

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO
INTERNACIONAL
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ADRIANO GALAFASSI

CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS
NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA
COMERCIAL GAÚCHA DO RAMO AGRÍCOLA

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marlei Salete
Mecca

CAXIAS DO SUL

2012

ADRIANO GALAFASSI

**CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS
NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA
COMERCIAL GAÚCHA DO RAMO AGRÍCOLA**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marlei Salete
Mecca

Aprovado em 23 / 11 / 2012

Banca Examinadora:

Presidente

Prof^a. Dr^a. Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Esp. Nilton De Marchi
Universidade de Caxias do Sul - UCS

DEDICATÓRIA

A todos vocês, que são essenciais em minha vida e que estão sempre ao meu lado me incentivando, em especial a minha amada família, Armando, Enedina e Giovani, e ao meu Amor, Suélen, que contribuíram intensamente para que este trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Quero confiar meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de uma maneira ou outra, contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial à minha orientadora, a Prof^a. Dr^a. Marlei Salete Mecca, pela sua competência, paciência e disponibilidade para a orientação no desenvolvimento desta monografia. Agradeço, de forma muito especial, à minha família, por todo o amparo, compreensão e motivação recebidos para a realização deste trabalho. Ao meu grande Amor, Suélen, pela paciência, compreensão e por todo amor a mim dedicado, principalmente pela confiança depositada em minhas escolhas. Aos meus colegas de aula e de trabalho, pela motivação e apoio a mim conferidos no decorrer deste período.

PENSAMENTO

“Quando temos fé e força de vontade, os resultados daquilo que fazemos superam nossas expectativas.”

Ane Soal

RESUMO

A incessante busca pelo método eficaz para mensurar o desempenho de uma empresa denotou a necessidade em explorar os dois principais âmbitos de uma organização: a área financeira, relacionada à análise e projeção de valores, e a área administrativa, responsável pela organização gerencial e tomada de decisões. O vigente trabalho de pesquisa tem por intuito solucionar o seguinte questionamento: Qual a contribuição dos indicadores econômico-financeiros no planejamento estratégico de uma empresa comercial gaúcha do ramo agrícola? A partir desta proposta, realizou-se uma minuciosa pesquisa na bibliografia de renomados autores que avaliam os indicadores econômico-financeiros, parâmetros ministrados com o intuito de analisar financeiramente e economicamente as decisões e atribuir tendências organizacionais. A abordagem do planejamento estratégico enfatiza os principais aspectos relacionados à cultura organizacional da empresa. Integrando os indicadores ao planejamento estratégico, é possível aplicar os métodos de mensuração nas ações propostas pela microempresa gaúcha, a comercial do ramo agrícola denominada Forqueta Produtos Agrícolas LTDA, objeto do estudo de caso. O controle gerencial elaborado comprova a eficiência do sistema de medição, uma vez que esta ferramenta contribui na projeção de decisões e alcance de metas da organização.

Palavras-chave: Indicadores econômico-financeiros. Planejamento estratégico. Sistema de medição. Decisões. Forqueta Produtos Agrícolas LTDA.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo do Planejamento Estratégico.....	28
Figura 2: Estrutura de Projeto para Sistemas de Mensuração de Desempenho.....	41
Figura 3: O mapa estratégico representa como a organização cria valor	44
Figura 4: Principais aspectos revelados pelos índices financeiros.....	52
Figura 5: Abrangência e caracterização da análise econômico-financeira.....	52
Figura 6: Objetivos da análise econômico-financeira	53
Figura 7: Metodologia de análise econômico-financeira	56
Figura 8: ROI.....	65
Figura 9: Financiamento da Necessidade de Capital de Giro	67
Figura 10: Ciclo operacional.....	76
Figura 11: Ciclos operacional, econômico e financeiro	77
Figura 12: Instalações físicas da empresa	82
Figura 13: Logotipo da Empresa	83
Figura 14: Mapa de localização da empresa.....	83
Figura 15: Organização das mercadorias da empresa.....	84
Figura 16: Organograma da empresa	85
Figura 17: <i>Mix</i> de produtos da empresa.....	86
Figura 18: Produtos do fornecedor RSA	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Posturas estratégicas da empresa	31
Quadro 2: Objetivos da avaliação de desempenho	45
Quadro 3: Modelo de Estrutura do Balanço Patrimonial	50
Quadro 4: Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício	51
Quadro 5: Liquidez seca x liquidez corrente.....	72
Quadro 6: Identificação dos setores da empresa	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Composição do ativo no período de 2009	88
Gráfico 2: Composição do passivo e do patrimônio líquido no período de 2009.....	88
Gráfico 3: Composição do ativo no período de 2010	89
Gráfico 4: Composição do passivo e do patrimônio líquido no período de 2010.....	90
Gráfico 5: Composição do ativo no período de 2011	90
Gráfico 6: Composição do passivo e do patrimônio líquido no período de 2011.....	91
Gráfico 7: Acompanhamento tendencial dos principais componentes do ativo.....	94
Gráfico 8: Acompanhamento tendencial dos principais componentes do passivo	95
Gráfico 9: Composição da DRE no período de 2009	96
Gráfico 10: Composição da DRE no período de 2010	97
Gráfico 11: Composição da DRE no período de 2011	98
Gráfico 12: Acompanhamento tendencial da composição da DRE	102
Gráfico 13: Acompanhamento tendencial da liquidez e do endividamento	104
Gráfico 14: Acompanhamento tendencial da rentabilidade	106
Gráfico 15: Acompanhamento tendencial da rotatividade	108
Gráfico 16: Acompanhamento tendencial da alavancagem e outros índices	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise do ambiente e plano operacional ou diretor I.....	35
Tabela 2: Análise do ambiente e plano operacional ou diretor II.....	36
Tabela 3: Análise do ambiente e plano operacional ou diretor III.....	37
Tabela 4: Análise Horizontal e Vertical do Balanço Patrimonial I.....	93
Tabela 5: Análise Horizontal e Vertical do Balanço Patrimonial II.....	94
Tabela 6: Análise Horizontal e Vertical da DRE I.....	100
Tabela 7: Análise Horizontal e Vertical da DRE II.....	101
Tabela 8: Análise <i>SWOT</i> da Forqueta Prod. Agríc. LTDA.....	112
Tabela 9: Ações do planejamento estratégico da empresa I.....	113
Tabela 10: Ações do planejamento estratégico da empresa II.....	114
Tabela 11: Ações do planejamento estratégico da empresa III.....	115
Tabela 12: Ações do planejamento estratégico da empresa IV.....	116
Tabela 13: Indicadores no planejamento estratégico da empresa I.....	117
Tabela 14: Indicadores no planejamento estratégico da empresa II.....	118
Tabela 15: Indicadores no planejamento estratégico da empresa III.....	119
Tabela 16: Indicadores no planejamento estratégico da empresa IV.....	120
Tabela 17: Indicadores no planejamento estratégico da empresa V.....	121

LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS E SIGLAS

ACO	– Ativo Circulante Operacional
Amortiz.	– Amortização
Aplic.	– Aplicações
BNDES	– Banco Nacional de Desenvolvimento
BSC	– <i>Balanced Scorecard</i>
CCP	– Capital Circulante Próprio
CDI	– Certificado de Depósito Interbancário
CTA	– Conta
DAC	– Depreciação Acumulada
Deprec.	– Depreciação
DRE	– Demonstração do Resultado do Exercício
Dupl. Desc.	– Duplicatas Descontadas
EBITDA	– Lucro Antes dos Juros, Impostos, Deprec. e Amortiz.
Empr.	– Empréstimos
EVA	– Valor Econômico Agregado
FGTS	– Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
Financ.	– Financeiras
GAF	– Grau de Alavancagem Financeira
GAO	– Grau de Alavancagem Operacional
GAT	– Grau de Alavancagem Total
INPC	– Índice Nacional de Preços
INSS	– Instituto Nacional do Seguro Social
IPCA	– Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
Km	– Quilômetro
<i>Layout</i>	– Desenho
LTDA	– Limitada
MST	– Movimento dos Trabalhadores Sem Terra
NCG	– Necessidade de Capital de Giro
Obrig.	– Obrigações
P&D	– Pesquisa e Desenvolvimento
PCO	– Passivo Circulante Operacional

PIB	– Produto Interno Bruto
PL	– Patrimônio Líquido
PMRE	– Prazo Médio de Renovação de Estoques
PMRV	– Prazo Médio de Recebimento de Vendas
Prod. Agríc.	– Produtos Agrícolas
ROI	– Retorno Sobre o Investimento
RS	– Rio Grande do Sul
<i>Scorecard</i>	– <i>Balanced Scorecard</i>
SWOT	– Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TIR	– Taxa Interna de Retorno
TJLP	– Taxa de Juros de Longo Prazo
TRIT	– Taxa de Retorno do Investimento Total
UCS	– Universidade de Caxias do Sul
VPL	– Valor Presente Líquido
VRS	– Rodovia Vicinal Gaúcha

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	16
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS	20
1.3.1	Objetivo geral	20
1.3.2	Objetivos específicos	20
1.4	METODOLOGIA.....	21
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	23
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.1	CONCEITO.....	25
2.2	METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO	27
2.3	FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.3.1	Determinação da Missão da Empresa	30
2.3.2	Análise Ambiental	32
2.3.3	Estabelecimento de Diretrizes e Objetivos Estratégicos.....	37
2.3.4	Avaliação e Classificação das Estratégias	39
2.4	ANÁLISE DE INDICADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40
2.4.1	Sistema de Medição de Desempenho	40
2.4.2	Avaliação do Desempenho para o Gerenciamento de Empresas.....	45
3	INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS	48
3.1	CONCEITOS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	48
3.2	TIPOS E MÉTODOS DE CÁLCULO	55
3.2.1	Análise Horizontal e Vertical	57
3.2.2	Análise de Liquidez e Endividamento	59
3.2.3	Análise da Rentabilidade e da Rotatividade	61
3.2.4	Alavancagem Financeira e Operacional.....	68
3.3	ANÁLISE DOS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS.....	70
3.3.1	Índices de Liquidez	70
3.3.2	EBITDA.....	73
3.3.3	Capital Circulante Líquido.....	74
3.3.4	Ciclo Operacional, Econômico e Financeiro	75
3.3.5	Indicadores do Ciclo Operacional	78
3.3.6	Indicadores Padrão	79
4	CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA COMERCIAL GAÚCHA DO RAMO AGRÍCOLA – ESTUDO DE CASO	81
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	81

4.1.1	Histórico.....	81
4.1.2	Mercado de Atuação	83
4.1.3	Aspectos Mercadológicos Específicos	85
4.2	ESTUDO EXPLORATÓRIO	87
4.2.1	Análise das Demonstrações Financeiras.....	87
4.2.2	Planejamento Estratégico da Empresa	110
4.2.3	Proposição de Cálculo dos Indicadores Econômico-Financeiros para o Planejamento Estratégico	116
4.2.4	Comentários	122
5	CONCLUSÃO	125
	REFERÊNCIAS.....	127
	ANEXO A: BALANÇO PATRIMONIAL DE 2009	129
	ANEXO B: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2009	130
	ANEXO C: BALANÇO PATRIMONIAL DE 2010	131
	ANEXO D: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2010	133
	ANEXO E: BALANÇO PATRIMONIAL DE 2011	134
	ANEXO F: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2011.....	136
	ANEXO G: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – SCHIER (2005)	137
	ANEXO H: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – PADOVEZE (2009)	138
	ANEXO I: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – BRAGA (2009)	140
	ANEXO J: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – IUDÍCIBUS (2010)	144
	ANEXO K: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – MATARAZZO (2010).....	145
	ANEXO L: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – ASSAF NETO (2010)	146

ANEXO M: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – PADOVEZE E BENEDICTO (2010).....	150
ANEXO N: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – SILVA (2012).....	153
ANEXO O: CÁLCULO DOS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS	154

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Medir o desempenho de uma empresa significa avaliar o modo como estão sendo conduzidas as ações no seu ambiente interno. A característica fundamental dos índices é fornecer uma visão ampla da situação econômica e financeira da empresa como medida dos diversos aspectos econômico-financeiros, para que permitam assim construir um quadro de avaliação da empresa. O índice econômico-financeiro é um parâmetro importante para comparar e analisar cada um dos elementos individualmente.

O uso de indicadores tem como finalidade permitir ao analista extrair tendências e comparar os índices com padrões pré-estabelecidos. O objetivo da análise é retratar o que aconteceu, assim como fornecer algumas bases para inferir o que poderá acontecer no futuro, em busca do equilíbrio financeiro.

Schmidt (2002) salienta que existem os indicadores absolutos, que compreendem as medidas financeiras ou não financeiras, e os relativos, conhecidos como índices, produto da comparação entre duas medidas. Como exemplo, o lucro é o índice de desempenho absoluto na área financeira de uma empresa. Já o volume de vendas é um indicador não financeiro absoluto de desempenho.

Conforme as peculiaridades de cada empresa, a perspectiva de um sistema de medição apresenta as metas pretendidas no âmbito econômico-financeiro em relação ao mercado. É necessário que o indicador mensure e apresente a realidade da empresa, evitando possíveis distorções.

O profissional que realiza a escolha dos indicadores é incumbido de grande responsabilidade, pois cada indicador apresenta um foco, e dentro deste foco podem constar mais de um objetivo. Para ter sucesso, o indicador deve ser aplicado conforme a estrutura e o objetivo presente na missão da empresa. Portanto, cada indicador é exclusivo e determinante para que a expectativa do resultado seja positiva.

A alocação e o consumo dos recursos para um gerenciamento eficaz é a prioridade no estudo econômico-financeiro, com o objetivo de conhecer qual a finalidade a ser aplicada por determinado recurso, em cada etapa da gestão empresarial.

Avaliar o desempenho empresarial é tarefa que requer continuidade no seu processo de realização. A importância de realizar medições reflete na qualidade das informações, garantindo a satisfação dos resultados econômico-financeiros.

Os rumos de uma instituição provêm de metas pré-estabelecidas, que conduzem a tomada de decisões através das oportunidades encontradas na análise das demonstrações financeiras. No âmbito econômico-financeiro, a análise das demonstrações orienta o administrador com relação à postura que a sua empresa deve adotar a partir do planejamento de suas ações.

Com a medição do desempenho e a comparação com os resultados anteriores, cria-se um sistema de controle permanente das ações que serão realizadas pela empresa, um histórico que pode ser examinado para que sejam projetadas novas metas da empresa, especialmente no contexto do planejamento estratégico da mesma. Segundo Padoveze (2005, p.77), “a análise financeira permite uma visão da estratégia e dos planos da empresa analisada, estimar o seu futuro, suas limitações e suas potencialidades.”.

Aliado ao contexto estratégico da empresa, os indicadores contribuem de forma direta, especialmente na fase do planejamento onde os objetivos estão pré-estabelecidos. Como cita Assaf Neto (2002, p.48), “A análise de balanços visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pela empresa, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinaram a evolução apresentada e as tendências futuras.”. Através da análise de balanços são extraídas informações sobre o passado, o presente e o futuro da empresa.

A necessidade em reconhecer a maneira como estes objetivos serão atingidos está presente na postura e nas atitudes adotadas pela empresa na aplicação dos recursos disponíveis para este fim. Em outras palavras, o que está sendo feito para a empresa cumprir as suas metas. Os indicadores econômico-financeiros podem contribuir para que os objetivos do planejamento estratégico sejam atingidos.

Na avaliação, etapa final do planejamento estratégico, ocorre a análise dos pontos positivos e negativos na execução do planejamento, verificando-se o que pode ser alterado ou modificado, bem como as ações que apresentaram benefícios e as atitudes que poderiam ter sido evitadas. Ou seja, o que contribuiu e o que foi desnecessário para o alcance do objetivo.

Neste caso, o *feedback* é mais do que um instrumento para a realimentação de informações: é um grande aliado para a avaliação do comportamento empresarial na definição de seus objetivos durante a sua gestão. Schmidt (2002, p.143) complementa que “A avaliação do desempenho empresarial é mais que uma ferramenta gerencial: é uma medida estratégica de sobrevivência da organização.”.

Dessa forma, esta pesquisa tem por objetivo demonstrar a contribuição dos indicadores econômico-financeiros no planejamento estratégico de uma empresa comercial gaúcha do ramo agrícola. As análises visam contextualizar o desempenho da organização mediante o cálculo de índices financeiros e econômicos, bem como sua relevância no planejamento estratégico da mesma.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

No presente contexto em que o planejamento é o alicerce para uma gestão eficiente, é de fundamental importância analisar previamente a situação em que a empresa se encontra, a fim de obter dados precisos que servirão como base para a realização de uma projeção. Ao abordar o planejamento estratégico de uma empresa comercial, para fins de análise, depara-se com os campos econômico e financeiro. A opção por trabalhar o campo econômico-financeiro é fruto da capacidade para a aplicação dos indicadores como ferramentas de avaliação, a fim de provisionar resultados.

No processo de planejamento estratégico, onde as ações são determinadas através da projeção de acontecimentos, o âmbito econômico-financeiro encontra-se relacionado à economia, de forma geral, e à liquidez, ou seja, a facilidade em converter um ativo em dinheiro. Cenário econômico mundial e nacional, capital de giro, pagamento de fornecedores e previsão de recebimento de clientes são alguns exemplos que contribuem para a apresentação de dados concretos. A partir da análise do capital de giro e da previsão de recebimentos e pagamentos, por exemplo, é possível planejar a tomada de decisão na empresa.

O tema “indicadores econômico-financeiros” tornou-se objeto de pesquisa devido à grande necessidade em analisar os resultados presentes no desenvolvimento do planejamento estratégico, um conjunto de ações direcionadas a fim de aprimorar a eficiência da empresa. Medir o desempenho econômico-financeiro de uma empresa significa avaliar o seu perfil de acordo com o ramo de

atividade. Uma empresa comercial gaúcha do ramo agrícola sofre certa carência no planejamento de ações, principalmente as de cunho econômico-financeiro, foco a ser analisado em conjunto com o planejamento estratégico desta instituição.

Schier (2005, p.45) apresenta a realidade das pequenas empresas no país.

“As médias e pequenas empresas, no Brasil, fazem pouco ou quase nenhum uso dos instrumentos contábil-financeiros, talvez por falta de informação do benefício que proporciona uma análise de demonstrações que reflita a realidade das operações e da performance da empresa e até da concorrência, para o estabelecimento de estratégias, com vistas à maximização de resultados.”

O âmbito empresarial cada vez mais competitivo necessita de informações precisas no que diz respeito ao desempenho empresarial. Medir a eficiência econômico-financeira de uma empresa requer ferramentas de avaliação aplicáveis e que possibilitem um resultado de acordo com o objetivo da empresa, especialmente se a meta desta empresa está incluída no planejamento estratégico da mesma. Os indicadores econômico-financeiros, neste caso, contribuem de forma imprescindível, possibilitando a segurança da instituição para alcançar as metas a curto e longo prazo.

Segundo Schmidt (2002), dentre as principais razões para as empresas investirem em sistema de medição de desempenho destacam-se o controle das atividades operacionais do planejamento, a criação e implantação de estratégias competitivas e, principalmente, a verificação de que a missão da empresa esteja sendo atingida.

Para realizar a medição, é necessário traçar uma meta ou objetivo. No planejamento estratégico, os indicadores servem como guia primordial para que as ações possam ser realizadas com a melhor eficácia possível. Até os anos 80, as informações financeiras eram o parâmetro mais utilizado para a gestão empresarial. Todas as decisões deveriam ser analisadas financeiramente, sendo julgadas através dos indicadores de desempenho que viabilizariam a tomada de decisão.

O diagnóstico de desempenho para uma empresa comercial, cujo objeto social é o ramo agrícola, tem por objetivo a prevenção e análise de resultados através de testes e indicadores. A fim de verificar a utilização e a aplicabilidade da informação, é necessário qualificar sua relevância perante seus próprios objetivos, avaliando a forma apresentada e a sua precisão.

Baseada na delimitação do tema de pesquisa abordado, a questão de pesquisa para o desenvolvimento do estudo é: Qual a contribuição dos indicadores econômico-financeiros no planejamento estratégico de uma empresa comercial gaúcha do ramo agrícola?

A partir do problema de pesquisa avalia-se a precisão dos dados fornecidos pelos indicadores econômico-financeiros no contexto do planejamento estratégico. O resultado da análise dos índices fornece um laudo onde consta uma ampla visão da situação econômico-financeira da empresa. Cria-se um parâmetro de avaliação a partir das medições realizadas, de maneira que estas ferramentas demonstrem a importância de sua aplicação através da interpretação dos resultados produzidos, contribuindo para a eficiência no planejamento das ações estabelecidas pela empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Propor indicadores econômico-financeiros, a fim de que contribuam para o alcance das metas do planejamento estratégico de uma empresa comercial gaúcha do ramo agrícola.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar indicadores econômico-financeiros das principais demonstrações, como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, acompanhando o desempenho da organização.
- Identificar as diretrizes propostas no planejamento estratégico para a empresa em curto e longo prazo.
- Elaborar indicadores econômico-financeiros para as metas estabelecidas no planejamento estratégico.

1.4 METODOLOGIA

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa se classifica como qualitativa. Muito utilizada nas ciências sociais, a pesquisa qualitativa destaca particularidades não enfatizadas mediante um estudo quantitativo que, por sua vez, emprega instrumentos estatísticos para análise dos dados. Segundo Beuren e Raupp (2003, p. 92), “Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. No método de pesquisa qualitativo, o pesquisador analisa os dados indutivamente. Souza, Fialho e Otani (2007, p.40) apresentam a relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

“A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de método e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.”

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica complementada com estudo de caso. A base desta pesquisa caracteriza-se pela consulta a um material já existente, como livros, revistas e artigos científicos que tratem a respeito dos temas indicadores econômico-financeiros e planejamento estratégico aplicado a uma empresa comercial do ramo agrícola. Como complemento da pesquisa, um estudo de caso é abordado evidenciando os aspectos determinantes dos indicadores econômico-financeiros no contexto do planejamento estratégico, vinculando a pesquisa bibliográfica ao estudo de caso a fim de analisar suas contribuições para uma empresa comercial gaúcha do setor agrícola.

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica, Gil (2002, p.45) destaca que “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” De maneira particular, esta forma de pesquisa auxilia na compreensão de fatos passados, especialmente quando a questão a ser pesquisada necessita da coleta de dados muitas vezes dispersos.

O autor Köche (2010, p.122) apresenta o desenvolvimento e a finalidade da pesquisa bibliográfica.

“Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa.”

Além da pesquisa bibliográfica, outro método de abordagem é contemplado: o estudo de caso. Gil (2002, p.141) conceitua esta modalidade como um estudo exaustivo de algo específico que permita um amplo conhecimento. Considerado o método mais adequado para avaliar o comportamento de determinado fenômeno em um contexto pré-definido, o estudo de caso proporciona uma visão global do problema e das variáveis que são afetadas.

O autor ainda complementa:

“Como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa.”

O desígnio de abordar os indicadores econômico-financeiros no planejamento estratégico é fruto de uma necessidade que as empresas possuem em analisar seus resultados, configurando um novo cenário para futuros projetos e tomada de decisões. Para este proposto, é necessário avaliar o seu desempenho empresarial e focar os rumos das suas ações no planejamento estratégico, tendo como base uma estratégia das coordenadas traçadas a partir dos dados econômico-financeiros pré-analisados.

Schmidt (2002, p.132) apresenta as principais razões para as empresas investirem em sistemas de medição:

- a) controlar as atividades operacionais da empresa;
- b) alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- c) controlar o planejamento;
- d) criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- e) identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- f) verificar se a missão da empresa está sendo atingida.”

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é exploratória. Santos (2004, p.25) salienta que “Explorar é tipicamente fazer a primeira aproximação de um tema

e visa a criar maior familiaridade em relação a um fato, fenômeno ou processo.” A finalidade da pesquisa exploratória é assimilar a natureza das variáveis, bem como sua definição quantitativa e qualitativa. Guth e Pinto (2007, p.41) complementam:

“A pesquisa exploratória visa a interação com o tema, tornando-o explícito. Seu objetivo principal é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, sendo seu planejamento muito flexível. Contudo, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso...”.

Perante as citações dos autores, conclui-se que os métodos de pesquisa utilizados estão em conformidade para o modelo de abordagem proposto.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

O primeiro capítulo aborda a introdução, salientando a importância e a finalidade do sistema de medição do desempenho empresarial. Através da análise de indicadores são contextualizadas as metas baseadas no planejamento empresarial. A responsabilidade do analista na escolha dos indicadores é requisito fundamental para a interpretação dos dados de maneira eficiente.

O segundo capítulo aborda o planejamento estratégico, apresentando seu conceito e metodologia de elaboração, bem como as etapas necessárias para a sua construção. A partir da análise ambiental são estabelecidos os objetivos e classificadas as diretrizes estratégicas. Por meio da análise dos indicadores no planejamento estratégico são apresentados os sistemas existentes para a medição de desempenho, encerrando o capítulo com a avaliação do desempenho na gestão empresarial.

No terceiro capítulo são abordados os indicadores econômico-financeiros através de conceitos, objetivos e seus respectivos métodos de cálculo. Dentre os procedimentos de análise, são enfatizados os modelos de análise horizontal e vertical, da liquidez e do endividamento, seguindo pela rentabilidade e a rotatividade da empresa, e finalizando com a alavancagem financeira e operacional. É comentada a importância da análise dos indicadores de liquidez e dos ciclos operacional, econômico e financeiro da empresa, finalizando o capítulo com a abordagem dos indicadores padrão.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso com base na descrição do problema de pesquisa proposto. Na contextualização da empresa são introduzidos o histórico e o mercado de atuação, juntamente com seus aspectos mercadológicos específicos. Abordando o planejamento estratégico da empresa, são calculados os indicadores e analisadas as demonstrações financeiras, seguidas por um parecer relacionado ao comportamento dos indicadores no decorrer do período.

Na conclusão, a questão de pesquisa proposta é respondida. Enfatiza-se a importância dos indicadores econômico-financeiros no planejamento estratégico de uma empresa comercial gaúcha do ramo agrícola. Um relato da análise empresarial é apresentado, finalizando assim o estudo de caso abordado.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo apresentamos o conceito de planejamento estratégico e a sua metodologia de elaboração. São abordadas as fases do planejamento estratégico, desde a determinação da missão da empresa, passando pela análise ambiental, enfatizando o estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos e complementando com a avaliação e classificação das estratégias. Com relação à análise de indicadores no planejamento estratégico, explana-se o sistema de medição de desempenho, finalizando com a avaliação do desempenho para o gerenciamento das empresas.

2.1 CONCEITO

O planejamento estratégico surgiu durante a Revolução Industrial nos países da Inglaterra e Alemanha no período do século XVIII. Partindo da base histórica, essa visão foi aplicada no contexto organizacional mediante a adaptação dos objetivos empresariais no ambiente social, político e econômico. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.42) apresentam a origem das técnicas do planejamento estratégico.

“Os elementos básicos do planejamento estratégico derivam das técnicas aplicadas pelo general-de-divisão prussiano Barão Karl Von Clausewitz. De acordo com historiadores, em 1832, Von Clausewitz estabeleceu as técnicas abstratas do planejamento de contingências de uma batalha como estratégias que eram compostas de diferentes táticas.”

O planejamento é conceituado por Peleias (2002) como um processo decisório contínuo, abrangendo as atividades de gestão de maneira individual e coletiva. Individualmente, buscando aperfeiçoar os resultados em seus produtos e serviços, e coletivamente relacionada à continuidade e sobrevivência da organização.

No constante processo de mudança no âmbito dos negócios, o planejamento é um instrumento cuja finalidade é ampliar as expectativas de sucesso para uma empresa. A influência do planejamento das ações sobre os acontecimentos futuros da empresa é um dos propósitos do planejamento citado por Peleias (2002, p.23).

“O propósito do planejamento é o desenvolvimento de processos, mecanismos e atitudes administrativas, que tornam possível avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos da organização, e que possibilitarão a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido e eficiente. O exercício sistemático do planejamento permite reduzir a incerteza no processo decisório, ao mesmo tempo possibilita aumentar a probabilidade de consecução dos objetivos propostos.”

Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002) expõem que, no contexto corporativo, a estratégia baseia-se na determinação dos objetivos da empresa juntamente com a aplicação dos recursos para alcançar essas metas. Padoveze (2009, p.100) complementa que a estratégia da empresa deve estar alinhada com a missão da corporação. “Além disso, o Planejamento Estratégico deve englobar todos os objetivos funcionais e divisionais da empresa, em um processo integrado e interativo.”

Planejamento estratégico é um procedimento que prepara a empresa para que ela possa ampliar suas chances de sucesso no mundo dos negócios. Aplicada de maneira organizada, o planejamento empresarial requer um constante trabalho de aperfeiçoamento de projeções a médio e longo prazo. Padoveze (2005, p.109) complementa:

“O planejamento estratégico está ligado ao sistema institucional da empresa, sua missão, crença e valores, e trabalha, portanto, com os planos de horizonte temporal de longo prazo, ligados à continuidade da entidade, no ambiente onde ela se insere e se inter-relaciona. O planejamento estratégico produz as diretrizes estratégicas que nortearão toda a vida da companhia.”

Deste modo, o conjunto de diretrizes criadas para alcançar os objetivos de uma organização é denominado planejamento estratégico. A visualização do presente contexto da empresa é essencial para que seja definido o patamar que a organização pretende atingir. Oliveira (1999, p.241) complementa citando as funcionalidades do planejamento estratégico.

“- identificar problemas, falhas e erros que transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência.

- fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos.

- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas.”

2.2 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO

Garantir que a missão da empresa esteja sendo cumprida é uma das diretrizes do planejamento estratégico, em conjunto com a análise de fatores internos (oportunidades e ameaças) e externos (pontos fortes e fracos) que afetam a instituição. Peleias (2002, p.23) apresenta os objetivos do planejamento estratégico.

“O planejamento é a etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como escopo garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurar sua continuidade, otimizar os resultados de suas áreas componentes, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica.”

A fim de atingir a missão da empresa, o procedimento para a elaboração de um planejamento estratégico deverá abranger as áreas, funções e hierarquias envolvidas, bem como os responsáveis pelos dados internos e externos da empresa. Oliveira (1999, p.61) salienta a importância da metodologia na elaboração do planejamento: “O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação.”

Compreende um sistema de planejamento estratégico a determinação da missão da empresa, a análise ambiental de variáveis que afetam a empresa interna e externamente, a determinação e análise dos objetivos estratégicos. Nesta etapa são definidas as diretrizes, políticas e objetivos estratégicos da organização. Padoveze (2009, p.97) complementa:

“A base de todo o processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, além de consolidar idéias e conceitos baseados nessas informações para os processos decisórios subsequentes.”

A figura 1 apresenta o processo e as etapas do planejamento estratégico.

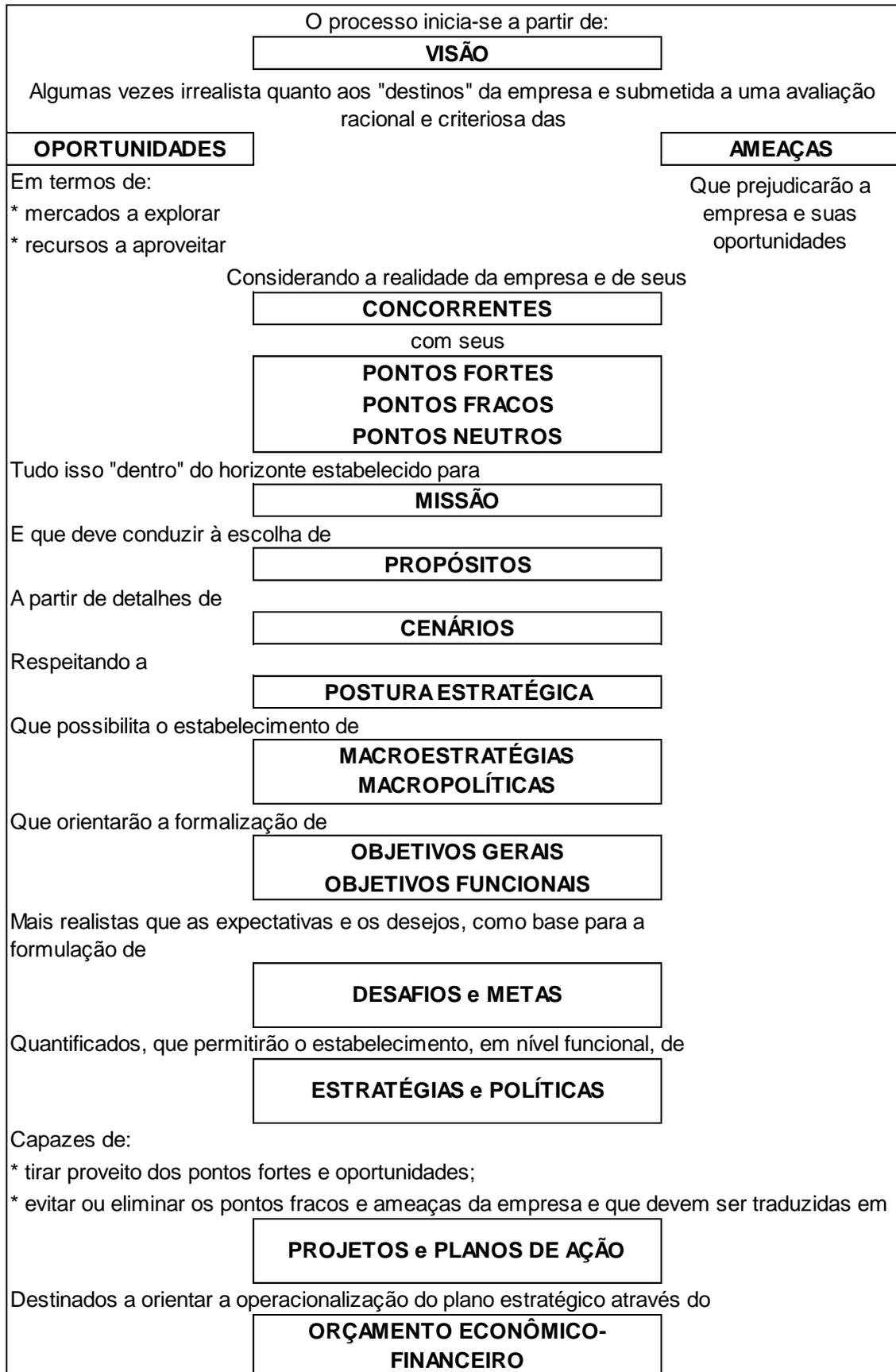


Figura 1: Processo do Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.76)

O planejamento estratégico contempla os assuntos organizacionais, sistemas de informações, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo. Com relação ao dimensionamento do planejamento, Oliveira (1999, p.62) salienta: “Enfatiza-se também que o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação.” O delineamento considera a parte estrutural do planejamento; já a elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas escolhidas.

No processo de monitoramento do ambiente ocorre a coleta de informações no âmbito interno e externo da empresa. Catelli (2001, p.164) apresenta os aspectos relacionados ao ponto de vista externo.

“Nessa fase, do ponto de vista externo, são analisadas alternativas de cenários, para a atuação da empresa. Esses cenários abrangem previsões sobre comportamento de variáveis diversas, analisadas em termos de potenciais oportunidades e ameaças à atuação da organização.”

No ambiente interno, Catelli (2001, p.165) identifica a criação de cenários de acordo com os objetivos estratégicos. “As diretrizes e políticas estratégicas visam possibilitar à empresa aproveitar as oportunidades identificadas nos cenários mais prováveis, de acordo com os seus pontos fortes e fracos identificados.”

A partir da compreensão da metodologia de elaboração e dos ambientes interno e externo da organização, é possível avaliar as etapas necessárias para a construção do planejamento estratégico de uma empresa. Por meio da abordagem gerencial são estabelecidas as diretrizes do planejamento empresarial e abordadas as respectivas estratégias.

2.3 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com relação às divisões do planejamento, os autores Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002) conceituam e diferenciam o planejamento estratégico, gerencial e operacional. No planejamento estratégico, são dirigidos os planos da empresa em natureza ampla e genérica. Já no planejamento operacional, há a aplicação na relação entre os objetivos estratégicos e a disposição de recursos operacionais. E o

planejamento operacional procura a máxima eficiência na aplicação de recursos baseadas nas estratégias e objetivos pré-estabelecidos.

Para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, são necessárias quatro etapas. A primeira é a determinação da missão da empresa; a segunda é a análise ambiental ou diagnóstico estratégico; a terceira é o estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos, conhecida por instrumentos prescritivos e quantitativos; e a quarta e última é a avaliação e classificação das estratégias.

2.3.1 Determinação da Missão da Empresa

A primeira e mais crítica etapa do planejamento estratégico é determinar a missão da empresa. Esta deve proporcionar uma ampla visão do negócio sob o seu contexto de atuação. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.41) afirmam que “A missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitir à empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com rentabilidade adequada.”.

É necessário adequar a visão do negócio ao seu âmbito de atuação, bem como delimitar a abrangência da missão conforme as necessidades da empresa. Padoveze (2005, p.112) complementa: “Portanto, a primeira decisão estratégica consiste na definição do negócio ou setor em que a empresa quer atuar, identificando também a faixa de produtos que pretende produzir e/ou vender. Essa decisão é a decisão principal a ser tomada, e deverá estar dentro do perfil, da cultura e missão da empresa.”

Oliveira (1999, p.71) estabelece o conceito de propósitos, parte integrante da missão da empresa. “Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que seja numa situação de possibilidade reduzida.”

O posicionamento empresarial perante seu ambiente é caracterizado como postura estratégica. A organização pode adotar uma das seguintes posturas estratégicas: a sobrevivência, a manutenção, o crescimento ou o desenvolvimento. Oliveira (1999, p.129) conceitua e define o objetivo da postura estratégica, complementando com sua respectiva classificação apresentada pelo quadro 1.

“A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão.”

		ANÁLISE INTERNA		
		PREDOMINÂNCIA DE		
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Quadro 1: Posturas estratégicas da empresa

Fonte: Oliveira (1999, p.129)

No delineamento da missão já devem ser estabelecidas as macroestratégias e macropolíticas da empresa, orientando as estratégias empresariais. Oliveira (1999, p.72) conceitua macroestratégias como ações adotadas pela empresa para criar vantagens em seu ambiente. Por conseguinte, o autor define as macropolíticas como “grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.”

A missão desempenha o papel de delimitar e orientar toda e qualquer ação da empresa. Oliveira (1999, p.121) salienta a importância das macropolíticas e macroestratégias neste contexto.

“A definição da empresa é o ponto inicial para as macroestratégias e macropolíticas a serem estabelecidas, bem como fornece a direção que a empresa vai implementar-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante.”

Para definir a missão da empresa, é preciso considerar a natureza dos negócios e as atividades a serem focadas pela empresa, bem como a

disponibilidade dos recursos e as limitações do ambiente externo e interno. Por fim, é imprescindível avaliar a estrutura física e organizacional da entidade, bem como as políticas de valores existentes e a imagem que a empresa obtém perante seus fornecedores.

2.3.2 Análise Ambiental

As informações necessárias utilizadas para suprir os objetivos organizacionais são a base preliminar de um planejamento estratégico, que visa coletar, analisar, mensurar e interpretar estes dados. Catelli (1999, p.130) enfatiza o processo de planejamento estratégico.

“Evidentemente, o processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis no ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos).”

Após a identificação da missão, a etapa seguinte do planejamento estratégico é a análise do ambiente externo e interno da empresa. Conhecida por Análise SWOT (*Strengths* – Forças ou Pontos Fortes; *Weaknesses* – Fraquezas ou Pontos Fracos; *Opportunities* – Oportunidades; *Threats* – Ameaças), este modelo compreende a situação da empresa com relação aos fatores que influenciam a empresa no seu ambiente interno e externo.

O procedimento da análise ambiental, tanto interna quanto externa, aborda o contexto onde a empresa está inserida. Esta avaliação consiste em identificar os fatores-chaves de sucesso da empresa, ou seja, o que torna a empresa bem-sucedida no ramo em que atua. Oliveira (1999, p.87) enfatiza:

“A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.”

Relacionadas ao ambiente externo da empresa, as ameaças e oportunidades visam identificar possíveis fatores que impactarão a organização. Padoveze (2009)

apresenta os fatores pertencentes ao ambiente externo, como concorrentes, clientes, fornecedores, mercados, contexto econômico, social e político, clima e desenvolvimento tecnológico.

As oportunidades são caracterizadas pela maneira como a empresa poderá melhorar seu desempenho quantitativa ou qualitativamente com relação a um ou mais fatores-chaves. Oliveira (1999, p.66) descreve este conjunto de possibilidades. “Devem-se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça.”.

Ainda na análise *SWOT*, ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.43) definem o conceito para ameaça.

“Ameaça, nesse contexto, é definida como uma situação desfavorável oriunda do ambiente externo existente, que poderá prejudicar de forma quantitativa ou qualitativa o desempenho da entidade em relação a um ou mais fatores-chave.”

O objetivo da análise do ambiente interno da empresa é demonstrar as potencialidades e as vulnerabilidades encontradas na empresa, ou seja, identificar os pontos fortes e fracos da organização. Oliveira (1999, p.94) complementa que “Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.”.

Os pontos fortes e fracos estão diretamente ligados à operação e administração da empresa, principalmente na tomada de decisão. Os autores Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.44) apresentam a definição de pontos fortes e fracos.

“Pontos fortes estão definidos como características intrínsecas à empresa que a colocam em posição estrategicamente favorável para um desempenho eficaz relativamente a um ou mais fatores-chaves. Ao contrário, pontos fracos consistem em características existentes na organização que a colocam em posição estrategicamente desfavorável para um desempenho eficaz em relação a um ou mais fatores-chaves.”

O diferencial entre as forças e as fraquezas é o favorecimento da situação para a empresa. Padoveze (2009, p.100) exemplifica: “As forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização comparados com a competição e as expectativas do mercado, isto é, se comparativamente os negócios atuais são relativamente bons ou não.”.

A interpretação ambiental é apresentada por Padoveze (2009, p.102) através das tabelas 1, 2 e 3, elaboradas pelos mentores do planejamento estratégico. A organização é responsável pela ênfase apresentada em cada aspecto minucioso desta análise.

ANÁLISE DO AMBIENTE							
Variável ou Entidade	Dado	S	W	O	T	OK	Não OK
Economia Mundial							
PIB Mundial - Crescimento Médio Próximos 5 Anos	1,50%			X			
Inflação Mundial - Média Próximos 5 Anos	3,00%			X			
Taxas de Juros - Média Próximos 5 Anos	4,50%				X		
Moedas - Paridades Médias Próximos 5 Anos							
- Dólar Americano	1,9			X			
- Euro	1,8			X			
- Iene	1,7				X		
Risco Brasil					X		X
Situação Geral Países Compradores				X		X	
Situação Geral Países Vendedores				X			X
Tecnologia							
Geral dos Produtos - Evolução					X	Acelerada	
Exclusividade					X	Difícil Acesso	
Dos Concorrentes Estrangeiros					X	Acelerada	
Dos Concorrentes Nacionais				X			Fraca
Da Empresa		X		X		Em dia	
Conjuntura Geral Nacional							
Sistema Político Nacional				X		Definido	
Firmeza das Instituições				X		X	
Necessidades Permanentes do País							
- Política Fiscal					X		X
- Política Cambial				X		X	
- Política Monetária				X		X	
- Política Tributária					X		x
Forças/Movimentos Sociais							
- Sindicatos					X		Fortes
- Educação					X		X
Convênios com Universidades				X		X	
- Reforma do Judiciário						X	
- MST					X		X
Conjuntura Econômica Nacional							
Tendência Geral				X		Boa	
Nível de Atividade - Próximos 5 Anos				X		Crescente	

Tabela 1: Análise do ambiente e plano operacional ou diretor I

Fonte: Padoveze (2009, p.102)

Continuação - Parte II

ANÁLISE DO AMBIENTE							
Variável ou Entidade	Dado	S	W	O	T	OK	Não OK
Conjuntura Econômica Nacional							
PIB - Crescimento Médio Próximos 5 Anos				X			
Índice de Desemprego - Média Próximos 5 Anos							
Inflação - Média Próximos 5 Anos						X	
Taxa de Juros - Média Próximos 5 Anos							
Variação Cambial - Média Próximos 5 Anos							
Balança Comercial - Média Próximos 5 Anos						X	
Outras Variáveis*							
Demografia				X		Crescente	
Recursos Naturais				X		Abundantes	
Clima					X		Global
* Relacionadas com empresa/produtos/mercados							
Mercado do Setor de Atuação							
Concorrentes							
- Quantidade	5			X			
- Situação Geral							Fraca
Importação - Média Últimos 2 Anos	US\$ 200 mi		X		X		
Barreiras Alfandegárias Nacionais					X		X
Exportação - Média Últimos 2 Anos	US\$ 50 mi			X			
Barreiras Alfandegárias Estrangeiras				X			X
Tamanho do Mercado - Média Últimos 2 Anos	US\$ 500 mi			X			
Participação da Empresa no Mercado	30%	X					
Tamanho do Mercado - Tendência	5%					Crescimento	
Produtos Substitutos					X		Crescentes
Estrutura Organizacional							
Capacidade Produtiva	5.000 unid	X				X	
Possibilidade de Expansão	6.000 unid	X				Poucos custos	
Meios de Produção			X				Depreciados
Ganhos Médios de Produtividade - Últimos 2 Anos	1,50%	X				X	
Capacidade de Vendas	4.000 unid		X				No limite
Meios de Comercialização		X				Atuais	
Canais de Distribuição		X				Adequados	
Logística Geral Atual			X				Razoável

Tabela 2: Análise do ambiente e plano operacional ou diretor II

Fonte: Padoveze (2009, p.103)

Continuação - Parte III

ANÁLISE DO AMBIENTE							
Variável ou Entidade	Dado	S	W	O	T	OK	Não OK
Estrutura Organizacional							
Estrutura Administrativa		X				X	
Competência Administrativa		X				X	
Marketing							
Conhecimento dos Produtos		X				X	
Conhecimento da Empresa		X				X	
Veículos Promocionais			X				Razoáveis
Financiamento das Vendas			X				Não Existe
Relacionamentos							
Clientes		X				X	
Fornecedores		X				X	
Distribuidores		X				X	
Bancos		X				X	
Acionistas		X				X	
Finanças							
Margens de Lucros s/ Vendas			X				Fraca
Rentabilidade para Acionistas			X				Fraca
Tendência de Custos		X				Melhorar	
Acesso a créditos		X				X	
Estrutura de Capital/ Grau de Endividamento			X				Alto
Valor da Empresa		X				Potencial	

Tabela 3: Análise do ambiente e plano operacional ou diretor III

Fonte: Padoveze (2009, p.104)

A análise ambiental possibilita a projeção de ações futuras da empresa, buscando o aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo mercado e criando estratégias que contribuam para a harmonização dos aspectos relacionados ao ambiente interno e externo da organização. Oliveira (1999, p.108) complementa: “Com base na análise, projeções e simulações desses dados e informações, é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes.”.

2.3.3 Estabelecimento de Diretrizes e Objetivos Estratégicos

Por englobarem particularidades relacionadas à atuação da empresa, as diretrizes estratégicas são influenciadas pela análise empresarial. A melhor definição para diretrizes estratégicas encontrada por Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002) representa “um conjunto de indicações de caráter amplo que direcionam o

comportamento da empresa como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões para a escolha dos objetivos estratégicos globais.”.

Essenciais no processo de seleção e dimensão dos objetivos estratégicos, as diretrizes estratégicas tem sua finalidade apresentada por Catelli (1999, p.130). “Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.”.

Complementando as diretrizes, os objetivos estratégicos são metas estabelecidas no decorrer do planejamento com o intuito de alcançar níveis de desempenho satisfatórios da empresa. De acordo com Oliveira (1999, p.146), “Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo o que implica a obtenção de um fim ou resultado final.”.

Os objetivos, além de integrarem as decisões da organização, estimulam o desempenho na obtenção de resultados e fornecem o alicerce para as ações corretivas e de controle. Os autores Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.46) salientam que estes objetivos devem suprir as seguintes necessidades:

“Representar uma necessidade real, coerente com a missão da entidade;
Representar uma prioridade dentro do conjunto de necessidades;
Ser claro, definido, concreto e viável técnica e economicamente;
Ser desafiador.”

Há dois fatores fundamentais que influenciam a constituição de um objetivo: o fator psicológico, que abrange as crenças e valores do indivíduo, e os recursos financeiros necessários para o alcance deste objetivo. Oliveira (1999, p.149) afirma que “A empresa só poderá alcançar seus objetivos quando todos os seus funcionários tiverem alta capacitação e motivação em direção aos seus resultados esperados.”.

O objetivo mais desejado por toda organização é a obtenção do lucro. Assim como a rentabilidade ou a lucratividade, o lucro é tido como um parâmetro de sucesso empresarial. Porém, Oliveira (1999) menciona que o lucro não deve ser considerado individualmente para a análise do desempenho empresarial, evitando assim a desmotivação dos funcionários na obtenção que beneficia diretamente os sócios da instituição.

2.3.4 Avaliação e Classificação das Estratégias

O passo seguinte ao planejamento é a elaboração da estratégia da empresa, que deve estar em conformidade com a missão e os objetivos da organização. Padoveze (2009, p.105) apresenta o conteúdo do plano estratégico. “O plano estratégico deve conter claramente as intenções que a empresa tem e o que e como ela deve proceder, com o máximo possível de dados quantitativos das metas incorporadas no plano estratégico.”.

Durante o processo de seleção das estratégias, serão descartadas aquelas que não maximizam as oportunidades e o potencial da empresa, bem como fatores que aumentam a vulnerabilidade na empresa aos impactos das ameaças internas e externas. Oliveira (1999) utiliza seis critérios para classificar as estratégias: amplitude (fundamentadas na missão da empresa), concentração (específicas para um ramo de atividade), qualidade dos resultados (impactantes e significativas), fronteira (relacionada à concorrência), recursos aplicados (financeiros, materiais e humanos) e enfoque (relação interpessoal e motivação).

Em suma, Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.50) afirmam que o planejamento deve ser uma atividade contínua, adequando os objetivos da instituição de acordo com os resultados apresentados.

“Ao implementar uma estratégia, o acompanhamento de todas as suas fases pelos diversos executivos da empresa, é de fundamental importância para os resultados que se pretende alcançar. O processo de planejamento estratégico não deve tornar-se um fim em si mesmo, tão burocrático e desinteressante que os participantes somente se envolvam por obrigação funcional.”

A função de controle e avaliação do planejamento estratégico é destinada a assegurar a performance no alcance dos padrões estabelecidos. A finalidade do controle é verificar o comportamento das ações executadas no planejamento, a fim de aperfeiçoar o seu processo. Oliveira (1999, p.241) apresenta o método de avaliação e controle do planejamento estratégico.

“O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa.”

O intuito de controlar e avaliar o planejamento contribui para aperfeiçoar a definição dos objetivos, metas, desafios e estratégias da organização. Oliveira (1999 p.247) apresenta as etapas desta fase do planejamento, que envolvem desde a avaliação e a comparação do desempenho dos objetivos, até a tomada da ação corretiva, acompanhando a eficiência desta ação e acrescentando informações ao planejamento para o desenvolvimento de ciclos futuros.

“- Medida dos desempenhos apresentados: o processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar e como medir, mediante critérios de quantidade, qualidade e tempo.

- Comparação do realizado com o esperado: devem-se identificar dentro de um critério de coerência, os vários usuários das comparações estabelecidas.

- Ação corretiva: esta ação corresponde às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.”

2.4 ANÁLISE DE INDICADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A fim de verificar tendências, a comparabilidade das demonstrações financeiras é realizada através do acompanhamento tendencial, uma forma contínua que possibilita identificar as convergências que contribuirão para o planejamento da empresa. O sistema de medição de desempenho da empresa abrange um conjunto de indicadores e relatórios utilizados para avaliar a situação atual da empresa. Padoveze (2009) salienta que, no processo de avaliação de desempenho, são indicados parâmetros e considerados fatores críticos para o sucesso da organização.

2.4.1 Sistema de Medição de Desempenho

O desígnio de estabelecer um sistema de mensuração de desempenho está no mecanismo de interligar a estratégia à ação. Através da departamentalização, é possível realizar medições relacionadas às atividades internas da organização. Catelli (2001, p.197) enfatiza:

“No contexto empresarial, o desempenho assume diversas dimensões, quando relacionado, por exemplo, à empresa em sua totalidade, a suas áreas, às funções e aos cargos exercidos; aos aspectos operacionais, econômicos e financeiros das atividades, às atividades planejadas e às realizadas.”

Integrando o processo de gestão, a avaliação de desempenho busca aperfeiçoar a prática da estratégia. Anthony (2008, p.464) salienta que “O mais importante aspecto do sistema de mensuração de desempenho é a sua capacidade para avaliar os resultados e as causas de maneira a levar a empresa a agir de acordo com a estratégia.”.

Assim como um painel, o sistema de medição de desempenho é composto por parâmetros que informam o processo das atividades executadas pela empresa. Neste contexto, Catelli (2001, p.218) apresenta a finalidade do retorno das informações dentro da organização. “Assim, a avaliação de desempenho constitui esse mecanismo de *feedback*, que pode minimizar as incertezas típicas de um processo de planejamento, à medida que os planos venham se concretizando.”

Anthony (2008, p.461) demonstra na figura 2 a estrutura necessária para montar um sistema de mensuração.

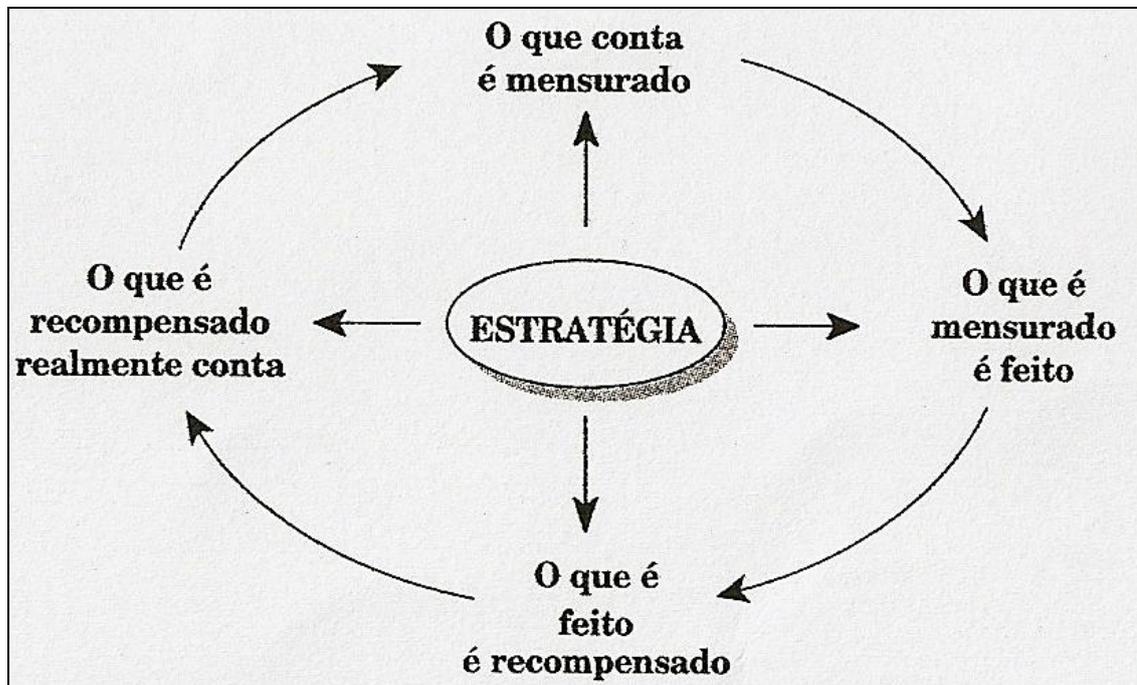


Figura 2: Estrutura de Projeto para Sistemas de Mensuração de Desempenho

Fonte: Anthony (2008, p.461)

Voltado aos aspectos críticos para a eficiência da estratégia, tais medições evidenciam as influências que afetam as medidas financeiras individuais, favorecendo uma visão global do contexto geral da organização. Anthony (2008, p.463) apresenta os benefícios dos sistemas de mensuração. “Essa é uma ferramenta que ajuda estabelecer o foco da companhia, melhorar a comunicação, estabelecer objetivos organizacionais e promover *feedback* sobre a estratégia.”

O monitoramento dos negócios desencadeou na criação do método americano denominado *Balanced Scorecard* (BSC). Segundo Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.174), o sistema parte do princípio de que os indicadores sejam incluídos em cartões. “Cada funcionário deve ter seu cartão com seus próprios indicadores e metas, assim como cada célula de trabalho, departamento, unidade de negócio – enfim, cada divisão de empresa deve ter seus indicadores num *scorecard*.”

Para programar um sistema de medição de desempenho, é necessário definir a estratégia e suas medidas, bem como integrar tais medidas em um sistema gerencial para que seja realizada a avaliação das medições e resultados encontrados. Conforme Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002), o *balanced scorecard* possibilita uma gama de medições, propostas sob a ótica de quatro aspectos: financeiro, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento interno.

Na perspectiva financeira, a prioridade é para a receita, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.176) abordam o âmbito financeiro. “As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.”

No aspecto de clientes, o *scorecard* mensura o mercado de atuação e de clientela desejados pela empresa. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.179) complementam: “A perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercados.”

No ambiente dos processos internos, são apresentados indicadores que busquem suprir a ineficiência das atividades, como desperdício e retrabalho. Já na perspectiva de crescimento e aprendizado, conforme mencionam Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002), a empresa estará focada na gestão de seus funcionários, a fim

de mensurar o nível de satisfação, a rotatividade e a motivação pessoal, bem como investimentos na capacitação profissional a longo prazo.

Aliando os aspectos financeiro, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento, é possível constituir uma poderosa ferramenta com a finalidade de implementar a estratégia na organização. Kaplan e Norton (2004, p.10) afirmam que “Os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do BSC.”.

A figura 3 demonstra o mapa estratégico das perspectivas apresentadas através do *Balanced Scorecard*.

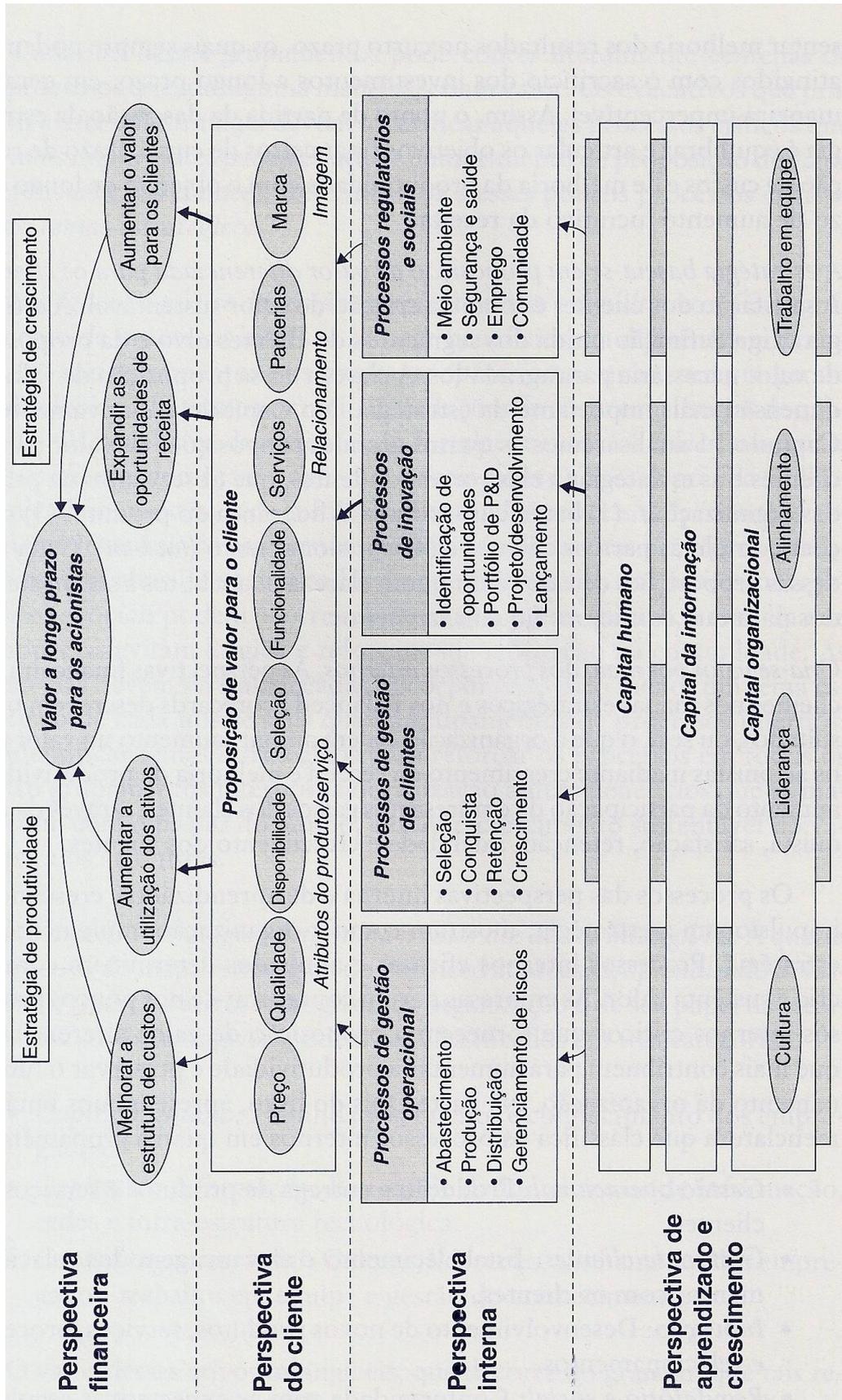


Figura 3: O mapa estratégico representa como a organização cria valor
 Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.11)

Algumas limitações são encontradas durante a implantação de sistemas de mensuração de desempenho. Dentre elas, o foco apenas em resultados financeiros, salientando a importância não apenas das medidas, mas também do desempenho financeiro da organização. Segundo Anthony (2008), utilizar mecanismos desatualizados e medições em excesso contribuem para a inércia e a perda no foco no monitoramento das medições. Estabelecer escolhas entre medidas financeiras e não financeiras é um desafio para a organização.

2.4.2 Avaliação do Desempenho para o Gerenciamento de Empresas

Há algum tempo, as organizações eram avaliadas sob uma perspectiva voltada exclusivamente para o aprimoramento de desempenhos insatisfatórios, desconsiderando a responsabilidade nos processos. No âmbito empresarial atual, Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.165) abordam a necessidade de diferentes enfoques com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos das empresas.

“A migração do ambiente tradicional de gestão e produção, comum nas empresas da era industrial, para a modernidade das empresas da era do conhecimento, deve ser acompanhada de profundas mudanças nos objetivos e nos conceitos referentes aos sistemas de avaliação de desempenhos individuais e da performance das Unidades de Negócios.”

O quadro 2 apresenta um comparativo dos objetivos da avaliação de desempenho.

Objetivos da avaliação de desempenho	
Antigamente	Atualmente
Empresas da era industrial	Empresas da era do conhecimento
Enfoque policesco, voltado para as finalidades punitivas	Enfoque de assessoria, para auxiliar na melhoria de desempenho

Quadro 2: Objetivos da avaliação de desempenho

Fonte: Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.165)

Para medir o desempenho de uma organização, é necessário que o planejamento estratégico esteja vinculado às atividades da empresa. A responsabilidade em medir a eficiência e a eficácia das atividades executadas na empresa é observada por Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.173). “A contabilidade é responsável pela mensuração dos insumos (eficiência) utilizados para executar uma atividade, ao passo que a mensuração de desempenho preocupa-se com o resultado (eficácia) da atividade.”.

A análise do desempenho, ou análise econômico-financeira, tem por objetivo avaliar a real situação da empresa sob os aspectos financeiros, econômicos e patrimoniais, com a finalidade de propor alternativas a serem adotadas pelos administradores da empresa. Com relação à análise econômico-financeira, Padoveze (2009, p.429) alega que:

“Nesse processo, o analista vale-se de uma série de cálculos matemáticos, traduzindo os Demonstrativos Contábeis em indicadores. Tais indicadores buscam evidenciar as características dos principais inter-relacionamentos existentes entre o Balanço Patrimonial, que apresenta uma visão estática e momentânea da empresa, e a dinâmica representada pela Demonstração de Resultados.”

Catelli (2001, p.220) afirma que a avaliação de desempenho visa suprir a necessidades do planejamento, execução e controle empresarial. “É um recurso por meio do qual se procura obter um gerenciamento eficaz dessas atividades, visando à otimização de suas contribuições, em termos de resultados, à eficácia empresarial.”.

A escolha dos indicadores de desempenho é influenciada pelos atributos da consistência (inexistência de conflitos entre os indicadores utilizados), da confiabilidade (através de parâmetros pré-definidos), da validade (maneira correta de calcular os indicadores) e da relevância (contribuição de forma útil com as informações). Para tal seleção, Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002) destacam as fases de identificação, apuração, medição e monitoramento de fatores financeiros e não financeiros da organização.

O diferencial em avaliar o desempenho é a eficiência aliada à tomada de decisão e utilização da informação em benefício próprio da organização. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p.166) enfatizam a necessidade de um sistema de avaliação de desempenho.

“É preciso que haja uma sistemática de comparação entre o nível desejado (orçado) para tais indicadores e os efetivamente obtidos, assim como inserir no sistema uma central de alarme que seja acionada sempre que algum indicador importante estiver distante dos parâmetros estabelecidos.”

No próximo capítulo será abordada de forma mais detalhada os indicadores econômico-financeiros que possibilitam a avaliação do desempenho para o gerenciamento das empresas.

3 INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Neste capítulo serão abordados os indicadores econômico-financeiros. Primeiramente, serão apresentados os conceitos e a importância da análise destes indicadores, bem como a respectiva metodologia de cálculo. Iniciando pela análise horizontal e vertical, serão enfatizados a liquidez e o endividamento empresarial, complementando com a rentabilidade e a rotatividade, e finalizando essa abordagem com a alavancagem financeira e operacional. Na análise dos indicadores econômico-financeiros serão apresentados os índices de liquidez e o EBITDA, explorando-se o capital circulante líquido e os ciclos operacional, econômico e financeiro da organização. Os índices do ciclo operacional, juntamente com os indicadores padrão, concluem o enfoque deste capítulo.

3.1 CONCEITOS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A análise das demonstrações financeiras teve origem no setor bancário americano por volta de 1895. Ainda hoje, a classe bancária é a maior usuária de ferramentas para avaliar a realidade econômico-financeira das organizações. Schier (2005) salienta que o Brasil iniciou a produção destas análises a partir da década de 70 com o surgimento do Serasa, empresa atuante com análises de bancos comerciais.

Também conhecida como análise de balanços, esta avaliação objetiva extrair os disponíveis das demonstrações financeiras e convertê-los em informações básicas para os usuários que carecem de conhecimentos técnicos, contribuindo assim para a decisão empresarial.

Os procedimentos para avaliação das demonstrações contábeis contemplam o monitoramento dos resultados e do desempenho da organização. Padoveze (2009, p.439) aborda o procedimento de análise de desempenho.

“A metodologia clássica para avaliação do desempenho global da empresa normalmente é chamada de análise financeira ou análise de balanço. Através de um conjunto de procedimentos e conceitos aplicados de forma inter-relacionada, obtém-se uma série de indicadores que permite fazer uma avaliação sobre a situação econômica e financeira da empresa e o retorno do investimento.”

Uma das principais formas de avaliação de desempenho é a análise de indicadores econômico-financeiros. Matarazzo (2010, p.82) apresenta a definição de índice. “Índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa.”.

A análise é realizada considerando aspectos operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais da organização. Através de cálculos, as informações presentes nas demonstrações contábeis serão convertidas em indicadores. Padoveze (2009, p.439) salienta a importância da análise de balanço. “A avaliação sobre a empresa tem por finalidade analisar o resultado e o desempenho da empresa, detectar os pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa.”.

Convém avaliar a quantidade de índices necessários para atingir determinado objetivo. Schier (2005, p.59) enfatiza que “A determinação dos índices se realiza através do quociente entre contas (parciais ou totais) do balanço patrimonial entre si, e entre contas do balanço patrimonial e contas de demonstração de resultado.” Para tal, o autor frisa a necessidade de padronização das contas financeiras, contribuindo para a melhor eficiência das comparações.

Os quadros 3 e 4 apresentam a estrutura legal das demonstrações mais utilizadas em análises financeiras, conforme ressaltam Padoveze e Benedicto (2010, p.97). “O balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício são os principais relatórios objeto de análise financeira.”.

Ativo	Passivo + Patrimônio Líquido
Ativo Circulante Ativo Não Circulante Realizável a Longo Prazo Investimento Imobilizado Intangível	Passivo Circulante Passivo Não Circulante Patrimônio Líquido Capital Social (-) Gastos com Emissão de Ações Reservas de Capital Opções Outorgadas Reconhecidas Reservas de Lucros (-) Ações em Tesouraria Ajustes de Avaliação Patrimonial Ajustes Acumulados de Conversão Prejuízos Acumulados
Obs: Ações em Tesouraria é conta retificadora da reserva utilizada para tal fim.	

Quadro 3: Modelo de Estrutura do Balanço Patrimonial

Fonte: Silva (2012, p.41)

Demonstração do Resultado do Exercício
RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS
(-) Impostos, devoluções e descontos sobre vendas e serviços
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS
(-) Custo das mercadorias vendidas e serviços prestados
LUCRO BRUTO
RECEITAS DESPESAS OPERACIONAIS
(-) Com vendas
(-) Gerais e administrativas
(-) Honorários dos administradores
(-) Depreciação e amortização
(+ / -) Participação em controladas e controlada em conjunto
(+ / -) Outras receitas despesas operacionais
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO
RESULTADO FINANCEIRO
(+) Receitas financeiras
(-) Despesas financeiras
Lucro do exercício antes do imposto de renda, contribuição social e das participações
Imposto de renda e contribuição social
(-) Corrente
(-) Diferido
Lucro do exercício antes das participações
(-) Participação de acionistas não controladores
Lucro do exercício antes das participações minoritárias
(-) Participações minoritárias
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO
Lucro líquido do exercício por ação do capital social em circulação no final do exercício
Quantidade de ações do capital social em circulação no final do exercício

Quadro 4: Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício

Fonte: Silva (2012, p.51)

A análise das demonstrações financeiras é dividida em duas etapas: a avaliação da estrutura financeira da empresa e da estrutura econômica, conforme a figura 4.

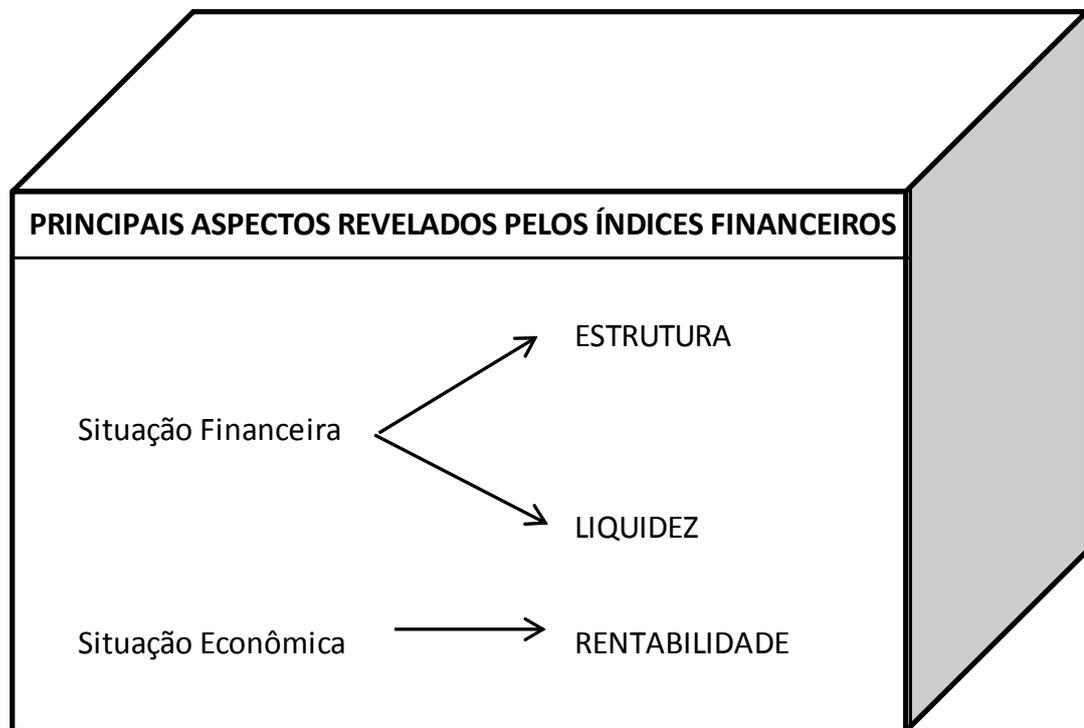


Figura 4: Principais aspectos revelados pelos índices financeiros

Fonte: Matarazzo (2010, p.90)

A figura 5 e a figura 6 apresentam, respectivamente, a abrangência e a caracterização da análise econômico-financeira.



Figura 5: Abrangência e caracterização da análise econômico-financeira

Fonte: Padoveze e Benedicto (2010, p.100)

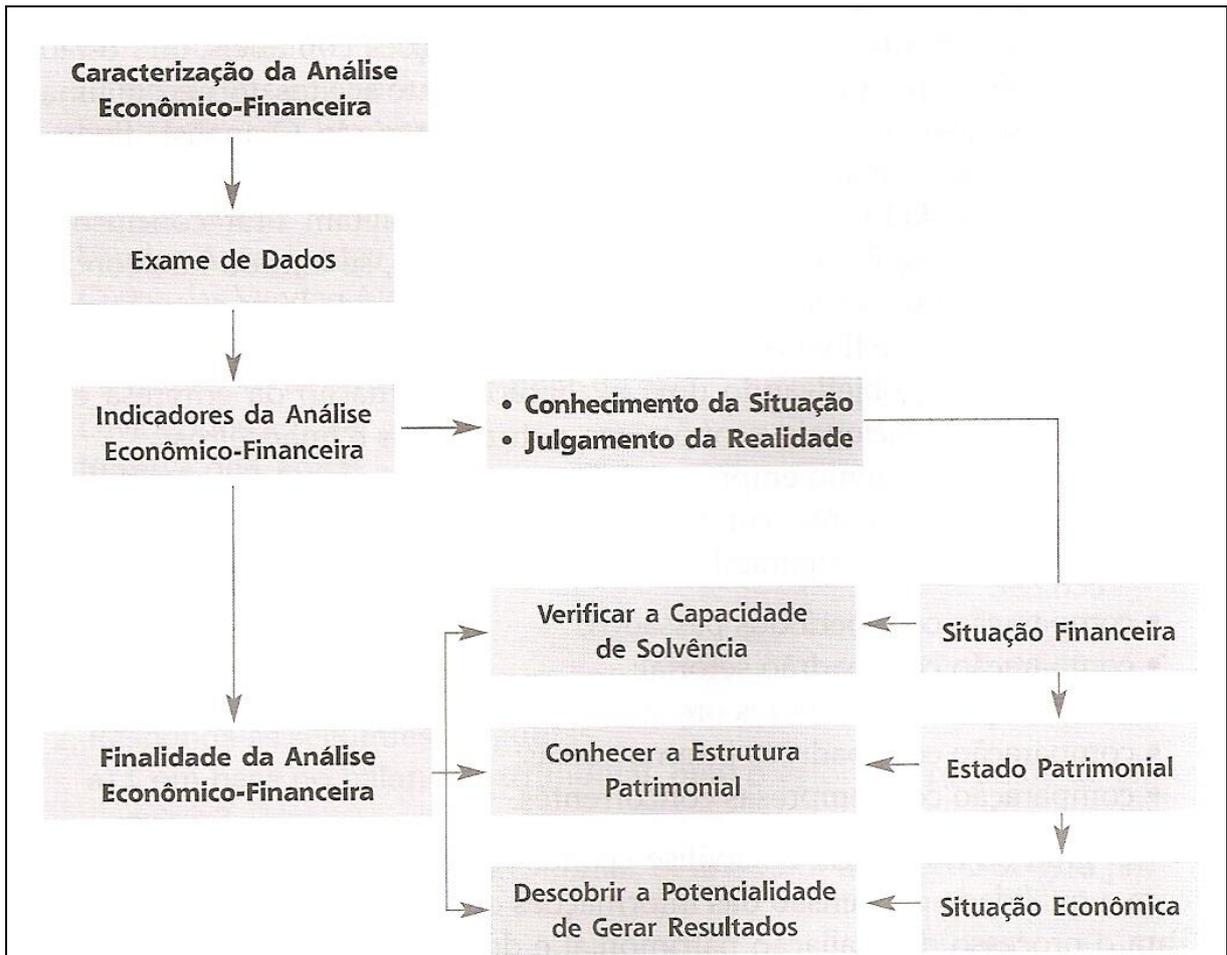


Figura 6: Objetivos da análise econômico-financeira

Fonte: Padoveze e Benedicto (2010, p.90)

Padoveze e Benedicto (2010) relatam as diversas razões da análise das demonstrações. Dentre elas, estão a liberação de crédito, investimentos de capital, fusão e incorporação de empresas, rentabilidade e perspectivas da empresa, além de fiscalização e relatórios administrativos da organização.

Padoveze e Benedicto (2010) enfatizam ainda as finalidades desta análise para os diferentes usuários. Os acionistas ainda são os usuários mais interessados das análises das demonstrações. Esses investidores objetivam a criação de maior valor econômico que venha a lhes beneficiar e maior distribuição de lucros. Para os gestores, a análise é um instrumento primordial de avaliação de resultados e desempenho. Já os credores buscam evidências relacionadas à solvência ou liquidez da organização a curto e longo prazo, para fins de fornecimento de créditos.

Conforme relatam Padoveze e Benedicto (2010, p.95), o interesse para os fornecedores “é que seus clientes liquidem as duplicatas no prazo estipulado”. Já os clientes buscam a evidência de parcerias com os fornecedores. Para o governo, além da obrigatoriedade de publicações e entrega de declarações, a necessidade está no cruzamento de informações e, principalmente, na questão tributária (análise da geração de impostos e de renegociação de impostos), bem como avaliação estatística ou econômica.

A Comissão de Valores Mobiliários e a Bolsa de Valores utilizam as informações objetivando a sua transparência e segurança aos seus investidores, além da visibilidade da administração da empresa por meio de informações contábeis (governança corporativa). Já para a bolsa de valores, o intuito está em possibilitar liquidez aos papéis negociados. Funcionários e sindicatos visam análises por diversos motivos: dentre eles, a estabilidade do emprego, possibilidade de aumento de remuneração e benefícios e, no caso dos sindicatos, reajustes salariais.

Devem ser enfatizados aspectos fundamentais para a análise, como objetivo do estudo, ramo de atividade, situação econômico-financeira e tendências. Segundo Matarazzo (2010, p.118), há três métodos para avaliar um índice: através do significado intrínseco, pela comparação ao longo de vários exercícios e pela comparação com índices-padrões de outras empresas do mesmo ramo. “De qualquer maneira, a análise do valor intrínseco de um índice é limitada e só deve ser usada quando não se dispõe de índices-padrão proporcionados pela análise de um conjunto de empresas.”

Braga (2009, p.141) apresenta o objetivo da análise dos indicadores econômico-financeiros. “Embora possa variar quanto a sua denominação – análise contábil, análise financeira, análise econômico-financeira, análise de balanço etc. –, a análise das demonstrações contábeis tem por objetivo observar e confrontar os elementos patrimoniais e os resultados das operações, visando ao conhecimento minucioso de sua composição qualitativa e de sua expressão quantitativa, de modo a revelar os fatores antecedentes e determinantes da situação atual e, também, a servir de ponto de partida para delinear o comportamento futuro da empresa.”

Objetivando a comparabilidade, a informação contábil deve haver um acompanhamento tendencial. A finalidade da utilização de quocientes, segundo Ludícibus (2010), é proporcionar a visualização de tendências a partir da comparação dos índices com padrões pré-estabelecidos. Além de reproduzir acontecimentos

passados, a análise das demonstrações contribui na criação de parâmetros que poderão inferir nos acontecimentos futuros.

A partir dos dados gerenciais, é possível fazer uma análise econômico-financeira com a finalidade de avaliar a situação patrimonial ou operacional específica de uma empresa. Padoveze (2005, p.131) afirma que a análise tem por objetivo a busca por elementos que forneçam clareza às demonstrações ou que apontem o desempenho econômico-financeiro da entidade. “Basicamente, consiste em números e percentuais resultantes das diversas inter-relações possíveis entre os elementos patrimoniais constantes do balanço e da demonstração de resultado.”.

3.2 TIPOS E MÉTODOS DE CÁLCULO

Pela sua natureza, Padoveze (2009) classifica os quocientes em duas modalidades: estáticos, referentes aos dados extraídos do balanço patrimonial, e dinâmicos, quando apresentam relação com as receitas, despesas, custos, lucro e prejuízo do período presentes na Demonstração do Resultado do Exercício.

As metodologias de cálculo com maior empregabilidade para a análise das demonstrações consistem em análise horizontal e vertical e os indicadores econômico-financeiros. Padoveze e Benedicto (2010, p.103) esclarecem estes dois procedimentos. “As análises vertical e horizontal são estudos percentuais de participação ou estrutura e de variação (crescimento ou diminuição), entre dados de dois ou mais períodos.” Já os indicadores correspondem a índices que objetivam mensurar e analisar as relações fundamentais das operações.

A figura 7 apresenta a metodologia da análise econômico-financeira.

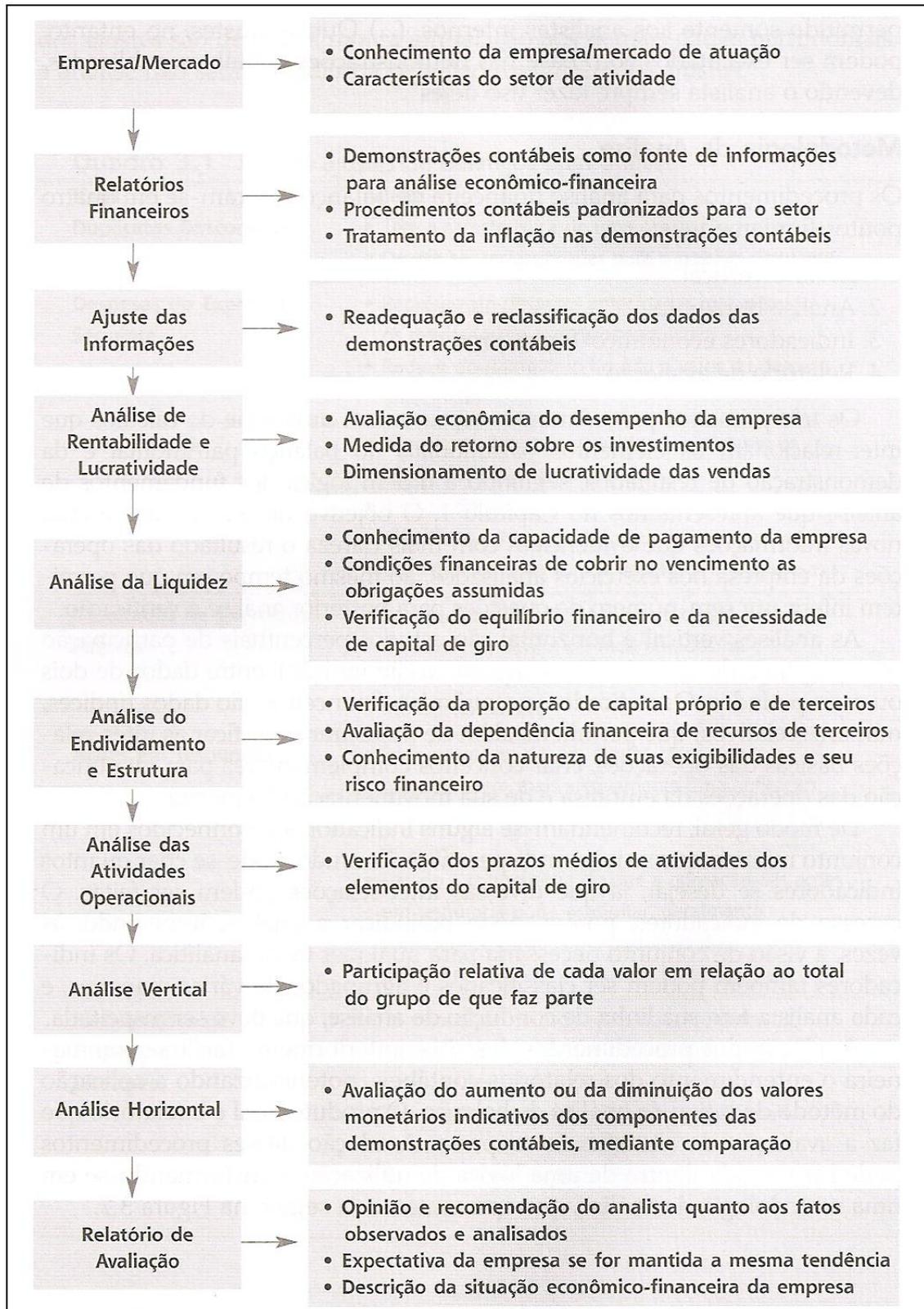


Figura 7: Metodologia de análise econômico-financeira

Fonte: Padoveze e Benedicto (2010, p.92)

A classificação dos índices proposta por Assaf Neto (2010, p.253) contempla duas divisões. “Para tanto, os índices são classificados em duas categorias básicas:

(a) quanto maior, melhor (rentabilidade, liquidez, giro dos ativos etc.); e (b) quanto menor, melhor (endividamento, prazo de estocagens etc.).”.

Os anexos G, H, I, J, K, L, M e N exibem os painéis de indicadores econômico-financeiros abordados pelos principais autores da área contábil, contendo a classificação e a função de cada indicador, sua metodologia de cálculo e respectiva avaliação.

3.2.1 Análise Horizontal e Vertical

O processo de comparação entre valores de uma mesma conta ou grupo de contas em períodos distintos é chamado de análise horizontal. Segundo Ludícibus (2010, p.83), “A finalidade principal da análise horizontal é apontar o crescimento de itens dos Balanços e das Demonstrações de Resultados (bem como de outros demonstrativos) através dos períodos, a fim de caracterizar tendências.”.

Assaf Neto (2010, p.93) salienta que a análise horizontal é um processo de avaliação temporal. “A **análise horizontal** é a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais.”.

Ao longo do tempo, esta metodologia de análise aborda a evolução dos itens que compõem a demonstração financeira, de maneira a evidenciar tendências. Pelo método de percentagens horizontais apresentado por Braga (2009, p.151), “...determina-se a tendência dos valores absolutos ou relativos das grandezas monetárias, apurando-se o percentual de crescimento ou declínio de valores de uma mesma conta ou grupo de contas, entre duas datas e/ou períodos considerados.”.

Assaf Neto (2010, p.98) esclarece o intuito da análise horizontal na Demonstração do Resultado do Exercício. “Nas *demonstrações de resultados*, a análise horizontal procura identificar, prioritariamente, a evolução dos custos e despesas em relação ao volume de vendas, e seus reflexos sobre os resultados do exercício.”.

Também conhecida por análise horizontal nominal, a metodologia horizontal de cálculo é abordada por Padoveze (2009, p.440). “Tomam-se como 100% todas as contas de um determinado período e se faz uma relação percentual em cima dos dados deste período. O novo número relativo indica quanto o dado do período subsequente é maior ou menor que do período anterior.”.

Assaf Neto (2010) classifica a análise horizontal do Balanço Patrimonial em três segmentos. A evolução dos ativos (investimentos) e passivos (financiamentos) de curto prazo avalia a existência de *folga financeira* (liquidez de curto prazo); já a evolução do ativo permanente produtivo cogita a capacidade de produção e vendas de uma empresa; e a evolução da estrutura de capital analisa o modo como estão financiados os investimentos em ativos.

Padoveze (2009, p.440) complementa com a necessidade da análise horizontal real. “Esta técnica é totalmente recomendável quando se utilizam mais de dois períodos, ou, sempre, em caso de ambiente conjuntural com altas taxas de inflação permanentemente.”. Por considerar a inflação da moeda no período, Padoveze e Benedicto (2010, p.202) recomendam o emprego de um índice econômico geral de inflação ou um indicador governamental relacionado aos preços do consumidor final, como o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) e o INPC (Índice Nacional de Preços).

A análise vertical evidencia a participação percentual dos elementos das demonstrações contábeis, bem como avaliação da estrutura da composição dos seus itens e a sua evolução no tempo. Assaf Neto (2010, p.101), assegura que “Dessa forma, dispondo-se dos valores absolutos em forma vertical, pode-se apurar facilmente a participação relativa de cada item contábil no ativo, no passivo ou na demonstração de resultados, e sua evolução no tempo.”.

Para o método vertical de avaliação, o autor Braga (2009, p.153) esclarece a relação dos valores das contas com o montante de seu respectivo grupo. “Nesse caso, a apuração dos percentuais é feita, individualmente, em cada uma das demonstrações oferecidas para análise, após o que os percentuais obtidos para uma mesma finalidade serão comparados entre si, de modo que se evidenciem as modificações ocorridas em cada um dos elementos observados ao longo do período analisado (diversas datas/períodos).”.

Na relação percentual no Balanço Patrimonial são considerados os valores do ativo e do passivo total. Já para a Demonstração do Resultado, a base totalitária é a Receita Operacional Líquida. Padoveze (2009, p.439) enfatiza a importância da análise vertical para a mensuração de custos e margens de lucratividade. “A análise vertical da Demonstração de Resultados é muito mais significativa do que a do Balanço Patrimonial, pois, pelo fato de atribuir 100% à receita operacional, permite

uma visão da estrutura de custos e despesas da empresa, em termos de média sobre as vendas.”.

Enquanto a análise vertical possibilita avaliar a participação percentual da estrutura empresarial, a análise horizontal verifica as variações ocorridas entre períodos consecutivos. Padoveze e Benedicto (2010, p.195) justificam esta afirmação. “A primeira caracteriza-se como uma análise de estrutura ou participação, e a segunda consiste em uma mensuração da variação de crescimento ou decréscimo do valor dos elementos constantes das demonstrações financeiras.”.

Complementando a relação entre a análise horizontal e vertical, Matarazzo (2010, p.176) apresenta os objetivos destes dois métodos de avaliação.

“Análise Vertical: mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais. Análise Horizontal: mostrar a evolução de cada conta das demonstrações financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa.”

Assaf Neto (2010, p.103) aborda uma dificuldade presente na análise horizontal e vertical: o poder aquisitivo da moeda, ou seja, a inflação. Para solucionar este possível problema, é necessária a padronização dos valores em uma unidade monetária constante. “A comparação de valores em épocas distintas não oferece base confiável para a verificação do desempenho real ocorrido, dado que a instabilidade monetária depreciou o poder de compra da moeda, ocasionando, conseqüentemente, um incremento artificial (aparente) desses valores.”.

Assim como a análise horizontal consiste na mensuração da variação do aumento ou redução dos componentes constantes nas demonstrações contábeis, a análise vertical é caracterizada pelo exame da estrutura ou da participação destes elementos. Iudícibus (1998, p.96) conclui: “As análises horizontal e vertical são muito importantes como etapa preparatória à análise por quocientes propriamente dita.”.

3.2.2 Análise de Liquidez e Endividamento

Também conhecida como análise de curto prazo, a análise da liquidez evidencia a capacidade financeira da empresa em relação às suas exigibilidades.

Braga (2009, p.162) salienta que a liquidez serve como parâmetro para julgar a possibilidade de contrair um empréstimo de curto prazo para a empresa, sendo os credores os principais interessados nestas informações.

“Se o ativo não permitir suficiente cobertura (liquidez), a empresa não poderá pagar suas obrigações em dia. Por outro lado, uma empresa poderá estar sendo pontual no pagamento de suas dívidas, mas, se forçada à liquidação, talvez não tenha condições de pagar integralmente a todos seus credores (situação de insolvência).”

Estando em conformidade com os prazos considerados, Braga (2009, p.162) apresenta o intuito de avaliar a liquidez empresarial. “A análise da liquidez tem o objetivo de avaliar a capacidade de financiamento da empresa em relação a suas exigibilidades.”.

Para analisar o endividamento da empresa, é preciso mensurar percentualmente a relação com o capital próprio da empresa, ou seja, a quantidade de ativos financiada com capitais próprios e capitais de terceiros, evidenciando se a empresa possui dependência em relação aos recursos de terceiros. A respeito da imobilização do capital próprio, Padoveze (2005, p.139) faz a seguinte colocação:

“Quanto mais a empresa investir no ativo permanente, menos recursos próprios sobrarão para o ativo circulante, e em consequência maior será a dependência de capitais de terceiros para o financiamento do ativo circulante.”

No aspecto do endividamento geral de uma empresa, o principal objetivo do indicador é averiguar as condições que ela possui em garantir as suas dívidas com capital próprio, expressando a continuidade para a empresa garantir os capitais de terceiros. Já para analisar o endividamento financeiro de uma empresa, Padoveze (2005) afirma que é necessário utilizar os valores obtidos por meio de empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo. Schier (2005, p.60) compara o ponto de vista financeiro e da lucratividade.

“Sob a ótica financeira, quanto maior a dependência de terceiros por parte da empresa, menor a liberdade sobre a tomada de decisões financeiras da mesma. Do ponto de vista da lucratividade, se a remuneração paga aos capitais de terceiros for menor que o lucro conseguido com sua aplicação nos negócios, é vantagem a empresa operar com esses recursos.

3.2.3 Análise da Rentabilidade e da Rotatividade

A rentabilidade de uma empresa integra três campos de classificação. A rentabilidade do patrimônio líquido, segundo Padoveze e Benedicto (2010), confronta o lucro líquido após os impostos com o capital próprio da empresa. Já a rentabilidade operacional busca mensurar o investimento como um todo. E a rentabilidade do financiamento evidencia o impacto sofrido pela organização na obtenção de capitais de terceiros.

A essência dos indicadores de rentabilidade na análise econômico-financeira é expressa por Schier (2005, p.64).

“Os índices de rentabilidade, sob a ótica dos sócios, são os mais importantes, em virtude de que eles proporcionam a verificação da remuneração do capital investido e conseqüentemente qual o grau de êxito econômico na gestão dos negócios. Para os credores estes índices indicam qual a capacidade de pagamento das dívidas assumidas por parte da empresa.”

Padoveze (2009, p.444) considera a rentabilidade um dos melhores indicadores relacionados à sobrevivência da organização, analisada sob dois aspectos:

“Análise da geração da margem de lucro: Leva em conta o desempenho operacional da empresa, através do conceito de giro do ativo, que implica maior ou menor necessidade de margem operacional sobre as vendas. Análise da destinação do lucro: Leva em conta a alavancagem do capital de terceiros, para aumento da rentabilidade do capital próprio.”

Rentabilidade está associada à medição do retorno do capital aplicado e dos aspectos que influenciaram o seu rendimento. Com a intenção de avaliar a rentabilidade, Schier (2005, p.66) afirma que “Comparando-se essa taxa com os rendimentos de investimentos alternativos, pode-se avaliar se o retorno do capital está superior ou inferior ao do mercado financeiro.”

Assaf Neto (2010, p.236) apresenta a definição para custo de oportunidade.

“O conceito de custo de oportunidade do capital próprio é mais rigoroso, representando o retorno da melhor alternativa de investimento, desprezada pelo acionista, ao selecionar outra oportunidade de mesmo risco. Equivale à taxa mínima de atratividade requerida pelos investidores para realizar um investimento.”

Padoveze e Benedicto (2010, p.126) explicam que, para obter o custo de oportunidade, é necessário confrontar o retorno oferecido do investimento com as alternativas recusadas para optar por este investimento. “De modo geral, as empresas não financeiras devem buscar uma rentabilidade superior ao custo de capital dos financiamentos obtidos com as entidades financeiras.”.

Integrando o custo de oportunidade, a definição do Valor Econômico Agregado (EVA - *Economic Value Added*) é abordada por Padoveze (2009, p.450).

“Em linhas gerais, este conceito significa que há realmente valor adicionado à empresa, caso o Lucro Líquido após o imposto de renda seja superior a um determinado custo de oportunidade de capital. Este custo de oportunidade de capital é considerado como o **lucro mínimo que a empresa deveria ter para remunerar adequadamente o investimento do acionista**. Se o valor fosse aplicado pelo acionista em outro investimento, deveria ter no mínimo tal rendimento.”

Um dos aspectos a serem analisados na rentabilidade, conforme aponta Padoveze (2009, p.449), é a destinação do lucro obtido. Para que os acionistas sejam beneficiados a partir do empréstimo de capitais de terceiros, é necessário que o lucro operacional supra os encargos financeiros e remunere o capital próprio. “A análise deve identificar qual foi a remuneração média anual do capital de terceiros e a remuneração final do Patrimônio Líquido.”.

Padoveze e Benedicto (2010, p.136) salientam que o lucro operacional é caracterizado pelo resultado das operações de compra, produção e venda de produtos pela empresa, excluindo-se as receitas de aplicações financeiras e despesas decorrentes de empréstimos e financiamentos. Para fins de análise, é necessário aplicar uma alíquota média do período sobre as despesas financeiras líquidas (despesas deduzidas das receitas). “O lucro operacional, deduzido dos seus respectivos impostos sobre o lucro, será a base para a avaliação da rentabilidade operacional da empresa.”.

As metodologias para o cálculo da rentabilidade adotadas por Padoveze e Benedicto (2010, p.115) contemplam o valor presente líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR), complementando a decisão de investimentos.

“O VPL e a TIR são metodologias que descontam os lucros ou fluxos futuros de caixa por uma taxa de juros que representa o custo de capital. No VPL atribui-se um custo mínimo de capital e descontam-se os fluxos futuros previstos. Na TIR, em vez de atribuir um custo mínimo, busca-se a taxa de retorno que iguala os fluxos futuros com os investimentos feitos.”

Segundo Braga (2009), a taxa de retorno do investimento total (TRIT) é determinada por três fatores: a receita operacional líquida (receita operacional bruta deduzindo-se as devoluções de clientes e impostos incidentes), o ativo operacional líquido (itens do ativo aplicados nas áreas de atividades da própria empresa como investimentos, intangível e ativo circulante operacional) e o lucro operacional líquido (excluindo-se todas as despesas não derivadas do objeto social da empresa).

O parâmetro mais utilizado no modelo de rentabilidade é o custo de capital, ou seja, das taxas de juros praticadas na economia, como a nacional CDI (Certificado de Depósito Interbancário), Libor (londrina) e Prime Rate (americana). Padoveze e Benedicto (2010, p.127) informam que “A TJLP – taxa de juros de longo prazo – adotada pelo BNDES é, atualmente, a única que tem condição de servir de parâmetro adequado para o retorno do investimento.”.

Matarazzo (2010 p.116) enfatiza os parâmetros necessários para analisar a rentabilidade sobre o patrimônio líquido.

“O papel do índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido é mostrar qual a taxa de rendimento do Capital Próprio. Essa taxa pode ser comparada com a de outros rendimentos alternativos do mercado, como Caderneta de Poupança, CDBs, Letras de Câmbio, Ações, Aluguéis, Fundos de Investimentos, etc. Com isso se pode avaliar se a empresa oferece rentabilidade superior ou inferior a essas opções.”

O ativo operacional apresentado por Padoveze (2009) equivale ao capital de financiamento da empresa, composto pelos capitais próprios e de terceiros indispensáveis à obtenção de receitas. No entanto, para a sua estruturação são necessárias algumas adaptações, como excluir os passivos vinculados ao capital de giro do ativo, desconsiderar dos empréstimos e financiamentos as aplicações com rendimentos financeiros e destas descontar os dividendos a pagar. Padoveze e Benedicto (2010, p.132) enfatizam que “Quanto menor for a participação do capital próprio (PL), tendencialmente maior será sua rentabilidade.”.

A relação comum entre o lucro operacional e a rentabilidade do patrimônio líquido é apresentada por Padoveze (2009, p.449). “O Lucro Operacional, deduzido

do percentual médio de impostos sobre o lucro, equivale à rentabilidade do Patrimônio Líquido.”.

A análise da margem de lucro, conhecida como Método *DuPont* por esta empresa americana ser pioneira na sua utilização, relaciona dois aspectos essenciais para a realização do lucro operacional: o giro e a margem. A multiplicação destes índices resulta na rentabilidade operacional da organização. Padoveze e Benedicto (2010, p.121) enfatizam que “A margem ou lucratividade sobre vendas e receitas é o elemento para obter a rentabilidade do investimento.”.

Quanto maior for o número de vendas, maior será a geração de lucros, aumentando o giro e a margem, e conseqüentemente reduzindo o montante de investimentos, custos e despesas. Padoveze (2009, p.445) complementa que “O giro a ser considerado é o do ativo, que é a relação entre a receita de vendas e o ativo empregado para gerar essas vendas.”.

Braga (2009, p.177) salienta que, na aplicação de recursos de uma atividade, é observada não apenas o percentual gerado pela aplicação, mas sim o tempo em que o investimento será recuperado pelo fato do prazo estar diretamente ligado com a possibilidade de obter melhor investimentos. “A finalidade desta análise é verificar a composição dos custos e receitas na formação dos resultados do exercício, já que o objetivo final de uma empresa consiste na maximização de seus rendimentos, de modo a compensar lucrativamente os riscos do empreendimento.”.

Matarazzo (2010, p.93) assegura que os indicadores integrantes desta categoria abordam o quanto renderam os investimentos, analisando a eficiência econômica da empresa. “Quanto mais a empresa investir no Ativo Permanente, menos recursos próprios sobrarão para o Ativo Circulante e, em conseqüência, maior será a dependência a capitais de terceiros para o financiamento do Ativo Circulante.”.

A partir da relação do resultado obtido com o valor vendido no período, é possível encontrar a lucratividade ou margem. Assaf Neto (2010, p.213) conceitua o esquema que avalia a performance dos investimentos empresariais. “O diagrama *margem operacional x giro de investimento* apresentado do retorno sobre o investimento permite uma avaliação dos indicadores que exercem influência direta sobre o desempenho dos investimentos da empresa.”.

Para visualizar este diagrama, a figura 8 ilustra as etapas do retorno sobre o investimento.

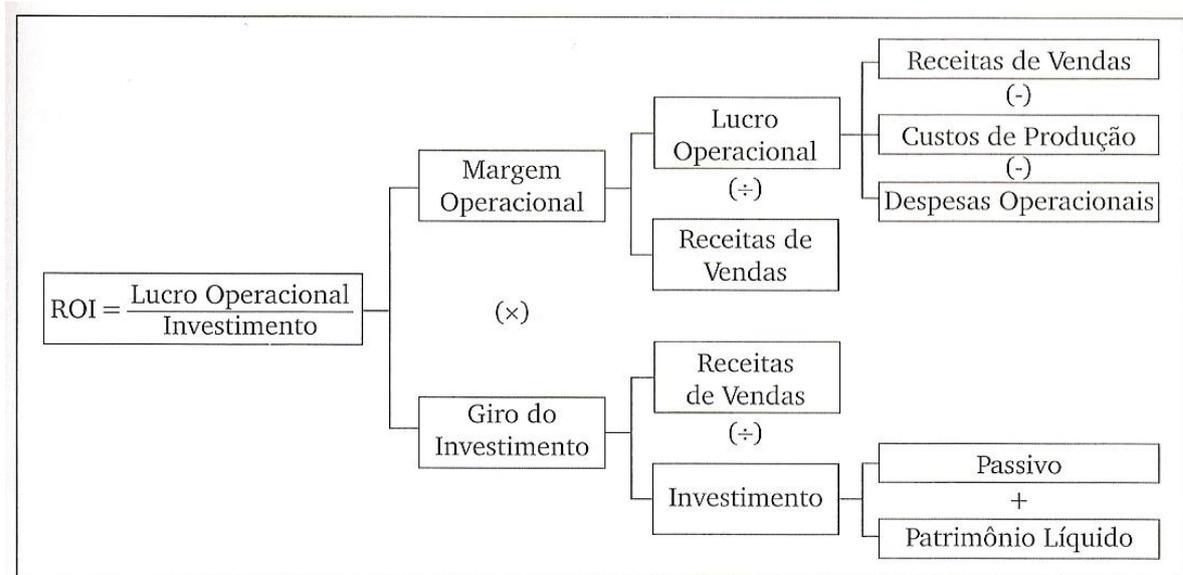


Figura 8: ROI

Fonte: Assaf Neto (2010, p.231)

Os índices de rotatividade implicam diretamente na posição de liquidez e rentabilidade da empresa. Padoveze e Benedicto (2010, p.121) apresentam a definição de giro. “Se a margem é o elemento para obter a rentabilidade, o caminho é o giro.” Este, por sua vez, representa a velocidade de operacionalização, ou seja, a capacidade de transformar os investimentos em receitas operacionais. Quanto maior for a rotatividade, melhor.

Empresas de atividade comercial realizam mais facilmente seus estoques em comparação às indústrias. Padoveze e Benedicto (2010, p.123) informam que a velocidade de transformar estoques em receitas é maior. “De modo geral, as empresas comerciais tendem a ter maior giro do ativo do que as empresas industriais e de serviços, pois o processo de aquisição e venda se dá mais rapidamente, uma vez que elas não transformam as mercadorias adquiridas para revenda.”.

Por evidenciarem a rapidez de renovação dos bens em determinado período, os quocientes de rotatividade possuem sua definição apresentada por Ludícibus (2010, p.100). “A importância de tais quocientes consiste em expressar relacionamentos dinâmicos – daí a denominação de quocientes de atividade (rotatividade) – que acabam, direta ou indiretamente, influenciando bastante na posição de liquidez e rentabilidade.”.

Iudícibus (2010) descreve os cinco principais indicadores para analisar a rotatividade de uma empresa.

- Prazo Médio de Recebimento de Clientes: demonstra o tempo (dias, semanas ou meses) necessário para o recebimento das vendas a prazo realizadas. Este indicador é influenciado pelo setor de atividade e política de crédito da empresa, além da situação financeira de seus clientes. Quanto menor o prazo, melhor para a empresa.
- Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores: caso o prazo de pagamento das compras a prazo seja inferior ao período de recebimento das vendas, haverá necessidade da empresa obter capital de giro para sustentar as suas vendas. A alternativa para equilibrar esta situação é vender com maior margem de lucro e prolongar o prazo de pagamento das compras, adotando uma enérgica política de cobranças.
- Quociente de Posicionamento Relativo: conforme o prazo de recebimentos é reduzido em relação ao de pagamentos, criam-se condições favoráveis para a estabilidade da liquidez.
- Grau de Imobilização do Patrimônio Líquido: indica o percentual de recursos próprios imobilizados em instalações e demais imobilizações ou bens fixos.
- Rotatividade ou Giro do Ativo: representa o número de vezes que o ativo se renovou pelas vendas. Quanto maior o indicador, melhor é a oportunidade de suprir as despesas com uma eficiente margem de lucro.

Assaf Neto (2010, p.181) enfatiza a rotatividade citando o capital de giro:

“O capital de giro constitui-se no fundamento básico da avaliação do equilíbrio financeiro de uma empresa. Pela análise de seus elementos patrimoniais são identificados os prazos operacionais, o volume de recursos permanentes (longo prazo) que se encontra financiado no giro e as necessidades de investimento operacional.”

No âmbito econômico, o capital de giro expressa o investimento necessário para iniciar o ciclo operacional da empresa, demonstrando a capacidade para comercializar bens e serviços. Resultado da aplicação dos capitais próprios no ativo circulante, o capital de giro é definido por Braga (2009, p.165). “O capital de giro próprio de uma empresa determina sua capacidade, maior ou menor, de autofinanciamento de seu ciclo produtivo. A médio e a longo prazos, o capital de giro próprio demonstrará as possibilidades de expansão da empresa com garantia de recursos próprios.”.

Matarazzo (2010, p.299) demonstra que a necessidade do capital de giro (NCG) surge da diferença entre os investimentos e os financiamentos, ou seja, a subtração do ativo circulante operacional (ACO) pelo passivo circulante operacional (PCO). “A NCG é a função do ciclo de caixa e das vendas de uma empresa. Isto significa que para cada volume de vendas existirá uma NCG, supondo-se que o ciclo de caixa permaneça constante.”.

A figura 9 representa as fontes financiamento da Necessidade de Capital de Giro.

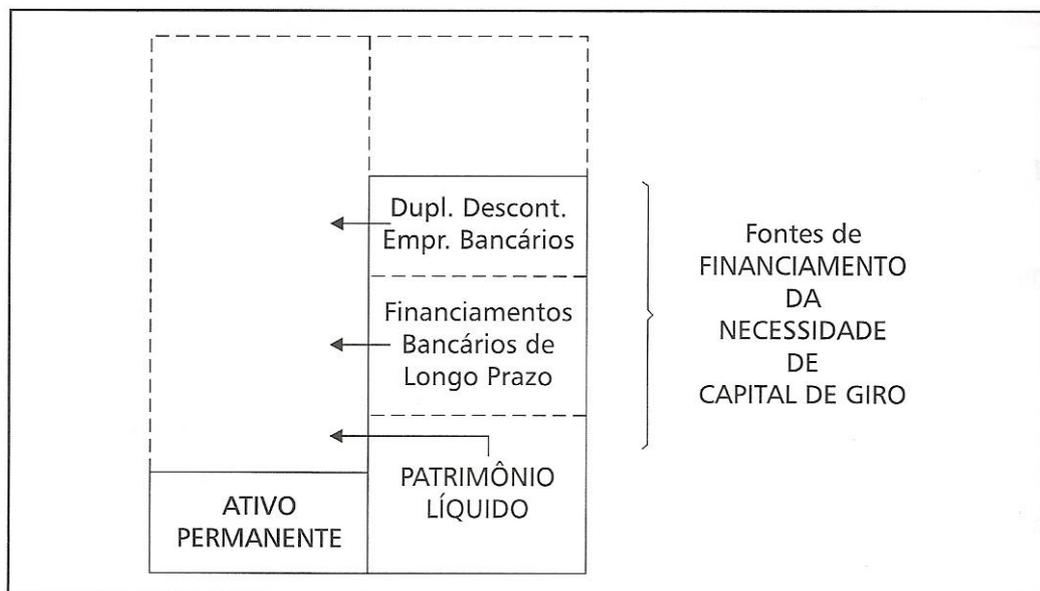


Figura 9: Financiamento da Necessidade de Capital de Giro

Fonte: Matarazzo (2010, p.299)

Refletindo o montante necessário para que a empresa financie seu ativo circulante, há três situações decorrentes das atividades de compra, produção e venda. Padoveze e Benedicto (2010) explicam que a situação em que o ACO for maior que o PCO, é característica normal nas empresas, onde a necessidade está

em encontrar fontes adequadas de financiamento. Porém, a situação empresarial em que o ACO é menor que o PCO denota maiores financiamentos operacionais do que investimentos operacionais.

3.2.4 Alavancagem Financeira e Operacional

O conceito de alavancagem é abordado por Braga (2009, p.182). “Entende-se por alavancagem a capacidade que a empresa possui para usar ativos ou fundos com determinado custo fixo, a fim de aumentar o grau de retorno dos recursos dos acionistas (ou sócios).”.

Matarazzo (2010, p.316) apresenta a comparação entre as duas principais modalidades de alavancagem: a financeira e a operacional.

“A expressão *alavancagem financeira* significa o que a empresa consegue alavancar, ou se já, aumentar o lucro líquido através da estrutura de financiamento, ao passo que *alavancagem operacional* significa o quanto a empresa consegue aumentar o lucro através da atividade operacional, basicamente, em função do aumento da margem de contribuição (diferença entre receitas e custos variáveis) e manutenção de custos fixos.”

Para fins de avaliação patrimonial, através da alavancagem financeira é possível identificar as variações nos resultados. Braga (2009, p.183) esclarece que “Alavancagem financeira é definida como a capacidade da empresa em usar encargos financeiros fixos para maximizar os efeitos de variações no lucro antes das despesas financeiras e do imposto de renda sobre o lucro líquido do exercício.”.

Padoveze e Benedicto (2010, p.175) enfatizam o grau de alavancagem financeira e sua respectiva classificação. “Este indicador mostra a eficiência com que os administradores aplicaram os recursos de terceiros como forma de melhorar o resultado para os sócios e acionistas.”. O indicador positivo denota que a rentabilidade do capital próprio foi superior que o retorno da empresa. Se negativo, a rentabilidade resultante das operações foi menor que o custo com os empréstimos e financiamentos, prejudicando o acionista.

Assaf Neto (2010, p.111) analisa a alavancagem financeira. “Em outras palavras, pode-se definir a alavancagem financeira como a capacidade que os recursos de terceiros apresentam de elevar os resultados líquidos dos proprietários.

(...) Em princípio, pode-se admitir que interessa o endividamento sempre que seu custo for menor que o retorno produzido pela aplicação desses recursos.”.

Relacionada à atividade da empresa, a alavancagem operacional representa a relação entre as receitas operacionais e o lucro líquido antes das despesas financeiras e do imposto de renda. Braga (2009, p.182) define alavancagem operacional “como a capacidade da empresa em usar custos fixos com a finalidade de maximizar os efeitos das variações nas vendas em seu lucro, antes deduzidos os encargos e o imposto de renda.”.

A alavancagem operacional contribui na análise dos ciclos empresariais e na obtenção de informações referentes ao endividamento da empresa. Iudícibus (2010, p.215) aborda esta importante ferramenta. “O grau de alavancagem operacional pode ser definido como sendo a variação percentual nos lucros operacionais, relacionada com determinada variação percentual no volume de vendas.”.

Determinado a partir da estrutura de custos e despesas de uma empresa, Assaf Neto (2010, p.106) apresenta o método de apuração do grau de alavancagem operacional (GAO).

“O GAO é determinado pela estrutura de custos (despesas) da empresa, apresentando maior capacidade de alavancar os lucros aquela que apresentar maiores custos (despesas) fixos em relação aos custos (despesas) totais. Identicamente, empresas com estrutura mais elevada de custos (despesas) fixos assumem também maiores *riscos* em razão da maior variabilidade de seus resultados operacionais.”

Aliando os conceitos de alavancagem financeira e operacional, Assaf Neto (2010, p.116) apresenta o grau de alavancagem total. “O efeito combinado da alavancagem operacional com a alavancagem financeira permite que se avalie, ao mesmo tempo, a repercussão que uma alteração no volume de vendas promove sobre o resultado operacional e líquido.”.

Complementando o conceito, Assaf Neto (2010, p.105) comenta o emprego dos modelos de alavancagem. “A aplicação da alavancagem operacional e financeira na avaliação de uma empresa permite que se conheça sua viabilidade econômica, identificando-se claramente as causas que determinaram eventuais variações nos resultados.”. O autor enfatiza que o modelo de alavancagem total permite analisar os impactos das decisões de financiamento e investimento em relação ao retorno do capital próprio.

3.3 ANÁLISE DOS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Padoveze (2009, p.440) caracteriza os indicadores econômico-financeiros como um painel de índices que visam acrescentar as análises horizontal e vertical através de inter-relações entre o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. “São apresentados em termos de índices, percentuais, números absolutos, dias etc., com o objetivo de facilitar ainda mais o entendimento da situação da empresa apresentada nos Demonstrativos Contábeis.”.

A análise dos indicadores econômico-financeiros possibilita a visualização de um horizonte estratégico através de suas perspectivas futuras, bem como suas potencialidades e limitações. Padoveze e Benedicto (2010, p.90) apontam os desígnios da análise econômico-financeira. “O objetivo da análise das demonstrações contábeis compreende a indicação de informações numéricas, preferencialmente de dois ou mais períodos regulares, de modo a auxiliar ou instrumentalizar gestores, acionistas, clientes, fornecedores, instituições financeiras, governo, investidores e outras pessoas interessadas em conhecer a situação da empresa ou tomar decisão.”.

3.3.1 Índices de Liquidez

Em finanças, liquidez está relacionada com a disponibilidade de moeda corrente para efetuar pagamentos. A partir do confronto entre os ativos circulantes e as dívidas surgem os indicadores de liquidez. Ribeiro (1999, p.139) complementa que “Os Quocientes De Liquidez evidenciam o grau de solvência da empresa em decorrência ou não de solidez financeira que garanta o pagamento dos compromissos assumidos com terceiros.”.

Os índices de liquidez demonstram a condição financeira para a empresa saldar as suas dívidas. Schier (2005) afirma que a capacidade de pagamento representa o valor estimado que a empresa possui ou terá por meio de lucros operacionais. O quociente de liquidez menor que \$1,00 indica uma liquidez deficitária.

Os indicadores pertencentes a este grupo dividem-se em quatro categorias: liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral. Padoveze (2005, p.133) aborda a finalidade do indicador de liquidez corrente.

“O indicador de liquidez corrente é o mais utilizado para avaliar a capacidade de pagamento da empresa. (...) Em outras palavras, indica a quantidade de recursos que a empresa tem nos ativos circulantes para utilização no pagamento dos passivos circulantes.”

Considerado um dos melhores índices para analisar a liquidez empresarial, a liquidez corrente é abordada por Padoveze (2005, p.256). “Por se limitar aos dados circulantes, portanto, de curto prazo, indica a capacidade de pagamento da empresa mais próxima do atual desempenho das operações. Qualquer indicador acima de 1,00 é considerado bom, pois mostra a capacidade de pagamento de todas as dívidas de curto prazo.”.

Padoveze e Benedicto (2010) classificam o indicador de liquidez corrente como estático por apresentar um resultado de acordo com o contexto em que for calculado. Matarazzo (2010, p.107) complementa a definição deste indicador. “Eis aí o significado do índice de Liquidez Corrente: a margem de folga para manobras de prazos visa equilibrar as entradas e saídas de caixa. Quanto maiores os recursos, maior essa margem, maior a segurança da empresa, melhor a situação financeira.”.

Já o indicador de liquidez seca apresenta a seguinte proposta: para que os estoques se transformem em dinheiro, é necessário respeitar a ordem de produção, venda e, finalmente, o recebimento. Para obter este quociente, calcula-se a liquidez de curto prazo excluindo-se os estoques. Matarazzo (2010, p.107) complementa que “Este índice é um teste de força aplicado à empresa; visa medir o grau de excelência da sua situação financeira.”.

Para este método de cálculo, Padoveze e Benedicto (2010, p.151) descrevem o principal motivo para serem desconsiderados os estoques e as despesas do exercício seguinte.

“A exclusão dos estoques é para verificar se a empresa tem ou não dependência das vendas para liquidar seu compromisso. Justificamos a exclusão das despesas do exercício seguinte do ativo circulante para calcular esse índice, porque quase sempre não são valores realizáveis em numerário.”

Complementando este conceito, Ludícibus (2010, p.96) esclarece que “Eliminando os estoques, estamos eliminando uma fonte de incerteza. Por outro lado, estamos eliminando as influências e distorções que a adoção deste ou daquele

critério de avaliação de estoques poderia acarretar, principalmente se os critérios foram mudados ao longo dos períodos.”.

O quadro 5 apresenta um comparativo entre os níveis de liquidez corrente e liquidez seca.

Liquidez		Liquidez Corrente	
	Nível	Alta	Baixa
Liquidez Seca	Alta	Situação financeira boa	Situação financeira em princípio insatisfatória, mas atenuada pela boa Liquidez Seca. Em certos casos pode até ser considerada razoável
	Baixa	Situação financeira em princípio satisfatória. A baixa Liquidez Seca não indica necessariamente comprometimento da situação financeira. Em certos casos pode ser sintoma de excessivos estoques "encalhados"	Situação financeira insatisfatória

Quadro 5: Liquidez seca x liquidez corrente

Fonte: Matarazzo (2010, p.108)

O quociente de liquidez imediata representa o valor disponível para cobrir as dívidas do passivo circulante. Padoveze (2005, p.136) revela que a liquidez imediata trabalha com elementos disponibilizados para pagamento de contas, como caixa, saldos bancários e aplicações financeiras de curto prazo disponíveis para resgate. “Confrontando as disponibilidades com todo o passivo de curto prazo, obtém-se o índice de liquidez imediata.”.

Por utilizar contas patrimoniais de rápida liquidez, Padoveze (2005, p.257) esclarece que “O índice de *liquidez imediata* trata apenas da capacidade de pagamento do total das dívidas de curto prazo, com os recursos em disponibilidade.”.

Com o intuito de detectar a saúde financeira de longo prazo da empresa, a liquidez geral é um indicador que apresenta a capacidade de pagamento geral da empresa, tendo como numerador os ativos circulantes e realizáveis a longo prazo, e como denominador os passíveis circulante e exigível a longo prazo. Padoveze (2005, p.257) conceitua este quociente. “O índice de *liquidez geral* tenta evidenciar a capacidade de pagamento de todo o giro e, portanto, soma os dados de curtos e longos prazos.”.

O indicador de liquidez geral aglomera ativos e passivos de curto e longo prazo. Este indicador não possui um parâmetro definido por contemplar elementos de realização distintos. Padoveze e Benedicto (2010, p.153) finalizam a abordagem deste índice. “Concluindo, esse indicador só terá alguma validade se o perfil dos elementos de longo prazo for considerado adequadamente.”.

3.3.2 EBITDA

A fim de complementar as análises vertical e horizontal, os indicadores apresentam relações entre elementos do Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. Do inglês *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation/Depletion And Amortization*, EBITDA significa “Lucro antes dos juros, impostos (sobre lucros), depreciações/exaustões e amortizações”. O conceito deste indicador é apresentado por Assaf Neto (2002, p.207).

“O EBITDA revela, em sua essência, a genuína capacidade operacional de geração de caixa de uma empresa, ou seja, sua eficiência financeira determinada pelas estratégias operacionais adotadas. Quanto maior o índice, mais eficiente se apresenta a formação de caixa proveniente das operações (ativos) e melhor ainda, a capacidade de pagamento aos proprietários de capital e investimento demonstrada pela empresa.”

O EBITDA fornece um parâmetro de rentabilidade bruta por não incluir os impostos em sua metodologia de cálculo, desconsiderando também as fontes de financiamento de capital. Iudícibus (2010, p.247) complementa este conceito. “O EBITDA é uma medida essencialmente operacional, desconsidera os efeitos dos resultados financeiros, assim revelando o potencial da empresa para a geração de caixa operacional.”.

Por não representar o volume monetário efetivo de caixa, este indicador mede o potencial de geração de caixa derivado de ativos operacionais. Assaf Neto (2010, p.196) justifica esta afirmação.

“O EBITDA equivale ao conceito de *fluxo de caixa operacional* da empresa, apurado antes do cálculo do imposto de renda. Parte das receitas consideradas no EBITDA pode não ter sido recebida, assim como parte das despesas incorridas pode ainda estar pendente de pagamento.”

3.3.3 Capital Circulante Líquido

Assaf Neto (2002, p.152) comenta o conceito do capital circulante líquido. “Em suma, capital circulante líquido é o volume de recursos a longo prazo (permanentes) da empresa que se encontra aplicado no ativo circulante, devendo por conseguinte gerar condições de sustentação e crescimento em suas atividades.”

O percentual residual da imobilização do Patrimônio Líquido denomina-se Capital Circulante Próprio (CCP). Schier (2005, p.61) destaca que “Quanto mais a empresa investir no Ativo Permanente, menos recursos próprios sobrarão para o Ativo Circulante, e maior será a dependência a capitais de terceiros para o financiamento do Ativo Circulante.”

Conforme aborda Matarazzo (2010, p.198), “O Patrimônio Líquido cobre todo o Ativo Permanente e tem uma parte investida no Ativo Circulante. Essa parcela é chamada Capital Circulante Próprio ou Capital de Giro Próprio e representa a parcela de capital próprio no Ativo Circulante.”

Por representar uma folga financeira de curto prazo, o capital circulante líquido provém de financiamentos disponibilizados pela empresa para seu giro. Matarazzo (2010, p.98) salienta o aspecto favorável e desfavorável de usufruir do capital circulante próprio.

“A diferença entre ter e não ter Capital Circulante Próprio é: quem tem bom Capital Circulante Próprio goza da tranquilidade de boa saúde financeira a curto e longo prazo (a menos que a empresa sofra sérios prejuízos); quem não tem bom Capital Circulante Próprio precisa, a curto prazo, consertar a situação com financiamentos e, a longo prazo, não pode ter certeza da manutenção da sua saúde financeira.”

Schier (2005, p.63) apresenta a relação da liquidez corrente com o capital circulante líquido. “Pode-se concluir ainda que, quando a liquidez corrente é maior que \$ 1,00, o excesso é considerado Capital Circulante Líquido, que se caracteriza pela diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante.”.

3.3.4 Ciclo Operacional, Econômico e Financeiro

Padoveze (2005, p.151) apresenta os três modelos de ciclo de atividades empresariais.

“O ciclo operacional corresponde a todas as ações necessárias e exercidas para o desempenho de cada atividade. É o processo de gestão de cada atividade e inclui o planejamento, a execução e o controle. O ciclo econômico evidencia os eventos econômicos no momento em que acontecem, bem como a sua mensuração econômica. É no ciclo econômico que se apura o resultado do desempenho das atividades. O ciclo financeiro corresponde ao processo de efetivação financeira de cada evento econômico em termos de fluxo de caixa.”

Segundo Padoveze e Benedicto (2010, p.167), o ciclo operacional “pode ser conceituado como todas as fases operacionais existentes no interior da empresa, que vão desde a aquisição de matérias-primas para a produção até o recebimento das vendas realizadas.”. Já o ciclo econômico contempla desde o consumo de recursos, passando pela produção e finalizando pela entrega do produto ou serviço. Integram o ciclo financeiro as atividades de pagamento e recebimento de valores correspondentes aos eventos econômicos.

Assaf Neto (2010) apresenta o ciclo operacional, destacando o conjunto de fases operacionais desde a compra de materiais para a produção até o recebimento das vendas efetuadas. Matarazzo (2010, p.267) atribui um significado para este ciclo. “O Ciclo Operacional mostra o prazo de investimento. Paralelamente ao Ciclo Operacional ocorre o financiamento concedido pelos fornecedores, a partir do momento da compra. Até o momento do pagamento aos fornecedores, a empresa não precisa preocupar-se com financiamento, o qual é automático.”.

O período entre o desembolso inicial para o pagamento das compras e o recebimento da venda do produto é denominado ciclo de caixa. Este ciclo é abordado por Matarazzo (2010, p.268). “O tempo decorrido entre o momento em que a empresa coloca o dinheiro (pagamento ao fornecedor) e o momento em que

recebe as vendas (recebimento do cliente) é o período em que a empresa precisa arrumar financiamento. É o *Ciclo de Caixa*, também chamado Ciclo Financeiro.”.

Em resumo, o ciclo financeiro é fase entre o ciclo operacional e o prazo médio de pagamento a fornecedores. A classificação deste ciclo é divulgada por Matarazzo (2010, p.269). “Quanto maior o ciclo financeiro, pior para a empresa, pois representa maior tempo de utilização de financiamento e, portanto, maior custo.”. A figura 10 representa o ciclo operacional de uma empresa.

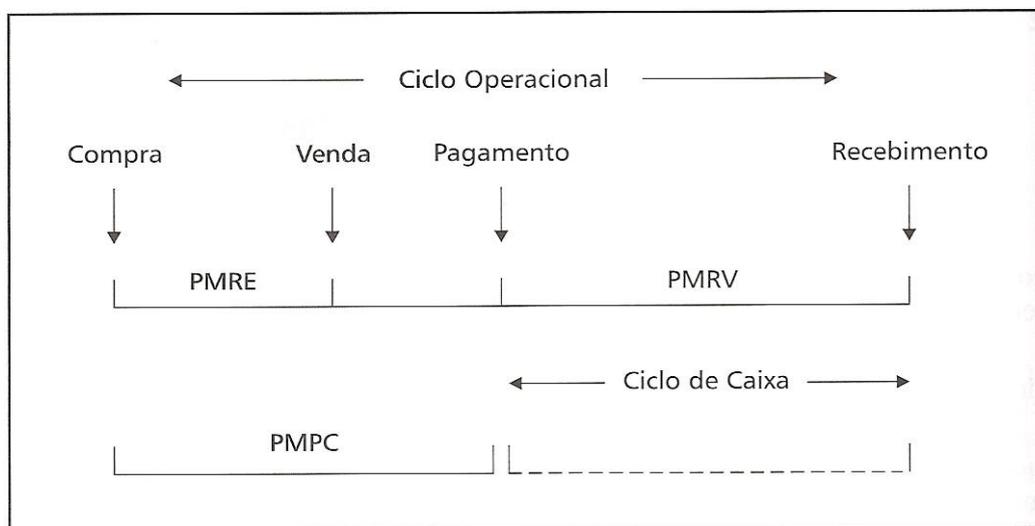


Figura 10: Ciclo operacional

Fonte: Matarazzo (2010, p.268)

Com relação a todos os ciclos organizacionais, Assaf Neto (2010, p.170) apresenta o conceito de período de maturação.

“É a soma dos prazos de cada uma das fases operacionais que se denomina *período de maturação*. Em outras palavras, período de maturação é o tempo médio decorrido desde a compra da matéria-prima até que seja transformada em produto final e vendida, se recebe seu importe de venda.”

Matarazzo (2010, p.260) enfatiza a importância de analisar os indicadores que integram estes ciclos: o prazo médio de recebimento das vendas, o prazo médio de renovação de estoque e o prazo médio de pagamento de compras. “A conjugação dos três índices de prazos médios leva à análise dos ciclos operacional e de caixa,

elementos fundamentais para a determinação de estratégias empresariais, tanto comerciais quanto financeiras, geralmente vitais para a determinação do fracasso ou sucesso de uma empresa.”.

A figura 11 apresenta o resumo de todas as atividades presentes nos ciclos operacional, econômico e financeiro de uma empresa.

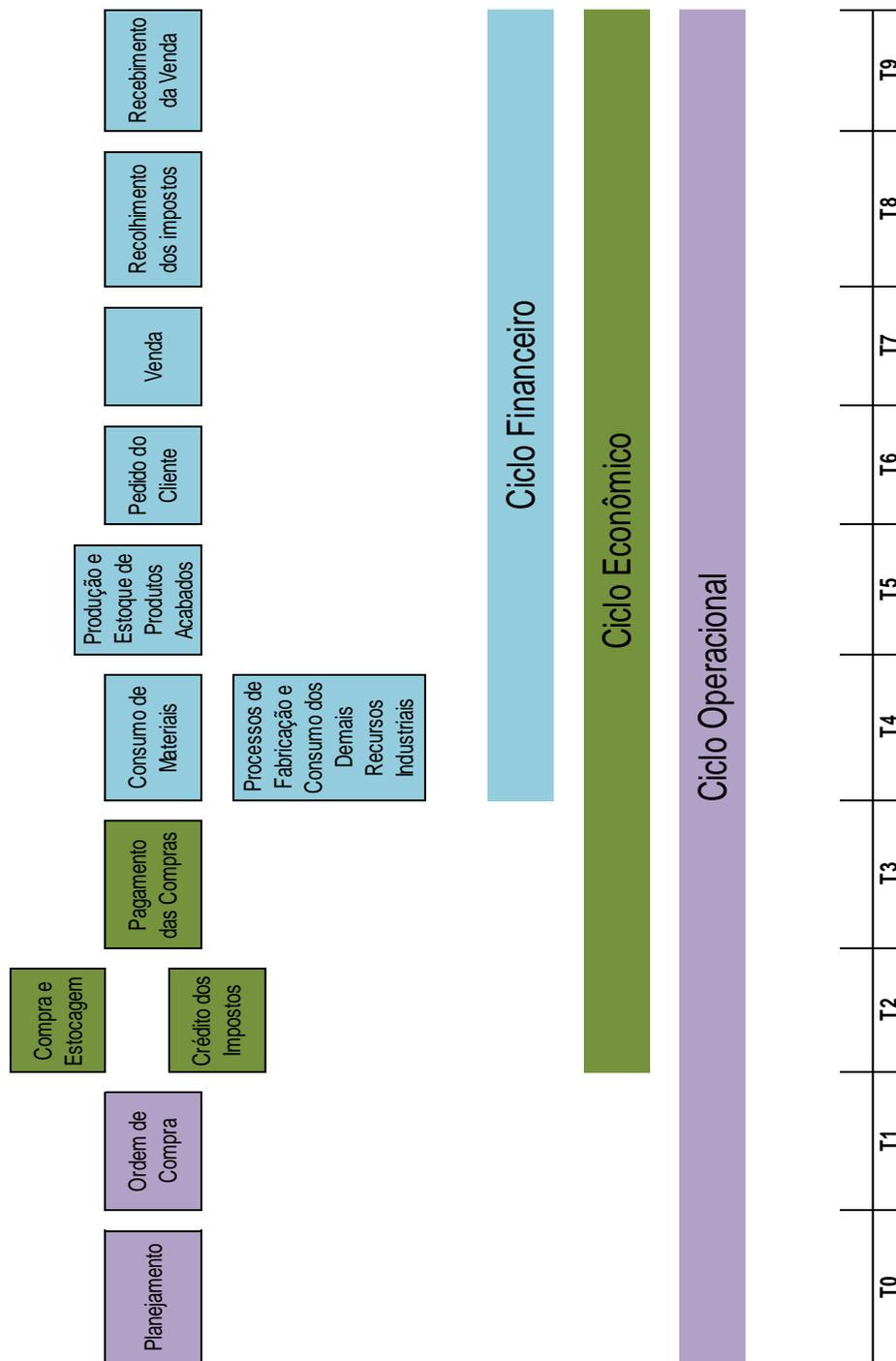


Figura 11: Ciclos operacional, econômico e financeiro

Fonte: Padoveze e Benedicto (2010, p.170)

3.3.5 Indicadores do Ciclo Operacional

A gestão operacional de uma empresa é caracterizada pelo conjunto de atividades de compra e venda de produtos e serviços. A finalidade do ciclo operacional está no suporte do sistema de informação, assim como o monitoramento do desempenho das atividades. Padoveze e Benedicto (2010, p.167) conceituam o ciclo operacional. “Caracteriza-se pela gestão de um conjunto de atividades do sistema empresa, necessárias para gerar produtos e serviços e entregá-los para sua comunidade de clientes.”.

Estes indicadores são calculados a partir da inter-relação das operações da empresa com o saldo constante no balanço patrimonial, envolvendo os elementos formadores do capital próprio da empresa. Padoveze (2005, p.150) esclarece que “Esses indicadores buscam evidenciar a dinâmica operacional da empresa, em seus principais aspectos refletidos no balanço patrimonial e na demonstração de resultado do exercício.”.

Partindo do conceito do crescimento dos lucros ocasionado pelo aumento das receitas, Padoveze e Benedicto (2010, p.177) ressaltam que “O crescimento da receita é considerado pelos investidores um dos melhores indicadores para avaliar o desempenho da empresa ao longo do tempo.”. Outro indicador abordado pelo autor é o indicador de cobertura de juros, que possibilita averiguar a capacidade da organização liquidar seus encargos de juros com o capital de terceiros.

Abordando os prazos médios, Matarazzo (2010, p.267) divulga o conceito do prazo para renovação dos estoques, assim como o prazo para o recebimento das vendas.

“O Prazo Médio de Renovação de Estoques – PMRE – representa, na empresa comercial, o tempo médio de estocagem de mercadorias; (...) O Prazo Médio de Recebimento de Vendas – PMRV – expressa o tempo decorrido entre a venda e o recebimento. A soma dos prazos, PMRE + PMRV, representa o que se chama *Ciclo Operacional*, ou seja, o tempo decorrido entre a compra e o recebimento da venda da mercadoria.”.

3.3.6 Indicadores Padrão

Com o intuito de verificar o desempenho de empresas do mesmo setor de atividade, os indicadores-padrões são elaborados através de dados estatísticos de empresas concorrentes. Padoveze e Benedicto (2010, p.221) apresentam a análise comparativa setorial.

“A utilização de padrões setoriais para análise comparativa é um instrumento relevante para melhor avaliação da empresa, pois permite aferir os diversos indicadores dentro de padrões referendados pela realidade de mercado. A análise setorial, em que a empresa é analisada e conjunto com as demais empresas do seu ramo de atuação, complementa significativamente a análise comparativa.”

Índices padrões são parâmetros estabelecidos de acordo com o ramo de atividade. Schier (2005) comenta que o uso de padrões possibilita a avaliação da empresa perante as demais em um universo macroeconômico. Assaf Neto (2010, p.250) complementa o conceito.

“*Indicadores-padrão* revelam os indicadores médios representativos do desempenho de grande número de empresas. Esses padrões são importantes para toda análise que se venda a fazer das empresas, permitindo que se estabeleçam qualificações (favorável, insuficiente etc.) nos vários índices extraídos dos demonstrativos financeiros.”

Conhecidos também por quocientes-padrão, Ribeiro (1999, p.181) descreve a sua função. “Quocientes-padrão são os quocientes alcançados com maior frequência por empresas que exercem o mesmo ramo de atividade e atuam em uma mesma região.”

Na análise comparativa, a técnica de adotar indicadores padrões possibilita verificar se o contexto da empresa está inserido aos padrões das demais empresas do mesmo setor. Assaf Neto (2010, p.251) explora a análise comparativa.

“Por meio desse processo comparativo, é possível definir se uma empresa está mais ou menos líquida em relação a seus concorrentes. Da mesma forma, a rentabilidade, o nível de endividamento e outras importantes medidas são avaliadas comparativamente com outras empresas do mesmo ramo.”

Matarazzo (2010, p.129) justifica a escolha do setor de mercado para a comparação com indicadores padrão.

“Para estabelecer índices-padrão não podem ser tomados, pura e simplesmente, os tradicionais ramos de atividade; é necessário escolher ramos que permitam a melhor comparação possível dos índices de uma empresa com os de outras, ou seja, os ramos devem compreender empresas possivelmente semelhantes no ponto de vista financeiro.”

Estes indicadores são obtidos através de cálculos estatísticos com demonstrações contábeis de concorrentes, a fim de que esta análise setorial contribua para a verificação da proximidade dos dados reais com os dados planejados em função dos padrões estabelecidos. Padoveze e Benedicto (2010, p.222) complementam tal afirmação.

“A utilização do conceito de padrões internos relaciona-se, de modo geral, com a adoção de metas operacionais, financeiras e de rentabilidade, além de possibilitar também o conhecimento dos conceitos de análise de balanço em outras atividades empresariais, divulgando e reforçando essa técnica contábil-financeira.”

Para os padrões contratuais, indicadores econômico-financeiros são utilizados como requisitos para a obtenção de financiamentos de instituições de créditos. Padoveze e Benedicto (2010, p.223) complementam com os padrões de crédito. “Empresas especializadas em fornecer serviços de informações para análise de crédito têm oferecido também informações padronizadas das empresas constantes em seu cadastro.”.

Após a comparação dos indicadores, o produto final desta análise será o relatório de avaliação, onde constará a conclusão que conduzirá à tomada de decisão apropriada. Conforme explicam Padoveze e Benedicto (2010), “Consiste em um relatório sumariando as conclusões obtidas na análise das demonstrações contábeis. Deve ser objetivo ao máximo e necessariamente conter a avaliação sobre a situação da empresa e, se possível, apresentar possíveis cursos futuros de ação.”.

4 CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA COMERCIAL GAÚCHA DO RAMO AGRÍCOLA – ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresentamos a contribuição dos indicadores econômico-financeiros no planejamento estratégico de uma empresa comercial gaúcha do ramo agrícola, onde será abordado o estudo de caso da empresa Forqueta Produtos Agrícolas LTDA. Inicialmente é apresentado o contexto da empresa através de seu histórico, mercado de atuação e de seus aspectos mercadológicos específicos. No estudo exploratório, serão analisadas as demonstrações financeiras da empresa e apresentado o planejamento estratégico da mesma, seguindo pela proposição de cálculo dos indicadores econômico-financeiros para o planejamento estratégico, e finalizando pelos comentários a respeito do estudo de caso.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Histórico

Com a finalidade de levar a inovação e a tecnologia dos produtos através da informação e da assistência aos produtores rurais, o sócio-proprietário Armando José Galafassi usufruiu de sua experiência como vendedor e técnico agrícola para prosseguir o trabalho que havia sido desenvolvido na região. Juntamente com sua esposa e também sócia, Enedina Rizzo Galafassi, Armando concretiza o sonho de instalar uma microempresa do ramo agrícola no porão da própria residência.

Iniciando suas atividades no dia 15 de agosto de 1996, a Forqueta Produtos Agrícolas, atuante no ramo agrícola, desenvolve trabalhos na área de biotecnologia, plasticultura, fertilizantes e, em destaque, irrigação. Muitas foram as etapas de reestruturação desta microempresa familiar, novas construções e reformas que ampliavam as expectativas de um negócio próspero.

Hoje, a Forqueta tem destaque no setor de irrigação, com suporte do técnico Rudimar Laner da Silva, e conta também com o sócio-diretor Armando José Galafassi, encarregado de coordenar o trabalho desempenhado pela empresa. Na área financeira e administrativa, Adriano Galafassi atua na organização e nos controles internos da empresa. Recentemente, a empresa contou com um novo

integrante na equipe, Mário Angelo Galafassi, atuante nas vendas internas e externas.

A figura 12 apresenta a vista aérea e a infraestrutura da empresa.



Figura 12: Instalações físicas da empresa

Fonte: Elaborada pelo autor

O logotipo da empresa foi criado pelos sócios-proprietários, o Sr. Armando e a Sra. Enedina, referenciando o nome do bairro onde a empresa está alojada. O desenho de um sol representa a fonte de vida renascendo diariamente, conforme é visualizado na figura 13.



Figura 13: Logotipo da Empresa

Fonte: Forqueta Produtos Agrícolas LTDA

4.1.2 Mercado de Atuação

Localizada às margens da rodovia VRS-834, mais precisamente no Km 1,5 da via conhecida como Estrada Geral para Mato Perso, no Bairro Forqueta, em Caxias do Sul – RS, a empresa abrange uma área de atendimento de dez municípios: Farroupilha, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Nova Roma do Sul, Flores da Cunha, Nova Pádua, Antônio Prado, Vale Real, São Marcos e Garibaldi. A figura 14 apresenta o mapa de localização da empresa.



Figura 14: Mapa de localização da empresa

Fonte: Google Maps (2011)

A empresa pertence ao setor de comércio e assistência agrícola e representação regional dos produtos de biotecnologia da RSA Indústria de Insumos Agrícolas LTDA. Possui mão-de-obra especializada para levantamento, projetos e execução de irrigações.

No mercado de atuação, a microempresa objetiva analisar e suprir as necessidades do agricultor no seu ambiente de trabalho. Usufruindo de colaboradores competentes tecnicamente e dotados por habilidades relacionadas ao atendimento, suporte e vendas, a empresa oferece um *mix* de produtos conceituados. A empresa também abrange a disponibilidade de entregas com o cumprimento de prazos, o atendimento exclusivo ao cliente e a organização do estoque, conforme demonstra a figura 15.



Figura 15: Organização das mercadorias da empresa

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.3 Aspectos Mercadológicos Específicos

A empresa conta com um espaço físico de 1.500m² divididos entre os diferentes setores apresentados pelo quadro 6:

Setor Nº	Descrição	Armazenamento
1	Loja	Irrigação, Gotejamento e Acessórios
2	Pavilhão Antigo (Frente)	Irrigação, Plásticos e Adubos Foliare
3	Pavilhão Antigo (Fundos)	Irrigação, Plásticos e Adubos Foliare
4	Pavilhão Novo (1º Andar)	Fertilizantes, Plásticos e Produtos Orgânicos
5	Pavilhão Novo (Térreo)	Irrigação e Gotejamento

Quadro 6: Identificação dos setores da empresa

Fonte: Elaborada pelo autor

A estrutura organizacional é composta pelo sócio-diretor e também técnico agrícola, o Sr. Armando José Galafassi, o vendedor externo e técnico em irrigação Rudimar Laner da Silva, o vendedor interno e externo Mário Angelo Galafassi, e por fim o gerente financeiro Adriano Galafassi, conforme apresenta a figura 16.

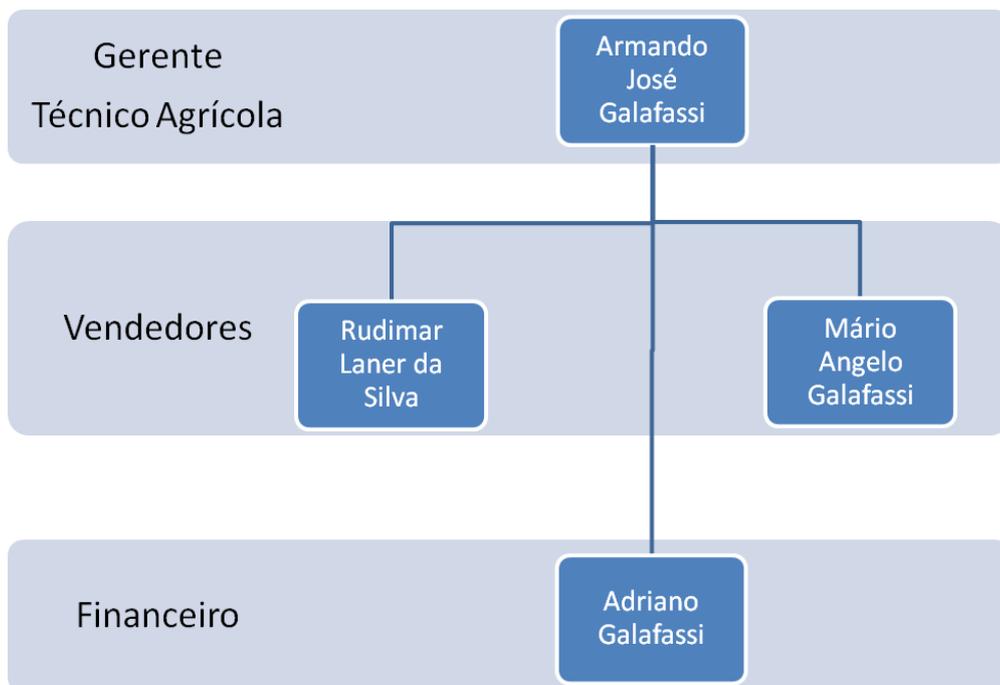


Figura 16: Organograma da empresa

Fonte: Elaborada pelo autor

O *mix* de produtos da empresa atualmente é composto por adubos e fertilizantes para o solo, filmes, plásticos para cobertura em diversas culturas, produtos de biotecnologia, irrigação com projetos dimensionados, fertirrigação com aplicação prescrita, irrigação de gotejamento, aspersão, microaspersão e anti-geadas. Alguns dos principais produtos trabalhados pela empresa são apresentados pela figura 17.



Figura 17: Mix de produtos da empresa

Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa é representante oficial para comercialização dos produtos da área de biotecnologia da RSA Indústria de Insumos Agrícolas LTDA. A linha de produtos orgânicos deste fornecedor é representada pela figura 18.



Figura 18: Produtos do fornecedor RSA

Fonte: Elaborada pelo autor

4.2 ESTUDO EXPLORATÓRIO

4.2.1 Análise das Demonstrações Financeiras

O principal objetivo ao analisar as demonstrações contábeis é comparar a evolução da empresa nos mais diversos âmbitos de análise, focando identificar o perfil atual da empresa e o modo como os indicadores auxiliam na montagem do plano estratégico para a tomada de decisão em ações futuras. Através da análise é possível verificando se a empresa em estudo possui condições para atender as necessidades recomendadas. Assaf Neto (2002, p.48) explana a finalidade desta análise.

“A análise visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinam a evolução apresentada e as tendências futuras. Em outras palavras, pela análise extraem-se informações sobre a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa.”

A demonstração em foco é o Balanço Patrimonial. Através da análise horizontal e vertical são identificadas as características da cultura de investimentos da empresa.

Analisando a fonte de investimentos no período de 2009 (anexo A) pelo método vertical, interpreta-se que o ativo é praticamente composto pelo seu ativo circulante, com 99,05% de participação sobre o valor total. Tamanho investimento é identificado através dos estoques, representando 59,62% do ativo total, seguindo pelo caixa e equivalentes de caixa com 33,47%. A carteira de clientes representa 6% do valor total dos investimentos, e o percentual mínimo de quase 1% designa o valor dos veículos depreciados, integrantes do imobilizado. O gráfico 1 permite a visualização da composição do ativo no ano de 2009.

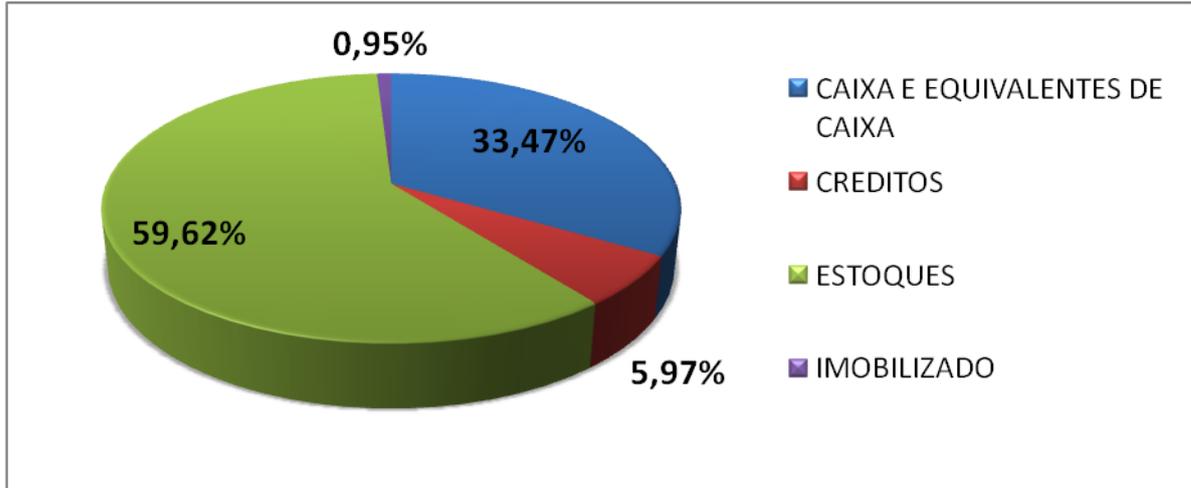


Gráfico 1: Composição do ativo no período de 2009

Fonte: Elaborado pelo autor

Acompanhando a relação percentual, 98,75% dos investimentos estão integrados no patrimônio líquido, especificamente nos lucros a realizar (87,49%) e no capital social subscrito (11,25%). O percentual restante compõe o passivo circulante (0,38%) e o passivo não circulante (0,87%), totalizando pouco mais de 1% sobre o total do passivo. O gráfico 2 apresenta a estrutura formada pelo passivo e pelo patrimônio líquido em 2009.

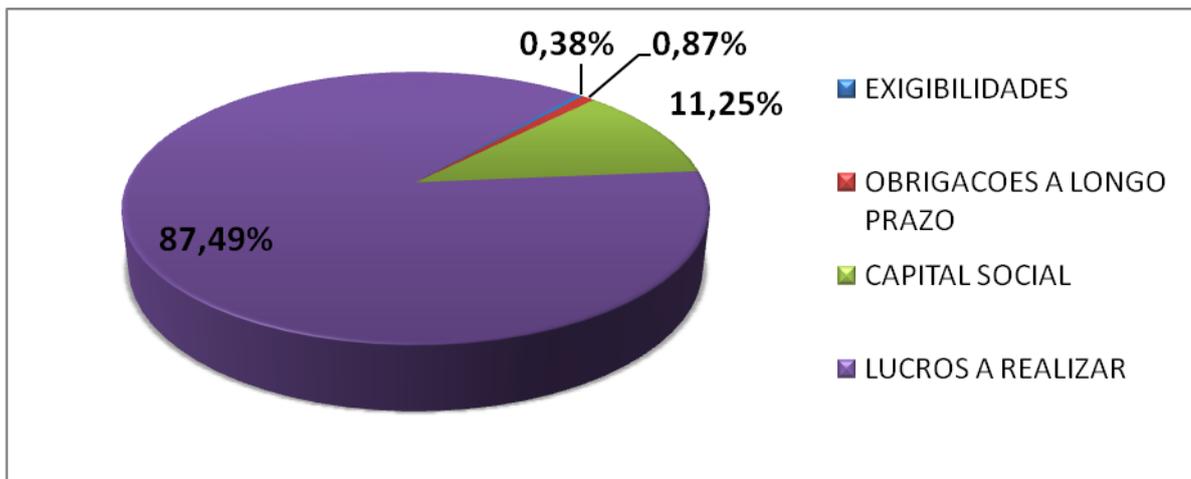


Gráfico 2: Composição do passivo e do patrimônio líquido no período de 2009

Fonte: Elaborado pelo autor

Em 2010 (anexo C), o ativo circulante prevalece sua supremacia sobre o total dos investimentos, representando em torno de 93%, novamente predominando a participação dos estoques com um percentual de 65%. Complementando a

participação dos componentes do ativo, o caixa e equivalentes de caixa compõem 20,91% do seu total, seguido pelas contas a receber, com 6,81% e pelo imobilizado, representando 6,86%. Através do gráfico 3 é possível visualizar a estrutura do ativo de 2010.

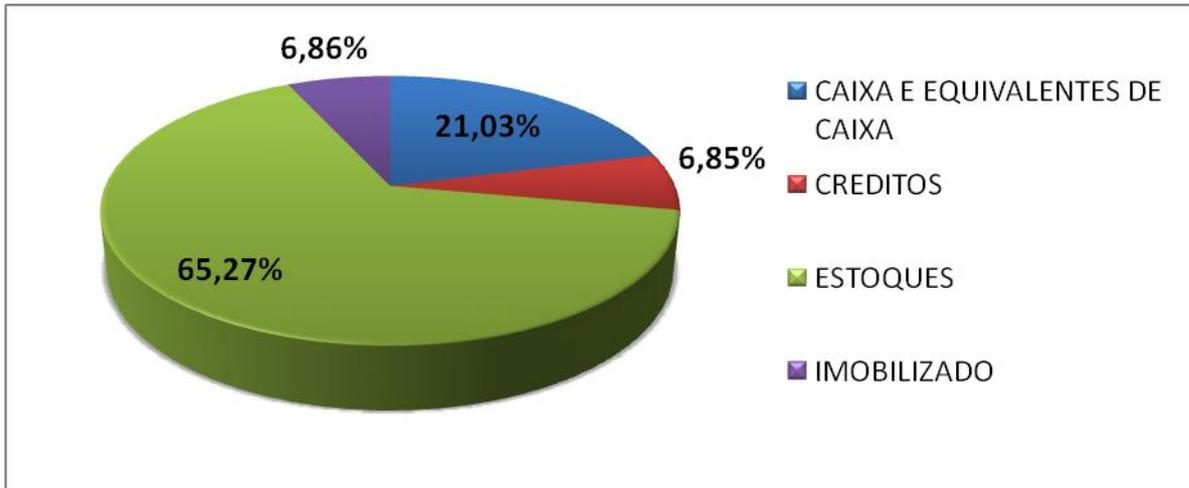


Gráfico 3: Composição do ativo no período de 2010

Fonte: Elaborado pelo autor

Acompanhando a mesma estrutura de investimentos do período anterior, o passivo apresentou sua máxima representação através do patrimônio líquido, dessa vez com 96,60% de participação sobre as fontes que financiam a empresa. Os passivos representam um total de 3,40%, sendo que o passivo circulante participa com 2,69% e o passivo não circulante com 0,71%. É possível conferir a estrutura do passivo e do patrimônio líquido em 2010 através do gráfico 4.

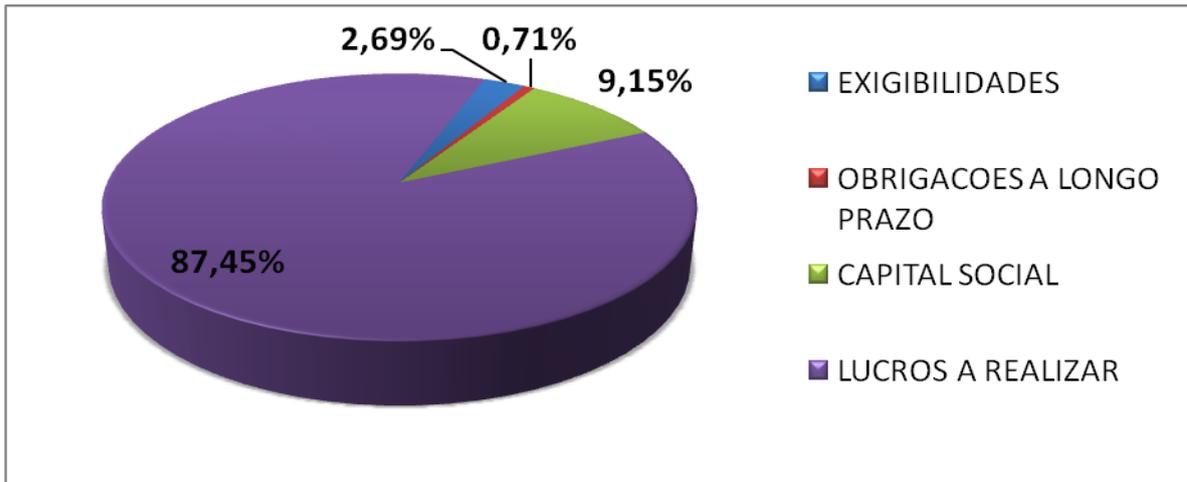


Gráfico 4: Composição do passivo e do patrimônio líquido no período de 2010

Fonte: Elaborado pelo autor

Em 2011 (anexo E), o ativo novamente é composto pelo ativo circulante, representando 96,15% do total de investimentos da empresa. Tal percentual é consequência do alto valor investido nos estoques (64,69%), complementado pelos equivalentes de caixa com 13,78% de participação e pelos clientes, que representam uma fatia de 10,78% do ativo. Já o ativo não circulante é composto somente pelo imobilizado, representando 3,85% do total do ativo através dos veículos da empresa já depreciados. A estrutura do ativo de 2011 é apresentada através do gráfico 5.

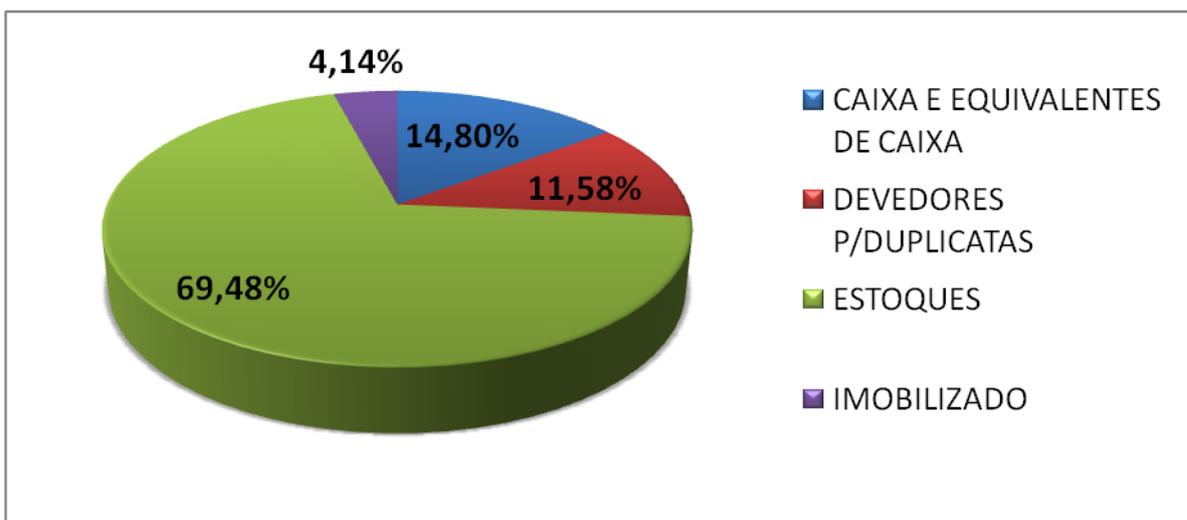


Gráfico 5: Composição do ativo no período de 2011

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando a estrutura do passivo e do patrimônio líquido, verifica-se que a maior parcela está representada pelo patrimônio líquido com 94,39% do total dos passivos, sendo que 87,68% são os lucros acumulados e apenas 6,71% do capital social subscrito. Uma pequena parcela de 5,09% encontra-se no passivo circulante, e 0,52% representando o passivo não circulante. Através do gráfico 6 é possível visualizar a estrutura do passivo e do patrimônio líquido em 2011.

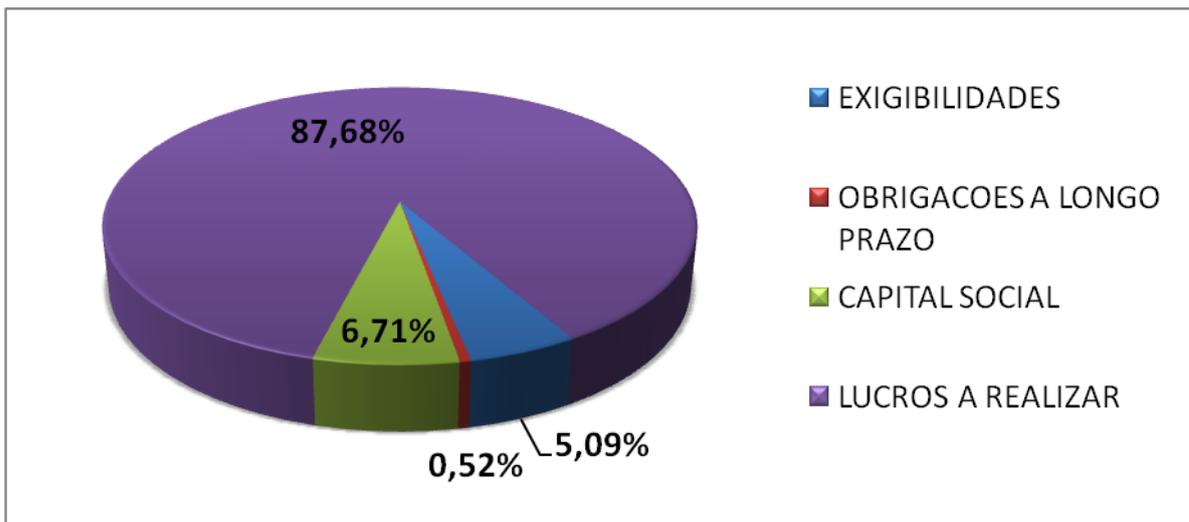


Gráfico 6: Composição do passivo e do patrimônio líquido no período de 2011

Fonte: Elaborado pelo autor

Através do método de avaliação horizontal, é possível comparar as alterações sofridas pelos componentes do Balanço Patrimonial entre dois períodos. Analisando o intervalo entre 2009 e 2010, depara-se com um aumento significativo de quase 23% no valor total do ativo. Dentro deste contexto, a carteira de clientes sofreu um acréscimo de 40,21%, juntamente dos estoques evidenciando um aumento de 33,86%, apesar do caixa e equivalentes de caixa sofrerem uma redução de 23,16%. A aquisição de um veículo contribuiu para um aumento de mais de 784% no valor do imobilizado, ou seja, quase nove vezes maior que o investimento no período anterior.

Complementando a análise do período de 2009 a 2010, na estrutura dos capitais de terceiros destaca-se o aumento significativo no passivo circulante em 767,38%. Tamanho acréscimo ocorreu devido ao crescimento dos valores das obrigações sociais e previdenciárias em quase 271%, seguido pelo aumento em duas vezes do imposto simples nacional (200,21%), pela ampliação do valor do

INSS a recolher em mais de 100% (125,80%) e também pelo acréscimo de mais da metade do imposto retido na fonte a recolher (52,31%). Demais contas que até então não integravam o passivo circulante contribuíram para o expressivo aumento do passivo circulante, como fornecedores, obrigações com pessoal, encargos sociais a pagar e obrigações sociais e previdenciárias (FGTS e contribuição sindical, ambos a recolher). O passivo não circulante não sofreu nenhuma alteração neste período. Já o capital próprio da empresa cresceu quase 23% em 2010 comparado a 2009, efeito da transferência do resultado líquido da demonstração do resultado do exercício para os lucros a realizar, no patrimônio líquido.

Seguindo a análise horizontal do Balanço Patrimonial, agora comparando o período de 2011 em relação a 2010, apresenta-se um aumento na estrutura do ativo total em 36,38%, mais de 13 pontos percentuais se comparado ao período entre 2010 e 2009. Novamente o caixa e equivalentes de caixa sofrem uma redução de pouco mais de 10% ocasionada pela baixa de algumas aplicações financeiras e pela redução no montante de valores constantes nas contas correntes bancárias. Um aumento na carteira de clientes provocou um acréscimo de 116% nas duplicatas a receber. O volume do estoque aumentou em 35,93%, e as despesas do exercício seguinte com prêmios de seguros a vencer sofreu uma queda de 19,26%. No ativo não circulante, o decréscimo de 23% em seu valor foi ocasionado, principalmente, pela depreciação acumulada do imobilizado da empresa.

A estrutura do passivo circulante, no período que compreende 2011 e 2010, acrescentou 158% nos valores de suas contas patrimoniais. Novamente, o maior aumento ocorreu nas obrigações tributárias, com um aumento significativo de mais de 308%, principalmente no imposto do simples nacional (344,29%) complementado com a queda do imposto retido na fonte (-23,79%). Abordando os agentes causadores deste significativo aumento, ocorre um salto nos valores dos encargos sociais a pagar (243,92%) assim como um aumento de 43,47% nas obrigações com o pessoal, ambos ocasionados pela contratação de um novo funcionário.

O passivo não circulante permanece estável, com um leve aumento de 0,48% nas obrigações a longo prazo. Já o patrimônio líquido apresenta um acréscimo geral de 33,25% ocasionado, novamente, pela transferência do lucro líquido do exercício para os lucros a realizar no capital próprio. As tabelas 4 e 5 evidenciam a análise horizontal e vertical do Balanço Patrimonial entre os períodos de 2009, 2010 e 2011.

BALANÇO PATRIMONIAL - 2011/2010/2009								
DESCRIÇÃO DA CONTA	31/12/2011	A.V.	A.H.	31/12/2010	A.V.	A.H.	31/12/2009	A.V.
ATIVO	417.276,04	100,00%	36,38%	305.974,41	100,00%	22,96%	248.846,72	100,00%
ATIVO CIRCULANTE	401.211,52	96,15%	40,72%	285.110,01	93,18%	15,67%	246.487,57	99,05%
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	57.501,97	13,78%	-10,14%	63.988,45	20,91%	-23,16%	83.278,95	33,47%
BENS NUMERARIOS	29.778,69	7,14%	96,29%	15.170,92	4,96%	50,68%	10.068,55	4,05%
CAIXA	29.778,69	7,14%	96,29%	15.170,92	4,96%	50,68%	10.068,55	4,05%
BANCOS CTA MOVIMENTO	5.975,85	1,43%	-70,86%	20.504,80	6,70%	-49,90%	40.929,30	16,45%
BANCO DO BRASIL S.A	1.978,08	0,47%	4500,19%	43,00	0,01%	-99,55%	9.598,04	3,86%
BANRISUL S.A	3.997,77	0,96%	-80,46%	20.461,80	6,69%	-34,69%	31.331,26	12,59%
APLICACOES MERCADO ABERTO	21.747,43	5,21%	-23,19%	28.312,73	9,25%	-12,29%	32.281,10	12,97%
BANCO DO BRASIL S.A	0,00	0,00%	-100,00%	17.424,49	5,69%	5,22%	16.560,54	6,65%
BANRISUL S.A	21.747,43	5,21%	134,73%	9.264,72	3,03%	-41,07%	15.720,56	6,32%
BANCO DO BRASIL	0,00	0,00%	-100,00%	1.623,52	0,53%	100,00%	0,00	0,00%
CREDITOS	72.396,01	17,35%	247,58%	20.828,36	6,81%	40,21%	14.855,22	5,97%
DEVEDORES P/DUPLICATAS	44.982,32	10,78%	115,97%	20.828,36	6,81%	40,21%	14.855,22	5,97%
ADELAR LUIS CENCI ME EMPRESARIAL	0,00	0,00%	-100,00%	870,00	0,28%	100,00%	0,00	0,00%
AGROINDUSTRIAL SAO FRANCISCO LTDA	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	-100,00%	396,00	0,16%
AGROROMA COMERCIAL LTDA	6.429,80	1,54%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
ALENCAR JOSE DEON	1.100,00	0,26%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
ARALDI PROD. E MAQUINAS AGRICOLAS LTDA	2.120,00	0,51%	-41,16%	3.602,70	1,18%	100,00%	0,00	0,00%
BOSCATO IND. VINICOLA LTDA	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	-100,00%	960,00	0,39%
CLARI ANTONIO SCOLARO	8.886,40	2,13%	0,00%	8.886,40	2,90%	0,00%	8.886,40	3,57%
CLAUDIO LEONIR SCHULL	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	-100,00%	707,00	0,28%
COOP.AGROPECUARIA PRADENSE LTDA	6.080,00	1,46%	100,00%	0,00	0,00%	-100,00%	460,30	0,18%
DEONIR LUIZ ARGENTA	2.706,00	0,65%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
FAROS IND. DE FARINHA DE OSSOS LTDA	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	-100,00%	438,00	0,18%
FLAVIO REGALIN	381,50	0,09%	100,00%	0,00	0,00%	-100,00%	65,00	0,03%
GERVASIO SILVESTREIN	0,00	0,00%	-100,00%	200,00	0,07%	100,00%	0,00	0,00%
JUSTINO BIAZUS	1.140,00	0,27%	282,55%	298,00	0,10%	100,00%	0,00	0,00%
LEODIR BONO	890,30	0,21%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
LUIZ FERNANDO CENTENARO	0,00	0,00%	-100,00%	571,40	0,19%	100,00%	0,00	0,00%
LUIZ STRADA	459,00	0,11%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
MARCELO BUGS	360,00	0,09%	0,00%	360,00	0,12%	0,00%	360,00	0,14%
MAGDOTTI IND. COM. AGROP. LTDA	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	-100,00%	427,50	0,17%
NATAL COM. MAQ. E EQUIP. LTDA	7.695,70	1,84%	403,91%	1.527,20	0,50%	100,00%	0,00	0,00%
PINGO DAGUA POGOS	352,80	0,08%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
RIZZI & CIA LTDA	0,00	0,00%	-100,00%	595,16	0,19%	-29,49%	844,02	0,34%
ROBERTO BALDISSEROTTO	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	-100,00%	350,00	0,14%
ROQUE BRUNETTA	0,00	0,00%	-100,00%	1.350,00	0,44%	100,00%	0,00	0,00%
ROSANE DOS SANTOS	616,00	0,15%	0,00%	616,00	0,20%	0,00%	616,00	0,25%
SILVESTRE SIVIDINI	0,00	0,00%	-100,00%	1.951,50	0,64%	100,00%	0,00	0,00%
SULPET PLASTICOS LTDA	5.764,82	1,38%	100,00%	0,00	0,00%	-100,00%	345,00	0,14%
VALMOR CROCOLI	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
BANCOS CTA POUPANCA	18.426,95	4,42%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
BANCO DO BRASIL S.A	18.426,95	4,42%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
ADIANTAMENTOS	8.986,74	2,15%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
ADIANTAMENTO A FORNECEDORES	5.639,92	1,35%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
ADIANTAMENTO DE FERIAS	3.346,82	0,80%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
ESTOQUES	269.939,15	64,69%	35,93%	198.590,87	64,90%	33,86%	148.353,40	59,62%
MERCADORIAS P/REVENDA	269.939,15	64,69%	35,93%	198.590,87	64,90%	33,86%	148.353,40	59,62%
DESPESAS DO EXERCICIO SEGUINTE	1.374,39	0,33%	-19,26%	1.702,33	0,56%	100,00%	0,00	0,00%
CUSTOS E DESPESAS A APROPRIAR	1.374,39	0,33%	-19,26%	1.702,33	0,56%	100,00%	0,00	0,00%
PREMIOS DE SEGUROS A VENCER	1.374,39	0,33%	-19,26%	1.702,33	0,56%	100,00%	0,00	0,00%
ATIVO NAO CIRCULANTE	16.064,52	3,85%	-23,01%	20.864,40	6,82%	784,40%	2.359,15	0,95%
IMOBILIZADO	16.064,52	3,85%	-23,01%	20.864,40	6,82%	784,40%	2.359,15	0,95%
VEICULOS	16.064,52	3,85%	-23,01%	20.864,40	6,82%	784,40%	2.359,15	0,95%
VOC-VEICULOS	68.233,39	16,35%	0,00%	68.233,39	22,30%	54,26%	44.233,39	17,78%
(-)DAC-VEICULOS	- 52.168,87	-12,50%	10,13%	- 47.368,99	-15,48%	13,12%	-41.874,24	-16,83%

Tabela 4: Análise Horizontal e Vertical do Balanço Patrimonial I

Fonte: Elaborada pelo autor através dos dados fornecidos pela empresa

CONTINUAÇÃO

DESCRIÇÃO DA CONTA	31/12/2011	A.V.	A.H.	31/12/2010	A.V.	A.H.	31/12/2009	A.V.
PASSIVO	417.276,04	100,00%	36,38%	305.974,41	100,00%	22,96%	248.846,72	100,00%
PASSIVO CIRCULANTE	21.247,49	5,09%	157,95%	8.237,11	2,69%	767,38%	949,65	0,38%
EXIGIBILIDADES	21.247,49	5,09%	157,95%	8.237,11	2,69%	767,38%	949,65	0,38%
FORNECEDORES	152,00	0,04%	8,57%	140,00	0,05%	100,00%	0,00	0,00%
ITTOL INFORMATICA LTDA	152,00	0,04%	8,57%	140,00	0,05%	100,00%	0,00	0,00%
OBRIGACOES COM PESSOAL	4.142,78	0,99%	43,47%	2.887,56	0,94%	100,00%	0,00	0,00%
SALARIOS E ORDENADOS A PAGAR	4.142,78	0,99%	43,47%	2.887,56	0,94%	100,00%	0,00	0,00%
OBRIG.SOCIAIS E PREVIDENCIARIAS	1.356,96	0,33%	33,05%	1.019,88	0,33%	270,87%	275,00	0,11%
INSS A RECOLHER	714,33	0,17%	15,04%	620,95	0,20%	125,80%	275,00	0,11%
FGTS A RECOLHER	589,71	0,14%	57,34%	374,81	0,12%	100,00%	0,00	0,00%
CONTRIB.SINDICAL A RECOLHER	52,92	0,01%	119,40%	24,12	0,01%	100,00%	0,00	0,00%
OBRIGACOES TRIBUTARIAS	7.545,17	1,81%	308,10%	1.848,86	0,60%	174,05%	674,65	0,27%
IRF A RECOLHER	138,54	0,03%	-23,79%	181,78	0,06%	52,31%	119,35	0,05%
IMPOSTO SIMPLES NACIONAL	7.406,63	1,77%	344,29%	1.667,08	0,54%	200,21%	555,30	0,22%
ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	8.050,58	1,93%	243,92%	2.340,81	0,77%	100,00%	0,00	0,00%
FERIAS A PAGAR	7.454,24	1,79%	243,92%	2.167,42	0,71%	100,00%	0,00	0,00%
FGTS S/FERIAS A PAGAR	596,34	0,14%	243,93%	173,39	0,06%	100,00%	0,00	0,00%
PASSIVO NAO CIRCULANTE	2.180,91	0,52%	0,48%	2.170,56	0,71%	0,00%	2.170,56	0,87%
OBRIGACOES A LONGO PRAZO	2.180,91	0,52%	0,48%	2.170,56	0,71%	0,00%	2.170,56	0,87%
CONTA CORRENTE SOCIOS	2.180,91	0,52%	0,48%	2.170,56	0,71%	0,00%	2.170,56	0,87%
ARMANDO JOSE GALAFASSI	2.180,91	0,52%	0,48%	2.170,56	0,71%	0,00%	2.170,56	0,87%
PATRIMONIO LIQUIDO	393.847,64	94,39%	33,25%	295.566,74	96,60%	20,28%	245.726,51	98,75%
CAPITAL SOCIAL	28.000,00	6,71%	0,00%	28.000,00	9,15%	0,00%	28.000,00	11,25%
CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	28.000,00	6,71%	0,00%	28.000,00	9,15%	0,00%	28.000,00	11,25%
LUCROS OU PREJUIZOS	365.847,64	87,68%	36,73%	267.566,74	87,45%	22,89%	217.726,51	87,49%
LUCROS A REALIZAR	365.847,64	87,68%	36,73%	267.566,74	87,45%	22,89%	217.726,51	87,49%
LUCROS A REALIZAR	365.847,64	87,68%	36,73%	267.566,74	87,45%	22,89%	217.726,51	87,49%

Tabela 5: Análise Horizontal e Vertical do Balanço Patrimonial II

Fonte: Elaborada pelo autor através dos dados fornecidos pela empresa.

Os gráficos 7 e 8 demonstram a tendência das principais contas integrantes do ativo e do passivo, respectivamente, entre o período de 2009 a 2011.

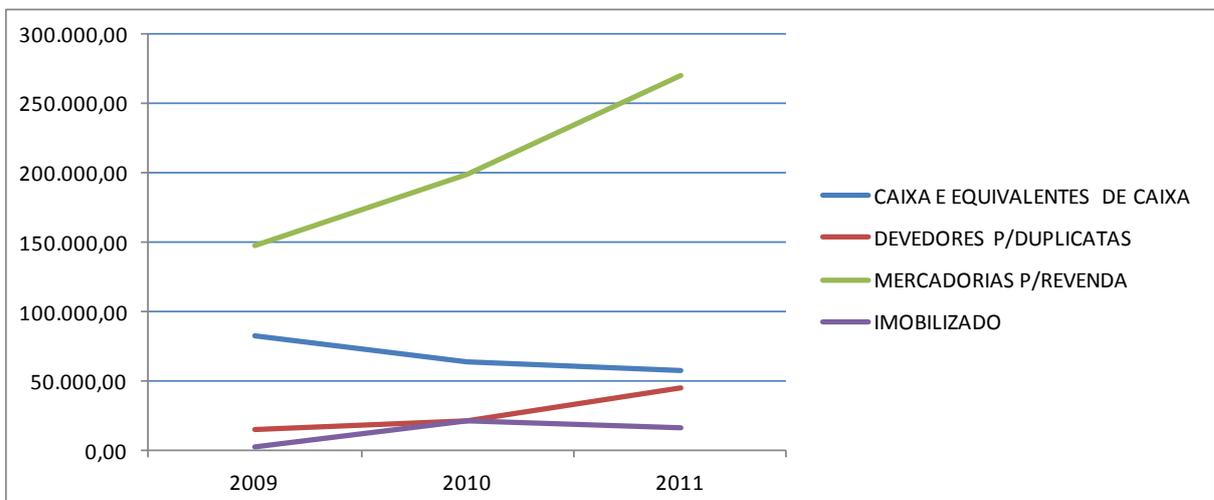


Gráfico 7: Acompanhamento tendencial dos principais componentes do ativo

Fonte: Elaborado pelo autor

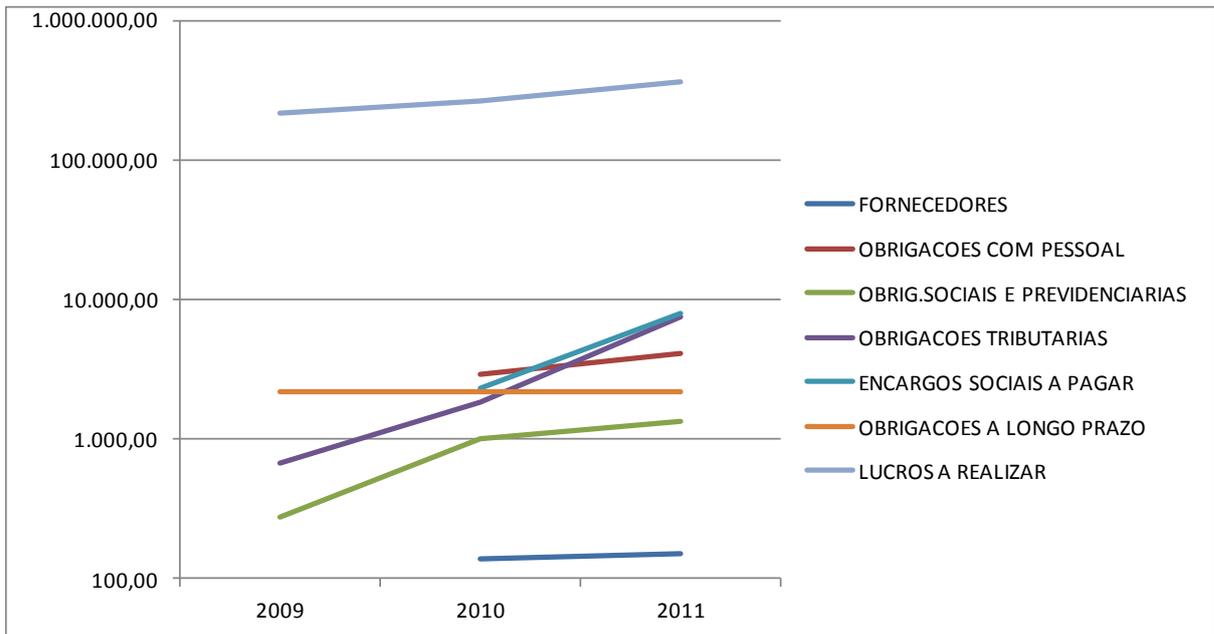


Gráfico 8: Acompanhamento tendencial dos principais componentes do passivo

Fonte: Elaborado pelo autor

Em conjunto com o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício evidencia o potencial da empresa em produzir lucros. Conforme evidenciado pela análise do balanço patrimonial no triênio, o alto volume de estoque e o baixo valor da carteira de clientes denotaria uma situação de estagnação ou redução das vendas. Porém, a análise da Demonstração do Resultado do Exercício apresenta outro contexto.

Partindo pela base totalitária (receita líquida de bens e serviços), em 2009 (anexo B) o custo das mercadorias vendidas representou 60,04% do total arrecadado nas receitas líquidas de impostos. As compras do período correspondem a 65,50% da receita operacional líquida, principal causa do estoque representar o maior valor dos investimentos no ativo. O lucro bruto representa 40% da receita líquida de impostos. Já as despesas de comercialização participam em 3,72% do total das receitas líquidas. As despesas administrativas contribuem com 12,60% da participação da receita líquida de impostos por integrarem a sua constituição o pró-labore do sócio. Por fim, o resultado líquido do exercício é positivo, totalizando quase 21% do valor total das receitas líquidas. O gráfico 9 demonstra a composição dos principais integrantes da Demonstração do Resultado do Exercício no período de 2009.

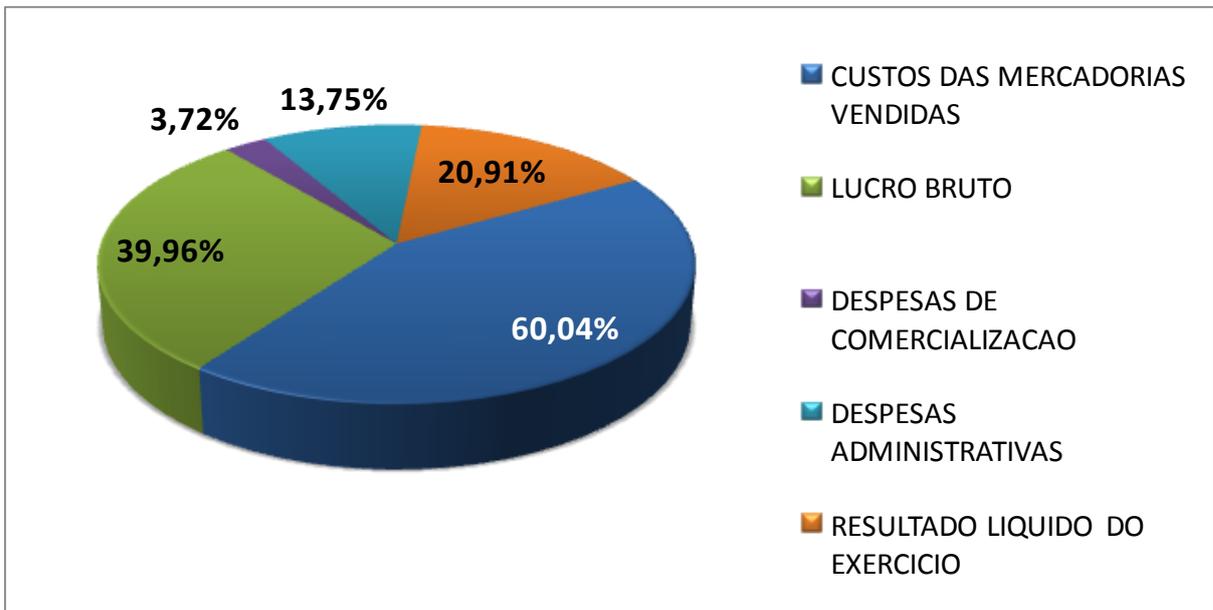


Gráfico 9: Composição da DRE no período de 2009

Fonte: Elaborado pelo autor

Já em 2010 (anexo D), o custo das mercadorias vendidas sofreu uma pequena queda, representando 59,57% da receita líquida. A compra de mercadorias cresceu consideravelmente, compondo 73,66% das receitas líquidas. Em compensação, o lucro bruto permanece estagnado, com 40,43% de participação. As despesas de comercialização sobem cerca de 8 pontos percentuais, totalizando 8,80%. Mesmo com a queda das despesas administrativas, representando agora 10,89% das receitas líquidas, o lucro líquido finaliza com uma leve queda de participação: 19,16%. O gráfico 10 possibilita visualizar a estrutura de formação dos principais elementos da Demonstração do Resultado do Exercício no período de 2010.

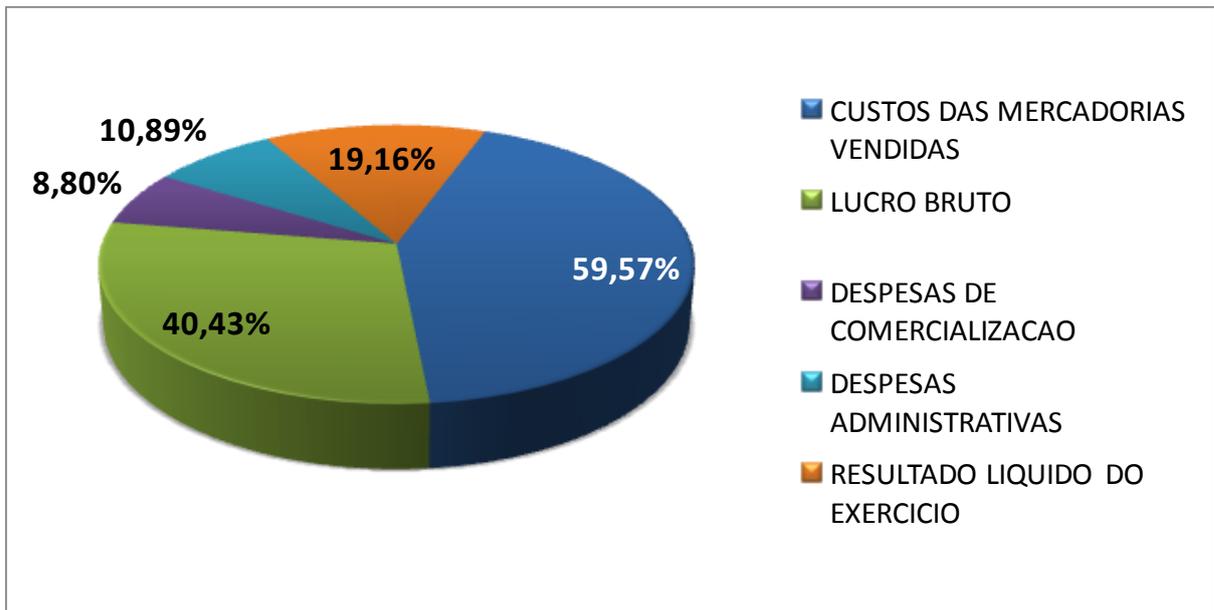


Gráfico 10: Composição da DRE no período de 2010

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2011 (anexo F), o valor pago pelas mercadorias vendidas decaiu em relação ao período anterior, representando 53,37% de participação sobre a receita líquida. A compra de estoques caiu para 68,15% de participação, ocasionando um aumento de participação do lucro bruto para 46,63%. Um acréscimo de 6 pontos percentuais ocorreu nas despesas com pessoal (12,34%), ao contrário participação das despesas administrativas, representando uma queda de 8,47% da base total. Tais acontecimentos contribuíram para a elevação do resultado do exercício, totalizando uma participação de 23,34% sobre a receita líquida. O gráfico 11 apresenta a participação dos principais integrantes da Demonstração do Resultado do Exercício em 2011.

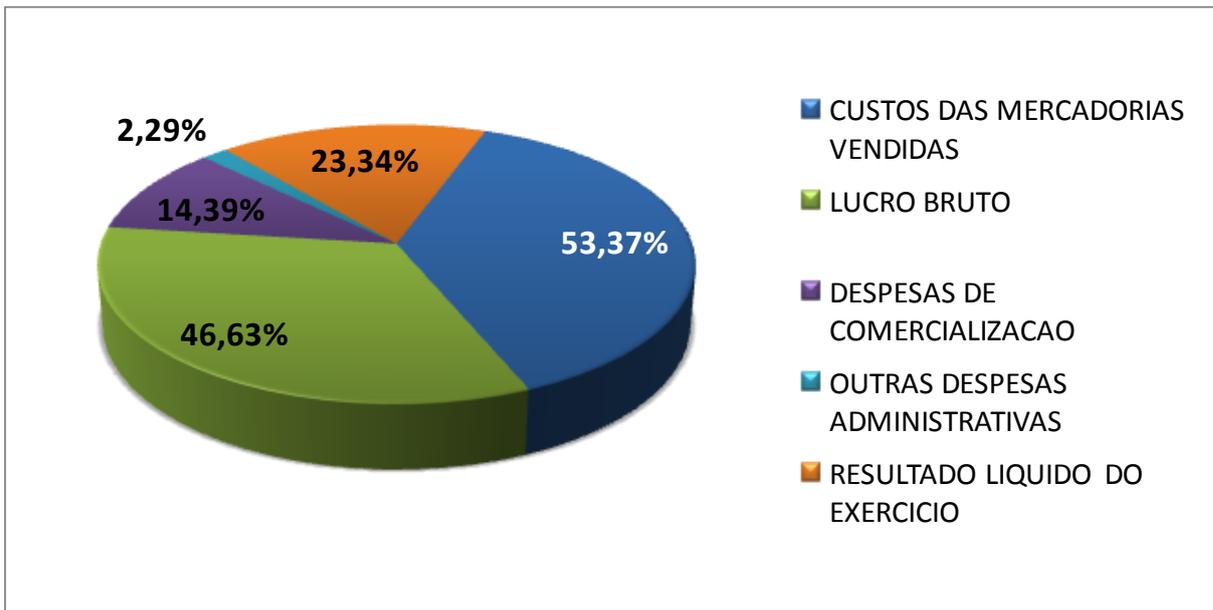


Gráfico 11: Composição da DRE no período de 2011

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo método de avaliação horizontal, no período de 2010 em relação a 2009, a receita bruta de vendas sofreu um aumento de 40,88%. Já os impostos sobre as vendas aumentaram 22,39%. Mesmo assim, a receita líquida de bens e serviços obteve um acréscimo de 42,18%. O custo das mercadorias aumentou 41,07%, resultando num aumento do lucro bruto de 43,85%. As despesas com o pessoal aumentaram 236,5% no período devido à contratação de um funcionário. Encargos com depreciação sofreram uma queda de quase 38%. A expansão do valor das receitas e despesas financeiras líquidas foi de 136,18%. As outras despesas administrativas sofreram um acréscimo de 151,59%, ocasionado principalmente pelas despesas com veículos (282,13%), assinaturas e mensalidades (212,12%) e pelos honorários (97,03%). As despesas tributárias obtiveram um significativo crescimento de 3,6 vezes mais (361,64%). Todas estas alterações influenciaram para que o lucro líquido sofresse um aumento de 30,30% no período.

Comparando o período de 2011 a 2010, a receita bruta obteve um acréscimo de 46,64%, um aumento maior se comparado ao período analisado anteriormente (40,88%). Mesmo com o aumento dos impostos sobre as vendas em 60,83%, a receita líquida acompanhou o crescimento do período anterior (43,43%). O custo das mercadorias vendidas cresceram 28,51%, um percentual considerável se comparado ao aumento do montante das compras no período (31,33%). Comparado ao período

analisado anteriormente (2009 - 2010), o aumento da compra de mercadorias caiu pela metade, contribuindo para que o lucro bruto obtivesse um aumento de 65,42%. Já as despesas de comercialização aumentaram 134,65%, um aumento menor se considerado o período entre 2009 e 2010 (236,50%). As receitas e despesas financeiras líquidas aumentaram 58,70% contra 136,18% de aumento no período anterior. A empresa obteve maiores descontos (1.063,37%) apesar de ter pagado mais juros (669,21%) e despesas com veículos (150,46%). Com relação às despesas tributárias e honorários, o valor decaiu 75,58% e 33,56%, respectivamente, influência positiva para o lucro líquido finalizar com um acréscimo de 74,71%.

As tabelas 6 e 7 apresentam a análise horizontal e vertical aplicadas à Demonstração do Resultado do Exercício, compreendendo os períodos de 2009, 2010 e 2011.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2011/2010/2009								
DESCRIÇÃO DA CONTA	31/12/2011	A.V.	A.H.	31/12/2010	A.V.	A.H.	31/12/2009	A.V.
RECEITA BRUTA BENS E SERVICOS	526.371,16		46,64%	358.956,17		40,88%	254.795,74	
REVENDA DE MERCADORIAS	526.371,16		46,64%	358.956,17		40,88%	254.795,74	
REVENDA DE MERCADORIAS A VISTA	397.296,00		42,57%	278.662,15		57,36%	177.086,97	
REVENDA DE MERCADORIAS A PRAZO	129.075,16		60,75%	80.294,02		3,33%	77.708,77	
(-)DEDUCOES DA RECEITA BRUTA	- 40.950,04		99,49%	- 20.527,25		22,39%	- 16.772,63	
DEVOLUCOES DE VENDAS	- 7.936,80		-100,00%	0,00		0,00%	0,00	
DEVOLUCAO DE MERCADORIAS	- 7.936,80		-100,00%	0,00		0,00%	0,00	
IMPOSTOS INCIDENTES S/VENDAS	- 33.013,24		60,83%	- 20.527,25		22,39%	- 16.772,63	
SIMPLES NACIONAL S/ VENDAS	- 32.878,24		60,17%	- 20.527,25		23,12%	- 16.672,66	
FRETES E CARRETOS	- 135,00		-100,00%	0,00		-100,00%	- 99,97	
RECEITA LIQUIDA DE BENS E SERVICOS	485.421,12	100,00%	43,43%	338.428,92	100,00%	42,18%	238.023,11	100,00%
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS	259.074,66	53,37%	28,51%	201.597,69	59,57%	41,07%	142.904,70	60,04%
ESTOQUE INICIAL	198.590,87	40,91%	33,86%	148.353,40	43,84%	8,56%	136.653,58	57,41%
MERCADORIAS P/ REVENDA	198.590,87	40,91%	33,86%	148.353,40	43,84%	8,56%	136.653,58	57,41%
COMPRAS DO EXERCICIO	330.744,45	68,14%	31,33%	251.835,16	74,41%	61,54%	155.901,17	65,50%
MERCADORIAS P/REVENDA	325.060,75	66,96%	30,39%	249.291,02	73,66%	61,56%	154.298,19	64,82%
FRETES S/COMPRAS	5.683,70	1,17%	123,40%	2.544,14	0,75%	58,71%	1.602,98	0,67%
(-)DEDUCOES DAS COMPRAS	- 321,51	-0,07%	-100,00%	0,00	0,00%	-100,00%	- 1.296,65	-0,54%
DEVOLUCOES DE COMPRAS	- 321,51	-0,07%	-100,00%	0,00	0,00%	-100,00%	- 1.296,65	-0,54%
(-)ESTOQUE FINAL	-269.939,15	-55,61%	35,93%	-198.590,87	-58,68%	33,86%	-148.353,40	-62,33%
MERCADORIAS P/REVENDA	-269.939,15	-55,61%	35,93%	-198.590,87	-58,68%	33,86%	-148.353,40	-62,33%
LUCRO BRUTO	226.346,46	46,63%	65,42%	136.831,23	40,43%	43,85%	95.118,41	39,96%
DESPESAS DE COMERCIALIZACAO	69.853,20	14,39%	134,65%	29.768,94	8,80%	236,50%	8.846,64	3,72%
DESPESAS COM PESSOAL	59.917,79	12,34%	184,48%	21.061,95	6,22%	100,00%	0,00	0,00%
SALARIOS E ORDENADOS	44.568,33	9,18%	195,82%	15.066,14	4,45%	100,00%	0,00	0,00%
FERIAS	5.734,89	1,18%	164,60%	2.167,42	0,64%	100,00%	0,00	0,00%
DECIMO TERCEIRO SALARIO	4.381,73	0,90%	156,04%	1.711,34	0,51%	100,00%	0,00	0,00%
CONTRIBUICAO P/ FGTS	4.338,89	0,89%	186,29%	1.515,55	0,45%	100,00%	0,00	0,00%
VALE TRANSPORTE	16,16	0,00%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
ASSISTENCIA MEDICA E SOCIAL	877,79	0,18%	45,93%	601,50	0,18%	100,00%	0,00	0,00%
DESPESAS DIVERSAS DE COMERCIAL.	5.135,53	1,06%	59,87%	3.212,24	0,95%	100,00%	0,00	0,00%
PROPAGANDA E PUBLICIDADE	823,70	0,17%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
PREMIOS DE SEGUROS	4.311,83	0,89%	34,23%	3.212,24	0,95%	100,00%	0,00	0,00%
ENCARGOS DE DEPREC.E AMORTIZ.	4.799,88	0,99%	-12,65%	5.494,75	1,62%	-37,89%	8.846,64	3,72%
DESPESAS DE DEPRECIACAO	4.799,88	0,99%	-12,65%	5.494,75	1,62%	-37,89%	8.846,64	3,72%

Tabela 6: Análise Horizontal e Vertical da DRE I

Fonte: Elaborada pelo autor através dos dados fornecidos pela empresa.

CONTINUAÇÃO

RECEITAS E DESPESAS FINANC.LIQUIDAS	3.622,46	0,75%	58,70%	2.282,59	0,67%	136,18%	966,46	0,41%
DESPESAS FINANCEIRAS	748,05	0,15%	46,22%	511,59	0,15%	10,66%	462,29	0,19%
DESPESAS BANCARIAS	699,59	0,14%	38,45%	505,29	0,15%	12,42%	449,47	0,19%
JUROS PASSIVOS	48,46	0,01%	669,21%	6,30	0,00%	-50,86%	12,82	0,01%
(-)RECEITAS FINANCEIRAS	- 4.370,51	-0,90%	56,41%	- 2.794,18	-0,83%	95,57%	- 1.428,75	-0,60%
JUROS ATIVOS	- 3,80	0,00%	-87,33%	- 30,00	-0,01%	-66,81%	- 90,38	-0,04%
DESCONTOS OBTIDOS	- 706,28	-0,15%	1063,37%	- 60,71	-0,02%	100,00%	0,00	0,00%
RENDIMENTOS S/APLIC.FINANCEIRAS	- 3.660,43	-0,75%	35,40%	- 2.703,47	-0,80%	102,00%	- 1.338,37	-0,56%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	41.114,00	8,47%	11,52%	36.868,13	10,89%	12,64%	32.729,94	13,75%
DESPESAS DE DIRECAO	30.000,00	6,18%	0,00%	30.000,00	8,86%	0,00%	30.000,00	12,60%
PRO-LOBORE	30.000,00	6,18%	0,00%	30.000,00	8,86%	0,00%	30.000,00	12,60%
OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	11.114,00	2,29%	61,82%	6.868,13	2,03%	151,59%	2.729,94	1,15%
DESPESAS C/VEICULOS	6.354,50	1,31%	150,46%	2.537,13	0,75%	282,13%	663,94	0,28%
MATERIAL DE EXPEDIENTE	0,00	0,00%	-100,00%	50,00	0,01%	-41,86%	86,00	0,04%
ASSINATURAS E MENSALIDADES	350,00	0,07%	-66,02%	1.030,00	0,30%	212,12%	330,00	0,14%
HONORARIOS	2.160,00	0,44%	-33,56%	3.251,00	0,96%	97,03%	1.650,00	0,69%
MANUTENCAO DE SISTEMAS	1.752,00	0,36%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	497,50	0,10%	100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
DESPESAS TRIBUTARIAS	738,84	0,15%	-75,58%	3.026,00	0,89%	361,34%	655,91	0,28%
IMPOSTOS E TAXAS	738,84	0,15%	-75,58%	3.026,00	0,89%	361,34%	655,91	0,28%
CONTRIBUICAO SINDICAL	324,00	0,07%	15,10%	281,50	0,08%	6,63%	264,00	0,11%
MULTAS FISCAIS DEDUTIVEIS	0,00	0,00%	-100,00%	1,45	0,00%	-87,82%	11,90	0,00%
IMPOSTOS E TAXAS	414,84	0,09%	-84,88%	2.743,05	0,81%	621,84%	380,01	0,16%
DESPESAS INDEDUTIVEIS	4.981,98	1,03%	8,06%	4.610,52	1,36%	12,70%	4.090,96	1,72%
DESPESAS TRIBUTAVEIS	4.981,98	1,03%	8,06%	4.610,52	1,36%	12,70%	4.090,96	1,72%
DESPESAS DIVERSAS NAO DEDUTIVEIS	4.981,98	1,03%	8,06%	4.610,52	1,36%	12,70%	4.090,96	1,72%
RESULTADO ANTES DO IR	113.280,90	23,34%	74,71%	64.840,23	19,16%	30,30%	49.761,42	20,91%
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	113.280,90	23,34%	74,71%	64.840,23	19,16%	30,30%	49.761,42	20,91%

Tabela 7: Análise Horizontal e Vertical da DRE II

Fonte: Elaborada pelo autor através dos dados fornecidos pela empresa.

O gráfico 12 apresenta a tendência dos principais componentes da Demonstração do Resultado do Exercício no período de 2009 a 2011.

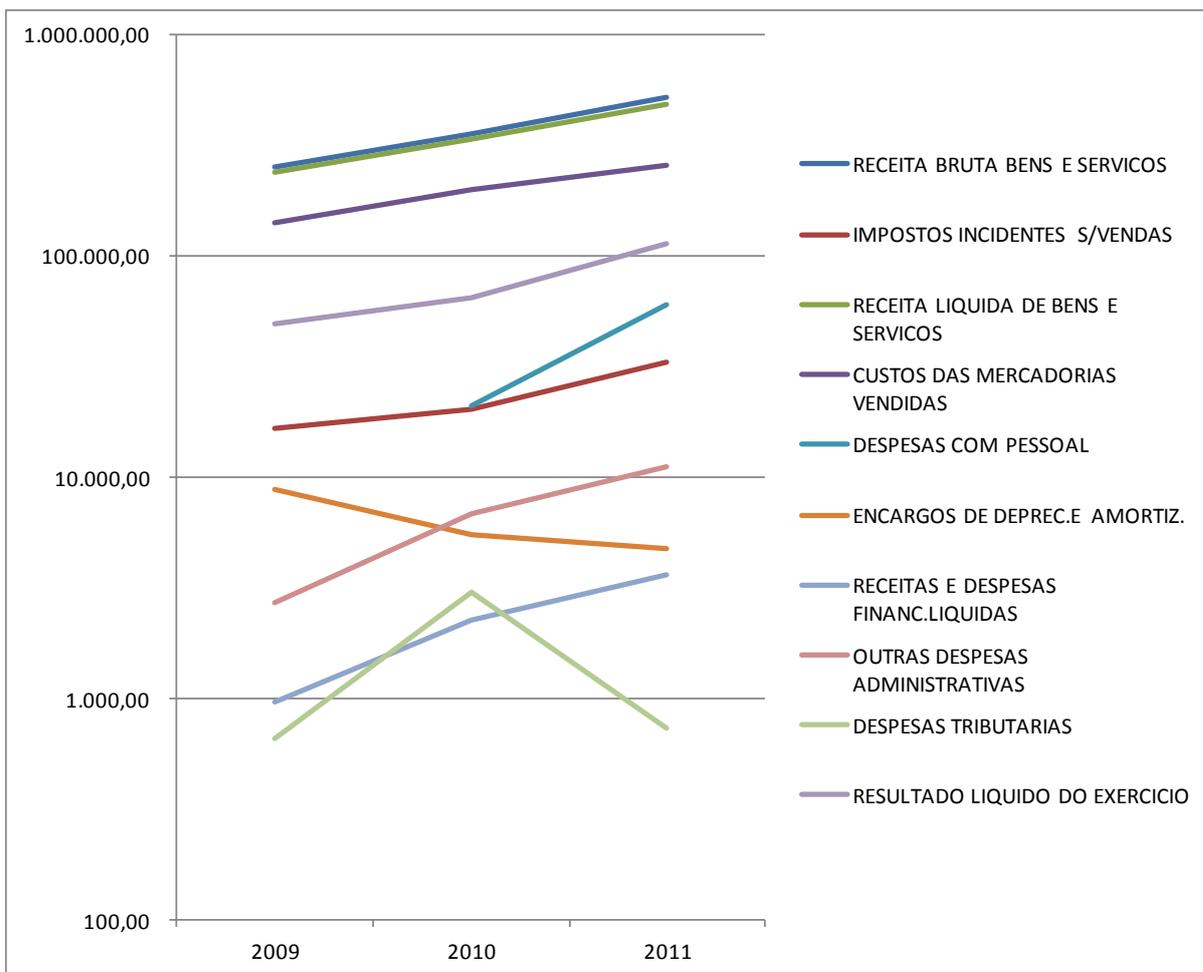


Gráfico 12: Acompanhamento tendencial da composição da DRE

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos indicadores econômico-financeiros permite ao analista transformar números em evidências, detalhando as ações desempenhadas pela empresa que ocasionaram o resultado encontrado. Com relação à empresa em estudo, enfatiza-se que a mesma é uma sociedade de capital fechado tributada pelo Simples Nacional, e que sua contabilidade é realizada externamente por um escritório contábil. O cálculo dos indicadores da empresa é demonstrado pelo anexo O.

Analisando a liquidez geral da empresa, é possível perceber que a empresa cobre suas dívidas com excelência. Porém, o índice sofre uma queda constante: de 2009 passou de 79,75 para 29,40 em 2010, finalizando com 17,81 em 2011. T tamanha queda ocorreu, principalmente, pelo intensivo aumento nas dívidas do passivo circulante: de 2009 para 2010 um acréscimo de 767% e de 2010 para 2011

aumentando mais 158%. Este indicador significa que a empresa consegue honrar com folga todos os compromissos assumidos a curto e longo prazo.

Através da liquidez corrente é possível identificar a capacidade da empresa em saldar suas dívidas de curto prazo. Uma recorrente queda é apresentada entre o período analisado: em 2009 de 295,56 passou para 34,61 em 2010, e finalmente para 18,88 em 2011. Tal acontecimento não interfere na essência de que a empresa consegue financiar suas necessidades de capital de giro com eficiência.

A partir da liquidez corrente, excluindo-se os estoques, é possível identificar a semelhança com o indicador de liquidez seca: 103,34 em 2009, 10,50 em 2010 e 6,18 em 2011. A diferença destes índices para os índices de liquidez corrente é a dependência ou influência do estoque no ativo circulante. Novamente, os índices de liquidez seca apresentam-se eficientes pelo seu objetivo, demonstrando que a capacidade de pagamento da empresa é independente de seus estoques.

A liquidez instantânea ou imediata demonstra que a empresa também consegue ser líquida através de suas disponibilidades. Apesar da queda deste indicador ocorrida pela redução das disponibilidades no triênio, de 87,69 em 2009, passando para 7,77 em 2010 e finalizando em 2,71 em 2011, ainda assim a empresa consegue honrar suas dívidas somente com o caixa e seus equivalentes. Isso demonstra que, em todos os aspectos da liquidez, a empresa consegue suprir suas dívidas com seus próprios investimentos.

No aspecto do endividamento geral, a empresa confirma a sua solvência. O crescimento do indicador causado pela contração de dívidas de curto prazo não modificou a eficiência deste índice, que passou de 1,27% em 2009 para 3,52% em 2010 e finalizando em 5,95% em 2011. Estes percentuais representam a participação das dívidas de curto e longo prazo sobre o montante do capital próprio.

Analisando apenas o endividamento de curto prazo, é possível notar que o percentual de endividamento geral é composto praticamente pelas exigibilidades, ou seja, por dívidas de curto prazo que representam 0,39% em 2009, 2,79% em 2010 e 5,39% em 2011. Enfatizando este argumento, os indicadores de endividamento financeiro e de cobertura de juros são inexistentes, pelo fato da empresa não ter contraído financiamentos ou empréstimos de longo prazo no período.

O gráfico 13 apresenta a tendência dos índices de liquidez e endividamento apresentados pela empresa no período de 2009 a 2011.

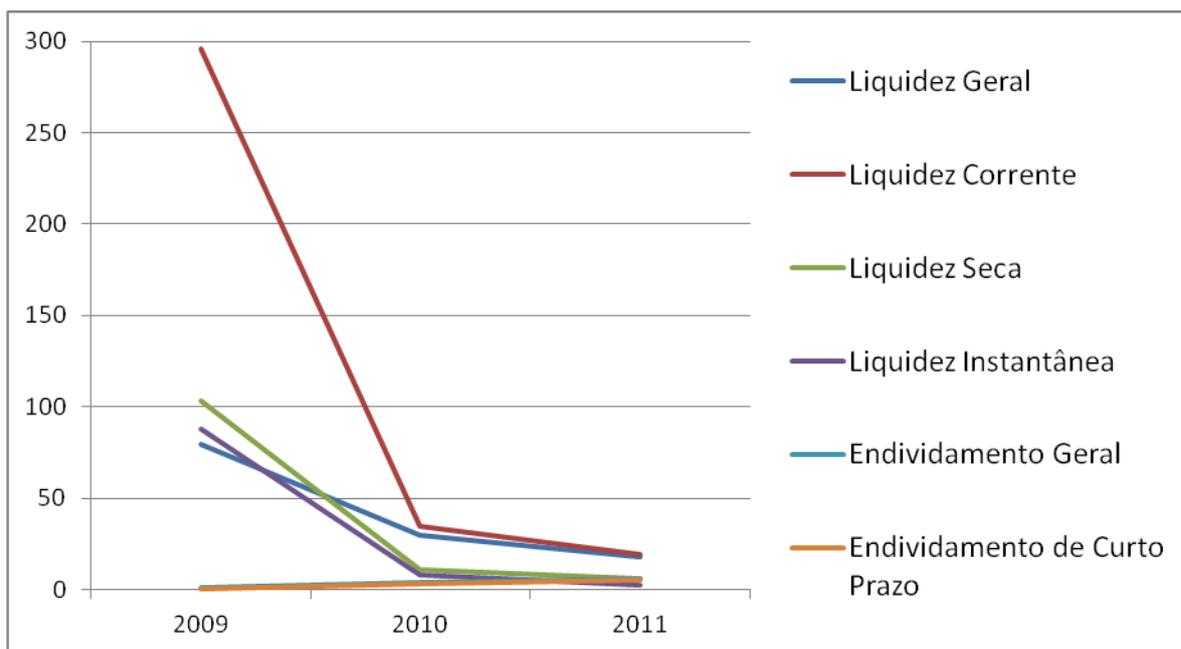


Gráfico 13: Acompanhamento tendencial da liquidez e do endividamento

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise da rentabilidade possibilita visualizar a remuneração obtida pela empresa. A margem operacional obteve um aumento constante nos períodos de 2009 (39,36%), 2010 (40,43%) e 2011 (46,63%). O crescente índice é fruto do aumento do lucro bruto em 43,85% entre 2009 e 2010 e de 65,42% entre 2010 e 2011. A margem líquida também acompanhou o crescimento de 2009 (20,91%) a 2011 (23,34%), ocasionado pelo aumento do lucro líquido em mais de 30% entre o período de 2009 e 2010 e de 74,71% entre 2010 e 2011.

A rentabilidade dos investimentos tornou-se crescente, iniciando por 20% em 2009 e finalizando com 27,15%. O índice tornou-se maior pelo fato do aumento do lucro líquido ter sido superior ao crescimento do ativo no período, este representando 22,96% no primeiro período (2009-2010) e 36,38% no segundo período analisado (2010-2011).

O capital próprio da empresa também apresentou crescimento em sua rentabilidade: em 2009 com 20,25%, finalizando o período com 28,76%. A mesma situação em relação ao ativo ocorre no patrimônio líquido: o lucro líquido aumentou consideravelmente se comparado ao patrimônio líquido, que no período de 2009 a 2010 acresceu 20,28% ao seu valor, prosseguindo com 33,25% de acréscimo no intervalo seguinte (2010-2011).

Para analisar o retorno ocorrido sobre o ativo, é necessário excluir o lucro líquido do total dos investimentos, e compará-lo ao lucro operacional da empresa. O crescente aumento apresentado por este indicador (2009: 48%; 2010: 57% e 2011: 74%) denota que o lucro da operação obtido pela empresa oferece um significativo retorno sobre o valor líquido investido pela empresa em sua atividade.

Apresentando o retorno sobre o ativo imobilizado, é possível notar uma queda acentuada de rentabilidade de 2009 (40,32) para 2010 (6,56), ocasionada pela aquisição de imobilizado para a empresa, sendo que sua representatividade foi superior se comparada ao aumento gerado pelo lucro operacional no período.

A rentabilidade operacional representada através do produto entre o giro do ativo e a margem operacional resultou em um crescente índice no período: em 2009 de 0,45 para 0,51 em 2010, e finalizando em 0,61 para 2011. Isso significa que a empresa obtém retorno constante sobre a atividade desempenhada nas vendas.

A taxa de reinvestimento do lucro operacional mede o percentual investido do lucro da operação sobre o ativo operacional. Do período de 2009 a 2011, a tendência crescente de 23% no primeiro ano para 31% em 2011 denota que a empresa está investindo o lucro das vendas em bens que contribuem na continuação de sua atividade.

A imobilização dos recursos não correntes analisa a integração do imobilizado da empresa sobre a soma do capital próprio com o exigível a longo prazo, ou seja, recursos não circulantes. Apresentando um percentual mínimo de participação em 2009, com 0,95%, o índice obteve um significativo aumento para 7% devido à aquisição de um novo veículo para a empresa, estabilizando-se em 4,06% em 2011. Através destes índices, é possível interpretar que o imobilizado não compromete os recursos não correntes da empresa.

Ainda relacionado ao imobilizado, a vida útil esperado dos bens imobilizados revela o período que a empresa ainda espera gerar resultados operacionais de seus ativos. O índice obteve um aumento considerável: iniciando em 2009 com apenas 0,27 (em torno de 4 meses) para 3,35 (3 anos e 4 meses), finalizou em 2011 com quase 4 anos (3 anos e 10 meses). É possível identificar um período maior estimado para a vida útil dos bens da empresa.

Porém, se confrontado com a média do período de vida útil de um bem, as projeções superam as expectativas: em 2009 o período médio de duração de um imobilizado foi de 4 anos e meio, passando para 4 anos e 10 meses em 2010, e

finalizando para 7 anos e meio em 2011, um aumento significativo se comparado à vida útil esperada destes bens. O gráfico 14 apresenta a tendência dos indicadores referentes à rentabilidade da empresa no período de 2009 a 2011.

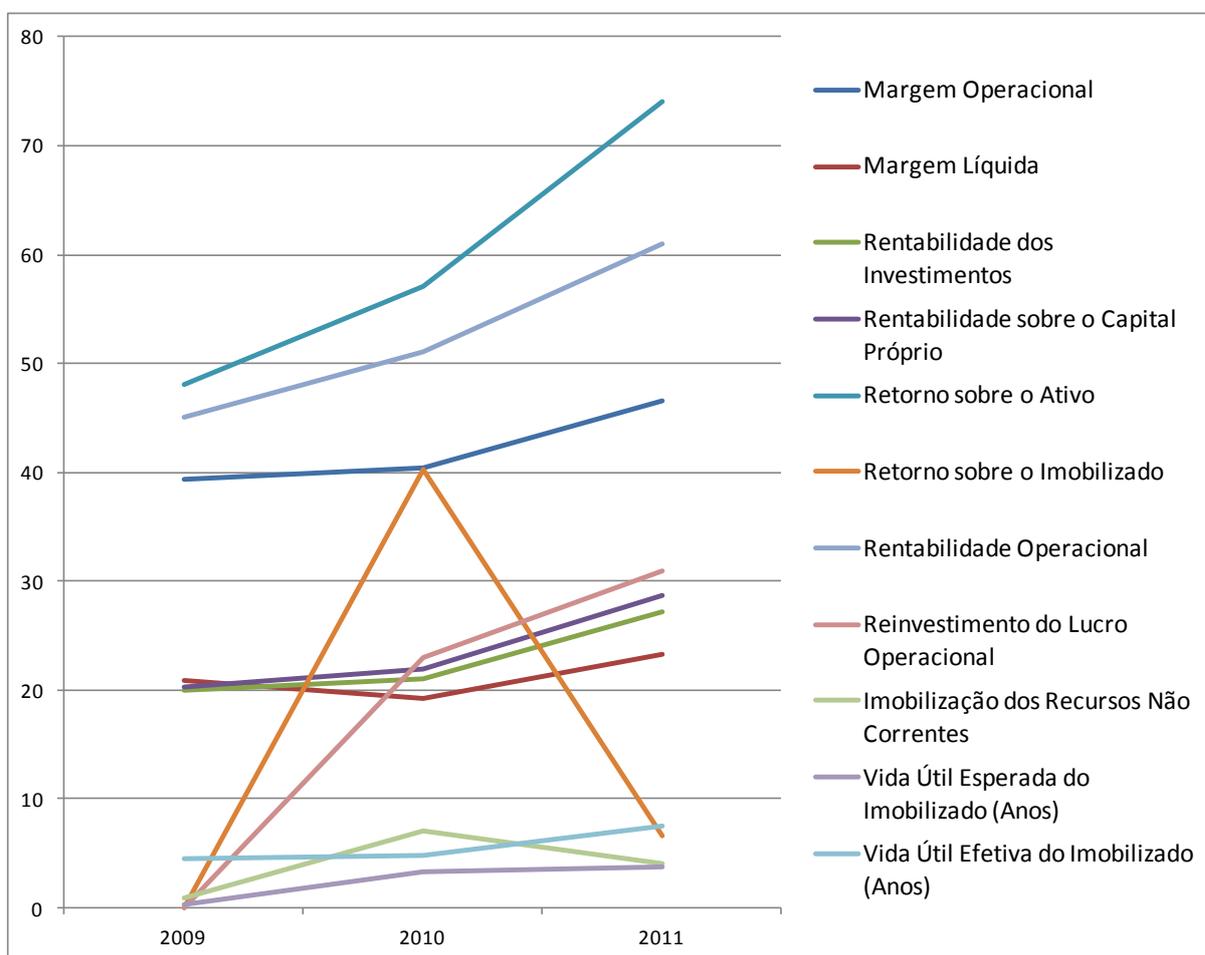


Gráfico 14: Acompanhamento tendencial da rentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Através dos índices de rotatividade, é possível mensurar o tempo de circulação das contas patrimoniais. A frequência de rotação do ativo a partir das vendas líquidas do exercício inicia em 0,96 vezes (2009) partindo para 1,11 em 2010, finalizando em 1,16 vezes em 2011. Quanto maior o giro dos investimentos da empresa ocasionado pelas vendas, melhor o desempenho da mesma.

Com relação aos ativos exclusivamente integrantes da atividade da empresa, o giro do ativo operacional demonstra-se mais eficiente. O indicador oscila de 1,12 vezes em 2009, passando para 1,27 vezes em 2010 e 1,32 vezes em 2011. Já a rotatividade do patrimônio líquido apresentou um comportamento semelhante ao giro

do ativo. Em 2009, o capital próprio de 0,97 vezes aumenta sua rotatividade para 1,15 vezes, terminando o período numa rotação de 1,23 vezes. O aumento é positivo, uma vez que a maior rotatividade influencia a margem líquida da empresa.

Para receber as vendas realizadas no período, é necessário que a empresa espere 31 dias. Este prazo já foi melhor se comparado aos períodos de 2009 e 2010, ambos em 21 dias. A extensão do prazo de recebimento é influenciada pelo maior volume de vendas a prazo no período, conforme destacado na análise do faturamento da empresa.

Já o prazo para o pagamento de compras é mínimo, seguindo a cultura empresarial de compras com pagamento à vista, podendo ser medida em horas: 4 horas nos períodos de 2011 e 2010. A interpretação do índice confirma a sua eficiência: quanto menor o prazo de pagamento de compras, melhor o desempenho financeiro da empresa.

A rotatividade do estoque ocorre em um período muito amplo pelo fato da empresa permanecer sempre com um alto valor de seus investimentos em estoques. Com um prazo de renovação médio anual, em 2009 a empresa apresentou o período de 374 dias (1 ano e 14 dias) para renovar todo o seu estoque, reduzindo para 355 dias (11 meses e 21 dias) em 2010 e estabilizando em 375 dias (1 ano e 15 dias) em 2011.

A produtividade do imobilizado da empresa apresenta a relação entre as vendas líquidas de impostos sobre os bens imobilizados da empresa. A receita líquida gira mais de 100 vezes sobre o valor do imobilizado em 2009, caindo para 16 vezes em 2010 e obtendo um aumento de rotatividade para 30 vezes em 2011. A baixa rotatividade dos imóveis da empresa é fruto do alto intervalo de tempo para a renovação dos mesmos.

As considerações sobre o capital de giro da empresa é representada pela avaliação do capital circulante líquido. A folga financeira, diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, representa um alto índice se comparado ao valor total investido na empresa. Em 2009, o índice representava 98,67% dos investimentos; já em 2010, o percentual caiu para 90,49%, estabilizando-se em 91,06% em 2011. Os elevados índices de liquidez ressaltam a consistência do capital de giro da empresa, resultado da deficiência nos recursos do passivos circulantes e pelo priorização de investimento em valores circulantes.

Complementando o capital de giro, através da análise dos ciclos econômico e financeiro da organização é possível identificar que ambos os ciclos possuem o mesmo período de realização: em 2009 era 395 dias, passando para 376 dias em 2010, e finalizando em 406 dias em 2011. O ciclo econômico contempla o período de permanência dos estoques na empresa somado ao prazo médio de recebimento dos clientes. A diferença deste ciclo para o ciclo financeiro é a redução do prazo para pagamento dos fornecedores. Conforme apresentado anteriormente, o período para pagamento das compras é quase nulo, pela característica cultural da empresa em sanar as suas dívidas imediatamente, contribuindo para a sua liquidez.

O gráfico 15 aborda a tendência dos índices de rotatividade no período de 2009 a 2011.

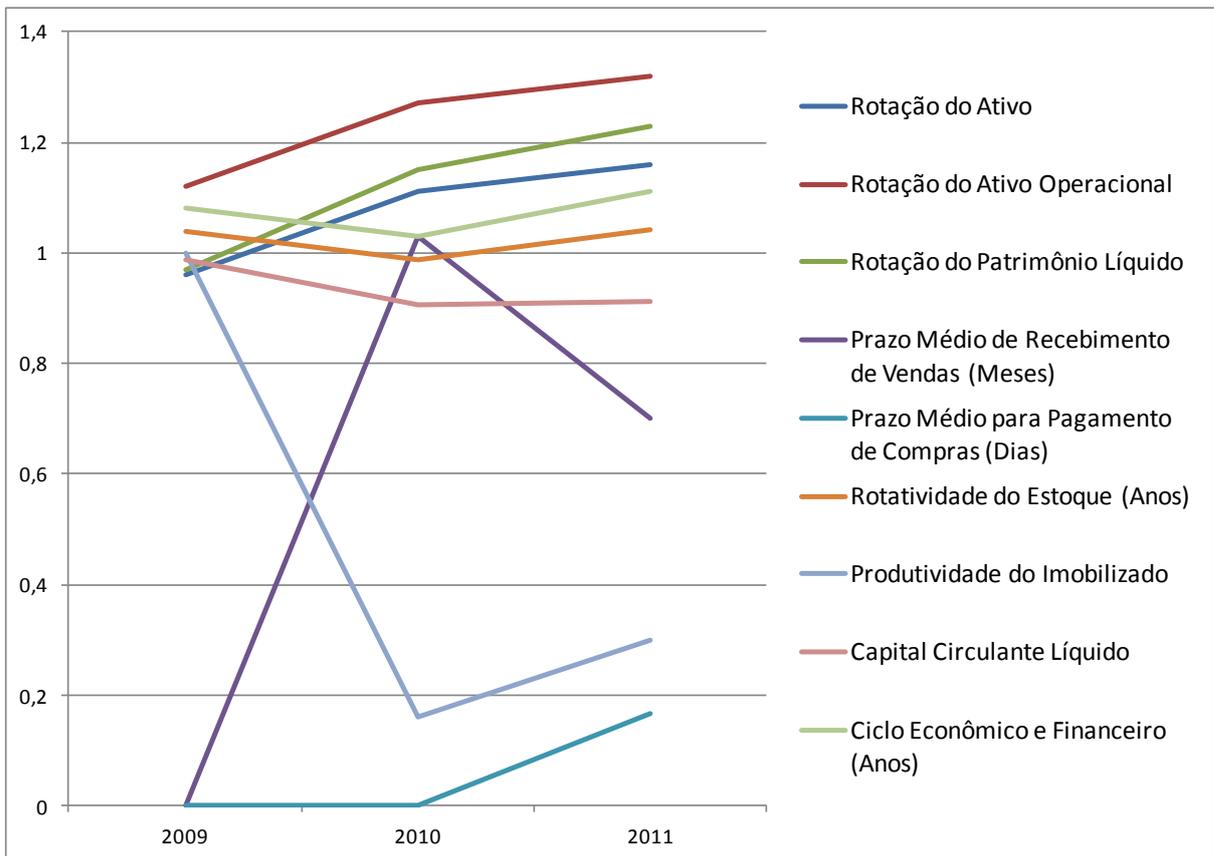


Gráfico 15: Acompanhamento tendencial da rotatividade

Fonte: Elaborado pelo autor

Relacionando à variação no lucro operacional sobre o volume das vendas da empresa, o grau de alavancagem operacional apresenta um crescente valor: em 2010 de 1,07, o indicador passou para 1,40 em 2011. Este resultado denota um aumento da margem de contribuição da empresa, enfatizando a alta capacidade estrutural para criar lucros sobre as suas vendas.

A variação do lucro líquido sobre o lucro operacional resulta no grau de alavancagem financeira da empresa. Acompanhando o crescimento da alavancagem operacional, em 2010 o índice salta de 0,69 para 1,14 em 2011. Este índice representa a eficiência na aplicação dos recursos para o retorno aos sócios da organização. O aumento da alavancagem financeira demonstra que o retorno do capital próprio foi superior à rentabilidade da empresa.

O produto entre o grau de alavancagem operacional e alavancagem financeira resulta no grau de alavancagem total, apresentado com um índice de 0,74 em 2010 e de 1,6 em 2011. Em si, a empresa obteve um grau de alavancagem favorável nos quesitos financeiro e operacional, situação que demonstra a eficiência na aplicação dos recursos para a obtenção de retorno à organização.

A capacidade operacional de geração de caixa é apresentada pelo indicador EBITDA. Integrando a depreciação ao lucro operacional da empresa, é possível verificar um aumento constante no decorrer dos três períodos. Em 2009, o EBITDA era de 0,23; já em 2010 cresceu para 0,25; e em 2011, o indicador prevaleceu seu aumento para 0,34. Pelo fato da empresa não apresentar fontes de financiamento de capital, O EBITDA demonstra a sua eficiência financeira na capacidade de retorno aos proprietários do capital em conjunto com o nível de desempenho dos investimentos aplicados pela empresa.

O índice operacional representa o volume de vendas absorvidos pelos custos de exploração. Relacionando o lucro operacional com a receita operacional, é possível identificar a margem de ganho do negócio. O aumento constante deste indicador ao longo do triênio demonstra que a empresa utiliza também outros recursos para obter lucro além das vendas efetivadas. O indicador apresenta-se com 37% em 2009, passando para 38% em 2010 e 43% em 2011. As receitas financeiras obtidas através do rendimento de aplicações financeiras é uma das visíveis alternativas utilizadas pela empresa como forma de elevar o seu lucro.

O gráfico 16 enfatiza a tendência da alavancagem e outros indicadores no período de 2009 a 2011.

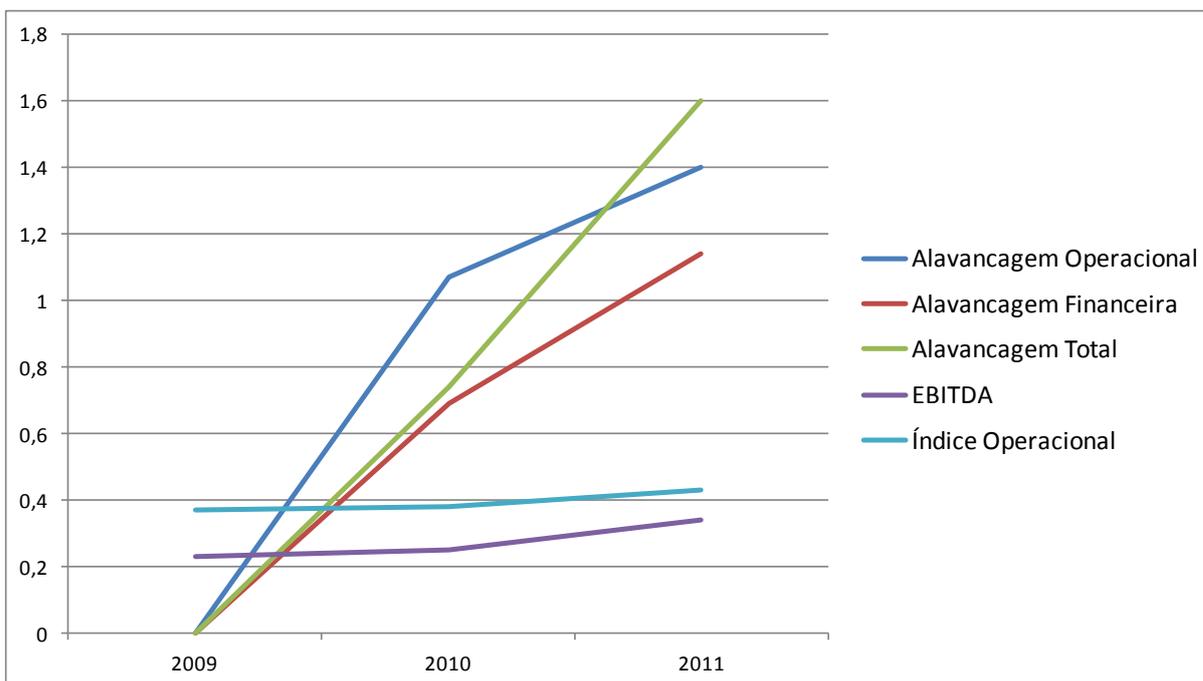


Gráfico 16: Acompanhamento tendencial da alavancagem e outros índices

Fonte: Elaborado pelo autor

Devido à ausência de indicadores econômico-financeiros apresentados por concorrentes de mesmo porte e mercado de atuação, não há viabilidade para comparar os índices da empresa com indicadores padrão. Uma provável alternativa seria a comparação dos parâmetros da microempresa com empresas de médio e grande porte do setor agrícola. Porém, se comparada a estas empresas, a interpretação da análise ocorreria de maneira distorcida, consequência da distinta abrangência de mercado e da divergência dos objetivos prezados pelas mesmas.

Após a análise das demonstrações financeiras, o planejamento estratégico será abordado com o intuito de apresentar a área estratégica das ações desempenhadas na atividade da organização.

4.2.2 Planejamento Estratégico da Empresa

Com base nos dados apresentados por Galafassi (2010, p.14), a empresa tem como lema “Levar inovação e satisfação para a agricultura”, e a visão da empresa é definida por: “Ser uma referência em soluções agrícolas através da

inovação de produtos com tecnologia agregada e disponibilizar o máximo de conhecimento na busca de soluções para o cliente.”.

Galafassi (2010, p.15) complementa que a empresa também possui por missão “Oferecer soluções agrícolas com seriedade, qualidade e alta tecnologia, gerando comprometerimentos nos resultados e satisfação dos clientes.”. Com relação às crenças e costumes da organização, são abordados ainda por Galafassi (2010, p.16) os valores e princípios prezados em sua prática empresarial:

- “a) Seriedade e comprometimento nos negócios e nas relações;
- b) Inovação com produtos de biotecnologia;
- c) Orientação e suporte aos clientes;
- d) Satisfação e parceria com nossos fornecedores;
- e) Sustentabilidade e otimismo no setor atuante;
- f) Respeito ao meio ambiente não agredindo ao homem e à natureza.”

A análise *SWOT* da empresa apresenta os pontos fortes e fracos relacionados ao ambiente interno; já as oportunidades e ameaças integram o ambiente externo da organização. Kotler (2000, p.86) descreve a finalidade do planejamento.

“O objetivo do planejamento é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem lucros e o crescimento almejado. Sendo assim, o diagnóstico pode ser feito por meio da análise dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) e de suas oportunidades e ameaças (ambiente externo).”

O quadrante da tabela 8 apresenta a análise *SWOT* da empresa em estudo.

ANÁLISE SWOT - FORQUETA PRODUTOS AGRÍCOLAS LTDA		
AMBIENTE INTERNO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	- Conhecimento técnico.	- Estrutura de vendas.
	- Controle financeiro.	
	- Mix de produtos.	- Atendimento interno.
	- Marcas conceituadas.	
	- Atendimento externo.	- Localização.
	- Prazos de entregas eficientes.	
	- Estoque atualizado e organizado.	- Investimentos em marketing.
- Limpeza e higiene dos ambientes.		
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	- Mercado atuante com oportunidades de crescimento.	- Moedas internacionais que influenciam nos preços de aquisição de fertilizantes e produtos de biotecnologia.
	- Oportunidades atrativas de renovação no ramo agrícola.	
	- Ampliação dos investimentos em marketing.	- Novos entrantes com produtos de preços competitivos.
	- Maior aproximação com clientes e fornecedores.	- Vairação do barril do petróleo, matéria-prima para fabricação de filmes plásticos e peças de irrigação para a agricultura.
Antecipar-se às necessidades sinalizadas pelo mercado.		

Tabela 8: Análise SWOT da Forqueta Prod. Agríc. LTDA

Fonte: Elaborada pelo autor com embasamento de Galafassi (2010).

O planejamento estratégico da Forqueta Produtos Agrícolas LTDA teve como marco inicial o dia 26/07/2008, quando ocorreu a primeira reunião da empresa para estabelecer as diretrizes do planejamento. A partir desta data, uma média de nove reuniões foram realizadas por ano na empresa. As tabelas 9, 10, 11 e 12 apresentam as definições estabelecidas nas atas de reuniões do planejamento estratégico.

AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FORQUETA PRODUTOS AGRÍCOLAS LTDA		
DATA	PAUTA	DECISÕES
26/07/2008	Explicação do planejamento estratégico	Frequência de reuniões, responsabilidades durante as reuniões, registro das atas.
09/08/2008	Início do Planejamento Estratégico	Apresentação dos materiais sobre treinamento em reuniões, enxugamento da linha de defensivos químicos, programação para montagens de irrigação e estufas, reforma nas comissões dos vendedores.
23/08/2008	Vendas	Objetivos individuais e do grupo, sugestões para o mascote do grupo, horários da empresa, elementos da venda, características e o papel do consultor, organograma da empresa (divisão de cargos), regulamento interno de trabalho, cartão-ponto, organização e comissão da venda externa, recursos humanos, televendas, elaboração do relatório de vendas.
05/09/2008	Administração do Negócio	Troca de veículo para entregas, manutenção e limpeza de veículos, prioridade na venda de produtos orgânicos, entregas de mercadorias.
19/09/2008	Liderança e Contabilidade	Definição da quantia destinada à manutenção de veículos, carteira de trabalho, controle financeiro e contábil, controles e comissões de vendas, conceitos de liderança.
11/10/2008	Administração e Financeiro	Prazos para recebimento de clientes, juros e correção por atraso, recebimento de valores através de títulos ou depósitos bancários, preenchimento de orçamentos de venda, implantação da Nota Fiscal Eletrônica, comprovantes de despesas de vendas, arquivamento de documentos e manutenção de veículos.
08/11/2008	Administração e Vendas	Distribuição de brindes para clientes, relação de clientes devedores, eleição do mascote da empresa, visitas aos clientes com o supervisor de produtos orgânicos, liquidação da categoria de defensivos da empresa.
29/11/2008	Organização do Financeiro	Distribuição de brindes de final de ano, envio de aerogramas aos fornecedores, supervisão de vendas, prêmios para os vendedores, plano de metas para vendas internas e externas, divulgação e marketing da empresa, implantação do controle de estoque, criação da folha-ponto e do banco de horas, plano de metas para o financeiro.
06/12/2008	Previsões para Final de Ano e Férias.	Controle na distribuição de brindes para clientes, horários de expediente na semana final do ano, inventário de estoque, período de férias, cestas de natal para os funcionários, cobranças a clientes.
27/01/2009	Liderança Parte II, Financeiro e Vendas	Tópicos sobre liderança, comparativo gráfico de vendas e comissões de 2005 a 2008, visitas e cobranças a devedores, distribuição de brindes e calendários, proposta de vendas ou serviços futuros, comentários sobre o relatório de visitas, horários de expediente da empresa, ações de planejamento detalhado, plano de metas trimestral, organização do setor financeiro.
10/02/2009	Resultados financeiros de 2008 e planejamento para 2009	Desempenho financeiro da empresa, organização interna, coordenação do trabalho, relação de mercadorias obsoletas, programação de compras, reformulação da lista de preços, desempenho dos vendedores.
14/03/2009	Administração e Financeiro	Novo modelo de orçamentos de venda, feedback de visitas a clientes, encaminhamento das análises de solo, entregas pendentes, cobrança e negociação com clientes devedores, análise das despesas gerais.

Tabela 9: Ações do planejamento estratégico da empresa I

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados disponibilizados pela empresa

AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FORQUETA PRODUTOS AGRÍCOLAS LTDA		
DATA	PAUTA	DECISÕES
28/03/2009	Sistema Financeiro e Treinamento em Reuniões	Apresentação do sistema financeiro empresarial, receitas e despesas fixas e variáveis, análise de receitas e despesas, redução das despesas e aumento das receitas, padronização de descontos concedidos e juros ativos, classificação das receitas e despesas, tópicos de treinamento em reuniões.
18/04/2009	Investimentos e Financeiro	Troca do veículo de carga, controle de estoque, visitação aos clientes, reformulação da lista de preços.
23/05/2009	Planejamento Estratégico	Apresentação da análise SWOT - missão, visão, valores, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa.
10/08/2009	Administração	Orçamentos de calendários distribuídos aos clientes, comemoração dos 13 anos da empresa, programação semestral de vendas, armazenamento e localização de mercadorias.
17/09/2009	Administração e Vendas	Redução de despesas, análise dos relatórios do vendedor, desempenho e adequação da remuneração do vendedor.
07/11/2009	Administração e Financeiro	Horários de expediente, saídas ou ausências da empresa, despesas particulares, distribuição de calendários e brindes aos clientes, envio de aerogramas aos fornecedores, cestas de natal entregues aos funcionários, reestruturação do layout do escritório e do atendimento.
14/01/2010	Planejamento Financeiro Pessoal	Separação dos setores da empresa, conceitos e prazos para a realização do planejamento financeiro pessoal, avaliação dos objetivos.
02/04/2010	Resultados financeiros de 2009 e planejamento para 2010	Apresentação dos resultados e comparativos do desempenho dos anos anteriores, contratação de um vendedor, compra de um veículo de carga.
15/05/2010	Processo de Venda	Relação do vendedor com o cliente, ciclo e etapas da venda, integração do novo vendedor externo.
05/06/2010	Administração e Vendas	Confronto da mercadoria recebida com o pedido de compra, reunião com fornecedores de irrigação e adubação, compra de equipamentos para a empresa, estrutura para o veículo de carga, programação de compra de mercadorias.
26/06/2010	Layout da empresa e Setor Financeiro	Divisão e organização dos setores da empresa (atendimento, financeiro, caixa e gerência), identificação dos funcionários e dos veículos da empresa, uniformes da empresa, encaminhamento de ligações recebidas, Nota Fiscal Eletrônica, implantação do novo sistema de informação da empresa, layouts de orçamentos, repasse de informações entre o financeiro e a gerência, planejamento da organização aos sábados, identificação de projetos realizados.
16/08/2010	Financeiro e Vendas	Celebração dos 14 anos da empresa, programação trimestral de trabalho, desempenho do novo vendedor externo, recontagem de estoque físico, organização do armazenamento de mercadorias, distribuição de calendários aos clientes, criação de planilha auxiliar de mercadorias faltantes.
23/08/2010	Desligamento do funcionário da empresa	Egresso do vendedor da empresa, questões trabalhistas, acertos de valores pendentes, aquisição de mais um veículo para a empresa.
28/08/2010	Desligamento do vendedor	Saída do funcionário da empresa, nova contratação para o estoque, foco em determinados segmentos de mercadorias, enxugamento do estoque da empresa.

Tabela 10: Ações do planejamento estratégico da empresa II

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados disponibilizados pela empresa

AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FORQUETA PRODUTOS AGRÍCOLAS LTDA		
DATA	PAUTA	DECISÕES
23/10/2010	Financeiro	Definição dos cargos hierárquicos da empresa, apresentação dos controles financeiros, cadastramento de mercadorias do estoque, definição de prazos para recebimento de vendas, padronização de juros cobrados e descontos concedidos, cobrança de cheques estornados, cadastramento de clientes, procedimento padrão no preenchimento de orçamentos, integração do sistema de proteção ao crédito, liberação e aprovação do valor da venda, notificações extrajudiciais para dívidas prescritas, contato com clientes devedores, armazenamento de documentos, devolução de vendas.
07/05/2011	Administração, Financeiro e Vendas	Relatórios de visitas, entregas de mercadorias pendentes, análise de contas a receber, programação de palestras com fornecedores, aquisição de imóveis, organização do estoque, celebração dos 15 anos da empresa.
14/05/2011	Nova contratação e Planejamento Estratégico	Entrevista com o candidato a auxiliar de estoque e atendimento interno, organização da celebração dos 15 anos da empresa, elaboração do histórico da empresa, estratégias de ações da empresa, avaliação dos setores da empresa, implantação do plano de marketing.
04/06/2011	Nova contratação	Integração do novo auxiliar de estoque, reforma e organização nos pavilhões de armazenamento de estoque, uniforme para os funcionários, pesquisa de satisfação de clientes, divulgação e marketing da empresa, identificação para os funcionários e os veículos da empresa, organização da festa dos 15 anos da empresa.
18/06/2011	Planejamento Estratégico	Desenvolvimento do plano de marketing, investimentos em propaganda e divulgação, criação do vídeo institucional da empresa, prioridades do semestre.
09/07/2011	Planejamento Estratégico – Parte II	Apresentação do vídeo institucional, organização da festa dos 15 anos, distribuição dos convites, placas de identificação dos projetos da empresa, identificação dos itens do estoque físico.
30/07/2011	Festa dos 15 anos da empresa	Alterações no vídeo institucional, brinde para os convidados da festa, decoração do local da festa.
06/08/2011	Administração e Marketing	contratação de um novo vendedor externo, distribuição de brindes e calendários aos clientes, organização da festa dos 15 anos da empresa, distribuição dos uniformes aos funcionários, divulgação da empresa através dos meios de telecomunicação.
21/09/2011	Planejamento Estratégico - Investimentos	Desligamento do auxiliar de estoque, confecção do uniforme para os funcionários, distribuição de brindes para os clientes, placas de identificação nos projetos realizados pela empresa, alteração da placa de horários.
13/12/2011	Previsões para Final de Ano e Férias	Definição do período de férias de cada funcionário, confraternização de final de ano, inventário do estoque.
11/02/2012	Administração e Financeiro	Frequência de reuniões, ciclo de estoque, programação de entrega de mercadorias, ajuste do período de férias, prazos para recebimento de clientes, responsabilidades dos condutores dos veículos da empresa, avaliação dos resultados financeiros, ciclo financeiro.
17/03/2012	Investimentos	Criação do controle de saídas e ausências dos vendedores, divulgação da lista de investimentos, alteração da placa de identificação da empresa, reformulação e organização das vagas de estacionamento da empresa, treinamento com fornecedores.

Tabela 11: Ações do planejamento estratégico da empresa III

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados disponibilizados pela empresa

AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FORQUETA PRODUTOS AGRÍCOLAS LTDA		
DATA	PAUTA	DECISÕES
05/05/2012	Administração e Financeiro	Indicadores de contas a receber, adesão ao sistema de proteção ao crédito, responsabilidade das cobranças, recebimento de valores e comprovantes, panfleto informativo da empresa, programação de palestras informativas, instalação da nova placa de divulgação da empresa, nova contratação.
23/06/2012	Crise	Pesquisa de satisfação interna, endividamento e inadimplência, redução de compras, nova contratação para auxiliar de estoque, participação no mercado e divulgação da empresa, propaganda nos meios de telecomunicações, foco nas linhas de produtos comercializados com maior margem de lucro.
04/08/2012	Administração e Financeiro	Planejamento de contas a receber e cobranças de valores, recontagem de mercadorias e ajustes no controle de estoque, programação de palestras informativas, relatório de visitas.

Tabela 12: Ações do planejamento estratégico da empresa IV

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados disponibilizados pela empresa

A partir das definições estabelecidas no planejamento estratégico da empresa serão apresentados indicadores com a finalidade de avaliar as ações desempenhadas pela organização.

4.2.3 Proposição de Cálculo dos Indicadores Econômico-Financeiros para o Planejamento Estratégico

Os indicadores de desempenho representam a realidade e disponibilizam dados concisos, uma vez que foram idealizados e estruturados sob a visão crítica da eficácia, eficiência e adaptabilidade. Por conseguinte, os indicadores são usados para medir resultados alcançados em relação aos objetivos e metas estipuladas pela empresa.

Esses indicadores de desempenho servirão para indicar possíveis alterações ou mudanças nos rumos da empresa. Desta forma, os indicadores de desempenho são de suma importância para a organização, pois permitem o acompanhamento dos resultados perante os objetivos traçados pela empresa.

As tabelas 13, 14, 15, 16 e 17 demonstram os indicadores propostos a partir das decisões retiradas do planejamento estratégico da empresa em estudo, bem como o método de cálculo e sua devida contribuição para as projeções das ações futuras da organização.

INDICADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FORQUETA PRODUTOS AGRÍCOLAS LTDA			
DATA	INDICADOR	CÁLCULO	OBJETIVO
09/08/08	Pagamento de bonificações aos funcionários	$\frac{\text{Bonificações pagas}}{\text{Despesas totais}}$	Identifica o percentual de bonificações pagas sobre o total das despesas.
05/09/08	Despesas com a manutenção de veículos	$\frac{\text{Manutenção de veículos}}{\text{Despesas Totais}}$	Representa a percentagem gasta com a manutenção dos veículos sobre as despesas totais.
	Aquisição de um novo veículo	$\frac{\text{Valor do veículo}}{\text{Total dos investimentos}}$	Indica quanto representa a troca/aquisição de um veículo sobre os investimentos da empresa.
	Despesas com a limpeza de veículos	$\frac{\text{Limpeza de veículos}}{\text{Despesas totais}}$	Indica o percentual gasto com a limpeza dos veículos sobre o valor das despesas.
19/09/08	Destinação de valor para a despesa de veículos	$\frac{\text{Valor do dispêndio}}{\text{Faturamento Total}}$	Quanto representa o valor destinado à despesas com os veículos sobre o faturamento da empresa.
	Período de atraso do funcionário	$\frac{\text{Tempo de atraso}}{\text{Jornada de trabalho}}$	Mede quanto representa os atrasos dos funcionários sobre o período trabalhado.
11/10/08	Pagamento de comissões aos vendedores	$\frac{\text{Comissões pagas}}{\text{Receita de vendas}}$	Representa quanto o vendedor ganhou percentualmente sobre o faturamento total.
	Prazo médio de recebimento de clientes	$\frac{\text{Contas a receber} \times 360}{\text{Total das vendas}}$	Indica o período necessário para a empresa receber o valor das vendas.
	Receitas financeiras sobre o total	$\frac{\text{Receitas financeiras}}{\text{Total das receitas}}$	Demonstra o percentual que representa as receitas financeiras sobre o total das receitas.
	Fixação do valor para despesa	$\frac{\text{Despesa estipulada}}{\text{Despesa realizada}}$	Relação entre o valor das despesas fixadas e das despesas efetivadas.
08/11/08	Distribuição de brindes aos clientes	$\frac{\text{Despesas c/ brindes}}{\text{Total das despesas administrativas}}$	Representação dos brindes distribuídos sobre o total das despesas administrativas.
	Índice de inadimplência	$\frac{\text{Duplicatas a receber vencidas}}{\text{Duplicatas a receber}}$	Mede o índice de devedores sobre o valor total das contas a receber.
	Faturamento por linha de produtos	$\frac{\text{Vendas da categoria}}{\text{Total das vendas}}$	Identifica o retorno fornecido por determinada linha de produtos da empresa.
29/11/08	Ciclo de visitas a clientes	$\frac{\text{Nº de visitas a clientes realizadas}}{\text{Período}}$	A partir do ciclo, é possível estipular uma cota mínima de visitas a clientes no período.
	Criação de controles internos	$\frac{\text{Período do controle realizado}}{\text{Prazo para criação do controle}}$	Demonstra o período necessário para a criação dos controles internos, como banco de horas, controle de estoque e cálculo de comissões.
	Plano de metas	$\frac{\text{Ações do plano}}{\text{Período a realizar}}$	Quanto tempo é necessário para realizar metas como cadastramento de clientes e fornecedores, controle de contas a pagar e de contas a receber.
06/12/08	Despesas de final de ano	$\frac{\text{Despesas de final de ano}}{\text{Total das despesas administrativas}}$	Identifica o percentual investido nas bonificações de final de ano destinadas aos funcionários.

Tabela 13: Indicadores no planejamento estratégico da empresa I

Fonte: Elaborada pelo autor

INDICADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FORQUETA PRODUTOS AGRÍCOLAS LTDA			
DATA	INDICADOR	CÁLCULO	OBJETIVO
27/01/09	Avaliação das receitas e comissões de vendas	Análise horizontal das vendas e comissões do período Grau de alavancagem operacional	Através da análise horizontal e do grau de alavancagem operacional é possível identificar o investimento necessário para estruturar as vendas da empresa e pagar as devidas comissões.
	Recebimento das vendas	$\frac{\text{Valores recebidos}}{\text{Total do ativo circulante}}$	Identifica o percentual de recebimento das vendas sobre o ativo circulante.
	Horas extras	$\frac{\text{Horas extras realizadas}}{\text{Carga horária do período}}$	Representa a quantidade de horas extras realizadas no período.
	Planejamento de vendas	$\frac{\text{Vendas realizadas}}{\text{Vendas projetadas}}$	Identifica a margem ou o percentual das vendas efetivadas sobre o valor das vendas estipuladas.
10/02/09	Rentabilidade	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Total do ativo}} \times 100$	Analisa a margem de lucro gerada no período e projeta o lucro para o período subsequente.
	Mercadorias obsoletas ou defeituosas	$\frac{\text{Estoque obsoleto ou defeituoso}}{\text{Estoque total}}$	Identifica a participação de mercadorias obsoletas ou defeituosas sobre o total do estoque.
	Planejamento de compras	$\frac{\text{Estoque}}{\text{Compras no período}}$	Indica a rotatividade da mercadoria no período, servindo como parâmetro para o planejamento das compras de estoque no período.
14/03/09	Material de expediente	$\frac{\text{Despesas com material de expediente}}{\text{Total das despesas administrativas}}$	Representação percentual das despesas com material de expediente.
	Planejamento de despesas	$\frac{\text{Gastos com telecomunicação}}{\text{Total das despesas administrativas}}$	Identifica o percentual gasto com serviços de telecomunicação, servindo como parâmetro para o planejamento das despesas no período.
28/03/09	Classificação das receitas	$\frac{\text{Receitas à vista ou a prazo}}{\text{Total das receitas}}$	Representa a participação das vendas realizadas à vista ou a prazo sobre o total do faturamento.
	Classificação das despesas	$\frac{\text{Despesas fixas ou variáveis}}{\text{Total das despesas}}$	Indica a composição das despesas fixas ou variáveis sobre o total das despesas.
	Gastos com entregas	$\frac{\text{Despesas com entregas}}{\text{Despesas comerciais}}$	Identifica o percentual necessário para a realização de entregas sobre o total das despesas de venda.
27/06/09	Controle interno de contas a receber	$\frac{\text{Duplicatas a receber}}{\text{Total do ativo}}$	Demonstra o índice de participação dos valores a receber de clientes sobre o ativo total.
	Ciclo financeiro	Período de atendimento ao cliente + entrega da mercadoria + recebimento do valor	Identifica o período necessário que compreende a realização da venda até o recebimento do valor.
	Período do ciclo de estoque	Período de recebimento + armazenamento + venda	Determina o período da permanência do estoque na empresa, desde o recebimento até a sua venda.
	Despesas de final de ano	$\frac{\text{Despesas administrativas}}{\text{Total das despesas}}$	Representa o percentual das despesas de comemoração relacionadas com as despesas totais.

Tabela 14: Indicadores no planejamento estratégico da empresa II

Fonte: Elaborada pelo autor

INDICADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FORQUETA PRODUTOS AGRÍCOLAS LTDA			
DATA	INDICADOR	CÁLCULO	OBJETIVO
17/09/09	Vendas do vendedor no período	$\frac{\text{Vendas por vendedor}}{\text{Total das receitas}}$	Indica quanto representa as vendas realizadas pelo vendedor perante o total das receitas efetivadas no período.
07/11/09	Índice de atrasos	$\frac{\text{Período de atraso}}{\text{Carga horária de trabalho}}$	Mensura a representação percentual do período de atrasos sobre a carga horária de trabalho.
02/04/10	Remuneração do funcionário	$\frac{\text{Remuneração do funcionário}}{\text{Total das remunerações}}$	Evidencia o percentual de remuneração paga a um funcionário sobre o total das remunerações.
	Rotatividade de veículos da empresa	$\frac{\text{Tempo de uso do veículo}}{\text{Projeção de permanência na empresa}}$	Identifica o período médio de utilização de um veículo na empresa.
05/06/10	Treinamento de fornecedores	$\frac{\text{Horas de treinamento}}{\text{Período}}$	Apresenta as horas dedicadas ao treinamento pessoal mensuradas em determinado período.
	Investimentos internos na estrutura do estoque	$\frac{\text{Investimentos no estoque}}{\text{Total do ativo}}$	Representa o percentual de investimentos na manutenção e estruturação dos estoques.
26/06/10	Investimentos internos na estrutura da loja	$\frac{\text{Percentual de investimentos na loja}}{\text{Total do ativo}}$	Demonstra a representação percentual dos investimentos necessários para a estrutura da loja.
	Identificação interna da empresa	$\frac{\text{Despesas com identificação}}{\text{Total das despesas administrativas}}$	Apresenta o percentual de despesas com identificação dos funcionários e dos veículos sobre as despesas administrativas.
	Troca do sistema de informação	$\frac{\text{Investimentos em sistema operacional}}{\text{Faturamento total}}$	Mede o percentual de representação do investimento em Tecnologia de Informação sobre o faturamento.
	Comemoração do aniversário da empresa	$\frac{\text{Despesas administrativas}}{\text{Total das despesas}}$	Indica o percentual que representa o desembolso destinado à almoços e festividades da empresa.
28/08/10	Recrutamento interno	$\frac{\text{Vagas preenchidas}}{\text{Vagas abertas}}$	Representa o percentual de vagas ocupadas pela demanda de funcionários para o estoque.
14/05/11	Prazo de recebimento da venda	$\frac{\text{Prazo de recebimento estipulado}}{\text{Prazo do recebimento efetivo}}$	Mede o período entre o prazo estipulado e o pagamento da dívida dos clientes com a empresa.
	Despesas com órgão de proteção ao crédito	$\frac{\text{Despesas c/ consulta a crédito}}{\text{Despesas financeiras}}$	Relaciona as despesas c/ consulta ao crédito do cliente sobre as despesas financeiras.
	Limite de crédito a clientes	$\frac{\text{Valor do crédito estipulado ao cliente}}{\text{Valor da venda}}$	Mensura a necessidade de crédito oferecido ao cliente pelo valor da venda realizada.
	Plano de marketing para palestras	$\frac{\text{Nº de palestras realizadas}}{\text{Nº de palestras planejadas}}$	Resulta no percentual de palestras de divulgação da empresa efetivadas confrontada com o planejamento.

Tabela 15: Indicadores no planejamento estratégico da empresa III

Fonte: Elaborada pelo autor

INDICADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FORQUETA PRODUTOS AGRÍCOLAS LTDA			
DATA	INDICADOR	CÁLCULO	OBJETIVO
17/09/09	Vendas do vendedor no período	$\frac{\text{Vendas por vendedor}}{\text{Total das receitas}}$	Indica quanto representa as vendas realizadas pelo vendedor perante o total das receitas efetivadas no período.
07/11/09	Índice de atrasos	$\frac{\text{Período de atraso}}{\text{Carga horária de trabalho}}$	Mensura a representação percentual do período de atrasos sobre a carga horária de trabalho.
02/04/10	Remuneração do funcionário	$\frac{\text{Remuneração do funcionário}}{\text{Total das remunerações}}$	Evidencia o percentual de remuneração paga a um funcionário sobre o total das remunerações.
	Rotatividade de veículos da empresa	$\frac{\text{Tempo de uso do veículo}}{\text{Projeção de permanência na empresa}}$	Identifica o período médio de utilização de um veículo na empresa.
05/06/10	Treinamento de fornecedores	$\frac{\text{Horas de treinamento}}{\text{Período}}$	Apresenta as horas dedicadas ao treinamento pessoal mensuradas em determinado período.
	Investimentos internos na estrutura do estoque	$\frac{\text{Investimentos no estoque}}{\text{Total do ativo}}$	Representa o percentual de investimentos na manutenção e estruturação dos estoques.
26/06/10	Investimentos internos na estrutura da loja	$\frac{\text{Percentual de investimentos na loja}}{\text{Total do ativo}}$	Demonstra a representação percentual dos investimentos necessários para a estrutura da loja.
	Identificação interna da empresa	$\frac{\text{Despesas com identificação}}{\text{Total das despesas administrativas}}$	Apresenta o percentual de despesas com identificação dos funcionários e dos veículos sobre as despesas administrativas.
	Troca do sistema de informação	$\frac{\text{Investimentos em sistema operacional}}{\text{Faturamento total}}$	Mede o percentual de representação do investimento em Tecnologia de Informação sobre o faturamento.
	Comemoração do aniversário da empresa	$\frac{\text{Despesas administrativas}}{\text{Total das despesas}}$	Indica o percentual que representa o desembolso destinado à almoços e festividades da empresa.
28/08/10	Recrutamento interno	$\frac{\text{Vagas preenchidas}}{\text{Vagas abertas}}$	Representa o percentual de vagas ocupadas pela demanda de funcionários para o estoque.
14/05/11	Prazo de recebimento da venda	$\frac{\text{Prazo de recebimento estipulado}}{\text{Prazo do recebimento efetivo}}$	Mede o período entre o prazo estipulado e o pagamento da dívida dos clientes com a empresa.
	Despesas com órgão de proteção ao crédito	$\frac{\text{Despesas c/ consulta a crédito}}{\text{Despesas financeiras}}$	Relaciona as despesas c/ consulta ao crédito do cliente sobre as despesas financeiras.
	Limite de crédito a clientes	$\frac{\text{Valor do crédito estipulado ao cliente}}{\text{Valor da venda}}$	Mensura a necessidade de crédito oferecido ao cliente pelo valor da venda realizada.
	Plano de marketing para palestras	$\frac{\text{Nº de palestras realizadas}}{\text{Nº de palestras planejadas}}$	Resulta no percentual de palestras de divulgação da empresa efetivadas confrontada com o planejamento.

Tabela 16: Indicadores no planejamento estratégico da empresa IV

Fonte: Elaborada pelo autor

INDICADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FORQUETA PRODUTOS AGRÍCOLAS LTDA			
DATA	INDICADOR	CÁLCULO	OBJETIVO
04/06/11	Ociosidade interna	<u>Período em repouso</u> Jornada de trabalho	Indica o período em que o funcionário permanece ocioso na empresa.
	Pesquisa de satisfação de clientes	<u>Cientes insatisfeitos</u> Cientes satisfeitos	Mede o grau de satisfação dos clientes com relação aos serviços oferecidos pela empresa.
	Despesas com marketing e propaganda	<u>Despesas com marketing</u> Despesas Totais	Representa a percentagem de investimentos em marketing sobre as despesas totais.
06/08/11	Planejamento de marketing	<u>Despesas com marketing</u> Vendas do período	Estipula um percentual mínimo mensal de investimentos em marketing.
	Contratação de um novo funcionário	<u>Despesas c/ o vendedor</u> Despesas Totais	Mede o percentual de despesas requerido com o vendedor da empresa sobre as despesas totais.
21/09/11	Uniforme dos funcionários	<u>Despesas com uniforme</u> Despesas totais	Apresenta quanto representa o uniforme dos funcionários sobre as despesas totais.
	Marketing e propaganda	<u>Despesas com marketing e propaganda</u> Período	Indica quanto é investido com o marketing e propaganda da empresa em determinado período.
05/05/12	Planejamento de Cobranças	<u>Cobranças Realizadas</u> Contas a Receber Vencidas	Indica o percentual de cobranças efetivadas sobre o montante de contas a receber.
	Prazo Médio de Recebimento	<u>Vendas à vista</u> Vendas do Período	Identifica o percentual de vendas realizadas com o menor prazo de recebimento.
	Rotatividade de Funcionários	<u>Tempo de permanência na empresa</u> Período	Representa a rotatividade dos funcionários na empresa.
04/08/12	Prazo para pagamento de compras	<u>Fornecedores</u> X 360 Total do Passivo	Mede o prazo oferecido pelos fornecedores para o pagamento das compras no período.
	Margem de Lucro por Categoria	<u>Margem de lucro da categoria</u> Margem de lucro total	Mensura a participação da margem de lucro por linha de mercadorias sobre a margem de lucro total.
	Planejamento de Palestras	<u>Despesas c/ Palestras</u> Despesas Totais	Identifica o investimento necessário para que sejam realizadas palestras de divulgação da empresa.

Tabela 17: Indicadores no planejamento estratégico da empresa V

Fonte: Elaborada pelo autor

4.2.4 Comentários

Na avaliação final, as análises das demonstrações contábeis tornam-se o plano piloto para a tomada de decisão, com base nos dados financeiros analisados e interpretados. Padoveze (2009, p.430) comenta sobre o relatório de avaliação final.

“O relatório de avaliação final consiste em um relatório sumariando as conclusões obtidas na análise dos demonstrativos contábeis. Deve ser objetiva ao máximo e, necessariamente conter a avaliação sobre a situação da empresa e, se possível, apresentar cursos futuros de ação.”

Através da análise do Balanço Patrimonial no período compreendido entre 2009 e 2011, é possível identificar os seguintes aspectos relevantes:

- A empresa investe grande parte de seu valor em mercadorias para o estoque, o qual armazena por um longo período na empresa.
- As compras, em sua totalidade, são pagas à vista, não havendo fornecedores relevantes para o período.
- O ativo não circulante da empresa é composto apenas pelo imobilizado, que por sua vez é constituído somente pelos veículos utilizados na atividade comercial da empresa.
- As exigibilidades do passivo circulante, ou seja, as obrigações de curto prazo são liquidadas imediatamente, não tendo representação significativa na estrutura patrimonial do passivo.
- As obrigações de longo prazo são constituídas apenas pela conta corrente dos sócios.
- Há um impacto significativo nas despesas com pessoal e obrigações sociais com a contratação de um novo funcionário para a empresa.
- A maior parcela de valor na constituição do patrimônio líquido são os lucros acumulados dos exercícios.

Pela análise da Demonstração do Resultado do Exercício, entre 2009 e 2011, foi possível verificar as seguintes observações:

- O aumento do lucro líquido da empresa sofre influência da arrecadação de receitas financeiras originadas de aplicações financeiras.
- O percentual de acréscimo no lucro líquido foi maior que o aumento do faturamento da empresa.
- O aumento dos impostos sobre a venda não comprometeu o valor da receita operacional líquida.
- Mesmo com um acentuado volume de compras, a receita operacional líquida sempre supriu o custo das mercadorias.
- O aumento das receitas financeiras equilibrou a elevação das despesas financeiras.
- No período de 2011, o percentual de lucro líquido agregado foi superior ao percentual de aumento do lucro bruto.

Finalizando os comentários, os indicadores econômico-financeiros complementam o relatório de avaliação da empresa com as seguintes particularidades:

- Em todas as modalidades de liquidez analisadas, os índices apresentados são muito elevados se comparados aos parâmetros recomendados pela análise.
- Os estoques não são utilizados como fator de dependência para a empresa liquidar as suas dívidas.
- O grau de endividamento da empresa é considerado muito inferior se comparado aos índices padrões estabelecidos na análise econômico-financeira.
- Na análise do retorno sobre os investimentos, o índice de retorno ocasionado pela operação da empresa chega a quase 75%.
- O período de duração do imobilizado na empresa é muito superior se comparado à sua vida útil esperada.
- A rotatividade da empresa de pagamentos é muito superior ao período de recebimento dos clientes.

- O estoque demora cerca de um ano inteiro para ser renovado por completo.
- A rotatividade dos bens operacionais da empresa é mais eficiente do que a rotatividade sobre o ativo em geral.
- O capital de giro da empresa representa 90% de suas obrigações de curto prazo.
- Devido à ausência de prazo para pagamento de compras, os ciclos econômico e financeiro possuem a mesma duração: mais de um ano, considerado um período muito extenso.
- O prazo para recebimento das vendas é de 31 dias, encontrando-se dentro dos padrões do mercado de 28 dias.
- A empresa obtém eficientes índices de alavancagem financeira e operacional no período.
- O indicador financeiro universal, EBITDA, demonstrou um aumento no período de 11 pontos percentuais.
- No planejamento estratégico, além de indicadores econômico-financeiros, foram abordados indicadores nas diferentes perspectivas do *balanced scorecard*.

Através das informações obtidas a partir deste roteiro, é possível visualizar a situação financeira atual da empresa, para assim designar os rumos e decisões a serem tomadas acerca de investimentos no planejamento estratégico da empresa.

5 CONCLUSÃO

A finalização do presente estudo exploratório demonstra a imprescindível contribuição da análise dos indicadores econômico-financeiros aplicada ao planejamento estratégico de uma empresa comercial gaúcha do ramo agrícola, com a finalidade de auxiliar na projeção das ações desempenhadas pela empresa, produzindo assim parâmetros de controle mensuráveis que integram as ações de cálculo e planejamento de maneira intercalada.

Criar um sistema de medições com base nas ações definidas pelas metas do planejamento estratégico é uma tarefa que requer uma análise cautelosa. É necessário interagir com a área administrativa e financeira da empresa, conciliando os dados fornecidos por ambos os setores.

Através de sua elaboração, a vigente pesquisa permitiu a resolução do questionamento proposto: Qual a contribuição dos indicadores econômico-financeiros no planejamento estratégico de uma empresa comercial gaúcha do ramo agrícola?

No contexto geral, esta análise é o resultado de outras avaliações típicas nos mais variados âmbitos empresariais. A partir da análise das demonstrações financeiras é possível identificar muito além de índices: uma cultura organizacional, embasada nos valores e princípios prezados pela empresa.

Diversas foram as etapas necessárias para a produção das distintas análises. Dentre elas, a dimensão atribuída à análise, a coleta dos dados presentes nas demonstrações financeiras fornecidas pela empresa, a escolha e a compilação dos índices nas mais diversas abordagens e, finalmente, a análise dos resultados obtidos. Para estas ações, o analista deve usufruir da veracidade e imparcialidade na redação da análise e descrição dos fatos ocorridos demonstrados pelos indicadores da empresa em estudo.

O procedimento semelhante foi adotado para a análise da documentação do planejamento estratégico. Coleta das atas de reuniões da empresa, análise minuciosa das ações, transcrição e organização dos documentos, identificação das ações passíveis de mensuração e delineamento na escolha do indicador ideal que contribua na projeção de novas metas. O resultado desta compilação de análises fortalecerá o vínculo entre as bases estruturais de uma empresa: o alicerce administrativo e financeiro.

Indicadores no planejamento estratégico tornam-se referência ao contemplar as ações da empresa sob a ótica financeira (custos, investimentos, valores e viabilidade) e administrativa (necessidade, responsabilidades, delegações e planejamento). Indicadores, por servirem de parâmetros analisáveis financeiramente, transformando ações em números; planejamento, pela organização das ações; e indicadores no planejamento atribuindo representações numéricas às ações planejadas para o futuro da empresa.

A partir desta conclusão, cria-se uma ferramenta de gestão que alia o âmbito financeiro ao administrativo, o planejamento estratégico aos indicadores de desempenho, a análise das demonstrações à avaliação das ações do planejamento. Conciliar os âmbitos financeiro e administrativo da organização significa planejar com segurança, investir com precaução. A empresa necessita usufruir desta ferramenta como aliada na decisão, para que não sejam apenas determinadas ações, mas sim mensuradas as suas necessidades.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. **Sistemas de controle gerencial**. 12.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GALAFASSI, Giovani. **Ações propostas para a melhoria da estrutura e da atuação da força de vendas de uma empresa do setor agrícola**. 2010. 92f. Dissertação (Bacharelado em Administração) – Curso de Administração. Centro de Ensino Superior Cenecista de Farroupilha, Farroupilha.

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

GUTH, Sérgio Cavagnoli; PINTO, Marcos Moreira. **Desmitificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Scortecci, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Análise de balanços**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **Mapas estratégicos - Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 27.ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria avançada**. São Paulo: Thomson, 2005.

_____; BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Análise das demonstrações financeiras**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanços**. São Paulo: Saraiva, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6.ed. rev. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2005.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, Alexandre Alcantara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, Antônio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

ANEXO A: BALANÇO PATRIMONIAL DE 2009

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009			
DESCRIÇÃO DA CONTA	SALDO ATUAL	DESCRIÇÃO DA CONTA	SALDO ATUAL
ATIVO	248.846,72	PASSIVO	248.846,72
ATIVO CIRCULANTE	246.487,57	PASSIVO CIRCULANTE	949,65
DISPONIBILIDADES	83.278,95	EXIGIBILIDADES	949,65
BENS NUMERARIOS	10.068,55	OBRIG.SOCIAIS E PREVIDENCIARIAS	275,00
CAIXA	10.068,55	INSS A RECOLHER	275,00
BANCOS CTA MOVIMENTO	40.929,30	OBRIGACOES TRIBUTARIAS	674,65
BANCO DO BRASIL S.A	9.598,04	IRF A RECOLHER	119,35
BANRISUL S.A	31.331,26	IMPOSTO SIMPLES NACIONAL	555,30
APLICACOES MERCADO ABERTO	32.281,10	PASSIVO NAO CIRCULANTE	2.170,56
BANCO DO BRASIL S.A	16.560,54	OBRIGACOES A LONGO PRAZO	2.170,56
BANRISUL S.A	15.720,56	CONTA CORRENTE SOCIOS	2.170,56
CREDITOS	14.855,22	ARMANDO JOSE GALAFASSI	2.170,56
DEVEDORES P/DUPLICATAS	14.855,22	PATRIMONIO LIQUIDO	245.726,51
AGROINDUSTRIAL SAO FRANCISCO LTDA	396,00	CAPITAL SOCIAL	28.000,00
BOSCATO IND. VINICOLA LTDA	960,00	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	28.000,00
CLARI ANTONIO SCOLARO	8.886,40	LUCROS OU PREJUIZOS	217.726,51
CLAUDIO LEONIR SCHULL	707,00	LUCROS A REALIZAR	217.726,51
COOP.AGROPECUARIA PRADENSE LTDA	460,30	LUCROS A REALIZAR	217.726,51
FAROS IND. DE FARINHA DE OSSOS LTDA	438,00		
FLAVIO REGALIN	65,00		
MAGDOTTI IND. COM. AGROP. LTDA	427,50		
MARCELO BUGS	360,00		
RIZZI & CIA LTDA	844,02		
ROBERTO BALDISSEROTTO	350,00		
ROSANE DOS SANTOS	616,00		
VALMOR CROCOLI	345,00		
ESTOQUES	148.353,40		
MERCADORIAS P/REVENDA	148.353,40		
ATIVO NAO CIRCULANTE	2.359,15		
IMOBILIZADO	2.359,15		
VEICULOS	2.359,15		
VOC-VEICULOS	44.233,39		
(-)DAC-VEICULOS	-41.874,24		

NOTAS EXPLICATIVAS

01 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com os dispositivos da lei 6404/76 conjugado a lei 9249/95 que extinguiu a correção monetária do balanço a partir de 01/01/1996 e demais normas em vigor, adotando as alterações introduzidas pela Lei nº 11638/2007 e Medida Provisória nº 449/08.

02 ESTOQUES

Estão avaliados pelo preço médio das últimas aquisições.

03 IMOBILIZADO

O imobilizado está representado pelo seu custo de aquisição e as depreciações foram calculadas pelo método linear de acordo com as taxas legalmente permitidas.

04 IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES

Os impostos e contribuições foram recolhidos na modalidade do Simples Nacional cfe Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006.

05 CAPITAL SOCIAL

O capital social está totalmente integralizado e demonstrado pelo seu valor original.

Fonte: Forqueta Produtos Agrícolas LTDA

ANEXO B: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2009

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009	
DESCRIÇÃO DA CONTA	SALDO ATUAL
RECEITA BRUTA BENS E SERVICOS	254.795,74
REVENDA DE MERCADORIAS	254.795,74
REVENDA DE MERCADORIAS A VISTA	177.086,97
REVENDA DE MERCADORIAS A PRAZO	77.708,77
(-) DEDUCOES DA RECEITA BRUTA	-16.772,63
IMPOSTOS INCIDENTES S/VENDAS	-16.772,63
SIMPLES NACIONAL S/ VENDAS	-16.672,66
FRETES E CARRETOS	-99,97
RECEITA LIQUIDA DE BENS E SERVICOS	238.023,11
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS	142.904,70
ESTOQUE INICIAL	136.653,58
MERCADORIAS P/ REVENDA	136.653,58
COMPRAS DO EXERCICIO	155.901,17
MERCADORIAS P/REVENDA	154.298,19
FRETES S/COMPRAS	1.602,98
(-)DEDUCOES DAS COMPRAS	-1.296,65
DEVOLUCOES DE COMPRAS	-1.296,65
(-)ESTOQUE FINAL	-148.353,40
MERCADORIAS P/REVENDA	-148.353,40
LUCRO BRUTO	95.118,41
DESPESAS DE COMERCIALIZACAO	8.846,64
ENCARGOS DE DEPREC.E AMORTIZ.	8.846,64
DESPESAS DE DEPRECIACAO	8.846,64
RECEITAS E DESPESAS FINANC.LIQUIDAS	966,46
DESPESAS FINANCEIRAS	462,29
DESPESAS BANCARIAS	449,47
JUROS PASSIVOS	12,82
(-)RECEITAS FINANCEIRAS	-1.428,75
JUROS ATIVOS	-90,38
RENDIMENTOS S/APLIC.FINANCEIRAS	-1.338,37
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	32.729,94
DESPESAS DE DIRECAO	30.000,00
PRO-LABORE	30.000,00
OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	2.729,94
DESPESAS C/VEICULOS	663,94
MATERIAL DE EXPEDIENTE	86,00
ASSINATURAS E MENSALIDADES	330,00
HONORARIOS	1.650,00
DESPESAS TRIBUTARIAS	655,91
IMPOSTOS E TAXAS	655,91
CONTRIBUICAO SINDICAL	264,00
MULTAS FISCAIS DEDUTIVEIS	11,90
IMPOSTOS E TAXAS	380,01
DESPESAS INDEDUTIVEIS	4.090,96
DESPESAS TRIBUTAVEIS	4.090,96
DESPESAS DIVERSAS NAO DEDUTIVEIS	4.090,96
RESULTADO OPERACIONAL	49.761,42
RESULTADO ANTES DA PROV.P/IR	49.761,42
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	49.761,42

Fonte: Forqueta Produtos Agrícolas LTDA (2012)

ANEXO C: BALANÇO PATRIMONIAL DE 2010

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010					
DESCRIÇÃO DA CONTA	31/12/2010	31/12/2009	DESCRIÇÃO DA CONTA	31/12/2010	31/12/2009
ATIVO	305.974,41	248.846,72	PASSIVO	305.974,41	248.846,72
ATIVO CIRCULANTE	285.110,01	246.487,57	PASSIVO CIRCULANTE	8.237,11	949,65
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	63.988,45	83.278,95	EXIGIBILIDADES	8.237,11	949,65
BENS NUMERARIOS	15.170,92	10.068,55	FORNECEDORES	140,00	0,00
CAIXA	15.170,92	10.068,55	ITTOL INFORMATICA LTDA	140,00	0,00
BANCOS CTA MOVIMENTO	20.504,80	40.929,30	OBRIGACOES COM PESSOAL	2.887,56	0,00
BANCO DO BRASIL S.A	43,00	9.598,04	SALARIOS E ORDENADOS A PAGAR	2.887,56	0,00
BANRISUL S.A	20.461,80	31.331,26	OBRIG.SOCIAIS E PREVIDENCIARIAS	1.019,88	275,00
APLICACOES MERCADO ABERTO	28.312,73	32.281,10	INSS A RECOLHER	620,95	275,00
BANCO DO BRASIL S.A	17.424,49	16.560,54	FGTS A RECOLHER	374,81	0,00
BANRISUL S.A	9.264,72	15.720,56	CONTRIB.SINDICAL A RECOLHER	24,12	0,00
BANCO DO BRASIL	1.623,52	0,00	OBRIGACOES TRIBUTARIAS	1.848,86	674,65
CREDITOS	20.828,36	14.855,22	IRF A RECOLHER	181,78	119,35
DEVEDORES P/DUPLICATAS	20.828,36	14.855,22	IMPOSTO SIMPLES NACIONAL	1.667,08	555,30
ADELAR LUIS CENCI ME EMPRESARIAL	870,00	0,00	ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	2.340,81	0,00
AGROINDUSTRIAL SAO FRANCISCO LTDA	0,00	396,00	FERIAS A PAGAR	2.167,42	0,00
ARALDI PROD. E MAQUINAS AGRICOLAS LTDA	3.602,70	0,00	FGTS S/FERIAS A PAGAR	173,39	0,00
BOSCATO IND. VINICOLA LTDA	0,00	960,00	PASSIVO NAO CIRCULANTE	2.170,56	2.170,56
CLARI ANTONIO SCOLARO	8.886,40	8.886,40	OBRIGACOES A LONGO PRAZO	2.170,56	2.170,56
CLAUDIO LEONIR SCHULL	0,00	707,00	CONTA CORRENTE SOCIOS	2.170,56	2.170,56
COOP. AGROPECUARIA PRADENSE LTDA	0,00	460,30	ARMANDO JOSE GALAFASSI	2.170,56	2.170,56
FAROS IND. DE FARINHA DE OSSOS LTDA	0,00	438,00	PATRIMONIO LIQUIDO	295.566,74	245.726,51
FLAVIO REGALIN	0,00	65,00	CAPITAL SOCIAL	28.000,00	28.000,00
GERVASIO SILVESTRIN	200,00	0,00	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	28.000,00	28.000,00
JUSTINO BIAZUS	298,00	0,00	LUCROS OU PREJUIZOS	267.566,74	217.726,51
LUIZ FERNANDO CENTENARO	571,40	0,00	LUCROS A REALIZAR	267.566,74	217.726,51
MAGDOTTI IND. COM. AGROP. LTDA	0,00	427,50	LUCROS A REALIZAR	267.566,74	217.726,51
MARCELO BUGS	360,00	360,00			
NATAL COM. MAQ. E EQUIP. LTDA	1.527,20	0,00			
RIZZI & CIA LTDA	595,16	844,02			
ROBERTO BALDISSEROTTO	0,00	350,00			
ROQUE BRUNETTA	1.350,00	0,00			
ROSANE DOS SANTOS	616,00	616,00			
SILVESTRE SIVIDINI	1.951,50	0,00			
VALMOR CROCOLI	0,00	345,00			
ESTOQUES	198.590,87	148.353,40			
MERCADORIAS P/REVENDA	198.590,87	148.353,40			
DESPESAS DO EXERCICIO SEGUINTE	1.702,33	0,00			
CUSTOS E DESPESAS A APROPRIAR	1.702,33	0,00			
PREMIOS DE SEGUROS A VENCER	1.702,33	0,00			
ATIVO NAO CIRCULANTE	20.864,40	2.359,15			
IMOBILIZADO	20.864,40	2.359,15			
VEICULOS	20.864,40	2.359,15			
VOC-VEICULOS	68.233,39	44.233,39			
(-)DAC-VEICULOS	-47.368,99	-41.874,24			

Fonte: Forqueta Produtos Agrícolas LTDA (2012)

CONTINUAÇÃO**NOTAS EXPLICATIVAS****01 CONTEXTO OPERACIONAL**

A empresa é uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada e tem por objeto a comercialização de bens.

02 APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES

As demonstrações contábeis foram elaboradas nos fatos identificados na documentação e declarações fornecidas pela administração da empresa com observância das disposições contábeis da Lei 11.638/07 e medida provisória 449/08 e as normas contábeis em vigor porém não adotou o IFRS, foi feita análise específica, não sendo apurado nenhum efeito significativo ou relevante que justificasse, nos ativos e passivos à adoção do procedimento de ajustes a valor presente.

03 RECEITAS E DESPESAS

As receitas e despesas foram reconhecidas segundo o regime de competência.

04 ESTOQUES

Os estoques de mercadorias estão representados pelo preço médio das últimas aquisições.

05 IMOBILIZADO

Os bens do imobilizado são demonstrados pelo seu custo de aquisição e as depreciações foram calculadas pelo método linear de acordo com as taxas legalmente permitidas pela legislação fiscal.

06 IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES

Os impostos e contribuições foram recolhidos com a forma de tributação na modalidade do Simples Nacional cfe. Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006.

07 CAPITAL SOCIAL

O capital social está totalmente integralizado e apresenta-se pelo seu valor original.

Fonte: Forqueta Produtos Agrícolas LTDA (2012)

ANEXO D: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2010

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010		
DESCRIÇÃO DA CONTA	31/12/2010	31/12/2009
RECEITA BRUTA BENS E SERVICOS	358.956,17	254.795,74
REVENDA DE MERCADORIAS	358.956,17	254.795,74
REVENDA DE MERCADORIAS A VISTA	278.662,15	177.086,97
REVENDA DE MERCADORIAS A PRAZO	80.294,02	77.708,77
(-)DEDUCOES DA RECEITA BRUTA	- 20.527,25	- 16.772,63
IMPOSTOS INCIDENTES S/VENDAS	- 20.527,25	- 16.772,63
SIMPLES NACIONAL S/ VENDAS	- 20.527,25	- 16.672,66
FRETES E CARRETOS	0,00	- 99,97
RECEITA LIQUIDA DE BENS E SERVICOS	338.428,92	238.023,11
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS	201.597,69	142.904,70
ESTOQUE INICIAL	148.353,40	136.653,58
MERCADORIAS P/ REVENDA	148.353,40	136.653,58
COMPRAS DO EXERCICIO	251.835,16	155.901,17
MERCADORIAS P/REVENDA	249.291,02	154.298,19
FRETES S/COMPRAS	2.544,14	1.602,98
(-)DEDUCOES DAS COMPRAS	0,00	- 1.296,65
DEVOLUCOES DE COMPRAS	0,00	- 1.296,65
(-)ESTOQUE FINAL	-198.590,87	-148.353,40
MERCADORIAS P/REVENDA	-198.590,87	-148.353,40
LUCRO BRUTO	136.831,23	95.118,41
DESPEAS DE COMERCIALIZACAO	29.768,94	8.846,64
DESPEAS COM PESSOAL	21.061,95	0,00
SALARIOS E ORDENADOS	15.066,14	0,00
FERIAS	2.167,42	0,00
DECIMO TERCEIRO SALARIO	1.711,34	0,00
CONTRIBUICAO P/ FGTS	1.515,55	0,00
ASSISTENCIA MEDICA E SOCIAL	601,50	0,00
DESPEAS DIVERSAS DE COMERCIAL.	3.212,24	0,00
PREMIOS DE SEGUROS	3.212,24	0,00
ENCARGOS DE DEPREC.E AMORTIZ.	5.494,75	8.846,64
DESPEAS DE DEPRECIACAO	5.494,75	8.846,64
RECEITAS E DESPEAS FINANC.LIQUIDAS	2.282,59	966,46
DESPEAS FINANCEIRAS	511,59	462,29
DESPEAS BANCARIAS	505,29	449,47
JUROS PASSIVOS	6,30	12,82
(-)RECEITAS FINANCEIRAS	- 2.794,18	- 1.428,75
JUROS ATIVOS	- 30,00	- 90,38
DESCONTOS OBTIDOS	- 60,71	0,00
RENDIMENTOS S/APLIC.FINANCEIRAS	- 2.703,47	- 1.338,37
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	36.868,13	32.729,94
DESPEAS DE DIRECAO	30.000,00	30.000,00
PRO-LABORE	30.000,00	30.000,00
OUTRAS DESPEAS ADMINISTRATIVAS	6.868,13	2.729,94
DESPEAS C/VEICULOS	2.537,13	663,94
MATERIAL DE EXPEDIENTE	50,00	86,00
ASSINATURAS E MENSALIDADES	1.030,00	330,00
HONORARIOS	3.251,00	1.650,00
DESPEAS TRIBUTAREAS	3.026,00	655,91
IMPOSTOS E TAXAS	3.026,00	655,91
CONTRIBUICAO SINDICAL	281,50	264,00
MULTAS FISCAIS DEDUTIVEIS	1,45	11,90
IMPOSTOS E TAXAS	2.743,05	380,01
DESPEAS INDEDUTIVEIS	4.610,52	4.090,96
DESPEAS TRIBUTAVEIS	4.610,52	4.090,96
DESPEAS DIVERSAS NAO DEDUTIVEIS	4.610,52	4.090,96
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	64.840,23	49.761,42

Fonte: Forqueta Produtos Agrícolas LTDA (2012)

ANEXO E: BALANÇO PATRIMONIAL DE 2011

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011					
DESCRIÇÃO DA CONTA	31/12/2011	31/12/2010	DESCRIÇÃO DA CONTA	31/12/2011	31/12/2010
ATIVO	417.276,04	305.974,41	PASSIVO	417.276,04	305.974,41
ATIVO CIRCULANTE	401.211,52	285.110,01	PASSIVO CIRCULANTE	21.247,49	8.237,11
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	57.501,97	63.988,45	EXIGIBILIDADES	21.247,49	8.237,11
BENS NUMERARIOS	29.778,69	15.170,92	FORNECEDORES	152,00	140,00
CAIXA	29.778,69	15.170,92	ITTOL INFORMATICA LTDA	152,00	140,00
BANCOS CTA MOVIMENTO	5.975,85	20.504,80	OBRIGACOES COM PESSOAL	4.142,78	2.887,56
BANCO DO BRASIL S.A	1.978,08	43,00	SALARIOS E ORDENADOS A PAGAR	4.142,78	2.887,56
BANRISUL S.A	3.997,77	20.461,80	OBRIG.SOCIAIS E PREVIDENCIARIAS	1.356,96	1.019,88
APLICACOES MERCADO ABERTO	21.747,43	28.312,73	INSS A RECOLHER	714,33	620,95
BANCO DO BRASIL S.A	0,00	17.424,49	FGTS A RECOLHER	589,71	374,81
BANRISUL S.A	21.747,43	9.264,72	CONTRIB.SINDICAL A RECOLHER	52,92	24,12
BANCO DO BRASIL	0,00	1.623,52	OBRIGACOES TRIBUTARIAS	7.545,17	1.848,86
CREDITOS	72.396,01	20.828,36	IRF A RECOLHER	138,54	181,78
DEVEDORES P/DUPLICATAS	44.982,32	20.828,36	IMPOSTO SIMPLES NACIONAL	7.406,63	1.667,08
ADELAR LUIS CENCI ME EMPRESARIAL	0,00	870,00	ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	8.050,58	2.340,81
AGROMA COMERCIAL LTDA	6.429,80	0,00	FERIAS A PAGAR	7.454,24	2.167,42
ALENCAR JOSE DEON	1.100,00	0,00	FGTS S/FERIAS A PAGAR	596,34	173,39
ARALDI PROD. E MAQUINAS AGRICOLAS LTDA	2.120,00	3.602,70	PASSIVO NAO CIRCULANTE	2.180,91	2.170,56
CLARI ANTONIO SCOLARO	8.886,40	8.886,40	OBRIGACOES A LONGO PRAZO	2.180,91	2.170,56
COOP.AGROPECUARIA PRADENSE LTDA	6.080,00	0,00	CONTA CORRENTE SOCIOS	2.180,91	2.170,56
DEONIR LUIZ ARGENTA	2.706,00	0,00	ARMANDO JOSE GALAFASSI	2.180,91	2.170,56
FLAVIO REGALIN	381,50	0,00	PATRIMONIO LIQUIDO	393.847,64	295.566,74
GERVASIO SILVESTRIN	0,00	200,00	CAPITAL SOCIAL	28.000,00	28.000,00
JUSTINO BIAZUS	1.140,00	298,00	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	28.000,00	28.000,00
LEODIR BONO	890,30	0,00	LUCROS OU PREJUIZOS	365.847,64	267.566,74
LUIZ FERNANDO CENTENARO	0,00	571,40	LUCROS A REALIZAR	365.847,64	267.566,74
LUIZ STRADA	459,00	0,00	LUCROS A REALIZAR	365.847,64	267.566,74
MARCELO BUGS	360,00	360,00			
NATAL COM. MAQ. E EQUIP. LTDA	7.695,70	1.527,20			
PINGO DAGUA POGOS	352,80	0,00			
RIZZI & CIA LTDA	0,00	595,16			
ROQUE BRUNETTA	0,00	1.350,00			
ROSANE DOS SANTOS	616,00	616,00			
SILVESTRE SIVIDINI	0,00	1.951,50			
SULPET PLASTICOS LTDA	5.764,82	0,00			
BANCOS CTA POUPANCA	18.426,95	0,00			
BANCO DO BRASIL S.A	18.426,95	0,00			
ADIANTAMENTOS	8.986,74	0,00			
ADIANTAMENTO A FORNECEDORES	5.639,92	0,00			
ADIANTAMENTO DE FERIAS	3.346,82	0,00			
ESTOQUES	269.939,15	198.590,87			
MERCADORIAS P/REVENDA	269.939,15	198.590,87			
DESPESAS DO EXERCICIO SEGUINTE	1.374,39	1.702,33			
CUSTOS E DESPESAS A APROPRIAR	1.374,39	1.702,33			
PREMIOS DE SEGUROS A VENCER	1.374,39	1.702,33			
ATIVO NAO CIRCULANTE	16.064,52	20.864,40			
IMOBILIZADO	16.064,52	20.864,40			
VEICULOS	16.064,52	20.864,40			
VOC-VEICULOS	68.233,39	68.233,39			
(-)DAC-VEICULOS	- 52.168,87	- 47.368,99			

Fonte: Forqueta Produtos Agrícolas LTDA (2012)

CONTINUAÇÃO**NOTAS EXPLICATIVAS****01 CONTEXTO OPERACIONAL**

A empresa é uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada e tem por objeto a comercialização de bens.

02 APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES

As demonstrações contábeis foram elaboradas nos fatos identificados na documentação e declarações fornecidas pela administração da empresa com observância das disposições contábeis da Lei 11.638/07 e medida provisória 449/08 e as normas contábeis em vigor porém não adotou o IFRS, foi feita análise específica, não sendo apurado nenhum efeito significativo ou relevante que justificasse, nos ativos e passivos à adoção do procedimento de ajustes a valor presente.

03 RECEITAS E DESPESAS

As receitas e despesas foram reconhecidas segundo o regime de competência.

04 ESTOQUES

Os estoques de mercadorias estão representados pelo preço médio das últimas aquisições.

05 IMOBILIZADO

Os bens do imobilizado são demonstrados pelo seu custo de aquisição e as depreciações foram calculadas pelo método linear de acordo com as taxas legalmente permitidas pela legislação fiscal.

06 IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES

Os impostos e contribuições foram recolhidos com a forma de tributação na modalidade do Simples Nacional cfe. Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006.

07 CAPITAL SOCIAL

O capital social está totalmente integralizado e apresenta-se pelo seu valor original.

Fonte: Forqueta Produtos Agrícolas LTDA (2012)

ANEXO F: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2011

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011		
DESCRIÇÃO DA CONTA	31/12/2011	31/12/2010
RECEITA BRUTA BENS E SERVICOS	526.371,16	358.956,17
REVENDA DE MERCADORIAS	526.371,16	358.956,17
REVENDA DE MERCADORIAS A VISTA	397.296,00	278.662,15
REVENDA DE MERCADORIAS A PRAZO	129.075,16	80.294,02
(-)DEDUCOES DA RECEITA BRUTA	- 40.950,04	- 20.527,25
DEVOLUCOES DE VENDAS	- 7.936,80	0,00
DEVOLUCAO DE MERCADORIAS	- 7.936,80	0,00
IMPOSTOS INCIDENTES S/VENDAS	- 33.013,24	- 20.527,25
SIMPLES NACIONAL S/ VENDAS	- 32.878,24	- 20.527,25
FRETES E CARRETOS	- 135,00	0,00
RECEITA LIQUIDA DE BENS E SERVICOS	485.421,12	338.428,92
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS	259.074,66	201.597,69
ESTOQUE INICIAL	198.590,87	148.353,40
MERCADORIAS P/ REVENDA	198.590,87	148.353,40
COMPRAS DO EXERCICIO	330.744,45	251.835,16
MERCADORIAS P/REVENDA	325.060,75	249.291,02
FRETES S/COMPRAS	5.683,70	2.544,14
(-)DEDUCOES DAS COMPRAS	- 321,51	0,00
DEVOLUCOES DE COMPRAS	- 321,51	0,00
(-)ESTOQUE FINAL	- 269.939,15	- 198.590,87
MERCADORIAS P/REVENDA	- 269.939,15	-198.590,87
LUCRO BRUTO	226.346,46	136.831,23
DESPESAS DE COMERCIALIZACAO	69.853,20	29.768,94
DESPESAS COM PESSOAL	59.917,79	21.061,95
SALARIOS E ORDENADOS	44.568,33	15.066,14
FERIAS	5.734,89	2.167,42
DECIMO TERCEIRO SALARIO	4.381,73	1.711,34
CONTRIBUICAO P/ FGTS	4.338,89	1.515,55
VALE TRANSPORTE	16,16	0,00
ASSISTENCIA MEDICA E SOCIAL	877,79	601,50
DESPESAS DIVERSAS DE COMERCIAL.	5.135,53	3.212,24
PROPAGANDA E PUBLICIDADE	823,70	0,00
PREMIOS DE SEGUROS	4.311,83	3.212,24
ENCARGOS DE DEPREC.E AMORTIZ.	4.799,88	5.494,75
DESPESAS DE DEPRECIACAO	4.799,88	5.494,75
RECEITAS E DESPESAS FINANC.LIQUIDAS	3.622,46	2.282,59
DESPESAS FINANCEIRAS	748,05	511,59
DESPESAS BANCARIAS	699,59	505,29
JUROS PASSIVOS	48,46	6,30
(-)RECEITAS FINANCEIRAS	- 4.370,51	- 2.794,18
JUROS ATIVOS	- 3,80	- 30,00
DESCONTOS OBTIDOS	- 706,28	- 60,71
RENDIMENTOS S/APLIC.FINANCEIRAS	- 3.660,43	- 2.703,47
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	41.114,00	36.868,13
DESPESAS DE DIRECAO	30.000,00	30.000,00
PRO-LABORE	30.000,00	30.000,00
OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	11.114,00	6.868,13
DESPESAS C/VEICULOS	6.354,50	2.537,13
MATERIAL DE EXPEDIENTE	0,00	50,00
ASSINATURAS E MENSALIDADES	350,00	1.030,00
HONORARIOS	2.160,00	3.251,00
MANUTENCAO DE SISTEMAS	1.752,00	0,00
OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	497,50	0,00
DESPESAS TRIBUTARIAS	738,84	3.026,00
IMPOSTOS E TAXAS	738,84	3.026,00
CONTRIBUICAO SINDICAL	324,00	281,50
MULTAS FISCAIS DEDUTIVEIS	0,00	1,45
IMPOSTOS E TAXAS	414,84	2.743,05
DESPESAS INDEDUTIVEIS	4.981,98	4.610,52
DESPESAS TRIBUTAVEIS	4.981,98	4.610,52
DESPESAS DIVERSAS NAO DEDUTIVEIS	4.981,98	4.610,52
RESULTADO ANTES DO IR	113.280,90	64.840,23
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	113.280,90	64.840,23

Fonte: Forqueta Produtos Agrícolas LTDA (2012)

ANEXO G: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – SCHIER (2005)

Categoria	Indicador	Fórmula	Descrição	Avaliação
Índices de Estruturas de Capitais	Participação de Capitais de Terceiros	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Indica quanto a empresa tem de participação de capitais de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio investido.	Quanto menor o percentual, melhor a situação da empresa.
	Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}} \times 100$	Indica qual o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais.	Quanto menor o percentual, melhor a situação da empresa.
	Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Indica quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido.	Quanto menor o percentual, melhor a situação da empresa.
	Imobilização dos Recursos Não Correntes	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}} \times 100$	Indica o percentual de Recursos Não Correntes que a empresa aplicou no Ativo Permanente.	Quanto menor o percentual, melhor a situação da empresa.
Índices de Liquidez	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	Indica quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada \$1,00 de dívida total.	Quanto maior o índice, melhor o desempenho da empresa.
	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Indica quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada \$ 1,00 de obrigação do Passivo Circulante.	Quanto maior o índice, melhor a situação da empresa.
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Líquido}}{\text{Passivo Circulante}}$	Indica a capacidade de pagamento a curto prazo, sem contar com a venda do estoque atual.	Quanto maior o índice, melhor a situação da empresa.
Índices de Rentabilidade	Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$	Indica quanto a empresa vendeu para cada \$ 1,00 investido.	Quanto maior o índice, melhor o desempenho da empresa.
	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$	Indica quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos.	Quanto maior o índice, melhor a situação da empresa.
	Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$	Indica quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de investimento total.	Quanto maior o índice, melhor a situação da empresa.
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$	Indica quanto a organização obteve de lucro para cada \$ 100 de Capital Próprio Investido.	Quanto maior o índice, melhor a situação da empresa.
Índices Complementares	Prazo Médio de Recebimento de Vendas	$\frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas}} \times 360$	Determina o prazo médio de recebimento do volume de investimentos em duplicatas a receber.	Quanto menor o prazo, maior a reserva de caixa.
	Prazo Médio de Pagamento de Compras	$\frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} \times 360$	Indica o prazo médio dos pagamentos aos fornecedores, e se estes financiam parte das vendas da empresa.	Quanto menor o prazo, menor a dependência financeira.
	Prazo Médio de Renovação de Estoques	$\frac{\text{Estoque}}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}} \times 360$	Determina o quanto a empresa vende por dia a preço de custo e para quantos dias o estoque existente é suficiente.	Quanto menor o prazo, maior a rotatividade do estoque.

Fonte: Schier (2005)

ANEXO H: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – PADOVEZE (2009)

Categoria	Indicador	Fórmula	Conceito	Parâmetros
Indicadores de Capacidade de Pagamento	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponibilidades Passivo Circulante}}{\text{Ativo Circulante Passivo Circulante}}$	Capacidade de pagamento de todo passivo circulante apenas com recursos de caixa.	Quanto maior, melhor.
	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante Passivo Circulante}}{\text{Ativo Circulante - Estoques Passivo Circulante}}$	Capacidade de pagamento de dívidas de curto prazo.	Acima de 1, sendo considerado normal 1,50.
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante - Estoques Passivo Circulante}}{\text{Ativo Circulante - Estoques Passivo Circulante}}$	Ítem liquidez corrente, excluindo os estoques por não serem facilmente realizáveis.	Entre 0,60 e 0,70.
	Endividamento Geral	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Indicador de solvência ou cobertura de dívida com todos os credores.	Até 1,00. Acima de 1,00 no Brasil é considerado excessivo.
	Endividamento Financeiro	$\frac{\text{Empréstimos e Financiamentos}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Indicador de solvência ou cobertura de dívida com os credores bancários.	Até 1,00. Acima de 1,00 no Brasil é considerado excessivo.
Indicadores de Atividade	Índice de Cobertura de Juros	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Juros de Financiamentos}}$	Indicador da capacidade de pagamento dos encargos com capital de terceiros.	Quanto maior, melhor.
	Prazo Médio de Recebimento (dias)	$\frac{\text{Dupls. A Receber (Clientes)} * 360 \text{ Dias}}{\text{Receita Operacional Bruta}}$	Vendas médias diárias retidas em carteira, não recebidas por serem vendas a prazo.	Padrão do setor ou produto, sendo normal entre 30 e 60 dias.
	Prazo Médio de Pagamento (dias)	$\frac{\text{Dupls. A Pagar (Fornecedores)} * 360 \text{ Dias}}{\text{Compras Brutas}}$	Compras médias diárias retidas em carteira, não pagas por serem compras a prazo.	Padrão do setor ou produto, sendo normal ao redor de 30 dias.
	Prazo Médio de Estocagem de Materiais (dias) (se comércio, é estoque de mercadorais)	$\frac{\text{Estoque de Materiais} * 360 \text{ dias}}{\text{Consumo de Materiais}}$	Consumo médio diário retido em estoque. Estoque necessário para dias de produção.	Quanto menor, melhor. Depende dos conceitos de estoque de segurança e administração de produção.
	Prazo Médio de Estocagem na Produção (dias)	$\frac{\text{Estoque de Prods. Processo} * 360 \text{ Dias}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}$	Representa o ciclo médio de fabricação. Custo médio da fábrica em elaboração.	Quanto menor, melhor. Depende dos conceitos de estoque de segurança e administração de produção.
	Prazo Médio de Estoque Prod. Acabados (dias)	$\frac{\text{Estoque de Prods. Acabados} * 360 \text{ Dias}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}$	Representa o tempo médio de espera de produtos acabados antes da venda.	Quanto menor, melhor. Depende dos conceitos de estoque de segurança e administração de vendas.
	Giro de Estoque - Global (vezes)	$\frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Total dos Estoques}}$	Representa a quantidade de vezes que a fábrica consegue gerar produtos no ano.	Quanto maior, melhor. Depende dos conceitos de administração de produção e vendas.
	Giro do Ativo (vezes)	$\frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Total}}$	É a quantidade de vezes que a empresa consegue transformar o ativo em vendas.	Quanto maior, melhor. Quanto mais giro, maior possibilidade de reduzir a margem operacional.

Fonte: Padoveze (2009)

CONTINUAÇÃO				
Indicadores de Atividade	Giro do Ativo Operacional	$\frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Operacional}}$	É a quantidade de vezes que a empresa consegue transformar o ativo operacional em vendas.	Quanto maior, melhor. Quanto mais giro, maior possibilidade de reduzir a margem operacional.
	Giro do Patrimônio Líquido (vezes)	$\frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	É a quantidade de vezes que a empresa consegue transformar o capital próprio em vendas.	Quanto maior, melhor. Quanto mais giro, maior a possibilidade de reduzir a margem líquida.
Indicadores de Rentabilidade	Margem Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional} * 100}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	Lucro operacional percentual obtido em cada venda (antes dos juros e impostos).	Setorial/produto. Quanto maior, melhor. Deve ser associado ao giro do ativo.
	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido após Impostos} * 100}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	Lucro final percentual obtido em cada venda.	Setorial/produto. Quanto maior, melhor. Deve ser associado ao giro do capital próprio.
	Rentabilidade do Ativo - Bruta	$\frac{\text{Lucro Operacional} * 100}{\text{Ativo Total}}$	Representa a capacidade operacional de geração de lucro antes dos impostos e juros.	Setorial/produto. Quanto maior, melhor. Deve ser associado ao giro do ativo.
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido Final} * 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Representa a remuneração do capital próprio. Indicador final de rentabilidade.	Libor, Prime Rate, TJLP. Entre 12% e 15% é considerado bom; abaixo, fraco; e acima, ótimo.
	Rentabilidade Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Operacional}}$ ou $\text{Giro} \times \text{Margem}$		
	Valor Patrimonial por Ação - R\$	$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Quantidade de Ações do Capital}}$	Representa o valor contábil unitário de cada ação.	Não há. Cada empresa expressa seu capital social com quantidades diferentes de ações.
	Lucro por Ação	$\frac{\text{Lucro Líquido Final} * 100}{\text{Quantidade de Ações do Capital}}$	É o lucro anual que cabe a cada ação.	Deve ter uma análise de rentabilidade similar à do Patrimônio Líquido.
Análise de Preços e Retorno de Ações	Dividendos por Ação - R\$	$\frac{\text{Dividendos Propostos ou Distribuídos}}{\text{Quantidade de Ações do Capital}}$	É a parcela do lucro anual que será distribuída para cada ação.	É a base para avaliar o valor da ação no mercado, pois representa a rentabilidade "caixa" da ação.
	P/L - Relação Preço/Lucro (c/ valor de mercado)	$\frac{\text{Valor de Mercado da Ação}}{\text{Lucro por Ação}}$	Representa em quantos anos o investidor recupera o valor investido na ação.	Para ações com maior risco, o mercado quer P/L menor. Ao redor de 8, é um número normal.
	Custo de Capital de Terceiros	$\frac{\text{Custo Líquido de Capital de Terceiros}}{\text{Capital de Terceiros}}$		
Outros Indicadores	EVA - Economic Value Added (Valor Econômico Agregado)	$\text{NOPAT} - \text{C\%}^3$	NOPAT: Lucro Operacional Líquido Após os Impostos C%: Custo Percentual do Capital TC: Capital Total.	

Fonte: Padoveze (2009)

ANEXO I: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – BRAGA (2009)

Categoria	Indicador	Fórmula	Conceito	Parâmetros
	Imobilização dos Capitais Próprios	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}}{\text{Ativo Imobilizado} + \text{Ativo Diferido}}$	Indicam até que ponto os capitais próprios (patrimônio líquido) estão imobilizados.	Deve ser sempre menor que 1,00.
	Imobilização do Investimento Total (ou Ativo Total)	$\frac{\text{Ativo Permanente} + \text{Ativo Operacional}}{\text{Ativo Imobilizado} + \text{Ativo Diferido}}$	Indicam a parcela de recursos totais que se encontra aplicada no ativo não circulante.	Depende do porte da empresa, a localização e o grau de tecnologia aplicado.
Análise do ativo não circulante	Rotação (produtividade) do Ativo Imobilizado	$\frac{\text{Custos de Produção}}{\text{Ativo Imobilizado} + \text{Ativo Diferido}}$ $\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Exigível}}$ $\frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Imobilizado}}$ $\frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Imobilizado} + \text{Ativo Diferido}}$	Mede o grau de ocupação (quantidade produzida/capacidade de produção) da capacidade instalada, em termos financeiros.	
	Rentabilidade do ativo imobilizado	$\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Ativo Imobilizado}}$ $\frac{\text{Lucro Operacional Líquido}}{\text{Ativo Imobilizado}}$ $\frac{\text{Lucro Líquido do Exercício}}{\text{Investimentos} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível}}$	Medem a rentabilidade das imobilizações nas empresas industriais e similares. A rentabilidade desses investimentos é decorrência de seu grau de utilização ou ocupação.	
Análise da liquidez	Liquidez instantânea ou imediata	$\frac{\text{Caixa e Bancos}}{\text{Passivo Circulante}}$ $\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$	Medem a proporção de numerário que deve ser mantida na empresa (caixa e bancos) a fim de atender a seus compromissos mais imediatos, durante seus ciclos operacionais.	
	Liquidez corrente ou comum	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Verifica-se quantas unidades monetárias a empresa possui para pagar cada unidade de sua dívida de curto prazo. Destina-se a avaliar a capacidade da empresa para pagar suas obrigações a curto prazo.	Deve ser maior que 1,0.
	Liquidez seca (teste ácido)	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$ $\frac{\text{Disponibilidade} + \text{Créditos a Curto Prazo}}{\text{Passivo Circulante}}$	Mede a capacidade da empresa para pagar suas obrigações sem ser forçada a vender seus estoques, pelo fato destes dependerem de diversos fatores para a sua realização (transformação, venda à vista ou a prazo).	
	Liquidez Geral (ou total)	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante (passivos)}}$	Indica a capacidade financeira da empresa para solver todos os compromissos para com seus credores de curto e longo prazos (passivos).	Deve ser maior que 1,0.

Fonte: Braga (2009)

CONTINUAÇÃO			
Análise do capital de giro próprio	Capital de Giro Próprio Capital Circulante Líquido	Patrimônio Líquido - Ativo Permanente	
		Ativo Circulante - Passivo Circulante	
	Mercadorias ou produtos acabados	<u>Lucro Bruto</u> Vendas Líquidas	Os índices de rotação de estoques indicam se esses estoques são insuficientes (subinvestimento), desejáveis (normais) ou excessivos (superinvestimento) em relação ao volume de vendas da empresa (capacidade de comercialização), e se existem itens de baixa rotação.
	Produtos em elaboração	<u>Lucro Bruto</u> Receita Operacional (ou Vendas)	
	Matérias-primas	<u>Custo de Produção</u> Estoque de Produtos em Elaboração	
Análise da rotação de valores circulantes		<u>Custo da Matéria-prima Consumida</u> Estoque Inicial de MP + Estoque Final de Matéria-prima	
	Rotação de contas a receber (duplicatas a receber, clientes)	<u>Vendas a Prazo</u> Média C/ Receber de Clientes	O objetivo destes indicadores é medir a liquidez dos valores a receber da empresa. Este índice é calculado por meio da relação do volume de vendas a prazo pela média dos créditos concedidos.
	Rotação de dívidas com fornecedores	<u>Vendas (ou Receita Operacional Bruta)</u> Contas a Receber de Clientes (Saldo Final)	
	Prazo Médio de Pagamentos	<u>Compras a Prazo</u> Média de Dívidas c/ Fornecedores	Demonstram o número de vezes em que são renovadas as dívidas com fornecedores da empresa e, também, os prazos médios que os fornecedores concedem à empresa para pagamento de suas compras.
	Rotação do Investimento Total	<u>Compras a Prazo</u> Fornecedores (Saldo Final)	Os prazos médios devem ser superiores aos oferecidos aos clientes, a fim de permitir a manutenção de um nível de liquidez adequado aos negócios.
	Rentabilidade do Investimento Total	<u>360 x Fornecedores</u> Compras	Quanto menor for o prazo de recuperação, maior será a capacidade da empresa em gerar maiores lucros operacionais.
Análise do ativo total (investimento total)		<u>Vendas + Receitas Não Operacionais</u> Ativo Total	Avalia a capacidade de recuperação do investimento total, baseado em sua produtividade e rentabilidade.
	Taxa de Retorno do Investimento Operacional	<u>Lucro Líquido do Exercício</u> Ativo Total	
		<u>Lucro Operacional Líquido</u> X	
		Receita Operacional Líquida	<u>Receita Operacional Líquida</u> Ativo Operacional Líquido
		<u>Lucro Operacional Líquido</u>	<u>Lucro Operacional Líquido</u> Ativo Operacional Líquido

Fonte: Braga (2009)

CONTINUAÇÃO				
Análise das fontes de financiamento (capitais próprios e alheios)	Grau de Endividamento - Grau de Endividamento - Participação de Capitais de Terceiros	Caixa Gerado nas Vendas Vendas	Indicam o grau de utilização dos capitais obtidos pela empresa. O uso de um indicador elimina a necessidade de recorrer a outro.	
	Garantia dos capitais alheios ou de terceiros	Passivo Circulante + Passivo Não Circulante Ativo Total (Ativo Circulante + Ativo Não Circulante)	Expressa a margem de segurança dada aos capitais de terceiros, aplicados na empresa.	
		Capitais Próprios Capitais Alheios	Quando há maior intensidade na utilização de capitais de terceiros, é importante verificar o grau de endividamento a curto prazo, a fim de se examinar até que ponto a estrutura da empresa está comprometida de imediato.	
	Rentabilidade do Capital Próprio - Lucro	Patrimônio Líquido	Exigibilidades	Mede a taxa de remuneração dos capitais próprios, devendo ser superior à taxa média de juros do mercado, de modo a remunerar o risco do investimento, por parte dos acionistas ou sócios.
		Caixa gerado nas vendas	Patrimônio Líquido	
		Vendas	Lucro do Exercício	
			Patrimônio Líquido Médio	
	Valor patrimonial das cotas de capital	Lucro Líquido do Exercício	Lucro Líquido do Exercício	
		Patrimônio Líquido	Patrimônio Líquido Final	
		Número de Ações em Circulação	Patrimônio Líquido	Um quociente superior a 1,0 indica a existência de reservas e lucros acumulados, reforçando o capital nominal da empresa.
Capital Subscrito		Capital Subscrito		
Lucro por ação	Lucro Líquido do Exercício	Lucro Líquido do Exercício	Pretende aferir o valor do lucro obtido em cada uma das ações em circulação, em face do lucro líquido apresentado no exercício.	
	Número de Ações em Circulação	Preço da Ação no Mercado		
Índice Operacional	Lucro por Ação	Lucro por Ação	Quanto menor for o tempo de recuperação do capital na compra de uma ação, mais rapidamente retornará o investimento.	
	Índice Operacional	Receita Operacional (ou Vendas)	Quanto mais elevado, menor a margem de ganho dos negócios.	
Margem Bruta	Lucro Bruto	Lucro Bruto	Mede a rentabilidade das vendas após a dedução do custo dos produtos ou mercadorias vendidas.	
	Vendas Líquidas	Receita Operacional (ou Vendas)		
Análise de formação do resultado do exercício	Lucro Bruto	Receita Operacional (ou Vendas)		
	Vendas Líquidas	Receita Operacional (ou Vendas)		

Fonte: Braga (2009)

ANEXO J: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – IUDÍCIBUS (2010)

Categoria	Indicador	Fórmula
Indicadores de Liquidez	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$
Indicadores de Endividamento - Estrutura de Capital	Participação de Capitais de Terceiros sobre os Recursos Totais	$\frac{\text{Exigível Total}}{\text{Exigível Total} + \text{Patrimônio Líquido}}$
	Participação de Capitais de Terceiros sobre o Capital Próprio	$\frac{\text{Exigível Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
	Participação das Dívidas de Curto Prazo sobre o Endividamento Total	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Exigível Total}}$
Indicadores de Rotatividade	Rotatividade de Inventários de Produtos	$\frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoque Médio de Produtos}}$
	Prazo Médio de Recebimento de Contas a Receber (Derivantes de Vendas a Prazo)	$\frac{\text{Contas a Receber Médio}}{\text{Vendas Médias}}$
	Prazo Médio de Pagamento de Contas a Pagar (Derivantes da Compra de Insumos)	$\frac{\text{Fornecedores (Médio)}}{\text{Compras Médias a Prazo}}$
	Posicionamento Relativo	$\frac{\text{Prazo Médio de Recebimentos}}{\text{Prazo Médio de Pagamentos}}$
	Rotatividade do Ativo - Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Médio}}$
Indicadores de Rentabilidade - Retorno sobre o Investimento	Margem Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas Líquidas}}$
	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido (DIR)}}{\text{Vendas Líquidas}}$
	Giro do Ativo Operacional	$\frac{\text{Receitas Operacionais Líquidas}}{\text{Ativo Operacional Médio}}$
	Giro do Ativo Total	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total Médio}}$
	Retorno sobre o Investimento Operacional	Margem Operacional x Giro do Ativo Operacional
	Retorno sobre o Investimento Total	Margem Líquida x Giro do Ativo Total
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido (Depois do Imposto de Renda)}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
	Grau de Alavancagem Financeira (GAF)	$\frac{\text{Lucro Líquido (Antes do Imposto de Renda)}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$ $\frac{\text{Lucro Líquido (Antes do IR)} + \text{Despesas Financeiras}}{\text{Ativo Médio}}$
Outros Indicadores	Grau de Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Imobilizado}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
	Valor Patrimonial da Ação	$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Número de Ações em Circulação}}$
	Quociente Preço / Lucro	$\frac{\text{Valor de Mercado da Ação}}{\text{Lucro por Ação}}$
	Lucro Ganho pelas Ações Ordinárias	$\frac{\text{Lucro Líquido (DIR)} - \$ \text{Dividendos Preferenciais}}{\text{Número de Ações Ordinárias}}$
	Garantia de Pagamento de Dividendos Preferenciais	$\frac{\$ \text{Lucro Líquido (DIR)}}{\$ \text{Dividendos Preferenciais}}$
	Dividendos por Ação	$\frac{\$ \text{Dividendos Pagos no Período}}{\text{Número de Ações Beneficiadas}}$

Fonte: Iudícibus (2010)

ANEXO K: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – MATARAZZO (2010)

CATEGORIA	ÍNDICE	FÓRMULA	INDICA	INTERPRETAÇÃO
Estrutura de Capital	Participação de Capitais de Terceiros (Endividamento)	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio.	Quanto menor, melhor.
	Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$	Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais.	Quanto menor, melhor.
	Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a empresa aplicou no Ativo Não Circulante para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido.	Quanto menor, melhor.
	Imobilização dos Recursos não correntes	$\frac{\text{Ativo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}} \times 100$	Que percentual dos recursos não correntes (Patrimônio Líquido e Exigível a Longo Prazo) foi destinado ao Ativo Não Circulante.	Quanto menor, melhor.
Liquidez	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}} \times 100$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1 de dívida total.	Quanto maior, melhor.
	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} \times 100$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada \$ 1 de Passivo Circulante.	Quanto maior, melhor.
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Disponível} + \text{Títulos a Receber} + \text{Ativos R.C.}}{\text{Passivo Circulante}} \times 100$	Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada \$ 1 de Passivo Circulante.	Quanto maior, melhor.
Rentabilidade (ou Resultados)	Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}} \times 100$	Quanto a empresa vendeu para cada \$ 1 de investimento total.	Quanto maior, melhor.
	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos.	Quanto maior, melhor.
	Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de investimento total.	Quanto maior, melhor.
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de capital próprio investido, em média, no exercício.	Quanto maior, melhor.
	Prazo Médio de Recebimento das Vendas	$\frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 360$		
Indicadores do Ciclo Operacional	Prazo Médio de Renovação de Estoques	$\frac{\text{Estoques}}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}} \times 360$		
	Prazo Médio de Pagamento de Compras	$\frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} \times 360$		

Fonte: Matarazzo (2010)

ANEXO L: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – ASSAF NETO (2010)

Categoria	Indicador	Fórmula	Conceito	
Grau de Alavancagem	Grau de Alavancagem Operacional (GAO)	$\frac{\text{Variação no lucro operacional}}{\text{Variação no volume de atividade}}$		
	Grau de Alavancagem Financeira (GAF)	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Lucro Operacional} - \text{Despesas Financeiras}}$		
		$\frac{\text{Variação Percentual no Lucro Líquido}}{\text{Variação Percentual no Lucro Operacional}}$		
		$\frac{\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)}}{\text{Retorno sobre o Investimento (ROI)}}$		
Grau de Alavancagem Total (GAT)	$\text{GAO} \times \text{GAF}$			
Indicadores de desempenho do imobilizado	Nível de automatização	$\frac{\text{Ativo Imobilizado Líquido}}{\text{Custo da Mão-de-Obra}}$	Mede o grau de utilização da mão de obra e dos elementos tangíveis da empresa. O ativo é considerado por seu valor líquido deduzido da depreciação acumulada.	
	Produção por imobilizado	$\frac{\text{Custo de Produção}}{\text{Ativo Imobilizado Líquido}}$	Denota o rendimento produzido pelas imobilizações.	
	Grau de comercialização da	Unidades Vendidas	$\frac{\text{Ativo Imobilizado Líquido}}{\text{Número de Operários}}$	Identifica o nível de vendas da empresa em relação a sua capacidade de produzir.
		Capacidade de Produção (unidades)	$\frac{\text{Receita de Vendas}}{\text{Ativo Imobilizado Líquido}}$	Demonstra a efetiva utilização da capacidade produtiva disponível da empresa.
	Giro do imobilizado	$\frac{\text{Ativo Imobilizado Líquido}}{\text{Depreciação Anual}}$	Revela o número de anos que a empresa ainda espera gerar resultados operacionais de seus ativos.	
	Vida útil esperada	$\frac{\text{Ativo Imobilizado Líquido}}{\text{Depreciação Anual}}$	Revela o tempo médio útil dos ativos mantidos pela empresa no período.	
	Indicadores de avaliação do passivo permanente	Endividamento	$\frac{\text{Passivo Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Mostra quanto a empresa tomou de empréstimo para cada \$ 1 de capital próprio aplicado.
		Dependência Financeira	$\frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}}$	Revela a dependência da empresa com relação ao montante investido em seus ativos, ou seja, a participação dos recursos de terceiros.
		Imobilização dos capitais permanentes	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	Identifica o nível de imobilização dos recursos permanentes (longo prazo) da empresa, ou seja, o percentual desses recursos que está financiando os ativos permanentes.

Fonte: Assaf Neto (2010)

CONTINUAÇÃO			
Indicadores do Ativo Circulante	Capital de giro (circulante) líquido	Ativo Circulante - Passivo Circulante	Indica o volume de recursos a longo prazo (permanentes) da empresa que se encontra aplicado no ativo circulante, ou seja, o excedente dos recursos permanentes alocados pela empresa em relação ao montante aplicado a longo prazo.
	Pagamento a Fornecedores	Custo dos Produtos Vendidos + Aumento de Estoques - Aumento em Fornecedores	Representa o valor das compras efetivamente pago no exercício.
Indicadores de Liquidez e do Ciclo Operacional	Liquidez Imediata	Disponível	Revela a porcentagem das dívidas a curto prazo (circulante) em condições de serem liquidadas imediatamente.
	Liquidez Seca	Passivo Circulante	
		Ativo Circulante - Estoques - Despesas Antecipadas	Determina a capacidade de curto prazo de pagamento da empresa mediante a utilização das contas do disponível e valores a receber.
	Liquidez Corrente	Passivo Circulante	
		Ativo Circulante	Indica o quanto existe de ativo circulante para cada \$ 1 de dívida a curto prazo. Quanto maior, mais alta se apresenta a capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro.
		Passivo Circulante	
Indicadores do Ciclo Operacional	Liquidez Geral	Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo	Revela a capacidade da empresa de saldar os compromissos tanto a curto como a longo prazo.
	Prazo Médio de Estocagem de	Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo	
	Prazo Médio de Fabricação (PMF)	Estoque Médio de Matéria-Prima X 360	Indica o tempo médio desde a aquisição do material até sua requisição na produção.
	Prazo Médio de Venda (PMV)	Consumo Anual	Revela o tempo médio que a empresa tarda em fabricar o produto.
	Prazo Médio de Cobrança (PMC)	Estoque Médio de Produtos em Elaboração X 360	
		Custo de Produção	Revela o tempo médio que o produto gasta desde sua elaboração até a venda.
		Estoque Médio de Produtos Acabados X 360	
		Custo dos Produtos Vendidos	Calcula o tempo médio em receber o produto vendido.
		Duplicatas a Receber (Média) X 360	Calcula quanto tempo a empresa espera para receber suas vendas realizadas mediante a operação de desconto de duplicatas.
		Vendas a Prazo	Determina o tempo médio que a empresa demora em pagar suas compras.
		Duplicatas Descontadas (Média) X 360	Revela o tempo médio que os estoques totais de uma empresa industrial permanecem armazenados à espera de serem consumidos, produzidos e vendidos.
		Vendas a Prazo	Indica o prazo médio de venda da empresa, em que a mercadoria permanece em estoque à espera de ser vendida.

Fonte: Assaf Neto (2010)

CONTINUAÇÃO			
Indicadores de Avaliação da Estrutura Financeira	Necessidade de Investimento em Giro	Ativo Cíclico - Passivo Cíclico	Indica o montante de capital permanente que a empresa necessita para financiar seu capital de giro.
	Saldo de Disponível	Ativo Financeiro - Passivo Financeiro	Medida da margem de segurança de uma empresa que indica sua capacidade interna de financiar um crescimento operacional.
		Passivo Permanente - NFTP	Indica o montante de recursos de longo prazo necessários para financiar sua atividade.
	Necessidade de Financiamento	NIG + Ativo Permanente	
Indicadores de Desempenho Econômico	Retorno sobre o investimento (ROI)	Lucro Operacional Líquido	Representa a remuneração gerada aos acionistas (lucro líquido) e credores (despesas financeiras) sobre o total dos recursos investidos pelos proprietários de capital.
		Investimento	
		$\frac{\text{Lucro Líquido} + \text{Despesas Financeiras (Líquidas)}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Passivo Oneroso}}$	
		Margem Operacional x Giro do Investimento	
		$\frac{\text{Lucro Operacional} \times \text{Receitas Operacionais}}{\text{Investimento}}$	
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)	Lucro Líquido	
		$\frac{\text{Patrimônio Líquido} - \text{Lucro Líquido}}{\text{Margem Líquida} \times \text{Giro dos Recursos Próprios}}$	
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Patrim. Líquido}}$	Representa a taxa de rentabilidade auferida pelo capital próprio da empresa. A margem líquida mede a eficiência global da empresa. O giro dos recursos próprios revela o número de vezes em que o capital próprio investido na empresa girou em determinado período em função das vendas realizadas.
		$\text{ROI} + (\text{ROI} - \text{Ki}) \times \text{P/PL (Endividamento)}$	Considera o custo do retorno auferido pela aplicação desse capital.
$\frac{\text{Despesas Financeiras Líquidas}}{\text{Passivo Oneroso}}$		Indica o número de vezes que o ativo total da empresa girou (transformou-se em dinheiro).	
Custo da Dívida (Ki)	$\frac{\text{Receitas Operacionais}}{\text{Ativo} / \text{Investimento Total}}$		
Giro do Ativo / Investimento	$\frac{\text{Dividendos}}{\text{Lucro Líquido}}$	Indica o percentual do lucro líquido pago aos sócios.	
Taxa de Reinvestimento			

Fonte: Assaf Neto (2010)

CONTINUAÇÃO			
Indicadores de Desempenho Econômico	Taxa de Reinvestimento do Lucro Líquido	1 - payout	Indica a parcela do lucro líquido que não foi distribuída aos acionistas como dividendos, sendo reinvestida na empresa.
	SPREAD	ROI - Ki	É o fator econômico determinante da atratividade em se trabalhar com capital de terceiros, influenciando a taxa de retorno do capital próprio e as decisões de financiamento.
	Cobertura de Juros pelo Lucro Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Despesas Financeiras}}$ $\frac{\text{Lucro Operacional} + \text{Depreciação}}{\text{Despesas Financeiras}}$ $\frac{\text{Lucro Operacional} + \text{Depreciação}}{\text{Despesas Financeiras} + \text{Amortização de Principal}}$	Expressa o número de vezes que os resultados operacionais da empresa cobrem a remuneração devida ao capital de terceiros. O indicador mede também o número de vezes em que o lucro da empresa pode diminuir sem afetar a remuneração devida aos recursos de terceiros.
Análise de Ações	Lucro por Ação	$\frac{\text{Lucro Líquido do Exercício}}{\text{Número de Ações}}$	Mede o ganho potencial de cada ação, dado que o lucro do exercício não é normalmente todo distribuído.
	Valor Patrimonial	$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Número de ações emitidas}}$	Representa a parcela do capital próprio (patrimônio líquido) da empresa que compete a cada ação emitida.
	Lucro Por Ação (LPA)	$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Nº de Ações Emitidas}}$	Representa a parcela do resultado líquido da empresa que compete a cada ação.
	Preço / Lucro	$\frac{\text{Valor de mercado da ação}}{\text{Lucro por ação (LPA)}}$	Representa o tempo teórico de retorno do investimento acionário.
	Retorno Sobre o Ativo (ROA)	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Total - Lucro Líquido}}$ $\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Total - Lucro Líquido}}$	
Custo de Capital	Custo do Capital de Terceiros Onerosos (Ki)	$\frac{\text{Despesas Financeiras (Líquido IR)}}{\text{Passivo Oneroso}}$	Representa o custo do capital de terceiros onerosos, como empréstimos e financiamentos.
	Valor Econômico Adicionado (EVA)	$\text{Lucro Operacional} - (\text{Investimento} \times \text{CMPC})$ $(\text{ROI} - \text{CMPC}) \times \text{Investimento}$	Permite identificar se a empresa está agregando ou destruindo valor econômico.
Outros Indicadores	Retorno sobre o investimento Residual (RROl)	$\frac{\text{ROI} - \text{CMPC}}{\text{Custo Médio Ponderado de Capital}}$	Evidencia a capacidade de retorno suficiente para remunerar o custo de oportunidade dos proprietários de capital.
	Goodwill	$\frac{\text{Valor Econômico Agregado}}{\text{Custo Médio Ponderado de Capital}}$	Valor de mercado que excede ao total do capital investido em seus ativos. Reflete o preço que o investidor pagaria por uma empresa a mais do que ele gastaria na hipótese de construí-la atualmente.
	Taxa de Reinvestimento do	$\frac{\text{Investimento Total Líquido}}{\text{Lucro Operacional Líquido do IR}}$	Representa os reinvestimentos líquidos necessários para a empresa garantir a sua continuidade.

Fonte: Assaf Neto (2010)

ANEXO M: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – PADOVEZE E BENEDICTO (2010)

Categoria	Indicador	Fórmula	Conceito	Parâmetros
Indicadores de Liquidez	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Indica a quantidade de recursos do ativo circulante para pagamento dos passivo circulante.	Quanto maior, melhor. O ideal é acima de 1,0.
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas do Exerc. Seguinte}}{\text{Passivo Circulante}}$	Indica a capacidade de pagamento imediato da empresa.	Indica a capacidade da empresa de pagar as dívidas de curto prazo.
	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$	Detecta a saúde financeira (relacionada à liquidez) de longo prazo da empresa.	
	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$		
Indicadores de Estrutura e Endividamento	Imobilização do Capital Próprio	$\frac{\text{Ativo Fixo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$		
	Endividamento Geral	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Indica a capacidade da empresa se sustentar cobrindo suas dívidas com seus próprios recursos.	Quanto menor, melhor.
	Endividamento Financeiro	$\frac{\text{Empréstimos e Financiamentos (Curto e Longo Prazos)}}{\text{Patrimônio Líquido}}$		Quanto menor, melhor.
	Participação do Capital de Giro no Ativo Operacional (PCG)	$\frac{\text{Capital de Giro Próprio}}{\text{Ativo Operacional}} \times 100$		
Estrutura do Passivo - Formato Financeiro	Participação do Ativo Fixo no Ativo Operacional (PAF)	$\frac{\text{Ativo Fixo ou Permanente}}{\text{Ativo Operacional}} \times 100$		
	Participação do Capital de Terceiros no Passivo	$\frac{\text{Empréstimo e Financiamento de Curto e Longo Prazos}}{\text{Passivo Operacional}} \times 100$		
	Participação do Capital Próprio no Passivo Operacional	$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Operacional}} \times 100$		
	Dias em Estoque - Materiais (a)	$\frac{\text{Estoque de Materiais}}{\text{Consumo de Materiais}} \times 360 \text{ dias}$		
Indicadores de Atividades Operacionais	Dias em Estoque - Processo (b)	$\frac{\text{Estoque de Produtos em Processo}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360 \text{ dias}$		
	Dias em Estoque - Acabados (c)	$\frac{\text{Estoque de Produtos Acabados}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360 \text{ dias}$		
	Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (d)	$\frac{\text{Fornecedores (Duplicatas a Pagar)}}{\text{Compra de Materiais (Bruto)}} \times 360 \text{ dias}$		
	Prazo Médio de Recebimento de Clientes (e)	$\frac{\text{Clientes (Duplicatas a Receber)}}{\text{Vendas (Receita Operacional Bruta)}} \times 360 \text{ dias}$		
	Ciclo Econômico	$(a + b + c + e)$		
	Ciclo Financeiro	$(a + b + c + e) - d$		

Fonte: Padoveze e Benedicto (2010)

CONTINUAÇÃO			
Indicadores de Margem e Rentabilidade	Giro do Ativo	Receita Operacional Líquida	Quanto maior o faturamento, maior a possibilidade de obter
	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido após Impostos}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	
Análise do Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Participação do Patrimônio Líquido no Ativo Total (PPL)	$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100$	Quanto menor a participação do capital próprio (PL), maior
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)	$\frac{\text{Giro do Ativo} \times \text{Margem}}{\text{Participação do Patrimônio Líquido no Ativo}}$ $\frac{\text{Lucro Líquido após Impostos}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	
Indicadores de Margem e Rentabilidade	Giro do Ativo Operacional	Receita Operacional Líquida	
	Margem Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	
Análise do Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Retorno sobre o Ativo Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Operacional}}$	
Análise do Custo de Capital de Terceiros (Rentabilidade do Financiamento)	Custo do Capital de Terceiros	$\frac{\text{Despesas Financeiras Líquidas}}{\text{Capital de Terceiros}}$	
Estrutura do Ativo - Formato Contábil	Rentabilidade	Margem x Giro	Quanto maior o giro, maior a possibilidade de reduzir a margem de lucro, estimulando a concorrência.
	Retorno sobre o Ativo Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Operacional}}$	
Estrutura do Passivo - Formato Contábil	Retorno sobre o Ativo (RSA)	$\frac{\text{Lucro antes das Despesas Financeiras} \times 100}{\text{Ativo Operacional}}$	RSPL maior que RSA: GAF positivo = > 1; RSA maior que RSPL: GAF negativo = < 1;
Estrutura do Passivo - Formato Contábil	Indicador de Crescimento Sustentável	$\frac{\text{Percentual de Aumento da Receita Líquida}}{\text{Percentual de Aumento do Patrimônio Líquido}}$	O PL Ajustado equivale ao valor do Capital Próprio excluindo reservas de reavaliação.

Fonte: Padoveze e Benedicto (2010)

CONTINUAÇÃO					
Indicadores de Atividade Operacional	Participação do Ativo Circulante no Ativo Total (PAC)	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Ativo Total}} \times 100$			
	Participação do Realizável a Longo Prazo no Ativo Total (PRLP)	$\frac{\text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Ativo Total}} \times 100$			
	Participação do Ativo Fixo no Ativo Total (PAF)	$\frac{\text{Ativo Fixo}}{\text{Ativo Total}} \times 100$			
	Participação do Passivo Circulante no Ativo Total (PPC)	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Ativo Total}} \times 100$			
	Participação do Passivo Não Circulante no Ativo Total (PNC)	$\frac{\text{Passivo Não Circulante}}{\text{Ativo Total}} \times 100$			
	Participação do Exigível Total no Ativo Total (PET)	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Ativo Total}} \times 100$			
	Outros Indicadores	Grau de Alavancagem Financeira (GAF)	$\frac{\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido}}{\text{Rentabilidade do Ativo Operacional}}$		
		Cobertura dos Juros	$\frac{\text{Lucro antes das Despesas Financeiras}}{\text{Despesas Financeiras}}$		
		Giro do Estoque	$\frac{\text{Consumo de Materiais}}{\text{Estoque de Materiais}}$		
		Estocagem de Produtos em Processo	$\frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoque de Produtos Acabados}}$		
Balanco Patrimonial		$\frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoque de Produtos em Processo}}$			
Análise Vertical da Demonstração de Resultado		$\frac{\text{Elemento Patrimonial do Ativo ou Passivo}}{\text{Ativo (Passivo) Total}}$			
Análise Horizontal		$\frac{\text{Elemento de Despesa, Receita ou Resultado da DRE}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$			
Análise Horizontal Real		$\left(\frac{\text{Valor do Período Atual}}{\text{Valor do Período Anterior}} - 1 \right) \times 100$			
EBITDA		$\left(\frac{\text{Análise Horizontal Nominal}}{\text{Índice de Inflação do Período}} - 1 \right) \times 100$			
EVA (Valor Adicionado)		$\frac{\text{Lucro Operacional} + \text{Depreciação} + \text{Amortização}}{\text{Lucro Operacional} - (\text{Investimento} \times \text{CMPC})}$			
		$(\text{ROI} - \text{CMPC}) \times \text{Investimento}$			

Fonte: Padoveze e Benedicto (2010)

ANEXO N: PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – SILVA (2012)

PAINEL DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS - SILVA 2012		
Categoria	Indicador	Fórmula
Indicadores de Atividade	PMRE - Prazo Médio de Rotação dos Estoques	$\frac{\text{Estoque Médio} \times 360}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}$
	PMRV - Prazo Médio de Recebimento das Vendas	$\frac{\text{Contas a Receber de Clientes Médios} \times 360}{\text{Receita Líquida de Vendas}}$
	PMPC - Prazo Médio de Pagamento das Compras	$\frac{\text{Fornecedores Médios} \times 360}{\text{Compras}}$
	Identificação dos Dias Financiados (Ciclo Operacional x Ciclo Financeiro)	$(\text{PMRE} + \text{PMRV}) - \text{PMPC}$
Indicadores Econômicos e Financeiros de Liquidez	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$
	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
Indicadores Econômicos e Financeiros de Estrutura de Capital	Participação de Capitais de Terceiros (Grau de Endividamento)	$\frac{(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}) \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$
	Giro do Patrimônio Líquido (vezes)	$\frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
	Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante} \times 100}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$
	Grau de Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Permanente} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$
	Grau de Imobilização dos Recursos não Correntes	$\frac{\text{Ativo Permanente} \times 100}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$
Indicadores Econômicos e Financeiros de Rentabilidade	Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Médio}}$
	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Vendas Líquidas}}$
	Rentabilidade do Ativo (ROA ou ROI)	$\frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Ativo Médio ou Total}}$
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE)	$\frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido Médio ou Total}}$
	Análise do ROI pelo Método DuPont	Margem Líquida x Giro do Ativo
Indicadores Econômicos e Financeiros de Alavancagem	GAF - Alavancagem Financeira	$\frac{\text{ROE}}{\text{ROA/ROI}}$
	GAO - Alavancagem Operacional	$\frac{\text{Variação no Lucro Operacional}}{\text{Variação no Volume da Atividade}}$
	GAT - Alavancagem Total	GAF x GAO
Indicadores de Análise Fundamentalista	PL (Preço/Lucro)	$\frac{\text{Valor de cotação da ação}}{\text{Lucro por Ação}}$
	Lucro por Ação (LPA)	$\frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Número de ações}}$
	Dividend Yield (DY)	$\frac{\text{Dividendo por ação} \times 100}{\text{Valor de cotação da ação}}$
	Valor Patrimonial por Ação (VPA)	$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Número de ações}}$
	Pay-out	$\frac{\text{Dividendo pago por Ação}}{\text{Lucro por Ação}}$

Fonte: Silva (2012)

ANEXO O: CÁLCULO DOS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Liquidez e Endividamento	2009	2010	2011
Liquidez Geral	79,75	29,4	17,81
Liquidez Corrente	295,56	34,61	18,88
Liquidez Seca	103,34	10,5	6,18
Liquidez Instantânea	87,69	7,77	2,71
Endividamento Geral	1,27	3,52	5,95
Endividamento de Curto Prazo	0,39	2,79	5,39
Rentabilidade	2009	2010	2011
Margem Operacional	39,36	40,43	46,63
Margem Líquida	20,91	19,16	23,34
Rentabilidade dos Investimentos	20	21	27,15
Rentabilidade sobre o Capital Próprio	20,25	21,94	28,76
Retorno sobre o Ativo	48	57	74
Retorno sobre o Imobilizado	0	40,32	6,56
Rentabilidade Operacional	45	51	61
Reinvestimento do Lucro Operacional	0	23	31
Imobilização dos Recursos Não Correntes	0,95	7	4,06
Vida Útil Esperada do Imobilizado (Anos)	0,27	3,35	3,83
Vida Útil Efetiva do Imobilizado (Anos)	4,5	4,83	7,5
Rotatividade	2009	2010	2011
Rotação do Ativo	0,96	1,11	1,16
Rotação do Ativo Operacional	1,12	1,27	1,32
Rotação do Patrimônio Líquido	0,97	1,15	1,23
Prazo Médio de Recebimento de Vendas (Dias)	0	31	21
Prazo Médio para Pagamento de Compras (Horas)	0	0	4,00
Rotatividade do Estoque (Anos)	1,04	0,99	1,04
Produtividade do Imobilizado	1	0,16	0,3
Capital Circulante Líquido	0,9867	0,9049	0,9106
Ciclo Econômico e Financeiro (Anos)	1,08	1,03	1,11
Grau de Alavancagem	2009	2010	2011
Alavancagem Operacional	0	1,07	1,4
Alavancagem Financeira	0	0,69	1,14
Alavancagem Total	0	0,74	1,6
EBITDA	0,23	0,25	0,34
Índice Operacional	0,37	0,38	0,43

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da empresa.