo, é adaptar o processo decisório a realidade de cada empresa, onde o contador apresentará aos gestores as diferentes formas de elaboração de relatórios desenvolvidos na fase anterior e explicará com essas informações poderão ser utilizadas para melhorar o processo decisório da empresa. Nesta fase serão analisados os fatores que foram abordados na elaboração de relatórios ligados ao planejamento estratégico e as novas possibilidades de interpretação da situação da empresa, a fim de demonstrar a viabilidade da incorporação de instrumentos apoiados sobre a contabilidade gerencial na cultura decisória. Sendo destacada a importância da participação ativa do gestor em todo o processo.

3.4 Análise dos Resultados Obtidos

O Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, que representam, a situação estática e dinâmica do patrimônio, constituem a síntese dos efeitos dos fatos contábeis sobre a composição e as variações patrimoniais. Se o administrador entender melhor o que cada conta de um Balanço Patrimonial ou de uma Demonstração do Resultado do Exercício significa, mais seguras serão as suas decisões. Por isso, é papel fundamental do contador transformar tais resultados em informações compreensíveis ao usuário.

A análise vertical e horizontal é a melhor forma de acompanhar o desenvolvimento e o comportamento anual da empresa. A análise vertical evidencia a participação dos elementos patrimoniais e de resultados dentro do total. Já a análise horizontal evidencia o crescimento ou a redução ocorridos de um período para outro.

A análise vertical propicia a avaliação da lucratividade da empresa. A análise horizontal propicia a evolução da empresa de um período a outro.

Na análise vertical da demonstração do resultado do exercício, pode-se observar que a empresa estudada o Makro obteve uma queda no seu lucro em relação à receita obtida nos últimos três anos. Já a análise horizontal do mesmo, pode-se observar que a empresa teve um aumento na sua receita nos últimos três anos, independente da análise vertical ter mostrado que o lucro obteve uma queda, a receita aumentou, e a diferença está no valor gasto com impostos devido ao aumento das receitas, que reflete nos impostos, porque se a empresa

aumenta sua receita a tendência é aumentar os impostos e vice-versa, apesar das despesas terem diminuído.

A análise do Balanço Patrimonial mostrou um aumento nos ativos da empresa e nas obrigações, mas o interessante é que o Patrimônio Líquido da empresa, obteve uma queda de 2003 até 2005, o que pode ou não significar um alerta para os acionistas da empresa.

A análise através de Indicadores tem se mostrado muito útil no acompanhamento do orçamento estipulado no planejamento estratégico, pois tende a evidenciar alterações no comportamento tanto patrimonial como no das despesas e receitas. Particularidades como a sazonalidade, as tendências de mercado, as carências de produtos, entre outras, poderão ser mais bem acompanhadas quando existir esse trabalho de análise que auxilie a empresa a tomar decisões mais seguras.

A análise através de índices é uma das ferramentas de gestão mais acessíveis ao administrador, dando-lhe condições de verificar se sua administração está sendo eficaz como no seguinte estudo de caso efetuado no Makro:

“– Liquidez corrente: verifica a capacidade de pagamento da empresa dos valores de curto prazo”.(PADOVEZE, 1997). Pode-se analisar que o que a empresa possuía de valores a receber e a realizar no ativo circulante no último ano que foi de \$ 0,81 para cada \$ 1,00 de dívidas a pagar no passivo circulante, foi menor do que nos últimos dois anos anteriores. Portanto as dívidas eram maiores que a receita, havendo então um prejuízo para a empresa.

“– Liquidez seca: verifica a capacidade de pagamento da empresa dos valores de curto prazo, excluindo os estoques do ativo circulante”. (PADOVEZE, 1997). Pode-se analisar que os índices de liquidez seca eram valores não suficientes para cobrir os valores a pagar, existindo um excedente de liquidez seca.

“– Liquidez geral: verificar a capacidade de pagamento, agora analisando as condições totais de saldos a receber e a realizar contra os valores a pagar, considerando tanto os dados de curto como de longo prazo”.(PADOVEZE, 1997). Analisou-se que a empresa possuía valores a receber e a realizar no ativo circulante na razão de \$ 0,85 para cada \$ 1,00 de dívidas a pagar constantes do passivo circulante e do exigível a longo prazo do ano de 2005, o que demonstra que realmente a empresa está tendo despesas maiores que a receita, ou seja, está tendo um prejuízo nos últimos três anos.

“– Endividamento: a finalidade é medir a estrutura de financiamento da companhia”. (PADOVEZE, 1997). A empresa apresenta um indicador de \$ 2,49, diz que a empresa tem apenas \$ 1,00 para garantir de \$ 2,49 de passivo com terceiros.

“– Giro de estoques: mostra a velocidade com que os estoques se transformam em produção vendida”. (PADOVEZE, 1997). A empresa apresentou índices que mostram que o ano que a empresa mais obteve estoques altos foi no ano de 2004, e dos últimos três anos, o que obteve o menor índice foi o ano de 2005.

“– Giro do ativo: mostra a velocidade com que o investimento total se transforma em volume de vendas”. (PADOVEZE, 1997). Os índices deste indicador mostraram que o ano de 2004 foi o ano que a empresa transformou o seu investimento em ativo numa velocidade maior que os outros dois anos analisados.

“– Rentabilidade do ativo: indica quanto à empresa obtém de lucro líquido para cada \$ de investimento, sendo que quando maior, melhor”. (PADOVEZE, 1997). Neste índice mostrou que o ano que a empresa mais obteve lucro líquido para cada \$ de investimento foi em 2003, o que nos outros dois anos houve uma queda neste índice.

“– Rentabilidade do patrimônio líquido: representa quanto foi à rentabilidade do capital que os sócios da empresa investiram no empreendimento”. (PADOVEZE, 1997). Este índice apresentou o ano de 2004, como o ano que houve mais investimentos na empresa.

Os indicadores de desempenho mostraram que a lucratividade da empresa obteve um aumento em 2004 e apresentou o ano de 2005 como o pior ano dentre os três últimos anos com relação a, lucratividade anual da empresa. Já a rentabilidade da empresa apresentada no ano de 2003, pode-se perceber que esse índice pode-se ser considerado médio, porque quanto mais perto dos 100% a empresa ficar, mais rentável ela é a seus acionistas. Com relação ao prazo de retorno do investimento, a empresa apresentou o ano de 2003, como os anos que foram feitos investimentos pela empresa um índice de 1,62 anos, o que é considerado um prazo muito bom para que se obtenha o valor de investimento de volta.

Tendo em vista a elaboração e a aplicação dos relatórios gerenciais, no estudo de caso, ficou clara a importância da implantação da contabilidade gerencial para a micro e pequena empresa, o qual trará diversos benefícios para as empresas no processo de tomada de decisão.

Mesmo a empresa encontrando -se com boa saúde financeira, não se pode deixar de considerar a análise do resultado operacional, visto que esse resultado refletirá nas disponibilidades financeiras da empresa. O acompanhamento dos resultados econômico - financeiros da empresa deverá ser simultâneo, pois a economia brasileira tende a apresentar um comportamento instável, podendo surpreender o mercado a qualquer momento. A empresa deverá estar preparada e ter condições para tomar decisões tanto de curto como de longo prazo.

O acompanhamento dos indicadores econômico -financeiros torna-se indispensável ao bom gerenciamento da empresa, pois apenas conhecê -los e não verificar os motivos das variações ocorridas não terá valia nem surtirá resultados positivos para a empresa. Através da contabilidade, o gestor terá condições de saber se a forma como a sua empresa está sendo administrada está surtindo resultados positivos ou não, pois a contabilidade tende a revelar tanto o resultado econômico como o financeiro da empresa.

3.5 Considerações Finais

O estudo de caso apresentado possibilitou mostrar a importância que a contabilidade gerencial traz para as micro e pequenas empresas com relação ao processo de tomada de decisão. Evitando assim, que aconteçam as mortalidades das empresas, o que é a realidade no país, onde as empresas não conseguem passar dos quatro ou cinco anos de vida.

Mostrou-se que das inúmeras responsabilidades assumidas pelos contadores nas organizações destaca-se a de conseguir evidenciar o resultado da empresa em informações úteis à gestão, de forma a auxiliar os administradores no dia -a-dia empresarial. Com a interatividade do contador e do gestor no processo decisório, os relatórios gerenciais tornam -se ferramentas importantes à gestão e, principalmente, valorizam os serviços contábeis na empresa.

É relevante ressaltar que, independentemente do porte da empresa ou do seu ramo de atividade, o gestor deverá obter informações capazes de suprir as necessidades de gerenciamento. Um dos caminhos para isso é transformar as informações contábeis em gerenciais, o que está se tornando cada vez mais comum nas empresas, pois os administradores começam a perceber que na contabilidade estão contidas as informações de que eles necessitam, sejam econômicas ou financeiras.

A aplicação deste trabalho nas micro e pequenas empresas tornam -se o processo decisório mais ágil e seguro. As decisões passam a ser tomadas juntamente com o auxílio dos relatórios gerenciais, desenvolvidos pelo contador com a participação do gestor.

Conclusão

A contabilidade pode ser considerada uma fonte de informação valiosa para uma empresa, pois é alimentada com dados gerados por todos os centros de lucro que a compõem. É na contabilidade que os fatos ocorridos na empresa se transformam em lançamentos contábeis, que, por sua vez, geram dados que poderão ser transformados em informações gerenciais capazes de dar suporte às mais diversas decisões tomadas pelos administradores, seja a empresa do ramo industrial, comercial ou prestadora de serviços.

As informações contábeis deverão propiciar ao usuário uma melhor compreensão dos fatos ocorridos na empresa em determinado momento. Entretanto, na maioria das vezes, os relatórios gerados pela contabilidade têm apenas o objetivo de atender à legislação vigente do ramo de atividade ao qual a empresa pertence. Devido a essa particularidade, nem sempre os gestores conseguem visualizar o resultado de suas ações através de tais relatórios, pois a nomenclatura utilizada não pertence ao dia-a-dia do empresário. Cabe então ao profissional da contabilidade estudar formas de evidenciar as informações contidas nos relatórios contábeis a fim de apoiar o processo decisório.

A fim de dar suporte ao processo de gestão empresarial, o estudo apresentado sugeriu a elaboração de um estudo de caso que consiga inserir, de forma gradativa, a contabilidade gerencial nas pequenas e médias empresas, com o objetivo de gerar conhecimento aos gestores facilitando o processo de tomada de decisão. Este estudo visa inserir o gestor na elaboração dos relatórios gerenciais, de modo que possam ser desenvolvidos instrumentos de apoio à gestão mais próximos das reais necessidades dos administradores.

Tendo reconhecido a importância social e econômica das MPE's, este trabalho recomenda a implantação e uso das ferramentas gerenciais aqui comentadas com o fim de amenizar as possíveis restrições causadas pela falta de informação gerencial durante o processo decisório. Todavia, lembra que a implantação de tais ferramentas depende, principalmente, da vontade do empresário e da capacitação técnica do profissional contábil que lhe assiste.

A principal característica das ferramentas recomendadas é o respeito às limitações das MPE's que se expressa tanto na falta de recursos financeiros para investimento em tecnologia de informação (T. I) quanto na capacidade de compreensão de técnicas administrativas e gerenciais modernas.

ANEXOS

Anexo A: Balanço Patrimonial (Ativo).

BALANÇO PATRIMONIAL - em milhares de reais			
	2003	2004	2005
ATIVO			
CIRCULANTE			
Caixa e bancos	24.992	32.497	73.298
Aplicações financeiras	170.116	142.752	100.310
Estoques	210.275	246.755	299.923
Impostos a recuperar	5.843	26.422	39.248
Despesas pagas antecipadamente	20.857	3.163	2.855
Outros Créditos	2.301	5.613	10.906
	434.384	457.202	526.540
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO			
Imposto de renda e contribuição social diferidos	3.830	10.474	11.164
Depósitos judiciais	8.550	19.578	23.148
Outros créditos	17.095	20.244	21.966
	29.475	50.296	56.278
PERMANENTE			
Investimentos	138.399	-	-
Imobilizado	178.298	328.547	375.521
Diferido	8.885	7.090	4.026
	325.582	335.637	379.547
TOTAL DO ATIVO	789.441	843.135	962.365

Anexo B: Balanço Patrimonial (Passivo).

PASSIVO			
CIRCULANTE			
Fornecedores	326.610	371.070	492.292
Financiamentos	51.541	67.744	71.629
Provisão para férias e encargos sociais	17.357	19.198	20.513
Impostos a recolher	16.015	12.816	8.965
Pis e Cofins a recolher	33.217	19.387	34.544
Dividendos e juros sobre o capital próprio	2.236	1.959	1.782
Outras obrigações	-	24.801	20.855
	446.976	516.975	650.580
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO			
Financiamentos	4.066	777	731
Provisão para contingências	20.198	26.836	28.370
Outras obrigações	-	2.600	4.406
	24.264	30.213	33.507
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Capital social	221.902	221.902	221.902
Reservas de lucro	96.299	74.045	53.376
	318.201	295.947	275.278
TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	789.441	843.135	959.365

Anexo C: Demonstração do Resultado do Exercício.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO			
DO EXERCÍCIO - em milhares de reais			
	2003	2004	2005
RECEITA BRUTA DE VENDAS	2.958.849	3.420.855	3.926.819
Impostos sobre vendas	(358.682)	(305.065)	(576.817)
RECEITA LÍQUIDA	2.600.167	3.115.790	3.350.002
Custo das mercadorias vendidas	(2.256.183)	(2.716.649)	(2.912.969)
LUCRO BRUTO	343.984	399.141	437.033
DESPESAS OPERACIONAIS			
Com pessoal	(96.364)	(106.294)	(126.620)
Aluguel, depreciação e amortização	(61.250)	(47.531)	(53.910)
Com promoções	(19.729)	(24.892)	(27.081)
Gerais	(93.881)	(119.614)	(138.409)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS E DOS ITENS EXTRAORDINÁRIOS			
Receitas financeiras	72.760	100.810	91.013
Despesas financeiras	37.695	31.446	12.617
Resultado de equivalência patrimonial	(20.636)	(17.758)	(1.827)
Itens extraordinários	13.485	-	-
	373	-	-
LUCRO OPERACIONAL	103.677	114.498	101.803
Receitas (despesas) não operacionais, líquidas	275	(77)	255
LUCRO ANTES DO IMP. DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL			
Imposto de renda e Contribuição social	103.952	114.421	102.058
	(18.714)	(25.629)	(23.550)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	85.238	88.792	78.508

Anexo D: Análise horizontal e vertical do Ativo.

BALANÇO PATRIMONIAL - em milhares de reais									
	2003	AH	AV	2004	AH	AV	2005	AH	AV
ATIVO									
CIRCULANTE									
Caixa e bancos	24.992	100%	3,17	32.497	1,30	3,85	73.298	2,26	7,62
Aplicações financeiras	170.116	100%	21,55	142.752	0,84	16,93	100.310	0,70	10,42
Estoques	210.275	100%	26,64	246.755	1,17	29,27	299.923	1,22	31,17
Impostos a recuperar	5.843	100%	0,74	26.422	4,52	3,13	39.248	1,49	4,08
Despesas pagas antecipadamente	20.857	100%	2,64	3.163	0,15	0,38	2.855	0,90	0,30
Outros Créditos	2.301	100%	0,29	5.613	2,44	0,67	10.906	1,94	1,13
	434.384	100%	55,02	457.202	1,05	54,23	526.540	1,15	54,71
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO									
Imposto de renda e contribuição social diferidos	3.830	100%	0,49	10.474	2,73	1,24	11.164	1,07	1,16
Depósitos judiciais	8.550	100%	1,08	19.578	2,29	2,32	23.148	1,18	2,41
Outros créditos	17.095	100%	2,17	20.244	1,18	2,40	21.966	1,09	2,28
	29.475	100%	3,73	50.296	1,71	5,97	56.278	1,12	5,85
PERMANENTE									
Investimentos	138.399	100%	17,53	-	-	-	-	-	-
Imobilizado	178.298	100%	22,59	328.547	1,84	38,97	375.521	1,14	39,02
Diferido	8.885	100%	1,13	7.090	0,80	0,84	4.026	0,57	0,42
	325.582	100%	41,24	335.637	1,03	39,81	379.547	1,13	39,44
TOTAL DO ATIVO	789.441	100%	100,00	843.135	1,07	100,00	962.365	1,14	100,00

Anexo E: Análise horizontal e vertical do Passivo.

PASSIVO									
CIRCULANTE									
Fornecedores	326.610	100%	41,37	371.070	1,14	44,01	492.292	1,33	51,31
Financiamentos	51.541	100%	6,53	67.744	1,31	8,03	71.629	1,06	7,47
Provisão para férias e encargos sociais	17.357	100%	2,20	19.198	1,11	2,28	20.513	1,07	2,14
Impostos a recolher	16.015	100%	2,03	12.816	0,80	1,52	8.965	0,70	0,93
Pis e Cofins a recolher	33.217	100%	4,21	19.387	0,58	2,30	34.544	1,78	3,60
Dividendos e juros sobre o capital próprio	2.236	100%	0,28	1.959	0,88	0,23	1.782	0,91	0,19
Outras obrigações	-	0%	-	24.801	-	2,94	20.855	0,84	2,17
	446.976	100%	56,62	516.975	1,16	61,32	650.580	1,26	67,81
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO									
Financiamentos	4.066	100%	0,52	777	0,19	0,09	731	0,94	0,08
Provisão para contingências	20.198	100%	2,56	26.836	1,33	3,18	28.370	1,06	2,96
Outras obrigações	-	0%	-	2.600	-	0,31	4.406	1,69	0,46
	24.264	100%	3,07	30.213	1,25	3,58	33.507	1,11	3,49
PATRIMÔNIO LÍQUIDO									
Capital social	221.902	100%	28,11	221.902	1,00	26,32	221.902	1,00	23,13
Reservas de lucro	96.299	100%	12,20	74.045	0,77	8,78	53.376	0,72	5,56
	318.201	100%	40,31	295.947	0,93	35,10	275.278	0,93	28,69
TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	789.441	100%	100,00	843.135	1,07	100,00	959.365	1,14	100,00

Anexo F: Análise horizontal e vertical do DRE.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO									
DO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO - em milhares de reais									
	2003	AH	AV	2004	AH	AV	2005	AH	AV
RECEITA BRUTA DE VENDAS	2.958.849	100%	113,79	3.420.855	1,16	109,79	3.926.819	1,15	117,22
Impostos sobre vendas	(358.682)	100%	(13,79)	(305.065)	0,85	(9,79)	(576.817)	1,89	(17,22)
RECEITA LÍQUIDA	2.600.167	100%	100,00	3.115.790	1,20	100,00	3.350.002	1,08	100,00
Custo das mercadorias vendidas	(2.256.183)	100%	(86,77)	(2.716.649)	1,20	(87,19)	(2.912.969)	1,07	(86,95)
LUCRO BRUTO	343.984	100%	13,23	399.141	1,16	12,81	437.033	1,09	13,05
DESPESAS OPERACIONAIS									
Com pessoal	(96.364)	100%	(3,71)	(106.294)	1,10	(3,41)	(126.620)	1,19	(3,78)
Aluguel, depreciação e amortização	(61.250)	100%	(2,36)	(47.531)	0,78	(1,53)	(53.910)	1,13	(1,61)
Com promoções	(19.729)	100%	(0,76)	(24.892)	1,26	(0,80)	(27.081)	1,09	(0,81)
Gerais	(93.881)	100%	(3,61)	(119.614)	1,27	(3,84)	(138.409)	1,16	(4,13)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS E DOS ITENS EXTRAORDINÁRIOS									
EXTRAORDINÁRIOS	72.760	100%	2,80	100.810	1,39	3,24	91.013	0,90	2,72
Receitas financeiras	37.695	100%	1,45	31.446	0,83	1,01	12.617	0,40	0,38
Despesas financeiras	(20.636)	100%	(0,79)	(17.758)	0,86	(0,57)	(1.827)	0,10	(0,05)
Resultado de equivalência patrimonial	13.485	100%	0,52	-	-	-	-	-	-
Itens extraordinários	373	100%	0,01	-	-	-	-	-	-
LUCRO OPERACIONAL	103.677	100%	3,99	114.498	1,10	3,67	101.803	0,89	3,04
Receitas (despesas) não operacionais, líquidas	275	100%	0,01	(77)	(0,28)	(0,00)	255	(3,31)	0,01
LUCRO ANTES DO IMP. DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	103.952	100%	4,00	114.421	1,10	3,67	102.058	0,89	3,05
Imposto de renda e contribuição social	(18.714)	100%	(0,72)	(25.629)	1,37	(0,82)	(23.550)	0,92	(0,70)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	85.238	100%	3,28	88.792	1,04	2,85	78.508	0,88	2,34

Anexo H: Fórmulas dos Indicadores Econômico-Financeiro.

INDICADORES DE CAPACIDADE DE PAGAMENTO	
LIQUIDEZ CORRENTE	$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$
LIQUIDEZ SECA	$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUES}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$
LIQUIDEZ GERAL	$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZAVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGIVEL A LONGO PRAZO}}$
ENDIVIDAMENTO	$\frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGIVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PATRIMONIO LIQUIDO}}$
INDICADORES DE ATIVIDADE	
GIRO DE ESTOQUES	$\frac{\text{CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS}}{\text{ESTOQUE TOTAL}}$
GIRO DO ATIVO	$\frac{\text{RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA}}{\text{ATIVO TOTAL}}$
INDICADORES DE RENTABILIDADE	
RENTABILIDADE DO ATIVO	$\frac{\text{LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO} \times 100}{\text{ATIVO TOTAL}}$
RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LIQUIDO	$\frac{\text{LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO} \times 100}{\text{PATRIMONIO LIQUIDO}}$

Anexo G: Indicadores Econômico-Financeiro.

INDICADORES DE CAPACIDADE DE PAGAMENTO						
	2003		2004		2005	
LIQUIDEZ CORRENTE	R\$ 434.384,00	0,97	R\$ 457.202,00	0,88	R\$ 526.540,00	0,81
	R\$ 446.976,00		R\$ 516.975,00		R\$ 650.580,00	
LIQUIDEZ SECA	R\$ 224.109,00	0,50	R\$ 210.447,00	0,41	R\$ 226.617,00	0,35
	R\$ 446.976,00		R\$ 516.975,00		R\$ 650.580,00	
LIQUIDEZ GERAL	R\$ 463.859,00	0,98	R\$ 507.498,00	0,93	R\$ 582.818,00	0,85
	R\$ 471.240,00		R\$ 547.188,00		R\$ 684.087,00	
ENDIVIDAMENTO	R\$ 471.240,00	1,48	R\$ 547.188,00	1,85	R\$ 684.087,00	2,49
	R\$ 318.201,00		R\$ 295.947,00		R\$ 275.278,00	
INDICADORES DE ATIVIDADE						
GIRO DE ESTOQUES	R\$ 2.256.183,00	10,73	R\$ 2.716.649,00	11,01	R\$ 2.912.969,00	9,71
	R\$ 210.275,00		R\$ 246.755,00		R\$ 299.923,00	
GIRO DO ATIVO	R\$ 2.600.167,00	3,29	R\$ 3.115.790,00	3,70	R\$ 3.350.002,00	3,48
	R\$ 789.441,00		R\$ 843.135,00		R\$ 962.365,00	
INDICADORES DE RENTABILIDADE						
RENTABILIDADE DO ATIVO	R\$ 85.238,00	10,80	R\$ 88.792,00	10,53	R\$ 78.508,00	8,16
	R\$ 789.441,00		R\$ 843.135,00		R\$ 962.365,00	
RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LIQUIDO	R\$ 85.238,00	26,79	R\$ 88.792,00	30,00	R\$ 78.508,00	28,52
	R\$ 318.201,00		R\$ 295.947,00		R\$ 275.278,00	

Anexo I: Indicadores de Desempenho.

INDICADORES DE DESEMPENHO			
	2003	2004	2005
LUCRATIVIDADE	3.050,48	3.509,09	4.267,08
RECEITA LIQUIDA DE VENDAS	R\$ 2.600.167,00	R\$ 3.115.790,00	R\$ 3.350.002,00
RESULTADO LIQUIDO	R\$ 85.238,00	R\$ 88.792,00	R\$ 78.508,00
RENTABILIDADE	61,59	-	-
RESULTADO LIQUIDO	R\$ 85.238,00	R\$ 88.792,00	R\$ 78.508,00
INVESTIMENTO TOTAL	R\$ 138.399,00	R\$ -	R\$ -
PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO	1,62	-	-
INVESTIMENTO TOTAL	R\$ 138.399,00	R\$ -	R\$ -
RESULTADO LIQUIDO	R\$ 85.238,00	R\$ 88.792,00	R\$ 78.508,00

Referências Bibliográficas

ATKINSON, Antony A. et al. **Contabilidade gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CONTABILIDADE, Conselho Federal de . **Artigo 3º do Conselho Federal de Contabilidade nº 750/93 – Os Princípios fundamentais de Contabilidade**. [on -line <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/resolucoes.htm>; capturado em 29/09/2006].

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira - uma abordagem prática**. 3. ed: Atlas, 2001.

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDICIBUS, Sergio de; MARION, Jose Carlos. **Manual de contabilidade para não contadores**. 2. ed: Atlas, 1993.

Manual de procedimentos contábeis para micro e pequena empresa. 4. ed. Brasília: CFC, ed. SEBRAE, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed: Atlas, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade gerencial**. 2. ed: Atlas, 1997.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JOR DAN, Bradford D.. **Princípios da administração financeira**. 2. ed: Atlas, 2002.