

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**KATIANE DALL ACUA**

***BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE FINANCEIRA E ESTRATÉGICA EM  
UMA EMPRESA COMERCIAL DE CAXIAS DO SUL/RS***

**CAXIAS DO SUL**

**2012**

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

**KATIANE DALL ACUA**

***BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE FINANCEIRA E ESTRATÉGICA EM  
UMA EMPRESA COMERCIAL DE CAXIAS DO SUL/RS***

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves.

**CAXIAS DO SUL**

**2012**

**KATIANE DALL ACUA**

***BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE FINANCEIRA E ESTRATÉGICA EM  
UMA EMPRESA COMERCIAL DE CAXIAS DO SUL/RS***

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves.

**Apresentado em 26 / 11 /2012.**

**Banca Examinadora:**

---

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

---

**Prof. Alex Echert  
Universidade de Caxias do Sul – UCS**

---

**Prof. Leandro Schiavo  
Universidade de Caxias do Sul – UCS**

A todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e me apoiando, em especial aos meus pais, Nereu e Ana, a minha irmã, Grazielle, minha afilhada, Luiza, e ao meu namorado, Júnior, que muito contribuíram para que este trabalho atingisse meus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia.

Agradeço de forma toda especial, aos meus pais, Nereu e Ana, pela vida que me gerou, pelo amor, compreensão, e confiança depositado em mim, para poder vencer mais esta etapa da minha vida. A minha irmã, Grazielle, e meu cunhado, Joel, pelo apoio nas horas de dificuldade, mas que ao mesmo tempo puderam me proporcionar momentos agradáveis como minha afilhada, Luiza, que chegou para mostrar com sua maior inocência o quanto somos felizes e unidos em nossa família.

A meu namorado, Júnior, pela compreensão nos momentos mais difíceis desse trabalho, não podendo deixar de agradecer ao amor que sempre me deste.

E a todos os demais familiares e amigos que me apoiaram nesses anos de estudo e caminhada ao sucesso.

Quando você nasce para brilhar não há  
escuridão que apaga a estrela do seu  
sucesso!

*Autor desconhecido.*

## RESUMO

A informação é uma ferramenta importante para o planejamento estratégico da empresa, os conhecimentos dos indicadores de desempenho auxiliam e se relacionam com o *Balanced Scorecard*. A análise dos indicadores utilizados pela empresa auxilia no planejamento estratégico e tomada de decisões, isto facilita aos gestores na melhoria contínua de uma empresa comercial da cidade de Caxias do Sul, estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre os indicadores de desempenho e as perspectivas do *Balanced Scorecard*, foram conceituados os indicadores de liquidez, endividamento, rentabilidade, atividade e taxa de retorno sobre o investimento. Ainda foi utilizado um questionário específico para relacionar os indicadores de desempenho com os indicadores utilizados pela empresa. Ao final chegou-se a conclusão que a empresa se utiliza de alguns indicadores de desempenho, mas deixa de utilizar alguns indicadores importantes. Também, demonstra estar preparada, pois avaliar periodicamente sua empresa, principalmente a satisfação dos funcionários, faz com que a empresa aumente suas vendas e conseqüentemente tenham melhor resultado econômico.

**Palavras-chave:** Indicadores de desempenho. *Balanced Scorecard*. Demonstrações contábeis. Balanço patrimonial. Demonstração do resultado do exercício.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O <i>Balanced Scorecard</i> fornece a estrutura necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais .....	30
FIGURA 2 – Medição dos temas Financeiros estratégicos .....	32
FIGURA 3 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais .....	33
FIGURA 4 – A Estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	35

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Proposições.....	16
QUADRO 2 – Indicadores de Liquidez.....	20
QUADRO 3 – Definição dos indicadores de liquidez.....	21
QUADRO 4 – Indicadores de Endividamento.....	22
QUADRO 5 – Indicadores de Rentabilidade .....	24
QUADRO 6 – Indicadores de Atividades.....	27
QUADRO 7 – Definição de processos.....	34
QUADRO 8 – Relação das visões do BSC com Indicadores .....	37
QUADRO 9 – Análise dos indicadores de liquidez.....	42
QUADRO 10 – Análise dos indicadores de endividamento.....	43
QUADRO 11 – Análise dos indicadores de Rentabilidade .....	44
QUADRO 12 – Análise dos indicadores de Atividade .....	46
QUADRO 13 – Análise da taxa de retorno sobre o investimento .....	47
QUADRO 14 – Relação entre indicadores Estratégicos e da Utilizados pela Empresa .....	49

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	13
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3	PROPOSIÇÕES.....	16
1.4	OBJETIVOS.....	17
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>17</b>
1.5	METODOLOGIA.....	187
1.6	ESTRUTURA DO ESTUDO.....	18
<b>2</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b> .....	<b>19</b>
2.1	CONCEITO / OBJETIVOS.....	19
2.2	ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	20
<b>2.2.1</b>	<b>Indicadores de Liquidez</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Indicadores de Endividamento</b> .....	<b>22</b>
2.2.2.1	Participação de capitais de terceiros sobre recursos totais.....	23
2.2.2.2	Garantia do capital próprio aos capitais de terceiros.....	23
2.2.2.3	Composição de endividamento.....	23
<b>2.2.3</b>	<b>Indicadores de Rentabilidade</b> .....	<b>24</b>
2.2.3.1	Giro do ativo.....	25
2.2.3.2	Margem Líquida.....	25
2.2.3.3	Rentabilidade do ativo.....	25
2.2.3.4	Rentabilidade do patrimônio líquido.....	26
<b>2.2.4</b>	<b>Indicadores de Atividade</b> .....	<b>26</b>
2.3	ANÁLISE DA TAXA DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO.....	27
<b>3</b>	<b>BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>29</b>
3.1	ORIGEM.....	29
3.2	OBJETIVOS DO BALANCED SCORECARD.....	30
3.3	A ESTRATÉGIA SOBRE AS PERSPECTIVAS.....	31
<b>3.3.1</b>	<b>Perspectiva Financeira</b> .....	<b>31</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Perspectiva dos clientes</b> .....	<b>33</b>

<b>3.3.3</b>	<b>Perspectiva dos processos .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....</b>	<b>35</b>
3.3.4.1	Capacidade dos funcionários.....	35
3.3.4.2	Capacidade dos sistemas de informações .....	36
3.3.4.3	Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento.....	36
<b>3.4</b>	<b>RELAÇÃO BSC X INDICADORES.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Quadro dos relacionamentos .....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO – <i>BALANCED SCORECARD</i>: UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA E FINANCEIRA DE UMA EMPRESA COMERCIAL DE CAXIAS DO SUL/RS.....</b>	<b>39</b>
4.1	HISTÓRICO .....	39
4.2	MISSÃO .....	39
4.3	VISÃO .....	40
4.4	PRINCÍPIOS E VALORES DA EMPRESA .....	40
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS ATUAIS.....</b>	<b>42</b>
5.1	ANÁLISE DOS DADOS CONTÁBEIS .....	422
<b>5.1.1</b>	<b>Liquidez Geral.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Liquidez Corrente .....</b>	<b>43</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Liquidez Seca.....</b>	<b>43</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Liquidez Imediata.....</b>	<b>43</b>
<b>5.1.5</b>	<b>Participação de capital de terceiros sobre recursos próprios .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1.6</b>	<b>Garantia de capital próprio ao capital de terceiros .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1.7</b>	<b>Composição do endividamento.....</b>	<b>44</b>
<b>5.1.8</b>	<b>Giro do Ativo .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1.9</b>	<b>Margem Líquida .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1.10</b>	<b>Rentabilidade do Ativo .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1.11</b>	<b>Rentabilidade do Patrimônio Líquido .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1.12</b>	<b>Prazo médio de recebimento de vendas .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1.13</b>	<b>Prazo médio de pagamento de contas .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1.14</b>	<b>Prazo médio de renovação de estoques .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1.15</b>	<b>Posicionamento de Atividades.....</b>	<b>47</b>

<b>5.1.16 Taxa de Retorno sobre o Investimento.....</b>	<b>47</b>
<b>5.2 ANÁLISE DO RELACIONAMENTO DO BSC X INDICADORES.....</b>	<b>48</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS / CONCLUSÃO .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO A – Balanço Patrimonial 2009.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO B – Demonstração do Resultado do Exercício 2009 .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO C – Balanço Patrimonial 2010.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO D – Demonstração do Resultado do Exercício 2010 .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO E – Balanço Patrimonial 2011 .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO F – Demonstração do Resultado do Exercício 2011 .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO G – Roteiro das questões de pesquisa.....</b>	<b>60</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Devido à necessidade de que os gestores estejam em constante busca pelas melhores tomadas de decisões, pode-se apresentar uma ferramenta importante que auxilia os executivos a planejar e acompanhar a gestão estratégica dentro de suas organizações.

O gerenciamento das informações é algo importante, pois é ele que condiciona os resultados e decisões que os executivos venham a praticar. Porém, é necessário que esses executivos passem a traduzir suas idéias em visão estratégica dentro da empresa, trazendo com isso o crescimento pessoal e profissional de todos que integram seu ambiente de trabalho, independente de ser este interno ou externo.

O *Balanced Scorecard* vem para aperfeiçoar os resultados do sistema de gestão estratégico e é capaz de proporcionar aos gestores estudo de indicadores dos ambientes internos e externos da empresa, a fim de buscar a melhoria contínua dos processos como um todo dentro e fora da empresa.

Esse sistema também integra fatores externos da empresa, o *Balanced Scorecard* traz a busca da motivação aos funcionários, na qual eles podem perceber o rumo que a empresa vai buscar. Assim, todos os colaboradores se sentem motivados por poder participarem do processo de melhoria do ambiente onde eles trabalham e até mesmo dos processos de todos os setores, separados ou como um todo.

Com a globalização acelerada, o fator concorrência é um dos fatores que preocupa os executivos. E é por isso que o *Balanced Scorecard* traz a análise desses fatores e auxilia para a melhora dele. A realidade é que as empresas estão em busca de grandes inovações em relação ao sistema de gestão empresarial.

Logo, o presente trabalho visa aprofundar o conhecimento acadêmico perante as principais perspectivas do *Balanced Scorecard*, auxiliando, assim, as empresas em seu planejamento estratégico e buscando alcançar as constantes

mudanças para a melhor tomada de decisão dos usuários e proporcionar um ambiente agradável aos funcionários.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Durante a era industrial, as empresas determinavam seu sucesso pela maneira como apresentavam os benefícios da economia, os sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos em empresas como a *General Motors*, para facilitar a alocação do capital financeiro da empresa. Entretanto, as empresas necessitam de planejamento estratégico para o controle financeiro e não financeiro. Portanto, após a Revolução Industrial vem se notando dia a dia como as mudanças trouxeram benefícios às empresas, mas junto com eles trouxeram a competitividade, a tecnologia e a mudança repentina nas informações (KAPLAN e NORTON,1997).

Com as mudanças da tecnologia, os gestores vêm enfrentando cada vez mais dificuldade em se manter atualizados. Contudo, é necessário que os usuários da informação se integrem em todos os assuntos financeiros e estratégicos da empresa.

As empresas se mantêm em um mercado extremamente competitivo, por isso é de grande importancia que as mesmas possuam foco em um sistema de informação para o gerenciamento empresarial. Com essa visão, pode-se dizer que a organização precisa estar constantemente ligada aos controles estratégicos, facilitando a elaboração de planejamentos táticos e operacionais, além de analisar os ambientes internos e externos da empresa. Segundo Kaplan e Norton (2004), o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas e operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *Scorecard* como um sistema de gestão estratégica para a administração a longo prazo.

Sendo assim, é relevante que os problemas estratégicos da empresa sejam detectados e para isso é preciso que a empresa tenha um controle e planejamento estratégico bem definido, com base nisto o *Balanced Scorecard* permite que a empresa acompanhe todo seu desempenho financeiro e não financeiro.

Para Kaplan e Norton, (1997, p. 2):

O *Scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectiva equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro.

As empresas atuais vêm integrando processos de negócios que abrangem agilidade, eficiência e qualidade dos processos estratégicos, para isso contam com a implantação do *Balanced Scorecard*. Além dos processos integrados é possível perceber a motivação dos funcionários quando se trata da melhoria contínua de processos e de novos ciclos.

Na nossa realidade é necessário perceber o quanto é importante a gestão estratégica da empresa. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de grande importância para a análise dos principais indicadores internos e externos da empresa, além de estabelecer objetivos relevantes dentro das organizações. A análise dos fatores, internos e externos, tenta equilibrar oportunidades e riscos, assim como pontos fortes ou fracos de uma organização.

Este trabalho tem por objetivo analisar uma empresa comercial e através do *Balanced Scorecard* determinar fatores importantes e decisivos dentro dessa organização, a fim de traduzir os principais objetivos e missões da empresa. O desafio inicial para toda organização é a captura de oportunidades, um dos passos para essa obtenção é a realização da análise do ambiente interno e externo da organização. Conhecer os fatores que afetam o desenvolvimento organizacional é extremamente importante para a empresa.

Outros fatores importantes para o *Balanced Scorecard* é a motivação dos colaboradores, assim como a interação dos mesmos. As estratégias financeiras são compreensíveis, os funcionários precisam entender as decisões e ações do planejamento estratégico. A motivação de todo o grupo pode se dar por meio de *feedback*. Os funcionários da linha de frente devem estabelecer e alinhar metas para seus departamentos. O sistema de indicadores afeta o comportamento das pessoas de dentro e/ou fora da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997, p.16-17). Também é muito importante que o planejamento estratégico seja revisado periodicamente para constantemente aperfeiçoá-lo.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é:

- Em que aspectos o *Balanced Scorecard* contribui para o controle estratégico da empresa?

### 1.3 PROPOSIÇÕES

QUADRO 1 – Proposições

Proposições	Autor	Citação
As empresas que utilizam o <i>Balanced Scorecard</i> necessitam apresentar um objetivo principal perante a perspectiva financeira.	Ana Paula Paulino Da Costa.	Uma alternativa é apresentar objetivo que for fundamental, como objetivo estratégico, e o objetivo que for secundário ou subordinado aquele como uma medida do objetivo estratégico, indicando que este aspecto também deve ser considerado para atingir aquele objetivo principal (2006).
Para a perspectiva de clientes é necessário que a empresa defina seu público-alvo.	Robert S. Kaplan e David P. Norton.	Em geral, as empresa que procuram ampliar mercados tem como objetivo aumentar a base de clientes em segmentos-alvo (1997).
Os processos internos podem interferir positivamente na produtividade da empresa.	Ana Paula Paulino Da Costa.	Os investimentos e as mudanças de processos que aumentam a produtividade só são considerados se forem críticos para o sucesso da estratégia da organização (2006).
Os colaboradores precisam ser capacitados na implantação do <i>Balanced Scorecard</i> .	Auster Moreira Nascimento e Luciane Reginato.	Para eliminar a deficiência é imprescindível que a empresa capacite seus funcionários [...] Para a competência dos funcionários podem ser sugeridos habilidades estratégicas e os níveis de treinamento (2007).

Fonte: elaborado pela própria autora.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Relacionar a análise dos dados contábeis da empresa sobre a perspectiva do *Balanced Scorecard*.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Fazer o levantamento bibliográfico e estudo de caso relacionado com os indicadores de desempenho e o *Balanced Scorecard*;
- Analisar os indicadores contábeis da empresa;
- Identificar as perspectivas relevantes dentro da organização sob o ponto de vista do *Balanced Scorecard*.

## 1.5 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos da pesquisa acadêmica, foi realizada uma pesquisa explicativa que tem por objetivo identificar os fatores determinantes para uma melhor análise estratégica da empresa.

Quanto aos procedimentos, foi realizado um estudo de caso utilizando as demonstrações contábeis e os fatores do planejamento estratégico adotado pela empresa do ramo comercial de Caxias do Sul do estado do Rio Grande do Sul. Com o estudo de caso é possível analisar o dia a dia da empresa, além de inserir o estudo no cotidiano ou seja na vida real da empresa. Assim, Yin (2002, p. 21) cita:

[...] a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

No que se refere ao problema, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, que conforme Guth e Pinto (2007, p. 74), “é particularmente útil como

ferramenta para determinar o que e porque é importante para os indivíduos.” Esse tipo de pesquisa fornece um processo a partir do qual questões-chave são identificadas e perguntas são formuladas.

Inicialmente foram coletados os dados necessários para o estudo de caso que trata-se da análise dos indicadores de desempenho de uma empresa comercial de Caxias do Sul e a relação entre os mesmos e o *Balanced Scorecard*. Após a coleta dos dados necessários, é realizada a leitura e análise os dados contidos nos demonstrativos contábeis da empresa, na qual os mesmos foram analisados e validados pelo contador da empresa, além dos dados disponibilizados pela empresa utilizou-se de um questionário anexado ao trabalho (anexo G) como instrumento de pesquisa, para a melhor análise da relação entre os indicadores e o BSC.

Diante das definições propostas pelos autores acima citado entende-se que a metodologia adota é adequada para a definição do trabalho proposto.

## 1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo verifica-se os conceitos e objetivos dos indicadores de desempenho, logo nota-se a análise dos indicadores de desempenho separadamente, sendo eles: indicadores de liquidez, de endividamento, de rentabilidade e de atividade, suas definições e fórmulas. A análise da Taxa do Retorno sobre o Investimento também é demonstrado neste capítulo, seguido de suas definições e fórmulas.

No segundo capítulo analisa-se o *Balanced Scorecard*, demonstrando sua origem e seus principais objetivos, seguido das estratégias sobre as quatro perspectivas do BSC que são a perspectiva financeira dos clientes, dos processos e de Aprendizado e Crescimento.

Após a definição dos indicadores de desempenho e do BSC que foram apresentados no primeiro e segundo capítulo, segue o capítulo de apresentação da relação entre as visões do *Balanced Scorecard* com os indicadores de desempenho.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso da empresa comercial de Caxias do Sul – RS, onde mostra o histórico da empresa, sua missão, visão e valores. E a análise das perspectivas do BSC comparativas aos indicadores de desempenho apresentados no primeiro capítulo.

## 2 INDICADORES DE DESEMPENHO

As empresas por muito tempo visualizavam apenas a forma financeira, querendo render o suficiente para se manter no mercado. Além de que as empresas viam a contabilidade apenas como intermediária entre os mesmos e o governo. Com o passar do tempo houve uma necessidade maior de saber posições financeiras, econômicas e estratégicas das empresas, foi assim que a contabilidade foi se destacando devido à necessidade de uma ferramenta estratégica mais completa que não apenas englobasse os aspectos empresariais.

### 2.1 CONCEITO / OBJETIVOS

Para determinar o objetivo dos indicadores de desempenho é necessária a interpretação do objetivo da análise das demonstrações contábeis, que segundo (BRAGA, 2009, p. 141).

A análise das demonstrações contábeis tem por objetivo observar e confrontar os elementos patrimoniais e os resultados das operações, visando o conhecimento minucioso de sua composição qualitativa e de suas expressões quantitativas, de modo a revelar os fatores antecedentes e determinantes da situação atual e também servir de ponto de partida para delinear o comportamento futuro da empresa.

O estudo do comportamento da empresa dá-se pela comparação e análise do conjunto de elementos das demonstrações contábeis. Dessa forma, são necessários duas variáveis, o divisor e o dividendo, esse método é denominado quociente porque indicam quantas vezes o divisor está contido no dividendo, obedecendo aos princípios matemáticos.

A análise de quocientes consiste em estabelecer uma razão entre duas ou mais quantidades monetárias. Esta análise dos quocientes é bastante utilizada para análise das demonstrações contábeis devido à profundidade atingida e é bastante significativa pois demonstra a importante relação entre os vários grupos patrimoniais.

## 2.2 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Devido à necessidade sobre informações financeiras, econômicas e estratégicas das empresas, os gestores buscam indicadores para auxiliar nessas informações. A seguir apresentam-se alguns indicadores contábeis que auxiliam as empresas na tomada de decisão de seus objetivos.

### 2.2.1 Indicadores de Liquidez

Os índices de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, ou seja, pode medir a capacidade da empresa de saldar seus compromissos sendo eles, a curto ou a longo prazo.

QUADRO 2 – Indicadores de Liquidez

Índices	Fórmulas
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo circulante} + \text{Ativo realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo exigível a longo prazo}}$
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$

Fonte: Marion, 2002, p. 83-90.

QUADRO 3 – Definição dos indicadores de liquidez

<b>Índices</b>	<b>Definição</b>
Liquidez Geral	Demonstra a capacidade de pagamento da empresa em longo prazo.
Liquidez Corrente	Demonstra a capacidade de pagamento da empresa em curto prazo.
Liquidez Seca	Demonstra as chances de pagamento das dívidas com o disponível ou duplicatas a receber em caso que a empresa paralisasse suas vendas o se o estoque fosse obsoleto.
Liquidez Imediata	Demonstra o quanto a empresa dispõe imediatamente para saldar suas dívidas de curto prazo.

Fonte: Marion, 2002, p. 83-90.

Os indicadores de liquidez da empresa são capazes de medir e analisar a capacidade de pagamento da mesma, sendo ele a curto ou a longo prazo, além de demonstrar o quanto a empresa pode dispor no momento para quitar suas dívidas e a capacidade de disposição de pagamento das suas dívidas com seus disponíveis caso o estoque fosse obsoleto.

Cálculo inadequado de capital de giro e de estoque, falha no planejamento orçamentário, inexperiência no ramo escolhido, problemas no contrato de locação, incompatibilidade entre sócios, fatores macroeconômicos e escolha do ponto errado. Podem até parecer primárias, mas essas falhas foram os principais pecados cometidos em negócios que acabaram fracassando (MARION, 2002, p.81).

Muitos fatores podem auxiliar ou até mesmo prejudicar o planejamento orçamentário da empresa. Portanto, é importante que a empresa calcule e analise os índices de liquidez da empresa, afim de promover um planejamento orçamentário cabível dentro das expectativas e com os dados já obtidos da empresa.

## 2.2.2 Indicadores de Endividamento

Os índices de endividamento relacionam as origens de recursos entre si, demonstrando a posição entre o capital de terceiros e o capital próprio, indicando o grau de dependência da empresa em relação ao capital de terceiros. Em relação ao quociente de endividamentos pode se citar que:

O quociente que revela qual a proporção existente entre as obrigações de curto prazo e as obrigações totais, isto é, quanto a empresa terá de pagar a curto prazo para cada real do total das obrigações existentes (RIBEIRO, 2002, p. 135).

Os indicadores de endividamento podem ser medidos através do quadro 4:

QUADRO 4 – Indicadores de Endividamento

Índices	Fórmulas
Participação de capital de terceiros sobre recursos totais	$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Capital de Terceiros} + \text{Capital Próprio}} = \frac{\text{PC} + \text{ELP}}{\text{PC} + \text{ELP} + \text{PL}}$
Garantia de capital de próprio ao capital de terceiros	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Capital de Terceiros}} = \frac{\text{PL}}{\text{PC} + \text{ELP}}$
Composição do endividamento	$\frac{\text{PC}}{\text{Capital de Terceiros}} = \frac{\text{PC}}{\text{PC} + \text{ELP}}$

Fonte: Marion, 2002, p. 107-108.

É importante para a administração da empresa que priorize a avaliação do endividamento da empresa, pois a situação atual da mesma pode estar boa. Porém, pode estar comprometendo o futuro por valores significantes de empréstimos.

### 2.2.2.1 Participação de capitais de terceiros sobre recursos totais

Esse endividamento pode ser medido pelo grau da dívida, que é o capital de terceiros pelo Patrimônio Líquido. Para Marion (2002, p. 107):

Empresas que recorrem à dívida como um complemento dos capitais próprios para realizar aplicações produtivas em seu ativo, esse endividamento é sadio pois as aplicações produtivas deverão gerar recursos para saldar o compromisso assumido. Já as empresas que recorrem a dívida para saldar outras dívidas que estão vencendo, podem não gerar recursos para saldar seus compromissos, permanecendo o círculo vicioso, a empresa será candidata a insolvência; conseqüentemente, a falência.

Indica o percentual de capital de terceiros sobre o investimento total da empresa. Essa porcentagem não pode ser significativamente alta a longo prazo, pois prejudicaria a rentabilidade da empresa.

### 2.2.2.2 Garantia do capital próprio aos capitais de terceiros

Esse índice de endividamento demonstra o quanto existe de capital próprio em garantia para cada real de capital de terceiros.

### 2.2.2.3 Composição de endividamento

O endividamento a curto prazo, normalmente, é utilizado para financiar o ativo circulante enquanto o endividamento a longo prazo é utilizado para financiar o ativo permanente,

[...] a proporção favorável seria de maior participação de dívidas a longo prazo, proporcionando a empresa tempo maior para gerar recursos que saldarão os compromissos. Se a composição do endividamento apresentar significativa concentração no passivo circulante, a empresa poderá ter reais dificuldades num momento de reversão de mercado (MARION, 2002, p. 106).

É um importante índice para medir o comprometimento da empresa a curto prazo, pois representa a composição do endividamento total, ou seja, a parcela da

dívida que vence no curto prazo. Se a empresa está sendo financiada com recursos de longo prazo, à medida que ela ganha capacidade operacional, espera-se que tenha condições de começar a amortizar suas dívidas.

### 2.2.3 Indicadores de Rentabilidade

O índice de rentabilidade que para (RIBEIRO, 2002, p. 146) é definido como “os quocientes servem para medir a capacidade econômica da empresa, isto é, evidenciam o grau de êxito econômico obtido pelo capital investido na empresa.” Os índices também são subdivididos e podem ser analisados através das fórmulas do quadro 5.

QUADRO 5 – Indicadores de Rentabilidade

Índices	Fórmulas
Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$
Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$

Fonte: Ribeiro, 2002, p. 146-150.

Diante do quadro 5 é possível perceber a importância de conhecermos as principais medições de rentabilidade, uma vez que estes permitam analisar e avaliar os lucros da empresa tendo em vista vários aspectos relacionado a suas atividades.

### 2.2.3.1 Giro do ativo

Indica quanto à empresa vendeu para cada um real de investimento total, sendo a proporção do volume de venda pelos investimentos totais efetuados na empresa. “A interpretação deste quociente deve ser direcionada para verificar se o volume das vendas realizadas no período foi adequado em relação ao capital total investido na empresa” (RIBEIRO, 2002, p. 147). Esse indicador pode ser interpretado que quanto maior for este quociente melhor para empresa.

### 2.2.3.2 Margem Líquida

É a margem de lucratividade da empresa perante seu faturamento, ou seja, quanto a empresa obteve de lucro para cada real vendido. “A interpretação deste quociente deve ser direcionada para verificar a margem de lucro da empresa em relação às vendas” (RIBEIRO, 2002, p. 148). Esse indicador pode ser interpretado que quanto maior for este quociente melhor para empresa.

### 2.2.3.3 Rentabilidade do ativo

É o valor que a empresa obteve de lucro líquido para cada um real investido total, ou seja, é o potencial da empresa de geração de lucros. “A interpretação deste quociente deve ser direcionada para verificar o tempo necessário para que haja retorno dos capitais totais (próprio e terceiros) investido na empresa” (RIBEIRO, 2002, p. 149). Esse indicador pode ser interpretado que quanto maior for este quociente melhor para empresa.

#### 2.2.3.4 Rentabilidade do patrimônio líquido

É a taxa de rentabilidade obtida pelo capital próprio ou quanto a empresa ganhou de lucro líquido para cada um real de capital próprio investido. Para Ribeiro (2002, p. 149):

A interpretação deste quociente deve ser direcionada para verificar qual é o tempo necessário para obter o retorno do capital próprio investido na empresa, ou seja, quantos anos serão necessários para que os proprietários obtenham de volta o valor do capital que investiram na empresa.

Esse indicador pode ser interpretado que quanto maior for este quociente melhor para empresa. Partindo dos indicadores econômicos e financeiros, foi que os contadores precisavam interpretar os dados apresentados e juntamente com os executivos auxiliar também nos planejamentos estratégicos, pois os mesmos precisavam de auxílio para a interpretação dos dados e para a melhor tomada de decisão. Foi através disso que a busca constante pela atuação ativa no mercado foi se tornando cada vez maior, também é maior a busca por um sistema estratégico que atingisse os objetivos desejados pelos empresários.

#### 2.2.4 Indicadores de Atividade

Nesses índices de atividades é possível medir o prazo de recebimento de vendas, pagamento de compras, renovação dos estoques e a posição de todas as atividades juntas. Os índices de atividades podem ser encontrados através das fórmulas contidas no quadro 6.

QUADRO 6 – Indicadores de Atividades

Índices	Fórmulas	Indicador
Prazo médio de recebimento de Vendas	$\text{PMRV} = \frac{360 \text{ dias} \times \text{duplicatas a receber}}{\text{Vendas Brutas}}$	Indica em média, quantos dias a empresa espera para receber suas vendas.
Prazo médio de pagamento de compras	$\text{PMPC} = \frac{360 \text{ dias} \times \text{Fornecedores}}{\text{Compras}}$	Indica em média, quantos dias a empresa demora para pagar suas compras.
Prazo médio de renovação de estoque	$\text{PMRE} = \frac{360 \text{ dias} \times \text{estoques}}{\text{Custo das Vendas}}$	Indica em média, quantos dias a empresa leva para vender seus estoques.
Posicionamento de Atividades	$\text{PA} = \frac{\text{PMRE} + \text{PMRV}}{\text{PMPC}}$	Esse índice é ideal que seja aproximado de 1, ou valor menor que 1.

Fonte: Marion, 2002, p.123-124.

Os índices de atividade permitem analisar aspectos de capital de giro da empresa por meio do ciclo financeiro. Além de verificar a velocidade dos pagamentos da compras, recebimentos das vendas e/ou renovação de seus estoques.

### 2.3 ANÁLISE DA TAXA DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO

As aplicações que são realizadas pela empresa são consideradas investimento com o principal objetivo de obtenção de lucros. Na percepção de Marion (2002, p. 164):

Retorno é o lucro obtido pela empresa. Investimento é toda aplicação realizada pela empresa com o objetivo de obter lucro (retorno). As aplicações estão evidenciadas no ativo. Assim, temos as aplicações em disponíveis, estoques, imobilizado, investimento etc. A combinação de todas essas aplicações proporciona o resultado para a empresa: lucro ou prejuízo.

A taxa de retorno sobre o investimento pode ser analisada através da fórmula a seguir:

$$\text{TRI} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{ativo total}}$$

Essa taxa também pode ser obtida pela multiplicação da margem líquida pelo giro do ativo, assim:

$$\text{Margem do Lucro} \times \text{Giro do Ativo} = \text{TRI}$$

Normalmente as empresas que ganham mais margem, ganham no preço, sendo assim as empresa que ganham mais no giro, visam mais quantidade. A Margem de Lucro Líquido significa quantos centavos para cada real de venda restaram após as deduções de todas as despesas e pode ser medida pela fórmula:

$$\text{Margem Lucro} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}} = \text{R\$...de lucro para cada R\$ 1,00 vendido}$$

O Giro do Ativo significa com que a empresa utiliza seus ativos, como o objetivo de gerar reais de vendas, e pode ser medido pela fórmula:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}} = \text{a empresa vendeu o correspondente a... x o seu ativo}$$

### 3 **BALANCED SCORECARD**

#### 3.1 ORIGEM

Por volta de 1990, o Instituto Nola Norton, unidade de pesquisa e desenvolvimento da KPMG, patrocinou um estudo denominado *Measuring Performance in the Organization of the Futuro* com o objetivo de avaliar a forma de como os executivos de empresas sentiam-se seguros com os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial. Foi apurado, nesta pesquisa, que os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando a alta administração é capaz de difundir uma visão comum e induzir a ações relevantes, como estratégica, tática e operacional, para que seja atingido o sucesso empresarial.

A terminologia *Balanced*, normalmente, é utilizada para ressaltar o equilíbrio existente entre os objetivos empresariais de curto e longo prazo e a utilização de medidas financeiras e não financeiras. Já o *Scorecard* é utilizado para evidenciar a maneira como os resultados são demonstrados.

O primeiro artigo sobre o BSC foi escrito por dois professores da *Harvard Business School*, Robert S. Kaplan, presidente da *Harvard Business School* em Boston e David P. Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative* sediada em Lincoln, esse artigo foi escrito em 1992 com o título “*The balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, publicado pela *Harvard Business Review*. Na concepção destes autores, descrito por Faria (2005, p. 373).

*O Balanced Scorecard é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia sem menosprezar o desempenho passado, sob quatro perspectivas diferentes. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para os acionistas e clientes), e as medidas internas do processo crítico de negócio (como a inovação, o aprendizado e o crescimento).*

Constata-se que o BSC é um sistema para a avaliação do desempenho empresarial que parte do estabelecimento de indicadores e metas relacionadas as diretrizes e estratégias definidas pela alta administração da empresa ou gestores de determinada área. Seu diferencial é reconhecer os indicadores financeiros, mas, por

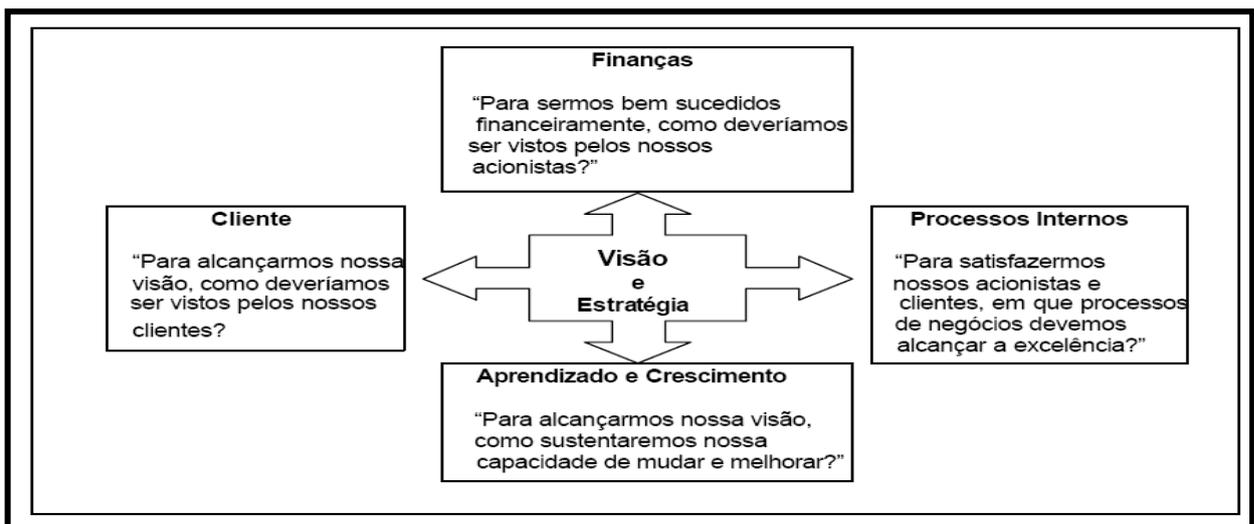
si só, não é suficiente, pois só mostra os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando outros aspectos relevantes.

O BSC é um sistema de mensuração do desenvolvimento prático de gestão de desempenho organizacional, visando às empresas a expressar suas estratégias em metas, objetivos e indicadores, alinhados e balanceados, direcionando comportamentos e desempenhos. Além disso, o BSC é um processo que parte da visão estratégica da gestão da empresa e vai até as medidas individuais. Visando avaliar os efeitos gerenciais das decisões tomadas, por meio da transparência das informações de controle, até o processo de aperfeiçoamento, é um instrumento que visa à concretização e a comunicação das referidas estratégias.

### 3.2 OBJETIVOS DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* pode ser visto como um suporte a decisão, tendo em vista que ele reúne os elementos chaves para acompanhar estratégias dentro de uma organização, esse sistema tem relação de causa e efeito e é visto como uma medição, pois devido à era da informação, medir também é gerenciar.

FIGURA 1 – O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais



Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 10.

Conforme a figura 1, esse sistema pode ser utilizado como uma ferramenta para discutir e comunicar os pontos de vista e as estratégias da empresa, a fim de

refletir o sistema do planejamento estratégico e os processos que contribuem para o alcance dos objetivos gerais da empresa. Sendo assim, o sistema foi buscando espaço para mostrar aos usuários e executivos a visão sobre quatro importantes perspectivas.

A implantação do BSC objetiva criar uma visão partilhada de metas e objetivos da organização entre todos os níveis. Além de visar e encaminhar a empresa para o sucesso futuro, afim de definir seus principais objetivos e atingi-los através da medição sobre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Essas quatro perspectivas: Financeira, do Cliente, de Processos Internos e Aprendizado e Crescimento devem refletir no planejamento estratégico da empresa, devendo contemplar questões em que a empresa defina relevante.

### 3.3 A ESTRATÉGIA SOBRE AS PERSPECTIVAS

#### 3.3.1 Perspectiva Financeira

Na busca pelas melhores medidas financeira as empresas normalmente definem objetivos financeiros que apenas expressam o resultado esperado pelos sócios ou acionistas da empresa. Isso apenas não basta, é preciso que se defina estratégias operacionais que melhor se enquadrem para a devida situação. Estabelecer pontos importantes é preciso, portanto mais importante ainda é saber identificar qual a necessidade e quais as mudanças estes pontos vem a influenciar no planejamento estratégico da empresa. Para Costa (2006, p. 26):

Se a preposição de valor for a de excelência operacional, a redução de custos e de ociosidade e o aumento do mercado são preocupações financeiras comuns. A especificidade está em identificar qual ou quais desses temas são mais críticos para a empresa em cada momento e como a mudança de desempenho deve ser encaminhada.

FIGURA 2 – Medição dos temas Financeiros estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento ( <i>throughput</i> )

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 55.

Segundo a figura 2, na perspectiva financeira pode-se destacar três estágios: de rápido crescimento, de sustentação e de colheita. No estágio de rápido crescimento a perspectiva financeira é marcada pelo crescimento das vendas, novos produtos, captação de funcionários a até mesmo estabelecer novos canais de marketing. No estágio de sustentação os objetivos financeiros estão ligados a medidas financeiras tradicionais como o retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta da empresa. O estágio da colheita enfatiza o fluxo de caixa, todo o investimento deve ter um retorno imediato e certo, neste caso, variáveis que possam comprometer os negócios da empresa devem ser monitoradas.

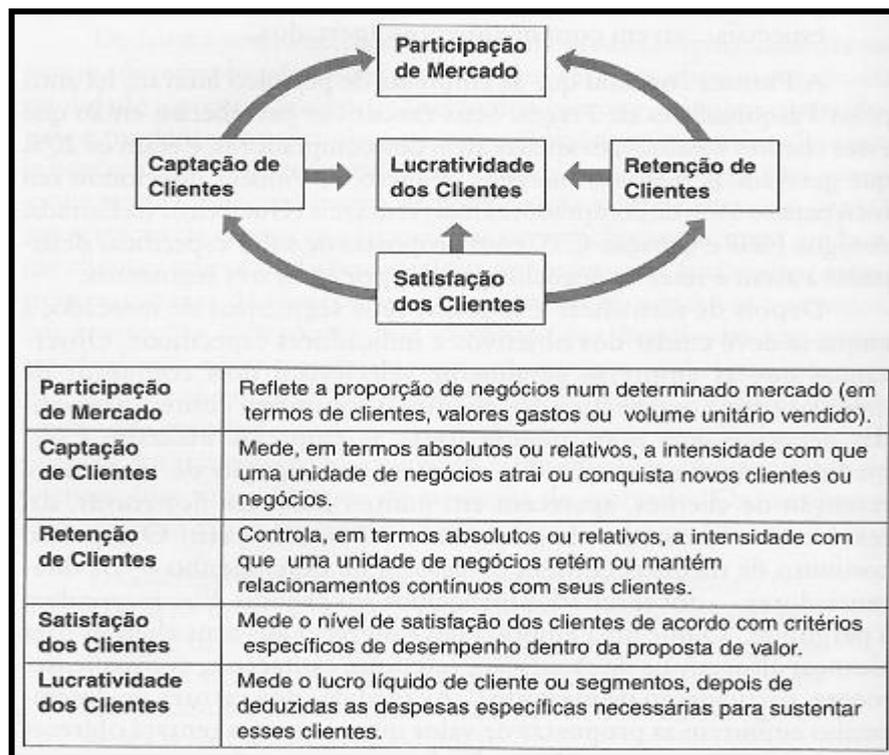
Podem-se destacar como os temas financeiros mais utilizados pelas empresas, o crescimento, *mix* de receitas, redução de custos, aumento da produtividade e novas estratégias de investimento.

### 3.3.2 Perspectiva dos clientes

A questão dos clientes é a segunda perspectiva apresentada pelo *Balanced Scorecard* é nela que as empresas identificam o segmento dos clientes e mercado na qual pretendem competir. A perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégica da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercado que podem ser comunicados a toda a organização (NORTON e KAPLAN, 1997).

Essa perspectiva permite que as empresas vejam medidas essenciais de resultado que podem ser a satisfação, fidelidade, captação de novos clientes e lucratividade.

FIGURA 3 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais



Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 72.

Perante o quadro 9, não basta apenas conquistar os clientes, mas é preciso que a empresa, além de conquistar, consiga mantê-los fielmente. Atualmente os clientes têm grande consciência de seus direitos e também não se deixam influenciar por qualquer tipo de propaganda ou marketing.

Portanto, é importante satisfazer os seus clientes, pois os não satisfeitos tendem a procurar novos fornecedores. Devido a isso é que as empresas devem buscar instrumentos que analisem o real desejo e a real necessidade desses clientes. Bem como, medir e monitorar esses instrumentos a fim de atender a grande quantidade de requisitos que os clientes esperam de seus fornecedores.

### 3.3.3 Perspectiva dos processos

Cada empresa separadamente utiliza-se de um conjunto de processos a fim de valorizar os clientes e aumentar os resultados financeiros. “A derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 98).

Uma cadeia de valores serve de modelo para as empresas se adaptarem a construir a perspectiva dos processos internos, essa cadeia pode ser dividida em três processos.

QUADRO 7 – Definição de processos

Processos	Definições
Processo de Inovação	Nesse processo as empresas identificam e cultivam novos clientes, novos mercados e as necessidades dos clientes atuais, depois as empresas projetam e desenvolvem novos produtos e serviços que permitem atingir novos clientes, novos mercados e satisfazem as necessidades identificadas dos clientes.
Processo de Operação	Esse processo tem início no recebimento dos pedidos dos clientes e termina na entrega dos produtos ou na prestação dos serviços.
Serviços pós-venda	Esse processo inclui as garantias, consertos ou até mesmo mede a satisfação dos clientes perante a entrega da mercadoria em uma entrega rápida e eficaz sem transtornos.

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 103-113.

### 3.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento desenvolve medidas e objetivos para orientar o aprendizado e o crescimento da organização.

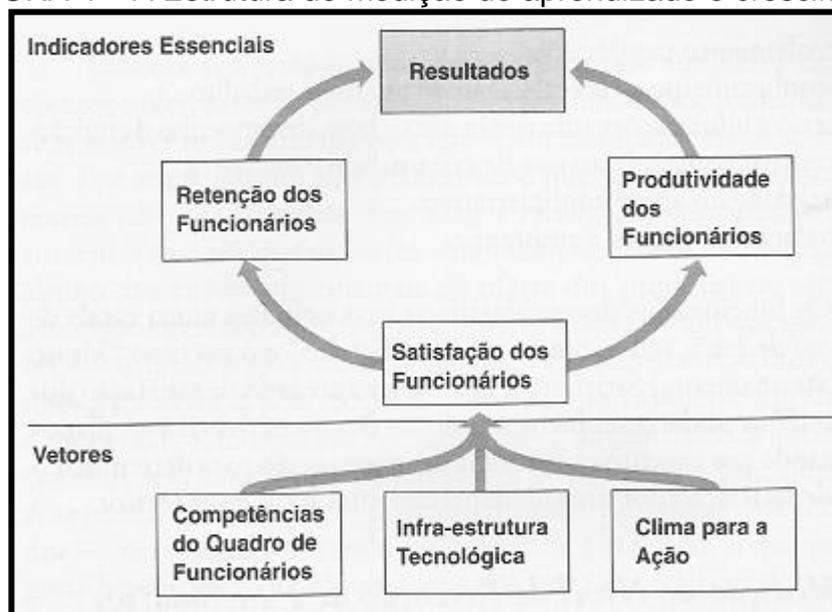
O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa de desenvolvimento de novos produtos [...] As empresas devem investir também na infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 132).

Também foram criadas três categorias para a perspectiva de aprendizado e crescimento, entre elas está a capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e alinhamento.

#### 3.3.4.1 Capacidade dos funcionários

As empresas buscam alguns objetivos para os funcionários, essas medidas são divididas em três: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários.

FIGURA 4 – A Estrutura de medição do aprendizado e crescimento



Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 135.

É preciso que as empresas tenham em mente que os colaboradores bem estruturados e cada vez mais satisfeitos, é possível que os mesmos deem maior retorno e conseqüentemente maior resultado para a empresa.

#### 3.3.4.2 Capacidade dos sistemas de informações

Os colaboradores necessitam de *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado. Somente com esse *feedback* pode-se esperar que sustentem programas de melhoria onde sejam eliminados os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção. Também é preciso que os colaboradores da linha de frente tenham informações precisas sobre o relacionamento total da empresa com cada cliente.

A motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários se desempenhem com eficiência no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 141).

Os serviços de informações excelentes servem como uma exigência para os funcionários melhorarem os seus processos.

#### 3.3.4.3 Motivação, *Empowerment* e Alinhamento

Quando os dados relativos à satisfação e à produtividade são coletados para a organização como um todo, o resultado são funcionários mais satisfeitos e mais eficazes. Pode-se perceber que a satisfação é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento destas.

Para Norton e Kaplan:

Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir (1997, p. 142).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 152) um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários; satisfação, produtividade e retenção:

Monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os vetores desses resultados são, até o momento, um tanto genéricos e menos desenvolvidos do que os das outras três perspectivas do *Balanced Scorecard*.

### 3.4 RELAÇÃO BSC X INDICADORES

#### 3.4.1 Quadro dos relacionamentos

QUADRO 8 – Relação das visões do BSC com Indicadores

Visão	Detalhamento	Indicadores Contábeis
Perspectiva Financeira	*Crescimento: Aumento de vendas, novos produtos e captação de funcionários *Sustentação: Lucro Operacional, Retorno sobre o capital investido e margem bruta	*Indicadores de Liquidez *Indicadores de Endividamento *Indicadores de Rentabilidade (Rentabilidade do Ativo, Giro do Ativo e Patrimônio Líquido) *Taxa de retorno sobre o Investimento
	*Colheita: Retorno imediato do investimento	*Indicadores de Rentabilidade (Margem Líquida)
Perspectiva dos Clientes	*Satisfação, fidelidade, captação de novos clientes e lucratividade.	

continua

continuação

Perspectiva dos Processos Internos	*Inovação: novos mercados e a necessidade dos clientes atuais	*Indicadores de Atividade
	*Operação: Desde o pedido do cliente até a entrega do produto	
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	*Pós-Venda: Entrega Rápida, Garantia e Consertos *Capacitação dos funcionários: Satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores	*Nenhum Indicador relacionado
	*Capacitação do sistema de informação: Feedback para os funcionários para integração dos mesmos com o sistema da empresa	
	*Motivação e Alinhamento: Motivação constante dos funcionário para a busca de lucratividade	

Fonte: elaborado pela própria autora.

## 4 ESTUDO DE CASO – *BALANCED SCORECARD*: UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA E FINANCEIRA DE UMA EMPRESA COMERCIAL DE CAXIAS DO SUL/RS

### 4.1 HISTÓRICO

A empresa iniciou suas atividades em 1985, localizada na cidade de Flores da Cunha, atuando no ramo de som automotivo, consertando e comercializando. Em 1988, aproveitando um cenário positivo na comercialização de antenas parabólicas, passou a atuar exclusivamente neste segmento no mercado varejista. Obtendo grande êxito através de um bom relacionamento com clientes e fornecedores.

Surgiu, então, a necessidade de ampliação dos negócios, e em 1993, passou de varejista a distribuidor para todo o estado do Rio Grande do Sul. Neste mesmo ano estabeleceu-se em Caxias do Sul, num primeiro momento com salas alugadas, e em 1996 mudou-se para instalações próprias. Em 1998 deu início à distribuição de equipamentos e centrais telefônicas da marca INTELBRAS, passando em 2004 a ser distribuidor exclusivo da marca para todo o estado.

A empresa cresceu, exigindo um espaço maior. Em 2004 foi edificado o prédio da empresa, com amplas e modernas instalações. Neste mesmo período abriu um escritório de vendas em Porto Alegre, que devido ao contínuo crescimento da empresa transformou-se em filial inaugurada no dia 08/11/2005, com prédio próprio.

Hoje, a empresa é distribuidora de antenas parabólicas, TV por assinatura, telefones, centrais telefônicas, VOIP, informática, *wireless*, produtos de segurança e uma grande linha de acessórios nestes segmentos. Sempre preocupada em melhor atender seus clientes, a empresa vem continuamente trazendo novas tecnologias que atendam as necessidades do mercado.

A empresa disponibiliza consultores de vendas treinados para oferecer sempre a melhor opção de negócio para cada cliente. A equipe ainda é composta de suporte técnico, área administrativa, financeiro, almoxarifado e assistência técnica especializada para suprir as necessidades de nossos parceiros.

### 4.2 MISSÃO

Para justificar a sua razão de existir, a missão precisa alcançar resultados consistentes com a missão proposta pela empresa. Os resultados devem ser a tradução quantitativa e qualitativa do cumprimento da missão da empresa. Uma empresa não é apenas definida pelo seu nome ou estatuto, mas sim pela sua missão. Somente uma definição clara da missão da organização possibilita ter objetivos claros e realísticos. É devido à justificativa da razão de sua existência que a empresa analisada demonstra sua missão a seguir:

- Distribuição de produtos com projetos e soluções integradas e inovadoras em tecnologia e logística, atuando como empresa diferenciada, competitiva e rentável.

#### 4.3 VISÃO

A visão pode ser separada em dois conceitos, o primeiro conceito utiliza a visão como um sonho, formado por empreendedores visionários ou até mesmo de empreendedores que desejam ser reconhecidos pelo sucesso pelo mundo. Já o segundo conceito de visão, que é o mais utilizado, se transforma em um verdadeiro desafio estratégico. A grande diferença entre os dois conceitos é que o primeiro conceito nasce do fruto da imaginação dos empreendedores e o segundo nasce a partir de um processo participativo. Sendo assim a empresa analisa demonstra sua real visão:

- Buscar a melhor posição no mercado de atuação, até 2014, sendo referência na integração e inovação em tecnologia, treinamento e suporte.

#### 4.4 PRINCÍPIOS E VALORES DA EMPRESA

Os princípios e valores da empresa foram retirados do site da empresa, além dos dados enviados através de correio eletrônico.

- Princípios da empresa: ética nas informações e relações, profissionalismo, resiliência, conhecimento compartilhado, eficácia e comprometimento
- Valores da empresa:
  - cliente: valorizar e manter clientes que compram mensalmente, pagam pontualmente e estejam alinhados com a filosofia de processos, atualização do mix de produtos e ampliação do conhecimento.
  - funcionários: valorizar e manter funcionários alinhados com as normas da empresa, comprometidos com as metas traçadas, atualização e crescimento profissional contínuo.
  - empresa: comprometida em reter as melhores pessoas, viabilizar recursos, informações e conhecimento para proporcionar o melhor atendimento em seu segmento.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS ATUAIS

A seguir apresentam-se os dados contábeis da empresa, analisados e calculados para os indicadores de desempenho, os dados utilizados para análise, foram retirados dos Balanços Patrimoniais de 2009, 2010 e 2011 e da Demonstração do Resultado do Exercício dos mesmos anos (anexos A-F). Os dados foram divulgados pela empresa através do escritório de contabilidade responsável pelos dados apresentados.

### 5.1 ANÁLISE DOS DADOS CONTÁBEIS

QUADRO 9 – Análise dos indicadores de liquidez

Indicadores	Interpretação	2009	2010	2011
Liquidez Geral (LG)	Quanto maior, melhor	0,8554	0,8779	0,9194
Liquidez Corrente (LC)	Quanto maior, melhor	1,9626	2,1805	2,7721
Liquidez Seca (LS)	Quanto maior, melhor	1,0181	1,1311	1,5812
Liquidez Imediata (LI)	Quanto maior, melhor	0,1268	0,1308	0,1945

Fonte: elaborado pela própria autora.

#### 5.1.1 Liquidez Geral

Para cada real de dívida a curto e/ou a longo prazo a empresa dispôs no ano de 2009 de R\$ 0.85, 2010 R\$ 0,87 e 2011 R\$ 0,91 de recursos para pagamento dessas dívidas. Nos anos referidos, podemos perceber um aumento contínuo nessa capacidade de pagamento das dívidas de curto ou longo prazo, demonstrando que a empresa é capaz de honrar compromissos assumidos por ela.

### 5.1.2 Liquidez Corrente

Para cada real de dívida de curto prazo a empresa dispôs de R\$ 1,96 em 2009, R\$ 2,18 em 2010 e R\$ 2,77 em 2011 de recursos próprios para pagar suas obrigações. Pode-se notar que a empresa vem aumentando significativamente esse índice, portanto demonstra ano a ano sempre melhora.

### 5.1.3 Liquidez Seca

O índice de liquidez seca é muito semelhante ao de liquidez corrente, assim a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo com recursos próprios, exceto os estoques, é de R\$ 1,01 em 2009, R\$ 1,13 em 2010 e R\$ 1,58 em 2011 para cada real de dívida da empresa. Também, demonstra que a empresa aumenta todo o ano sua capacidade de pagamento e quitação de seus compromissos.

### 5.1.4 Liquidez Imediata

A empresa apresenta para cada unidade monetária R\$ 0,12 em 2009, R\$ 0,13 em 2010 e R\$ 0,19 em 2011. Índices relativamente baixos para quitação imediata de suas obrigações. Esse indicador verifica a relação de disponibilidades que são recursos facilmente convertidos em dinheiro com as dívidas de curto prazo.

QUADRO 10 – Análise dos indicadores de endividamento

Indicadores	Interpretação	2009	2010	2011
Participação de capital de terceiros sobre recursos próprios	Quanto menor, melhor	0,4359	0,4027	0,4224
Garantia de capital próprio ao capital de terceiros	Quanto menor, melhor	1,2941	1,4835	1,3674
Composição do endividamento	Quanto menor, melhor	1,0000	1,0000	0,7852

Fonte: elaborado pela própria autora.

### 5.1.5 Participação de capital de terceiros sobre recursos próprios

Esse índice representa o percentual de capital de terceiros sobre o investimento total da empresa. Esses índices são de 43% em 2009, 40% em 2010 e 42% em 2011. Esse índice se mantém equilibrado na empresa analisada não prejudicando a taxa de retorno sobre o investimento.

### 5.1.6 Garantia de capital próprio ao capital de terceiros

Esse índice indica o volume de recursos próprios em relação às dívidas totais da empresa. A empresa analisada demonstra ótimo índice, pois possui aumento de 29%, 48% e 36% em 2009, 2010 e 2011, respectivamente, na garantia de capital próprio em relação ao capital de terceiro da empresa.

### 5.1.7 Composição do endividamento

Esse índice representa o quanto da dívida total da empresa deverá ser paga em curto prazo. Pode-se analisar que nos anos de 2009 e 2010, 100% das dívidas totais foram pagas em curto prazo, já no ano de 2011, 78% das dívidas totais foram pagas no curto prazo.

QUADRO 11 – Análise dos indicadores de Rentabilidade

Indicadores	Interpretação	2009	2010	2011
Giro do Ativo (GA)	Quanto maior, melhor	2,1054	2,7067	2,6095
Margem Líquida (ML)	Quanto maior, melhor	0,0309	0,0469	0,0281
Rentabilidade do Ativo (RA)	Quanto maior, melhor	0,0651	0,1269	0,0733
Rentabilidade do Patrimônio Líquido (RPL)	Quanto maior, melhor	0,1154	0,2124	0,1269

Fonte: elaborado pela própria autora.

### **5.1.8 Giro do Ativo**

O GA demonstra que para cada real investido no ativo total da empresa a empresa vendeu em 2009 R\$ 2,10, em 2010 R\$ 2,70 e em 2011 R\$ 2,60, pode-se verificar que os três anos apresentaram índices ótimos, pois os investimentos superam as vendas. Porém, destaca-se o ano de 2010 que tem o maior retorno de todos os anos analisados, assim verifica-se a eficiência com que são utilizados os recursos aplicados na empresa.

### **5.1.9 Margem Líquida**

A ML demonstra o lucro que a empresa está tendo em relação ao seu faturamento. A empresa não apresenta resultados positivos sobre as vendas efetuadas em ambos os períodos analisados, sem que cada real de venda líquida demonstrada pela empresa apenas R\$ 0,03 em 2009, R\$ 0,04 em 2010 e R\$ 0,02 em 2011 de lucro líquido. Isso se deve aos custos elevados das mercadorias vendidas que se destacam em uma média de 30% das vendas líquidas desses anos.

### **5.1.10 Rentabilidade do Ativo**

O RA verifica a lucratividade da empresa em relação aos investimentos feitos no ativo total. Assim, o lucro representa em 2009, 6%, em 2010, 12% e em 2011, 7% do investimento no ativo total. O ano de 2010 se destaca com maior percentual, mas a empresa não vem aumentando esse índice e sim diminuindo essa lucratividade. Sendo assim, a empresa irá demorar aproximadamente 14 anos ( $100\% / 7\%$ ) para recuperar os investimentos feitos no Ativo da empresa com base na rentabilidade de 2011.

### 5.1.11 Rentabilidade do Patrimônio Líquido

O RPL verifica qual foi o retorno para os sócios a partir dos investimentos feitos na empresa, ou seja, qual o retorno sobre os capitais próprios representados pelo Patrimônio Líquido. Analisando os resultados apresenta-se o índice de rentabilidade de 11% em 2009, 21% em 2010 e 12% em 2011. Percentuais relativamente bons, pois superam o valor de rentabilidade dos custos de oportunidade.

QUADRO 12 – Análise dos indicadores de Atividade

Indicadores	Interpretação	2009	2010	2011
Prazo médio de recebimento de Vendas (PMRV)	Quanto menor, melhor	52 dias	45 dias	50 dias
Prazo médio de pagamento de contas (PMPC)	Quanto maior, melhor	68 dias	52 dias	35 dias
Prazo médio de renovação de estoque (PMRE)	Quanto menor, melhor	97 dias	75 dias	71 dias
Posicionamento de Atividade( PA)	Menor ou igual a 1	0,4613	0,4633	0,6576

Fonte: elaborado pela própria autora.

### 5.1.12 Prazo médio de recebimento de vendas

A empresa analisada mantém uma media de 50 dias no recebimento de suas vendas, período necessário para a empresa pois o pagamento de suas contas tem prazo bem maior que o recebimento de vendas.

### 5.1.13 Prazo médio de pagamento de contas

O prazo médio de pagamento de contas vem diminuindo gradativamente desde 2009 até 2011. Entretanto, a empresa precisa ter cuidado com esse índice pois os dias que estão pagando os fornecedores são menores que o que a empresa vem financiando a seus clientes. Portanto, a empresa, futuramente, poderá precisa

de outros recursos para se financiar, pois vem financiando mais os prazos dos clientes do que seus fornecedores lhe financia.

#### 5.1.14 Prazo médio de renovação de estoques

Esse índice demonstra a quantidade de dias que os produtos ficam no estoque, desde a entrada até a saída da mercadoria. Ao analisar pode-se perceber que esse índice vem melhorando ano a ano, pois vem diminuindo de 97 dias em 2009 a 75 dias em 2010 e 71 dias em 2011. Pois quanto menor forem os dias de estocagem de material, melhor para empresa.

#### 5.1.15 Posicionamento de Atividades

Esse índice se demonstra ideal, pois todos os anos apresentados demonstram índice menor que 1.

#### 5.1.16 Taxa de Retorno sobre o Investimento

Esse indicador tem relação ao indicador de rentabilidade do ativo, que se localiza dentro dos indicadores de rentabilidade, onde destacamos que a empresa tem baixo percentual de retorno. Sendo assim, a empresa irá demorar aproximadamente 14 anos ( $100\% / 7\%$ ) para recuperar os investimentos feitos no Ativo da empresa com base na rentabilidade de 2011.

QUADRO 13 – Análise da taxa de retorno sobre o investimento

Indicadores	Interpretação	2009	2010	2011
Taxa de retorno sobre o investimento (TRI)	Quanto maior, melhor	0,0651	0,1269	0,0733

Fonte: elaborado pela própria autora.

Após a análise separadamente dos indicadores, pode-se perceber que a empresa se destaca pela sua boa capacidade de pagamento de contas, ou seja,

liquidez em todos os seus indicadores, a empresa também destaca seus baixos indicadores de endividamento, mas podendo melhorá-los se caso a empresa opte em diminuir seus fornecedores, já que todos os seus índices de liquidez se mostram bons e estáveis.

Já na rentabilidade pode-se perceber que a empresa tem ótima rentabilidade de seu patrimônio líquido, pois sua rentabilidade supera o valor do custo de oportunidade do mercado atual, mas, enquanto isso, sua rentabilidade líquida não é satisfatória, devido ao custo das mercadorias vendidas estarem muito elevados, chegando em média a 60% anual nos três anos analisado, um percentual de custo muito elevado para a empresa. É preciso entender que a empresa demonstra em seus indicadores de atividade que tem um prazo médio de recebimento de vendas menor que de pagamento de suas contas, isso facilita para a empresa a negociação de suas dívidas com fornecedores e consegue ter índices de liquidez imediata, melhor, devido ao valor de clientes recebidos serem mais rápido do que o pagamento dos fornecedores.

É necessário que a empresa reveja sua taxa de retorno sobre o investimento, pois ela demonstra baixo índice demorando em média 14 anos para recuperar seus investimentos efetuados no ativo da empresa.

## 5.2 ANÁLISE DO RELACIONAMENTO DO BSC X INDICADORES

No quadro 14 é apresentada a relação entre os indicadores de desempenho e estratégicos com os indicadores utilizados pela empresa. Demonstra as perspectivas do BSC, seguido de seus objetivos, dos indicadores contábeis relacionados pela empresa e na última coluna do quadro verifica-se os indicadores utilizados pela empresa na qual foram coletados através de questionário específico (anexo G).

QUADRO 14 – Relação entre indicadores Estratégicos e da Utilizados pela Empresa

<b>Perspectivas</b>	<b>Diretrizes/ Objetivos Estratégicas</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Indicadores Utilizados pela empresa</b>
<b>Financeira</b>	Crescimento financeiro, Aumento de Vendas, Lucro Operacional e Retorno sobre o investimento	Indicadores de Liquidez Indicadores de Endividamento Indicadores de Rentabilidade Taxa de retorno sobre o Investimento	Liquidez Corrente, Liquidez Geral, Margem Líquida, Endividamento Geral e Taxa de retorno sobre o Investimento
<b>Clientes</b>	Satisfação e fidelidade dos Clientes	Indicadores de Rentabilidade (Margem Líquida)	Indicadores de Rentabilidade (Margem Líquida)
<b>Processos Internos</b>	Qualidade da Operação, Pós-Venda e Inovação	Indicadores de Atividade	Não se utiliza de indicadores específicos
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Capacitação de funcionários, trabalho motivado	Nenhum Indicador relacionado	Não se utiliza de indicadores específicos

Fonte: elaborado pela própria autora.

A relação dos indicadores apresentados pela empresa, analisadas tem semelhança entre os indicadores de desempenho contábeis analisados com a relação entre o BSC. Portanto, é possível destacar e orientar a empresa na utilização de indicadores que ficam desconhecidos para ela para melhor análise dos dados contábeis e tomada de decisões.

É possível verificar que a empresa não se utiliza de indicadores importantes que podem melhorar outras performances de suas estratégias, como por exemplo, a empresa não controla o prazo médio de recebimento de vendas. Portanto, fica mais difícil de controlar o prazo de pagamento de fornecedores, e ela precisa ter consciência que o prazo de recebimento precisa ser menor que o prazo de pagamento. Também utiliza apenas alguns indicadores de liquidez e endividamento, na qual poderia dar maior suporte financeiro se for utilizado todos os indicadores de liquidez e endividamento relacionados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS / CONCLUSÃO

Analisando as perspectivas relacionadas no quadro 14 é possível analisá-la separadamente. Na perspectiva financeira nota-se que a empresa utiliza de indicadores de liquidez corrente e geral. Também nos indicadores de endividamento utiliza-se apenas o endividamento geral. Portanto, o que pode indicar é que ela passe a utilizar todos os indicadores de liquidez e endividamento para ter melhor análise da real situação financeira em que a empresa se encontra. Na perspectiva de clientes onde o maior objetivo é satisfazê-los, é perceptível que a empresa tem utilizado indicadores de margem líquida, o que lhe dá suporte para melhor negociar com seus clientes, sabendo assim até onde está seu ponto de equilíbrio.

Nos processos internos a empresa se destaca pela busca constante por novos produtos e novos mercados objetivando manter-se conectado ao cliente. Porém, pode-se indicar que a empresa se utilize de indicadores de atividade que são muito importantes para auxiliar no prazo de negociação com seus clientes e fornecedores. No entanto, a empresa não vem fazendo, também não tem conhecimento do prazo médio de pagamento de suas contas. Caso a empresa, utilize os indicadores de atividade conseguirá negociar melhor seus prazos com fornecedores para assim negociar melhor os prazos junto a seus clientes.

Já na perspectiva de aprendizado e crescimento não se destacam indicadores contábeis para essa perspectiva. Entretanto, através do questionário aplicado, analisou-se que a empresa busca treinar seus funcionários, além de medir sua satisfação através de pesquisa. Também através do setor comercial a empresa consegue perceber que os funcionários satisfeitos trazem maior rentabilidade para a empresa, pois através de benefícios propostos aos funcionários suas vendas conseguem aumentar proporcionalmente e melhorar nos resultados da empresa.

Em resumo a empresa analisada demonstra boa capacidade de pagamento de contas, se destaca pelos seus baixos indicadores de endividamento, podendo melhorá-los se a empresa optar em diminuir seus fornecedores, já que todos os seus índices de liquidez se mostram bons e estáveis.

Na rentabilidade pode-se perceber que a empresa tem ótima rentabilidade de seu patrimônio líquido, pois sua supera o valor do custo de oportunidade do mercado atual, enquanto isso sua rentabilidade líquida não é satisfatória. Isto se

deve, ao custo das mercadorias vendidas se mostrarem muito elevados. É interessante analisar que a empresa demonstra em seus indicadores de atividade um prazo médio de recebimento de vendas menor que o de pagamento de suas contas. Isso facilita para a empresa a negociação de suas dívidas com fornecedores e consegue ter índices de liquidez imediata melhor, devido o valor de clientes recebidos serem mais rápido do que o pagamento dos fornecedores. É necessário que a empresa reveja sua taxa de retorno sobre o investimento, pois ela demonstra baixo índice, demorando a recuperar seus investimentos efetuados no ativo da empresa.

Analisando os números utilizados pela empresa para melhor o planejamento estratégico é possível indicar que a organização se utilize de alguns indicadores despercebidos pela empresa que podem auxiliar para melhorar os indicadores de liquidez, endividamento e melhorar sua taxa de retorno sobre o investimento. Além disso, se destacar a não utilização dos indicadores de atividade pela empresa, na qual a análise desse indicador pode auxiliar no prazo médio do recebimento de seus clientes e conseguir melhorar o prazo de seus pagamentos de contas.

Afirmar-se que as utilizações mensais ou periódicas de todos os indicadores de desempenho podem auxiliar no planejamento estratégico da empresa, pois com eles é possível verificar com precisão qual a real situação da empresa num determinado período. Também se faz necessário, ou mesmo para fazer comparativos se a empresa vem melhorando anualmente seus indicadores.

Além dos indicadores de desempenho, verifica-se que a empresa não se utiliza de indicadores na perspectiva de aprendizado e crescimento, mas a empresa vem se utilizando pesquisa de satisfação de funcionários. Além disso, o que é perceptível é o aumento de suas vendas através de funcionários satisfeitos, é possível indicar que a empresa que faça periodicamente essas pesquisas para manter funcionários satisfeitos e continuar demonstrando resultados positivos para a empresa. Já na perspectiva de processos a empresa juntamente com seu setor comercial também se destaca pela busca constante de análise do mercado e junto aos seus fornecedores com a busca de novos produtos o que significa que a empresa busca constante evolução junto ao mercado.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, H. R. **Demonstrações Contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN: 9788522456512.

CAVALHEIRO, E. A.; MARCONATTO, D. A. B. e AMARAL, D. de A. G. do. **Balanced Scorecard: Uma ferramenta de Gestão Estratégica**. **Revista eletrônica de Contabilidade**. Curso de Ciências Contábeis UFSM. Rio Grande do Sul, n.06, Jul-Dez. 2006. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/>>, acesso em: agosto de 2012.

COSTA, A. P. da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006. ISBN: 8522442568.

FARIA, A. C. de. **Gestão de custos logísticos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005. ISBN: 9788522441556.

GUTH, S. C. e PINTO, M. M. **Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Scortecci, 2007. ISBN: 9788536608044.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. ISBN: 9788535201499.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negocio**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004. ISBN: 8535207090.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN: 8522430675.

NASCIMENTO, A. M. e REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001. Disponível em: <[http://revistacontabeis/anterior/artigos/vIIIIn02/balanced\\_scorecard.pdf](http://revistacontabeis/anterior/artigos/vIIIIn02/balanced_scorecard.pdf)>, acesso em: 10 de abril de 2012.

RIBEIRO, O. M. **Estrutura e Analise de Balanços fácil**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2002. ISBN: 8502025066.

ROCHA, I. e LAVARDA, C. E. F. **Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle empresarial**. In: **Seminário em trabalhos científicos em**

**administração de empresas da USP.** 12, 2009, São Paulo. Anais. São Paulo: 2009, p. 1-16.

SCARPINELLI, M.; ROMAGNOLLI, V. R. e ARAUJO, A. F. *Balanced Scorecard*: um novo indicador de desempenho na gestão empresarial. **Revista Científica de Ciências Contábeis** – *ISSQN*, São Paulo, n. 100, p. 1-6, out. 2007. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/contabeis10/pages/artigos/cc-edic10-anoV-art05.pdf>>, acesso em: 08 de abril de 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamentos e métodos. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001. ISBN: ISBN : 8573078529.

## ANEXO A – Balanço Patrimonial 2009

BALANÇO PATRIMONIAL - 2009			
Ativo	6.261.761,61	Passivo	6.261.761,61
<b>Ativo Circulante</b>	<b>5.356.887,92</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>2.729.544,26</b>
<b>Disponível</b>	<b>346.138,15</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>2.318.955,33</b>
<b>Caixa</b>	<b>148.383,53</b>	<b>Obrigações tributárias</b>	<b>112.711,36</b>
Caixa Geral	148.383,53	<b>Impostos e Contribuições a recolher</b>	<b>112.711,36</b>
<b>Banco conta movimento</b>	<b>12.353,38</b>	ICMS a recolher - Filial 01	12.782,55
Banco do Brasil	1.016,92	ICMS a recolher - Matriz	922,32
Banrisul	5.440,61	ISSQN a recolher - Matriz	113,68
Bradesco	5.895,85	Imposto de renda a recolher	56.667,85
<b>Aplicações Financeiras</b>	<b>185.401,24</b>	Contribuição a recolher	22.673,57
Aplicação Banco do Brasil	185.401,24	IRRF a recolher	18.631,78
		Contrib. Sindical a recolher - Matriz	474,18
		Contrib. Sindical a recolher - Filial	445,43
<b>Cientes</b>	<b>2.372.110,88</b>	<b>Obrigações trabalhistas e previdenciárias</b>	<b>294.238,67</b>
		<b>Obrigações trabalhistas e previdenciárias - Matriz</b>	<b>240.545,70</b>
<b>Outros Créditos</b>	<b>51.944,14</b>	<b>Obrigações com pessoal - Matriz</b>	<b>67.653,08</b>
<b>Adiantamento a fornecedor</b>	<b>13.090,53</b>	Salários a pagar - Matriz	62.918,00
Adiantamento a fornecedor	13.090,53	Pro-Labore a pagar - Matriz	4.539,00
<b>Adiantamento a empregados</b>	<b>30.910,19</b>	Pensão Alimentícia a pagar - Matriz	196,08
Adiantamento de férias - Matriz	25.341,12	<b>Obrigações previdenciárias - Matriz</b>	<b>40.984,05</b>
Adiantamento de férias - Filial 01	5.569,07	INSS a recolher - Matriz	31.749,19
<b>Tributos a recuperar</b>	<b>7.943,42</b>	FGTS a recolher - Matriz	9.234,86
Cofins a recuperar	6.525,80	<b>Provisões - Matriz</b>	<b>131.908,57</b>
Pis a recuperar	1.417,62	Provisão para Férias - Matriz	97.858,75
<b>Estoques</b>	<b>2.578.002,98</b>	INSS s/prov. Férias - Matriz	26.226,09
<b>Mercadorias e produtos - Matriz</b>	<b>2.071.672,86</b>	FGTS s/prov. Férias - Matriz	7.823,73
Mercadorias para revenda - Matriz	2.071.672,86	<b>Obrigações trabalhistas e previdenciárias - Filial</b>	<b>53.692,97</b>
<b>Mercadorias e produtos - Filial 01</b>	<b>506.330,12</b>	<b>Obrigações com pessoal - Filial</b>	<b>13.810,00</b>
Mercadorias para revenda - Filial 01	506.330,12	Salários a pagar - Filial	13.810,00
<b>Despesas pagas antecipadamente</b>	<b>8.691,77</b>	<b>Obrigações previdenciárias - Filial</b>	<b>9.316,47</b>
<b>Despesas de meses seguintes</b>	<b>8.691,77</b>	INSS a recolher - Filial	7.186,80
Premios de seguros a apropriar	8.691,77	FGTS a recolher - Filial	2.129,67
<b>Ativo não circulante</b>	<b>904.873,69</b>	<b>Provisões - Filial</b>	<b>30.566,50</b>
<b>Imobilizado - Matriz</b>	<b>819.358,53</b>	Provisão para Férias - Filial	22.675,49
<b>Imóveis - Matriz</b>	<b>439.129,62</b>	INSS s/prov. Férias - Filial	6.077,05
Terrenos - Matriz	40.000,00	FGTS s/prov. Férias - Filial	1.813,96
Prédios - Matriz	399.129,62	<b>Outras Obrigações</b>	<b>3.638,90</b>
<b>Móveis e Utensílios - Matriz</b>	<b>51.584,39</b>	<b>Contas a pagar</b>	<b>261,03</b>
Móveis e Utensílios - Matriz	51.584,39	Emprestimo desconto em Folha	261,03
<b>Máquinas e Equipamentos - Matriz</b>	<b>74.329,18</b>	<b>Energia Elétrica a pagar</b>	<b>3.377,87</b>
Máquinas e Equipamentos - Matriz	74.329,18	Rio Grande Energia	2.173,28
<b>Veículos- Matriz</b>	<b>469.419,00</b>	Companhia Estadual de Energia Elétrica	1.204,59
Veículos - Matriz	469.419,00		
<b>(-) Depreciação acumulada - Matriz</b>	<b>- 215.103,66</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>3.532.217,35</b>
(-) Deprec. De Edifícios - Matriz	- 79.825,82	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>3.532.217,35</b>
(-) Deprec. De Móveis e Utensílios - Matriz	- 15.403,47	<b>Capital Subscrito</b>	<b>2.000.000,00</b>
(-) Deprec. Máquinas e Equipamentos - Matriz	- 41.410,09	Capital Social	2.000.000,00
(-) Deprec. De Veículos - Matriz	- 78.464,28	<b>Reserva de Lucros</b>	<b>1.532.217,35</b>
<b>Imobilizado - Filial</b>	<b>15.144,00</b>	Reserva de Lucros	1.532.217,35
<b>Móveis e Utensílios - Filial 01</b>	<b>17.965,12</b>		
Móveis e Utensílios - Filial 01	17.965,12		
<b>Máquinas e Equipamentos - Filial 01</b>	<b>3.178,94</b>		
Máquinas e Equipamentos - Filial 01	3.178,94		
<b>(-) Depreciação acumulada - Filial 01</b>	<b>- 6.000,06</b>		
(-) Deprec. De Móveis e Utensílios - Filial 01	- 4.111,93		
(-) Deprec. Máquinas e Equipamentos - Filial 01	- 1.888,13		
<b>Ativo Diferido</b>	<b>70.371,16</b>		
<b>Benefícios em Propriedade de Terceiros</b>	<b>87.963,88</b>		
Reformas na sede da Filial	87.963,88		
<b>(-) Amortização acumulada</b>	<b>- 17.592,72</b>		
(-) Amortização acum. Benefícios prop. De terceiros	- 17.592,72		

Fonte: fornecido pela empresa analisada.

## ANEXO B – Demonstração do Resultado do Exercício 2009

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2009			
<b>Receita Operacional</b>	<b>16.435.178,65</b>	<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>- 221.476,30</b>
Venda de mercadorias - Matriz	10.988.801,38		
Venda de mercadorias - Filial	4.980.932,97	<b>Despesas Financeiras</b>	<b>- 311.074,33</b>
Receita de prest. Serviços - Matriz	342.383,25	Juros Passivos	- 1.353,29
Receita de Aluguel - Matriz	1.500,00	Descontos Concedidos	- 1.944,42
Receita de Comissão - Matriz	121.561,05	Juros de Mora	- 1.087,83
		Juros s/ Capital Proprio	- 197.438,11
<b>Deduções</b>	<b>- 3.251.865,17</b>	Despesas bancárias	- 107.777,05
(-) Devol.venda mercadorias - Matriz	- 122.897,52	Despesas c/cartorio e tabelionato	- 1.470,93
(-) Devol.venda mercadorias - Filial	- 43.576,81	Multas de Mora	- 2,70
(-) ICMS- Filial 01	- 70.157,96		
(-) ICMS - Matriz	- 1.496.004,95	<b>Receitas Financeiras</b>	<b>89.598,03</b>
(-) ISSQN -Matriz	- 18.011,07	Varição Monetaria Passiva	- 85,20
(-) COFINS	- 1.233.432,25	Juros de Aplicação	1.513,76
(-) PIS	- 267.784,61	Juros Ativos	49.297,22
		Descontos Financeiros Obtidos	9.333,42
<b>Receita Líquida</b>	<b>13.183.313,48</b>	Bonificação	29.538,83
<b>Custo Mercadorias Vendidas</b>	<b>- 9.533.144,71</b>	<b>DESPESAS COM VENDAS</b>	<b>- 1.947.726,41</b>
Custo Mercadorias Vendidas - Filial 01	- 3.924.353,47	Salario e Ordenados - Matriz	- 606.246,28
Custo Mercadorias Vendidas - Matriz	- 8.010.728,67	13º Salario - Matriz	- 49.736,61
(-) ICMS recuperado s/compras - Matriz	1.238.522,60	Férias - Matriz	- 91.719,95
(-) Cofins recuperado s/compras	955.872,59	INSS - Matriz	- 194.027,41
(-) Pis recuperado s/compras	207.542,24	FGTS - Matriz	- 59.437,80
		Indenização e Aviso Previo - Matriz	- 11.804,85
<b>Lucro Bruto</b>	<b>3.650.168,77</b>	Assistencia Medica e Social - Matriz	- 42.440,64
		Vale Transporte - Matriz	- 1.227,18
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>- 854.989,96</b>	Despesas com Instrução	- 34.945,68
Vale Transporte - Matriz	- 694,02	Salario e Ordenados - Filial 01	- 177.388,84
Salario e Ordenados - Matriz	- 153.345,55	13º Salario - Filial 01	- 15.946,38
Pro-Labore - Matriz	- 58.308,17	Férias - Filial 01	- 29.118,41
13º Salario - Matriz	- 19.431,97	INSS - Filial 01	- 57.361,05
Férias - Matriz	- 39.170,27	FGTS - Filial 01	- 17.386,20
INSS - Matriz	- 71.152,74	Indenização e Aviso Previo - Filial 01	- 8.417,26
FGTS - Matriz	- 17.668,18	Assistencia Medica e Social - Filial 01	- 13.250,02
Indenização e Aviso Previo - Matriz	- 7.564,03	Auxilio Creche - Filial 01	- 1.109,60
Assistencia Medica e Social - Matriz	- 2.088,60	Propaganda e Publicidade	- 50.457,73
Salario e Ordenados - Filial 01	- 11.783,14	Fretes e Carretos	- 38.648,04
13º Salario - Filial 01	- 1.122,98	Manutenção de Veiculos	- 27.033,08
Férias - Filial 01	- 1.988,70	Combustivel e Lubrificantes	- 37.246,29
INSS - Filial 01	- 3.981,85	Viagens Terrestres	- 11.716,80
FGTS - Filial 01	- 1.278,35	Viagens Aereas	- 855,02
Vale Transporte - Filial 01	- 116,04	Pedagios e Estacionamento	- 7.247,85
Aluguel de imoveis	- 8.400,00	Aluguel e Condominio	- 2.743,80
Despesas com eventos	- 1.954,05	Despesas postais e Telegraficas	- 253,21
Energia Eletrica - Filial 01	- 11.190,11	Serviços prestados por terceiros	- 45.516,67
Energia Eletrica - Matriz	- 25.571,10	Credito vencidos e Não Liquidados	- 253.173,14
Água e Esgoto	- 1.582,83	Assistencia Medica e Social - Filial 01	- 1.079,54
Telefone - Filial 01	- 8.583,27	Materiais de Consumo	- 60.191,08
Telefone - Matriz	- 134.386,05		
Despesas postais e telegraficas	- 2.125,80	<b>Outras despesas Operacionais</b>	<b>- 37.982,78</b>
Seguros	- 16.990,15	Despesas com higiene e limpeza	- 14,90
Material de Escritorio	- 6.245,50	Bens de pequeno Valor	- 590,00
Material de Higiene e Limpeza	- 56,00	Despesas com alimentação	- 37.377,88
Assistencia Contabil	- 37.800,00		
Serviços prestados por terceiros	- 1.533,85	<b>Resultado Operacional Líquido</b>	<b>569.507,76</b>
Depreciação e Amortização	- 104.638,51		
Despesas legais e judiciais	- 8.500,00	<b>Receita não Operacional</b>	<b>12.000,00</b>
Livros, jornais, revistas e TV	- 1.052,14	Lucros na alienação de veiculos	12.000,00
Multa de Transito	- 587,37		
Treinamento	- 9.491,97	<b>Resultado antes do IR</b>	<b>581.507,76</b>
Manutenção e Reparos	- 21.461,79		
Entidade de Classe	- 3.934,42	<b>Provisões</b>	<b>- 173.970,17</b>
Despesas com informatica	- 52.456,56	(-) contribuição Social	- 52.388,56
Outras despesas	- 6.753,90	(-) Imposto de renda	- 121.581,61
<b>Despesas Tributarias</b>	<b>- 18.485,56</b>	<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>407.537,59</b>
IOF	- 2.095,60		
IPTU	- 2.110,50		
IPVA	- 4.939,17		
Taxas diversas	- 3.340,57		
Contribuição sindical	- 5.999,72		

## ANEXO C – Balanço Patrimonial 2010

BALANÇO PATRIMONIAL - 2010			
Ativo	7.444.293,73	Passivo	7.444.293,73
<b>Ativo Circulante</b>	<b>6.536.088,82</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>2.997.487,78</b>
Disponível	392.163,41	Fornecedores	2.266.893,83
Caixa	51.050,87	Obrigações tributárias	244.156,40
Caixa Geral	51.050,87	Impostos e Contribuições a recolher	244.156,40
		ICMS a recolher - Filial 01	22.086,95
<b>Banco conta movimento</b>	<b>21.511,68</b>	ICMS a recolher - Matriz	6.117,72
Banco do Brasil	1.450,90	Cofins a recolher	37.579,09
Banrisul	7.496,80	Imposto de renda a recolher	91.879,24
Bradesco	12.563,98	Contribuição a recolher	35.492,83
		IRRF a recolher	42.218,21
<b>Aplicações Financeiras</b>	<b>319.600,86</b>	Contrib. Sindical a recolher - Matriz	446,22
Aplicação Banco do Brasil	319.600,86	Contrib. Sindical a recolher - Filial	181,27
		Pis a recolher	8.154,87
<b>Clientes</b>	<b>2.974.362,67</b>		
		<b>Obrigações trabalhistas e previdenciárias</b>	<b>383.827,92</b>
<b>Outros Créditos</b>	<b>4.713,27</b>	<b>Obrigações trabalhistas e previdenciárias - Matriz</b>	<b>284.992,95</b>
Adiantamento a fornecedor	4.685,89	<b>Obrigações com pessoal - Matriz</b>	<b>82.450,06</b>
Adiantamento a fornecedor	4.685,89	Salários a pagar - Matriz	78.243,00
		Pro-Labore a pagar - Matriz	3.992,00
<b>Adiantamento a empregados</b>	<b>27,38</b>	Pensão Alimentícia a pagar - Matriz	215,06
Adiantamento de Salário - Matriz	19,73		
Adiantamento de Salário - Filial 01	7,65	<b>Obrigações previdenciárias - Matriz</b>	<b>44.522,42</b>
		INSS a recolher - Matriz	33.443,39
<b>Estoques</b>	<b>3.145.742,36</b>	FGTS a recolher - Matriz	11.079,03
<b>Mercadorias e produtos - Matriz</b>	<b>2.174.453,22</b>		
Mercadorias para revenda - Matriz	2.174.453,22	<b>Provisões - Matriz</b>	<b>158.020,47</b>
		Provisão para Férias - Matriz	117.662,46
<b>Mercadorias e produtos - Filial 01</b>	<b>971.289,14</b>	INSS s/prov. Férias - Matriz	30.945,27
Mercadorias para revenda - Filial 01	971.289,14	FGTS s/prov. Férias - Matriz	9.412,74
<b>Despesas pagas antecipadamente</b>	<b>19.107,11</b>	<b>Obrigações trabalhistas e previdenciárias - Filial</b>	<b>98.834,97</b>
<b>Despesas de meses seguintes</b>	<b>19.107,11</b>	<b>Obrigações com pessoal - Filial</b>	<b>23.695,00</b>
Prêmios de seguros a apropriar	11.271,00	Salários a pagar - Filial	23.695,00
IPTU e IPVA a apropriar	7.836,11		
		<b>Obrigações previdenciárias - Filial</b>	<b>13.695,51</b>
<b>Ativo não circulante</b>	<b>908.204,91</b>	INSS a recolher - Filial	10.322,80
<b>Imobilizado - Matriz</b>	<b>833.100,54</b>	FGTS a recolher - Filial	3.372,71
<b>Imóveis - Matriz</b>	<b>439.129,62</b>		
Terrenos - Matriz	40.000,00	<b>Provisões - Filial</b>	<b>61.444,46</b>
Prédios - Matriz	399.129,62	Provisão para Férias - Filial	45.582,03
		INSS s/prov. Férias - Filial	12.216,00
<b>Móveis e Utensílios - Matriz</b>	<b>149.286,95</b>	FGTS s/prov. Férias - Filial	3.646,43
Móveis e Utensílios - Matriz	149.286,95		
		<b>Outras Obrigações</b>	<b>102.609,63</b>
<b>Veículos - Matriz</b>	<b>580.923,84</b>	<b>Energia Elétrica a pagar</b>	<b>3.534,64</b>
Veículos - Matriz	580.923,84	Rio Grande Energia	2.150,29
		Companhia Estadual de Energia Elétrica	1.384,35
<b>(-) Depreciação acumulada - Matriz</b>	<b>- 336.239,87</b>		
(-) Deprec. De Edifícios - Matriz	- 95.790,98	<b>Juros sobre capital Próprio</b>	<b>99.074,99</b>
(-) Deprec. De Móveis e Utensílios - Matriz	- 66.934,40	Juros s/capital a pagar Daniel A. Fiorio	89.167,49
(-) Deprec. De Veículos - Matriz	- 173.514,49	Juros s/capital a pagar Marlova O. Fiorio	9.907,50
<b>Imobilizado - Filial</b>	<b>75.104,37</b>		
<b>Móveis e Utensílios - Filial 01</b>	<b>21.644,03</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>4.446.805,95</b>
Móveis e Utensílios - Filial 01	21.644,03	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>4.446.805,95</b>
		<b>Capital Subscrito</b>	<b>2.000.000,00</b>
<b>Benfeitoria em imóveis de 3º - Filial 01</b>	<b>87.963,88</b>	Capital Social	2.000.000,00
Benfeitoria em imóveis de 3º - Filial 01	87.963,88		
		<b>Reserva de Lucros</b>	<b>2.446.805,95</b>
<b>(-) Depreciação acumulada - Filial 01</b>	<b>- 34.503,54</b>	Reserva de Lucros	2.446.805,95
(-) Deprec. De Móveis e Utensílios - Filial 01	- 8.114,46		
(-) Deprec. Benfeitorias - Filial 01	- 26.389,08		

Fonte: fornecido pela empresa analisada.

## ANEXO D – Demonstração do Resultado do Exercício 2010

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2010				
<b>Receita Operacional</b>	<b>23.774.245,10</b>		<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>- 225.777,02</b>
Venda de mercadorias - Matriz	15.302.346,96			
Venda de mercadorias - Filial	6.946.082,85		<b>Despesas Financeiras</b>	<b>- 362.430,26</b>
Receita de prest. Serviços - Matriz	1.233.457,00		Juros Passivos	- 6.055,33
Receita de Comissão - Matriz	292.358,29		Descontos Concedidos	- 984,47
			Juros de Mora	- 6.979,13
<b>Deduções</b>	<b>- 3.624.413,44</b>		Juros s/ Capital Proprio	- 223.856,98
(-) Devol.venda mercadorias - Matriz	- 158.343,46		Despesas bancárias	- 121.833,76
(-) Devol.venda mercadorias - Filial	- 78.455,09		Despesas c/cartorio e tabelionato	- 1.374,18
(-) ICMS- Filial 01	- 299.007,52		Multas de Mora	- 14,23
(-) ICMS - Matriz	- 854.257,71		Juros s/emprestimos e financiamentos	- 1.332,18
(-) ISSQN - Matriz	- 54.564,13			
(-) COFINS	- 1.790.621,75		<b>Receitas Financeiras</b>	<b>136.653,24</b>
(-) PIS	- 389.163,78		Recup. De Creditos consid. Incobraceis	363,00
<b>Receita Liquida</b>	<b>20.149.831,66</b>		Juros de Aplicação	3.773,19
			Juros Ativos	45.628,60
<b>Custo Mercadorias Vendidas</b>	<b>- 15.087.228,05</b>		Descontos Financeiros Obtidos	73.578,99
Custo Mercadorias Vendidas - Filial 01	- 5.583.100,20		Bonificação	13.309,46
Custo Mercadorias Vendidas - Matriz	- 11.558.749,39			
(-) ICMS recuperado s/compras - Matriz	543.452,69		<b>DESPESAS COM VENDAS</b>	<b>- 1.981.118,65</b>
(-) Cofins recuperado s/compras	1.234.697,60		Salario e Ordenados - Matriz	- 754.235,38
(-) Pis recuperado s/compras	268.507,13		13º Salario - Matriz	- 64.051,50
(-) ICMS recuperado s/compras - Filial	7.964,12		Férias - Matriz	- 76.052,02
			INSS - Matriz	- 234.982,96
<b>Lucro Bruto</b>	<b>5.062.603,61</b>		FGTS - Matriz	- 71.791,83
			Indenização e Aviso Previo - Matriz	- 20.924,42
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>- 913.045,24</b>		Assistencia Medica e Social - Matriz	- 10.111,84
Vale Transporte - Matriz	- 3.448,30		Vale Transporte - Matriz	- 851,40
Salario e Ordenados - Matriz	- 289.011,82		Despesas com Auxilio Educacao - Matriz	- 6.457,30
Pro-Labore - Matriz	- 51.074,50		Premios e Gratificacoes - Matriz	- 3.492,50
13º Salario - Matriz	- 32.711,01		Salario e Ordenados - Filial 01	- 294.551,10
Férias - Matriz	- 45.718,54		13º Salario - Filial 01	- 26.430,90
INSS - Matriz	- 108.946,96		Férias - Filial 01	- 34.435,45
FGTS - Matriz	- 29.802,83		INSS - Filial 01	- 98.486,48
Indenização e Aviso Previo - Matriz	- 1.441,11		FGTS - Filial 01	- 28.788,88
Assistencia Medica e Social - Matriz	- 39.769,21		Indenização e Aviso Previo - Filial 01	- 5.245,63
Premios e gratificacoes - Matriz	- 5.320,22		Assistencia Medica e Social - Filial 01	- 2.660,38
Despesas Auxilio Educacao - Matriz	- 35.283,45		Auxilio Creche - Filial 01	- 62,10
Salario e Ordenados - Filial 01	- 14.593,15		Vale Transporte - Filial	- 4.547,36
13º Salario - Filial 01	- 1.711,09		Premio e Gratificacoes - Filial 01	- 150,00
Férias - Filial 01	- 1.473,13		Propaganda e Publicidade	- 80.820,18
INSS - Filial 01	- 4.808,89		Fretes e Carretos	- 28.485,92
FGTS - Filial 01	- 1.405,52		Comissao pagas a terceiros	- 537,20
Vale Transporte - Filial 01	- 4.190,03		Combustivel e Lubrificantes	- 6.000,62
Indenização e Aviso Previo - Filial 01	- 47,40		Despesas com Viagens	- 25.025,24
Assistencia Medica e Social - Filial 01	- 12.652,07		Pedagios e Estacionamento	- 46,80
Servicos de apoio adm. Prest.p/PJ	- 76.147,85		Credito vencidos e Não Liquidados	- 101.893,26
Despesas com Impressao e fotocopias	- 7.933,95			
Despesas postais e telegraficas	- 11.508,98		<b>Demais Despesas Operacionais</b>	<b>- 510.290,99</b>
Consultoria e Assistencia Contabil	- 57.000,00		Aluguel de imoveis	- 8.400,00
Despesas legais e judiciais	- 3.110,82		Energia Eletrica - Matriz	- 26.134,74
Livros, jornais, revistas e TV	- 833,30		Energia Eletrica - Filial	- 11.726,20
Despesas com informatica	- 62.251,82		Agua e esgoto	- 2.674,31
Material de Expediente	- 10.849,29		Telefonia e Comunicacao - Matriz	- 117.535,23
			Telefonia e Comunicacao - Filial	- 4.545,98
<b>Despesas Tributarias</b>	<b>- 28.791,80</b>		Despesas com Condominio	- 2.677,45
IOF	- 5.640,81		Bens de pequeno Valor	- 965,50
IPTU	- 4.439,69		Depreciacoes e Amortizacoes	- 134.793,74
IPVA	- 7.468,68		Despesas com Alimentacao	- 22.451,44
Taxas diversas	- 96,85		Despesas com Feiras e Eventos	- 1.878,70
Contribuição sindical	- 10.399,92		Despesas com Seguros	- 21.913,16
INSS s/Unimed	- 745,85		Despesas com Cursos e Treinamento	- 5.996,51
			Entidade Representativa de Classe	- 328,64
			Manutencao e Reparo	- 10.854,00
			Material de Consumo	- 21.083,00
			Despesas com higiene e limpeza	- 9.630,15
			Multas de Transito	- 221,33
			Servicos prestados por PJ	- 56.057,29
			Combustivel e Lubrificante	- 31.939,35
			Manutencao de Veiculos	- 18.484,27
			<b>Resultado Operacional Liquido</b>	<b>1.403.579,91</b>
			<b>Outras despesas Operacionais</b>	<b>- 81.634,68</b>
			Valor Contabil dos veiculos Alienados	- 79.942,18
			Outras Despesas	- 1.692,50
			<b>Outras Receitas Operacionais</b>	<b>73.000,00</b>
			Receita de Moveis Alienados	-
			Receita de Veiculos Alienados	73.000,00
			<b>Resultado antes do IR</b>	<b>1.394.945,23</b>
			<b>Provisões</b>	<b>- 450.356,63</b>
			(-) contribuição Social	- 125.564,99
			(-) Imposto de renda	- 324.791,64
			<b>Lucro Liquido do Exercício</b>	<b>944.588,60</b>

## ANEXO E – Balanço Patrimonial 2011

BALANÇO PATRIMONIAL - 2011			
Ativo	8.817.970,71	Passivo	8.817.970,71
<b>Ativo Circulante</b>	<b>8.107.511,44</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>2.924.683,77</b>
<b>Disponível</b>	<b>568.732,06</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>1.786.646,57</b>
<b>Caixa</b>	<b>59.019,68</b>	<b>Obrigações tributárias</b>	<b>200.269,17</b>
Caixa Geral	59.019,68	<b>Impostos e Contribuições a recolher</b>	<b>200.269,17</b>
<b>Banco conta movimento</b>	<b>41.800,16</b>	ICMS a recolher - Filial 01	31.484,53
Banco do Brasil	-	ICMS a recolher - Matriz	-
Banrisul	7.510,86	Cofins a recolher	28.573,15
Bradesco	34.289,30	Imposto de renda a recolher	78.413,94
<b>Aplicações Financeiras</b>	<b>467.912,22</b>	Contribuição a recolher	30.454,06
Aplicação Banco do Brasil	467.912,22	IRRF a recolher	24.493,04
<b>Clientes</b>	<b>3.717.235,68</b>	Contrib. Sindical a recolher - Matriz	424,71
<b>Títulos a receber</b>	<b>192.395,22</b>	Contrib. Sindical a recolher - Filial	225,85
Cartão de crédito a receber	192.395,22	Pis a recolher	6.199,89
<b>Outros Créditos</b>	<b>112.772,43</b>	<b>Obrigações trabalhistas e previdenciárias</b>	<b>469.022,89</b>
<b>Adiantamento a fornecedor</b>	<b>95.935,27</b>	<b>Obrigações trabalhistas e previdenciárias - Matriz</b>	<b>316.228,35</b>
Adiantamento a fornecedor	95.935,27	<b>Obrigações com pessoal - Matriz</b>	<b>54.596,35</b>
<b>Adiantamento a empregados</b>	<b>16.837,16</b>	Salários a pagar - Matriz	50.261,52
Adiantamento de Salário - Matriz	19,80	Pro-Labore a pagar - Matriz	4.105,00
Adiantamento de Salário - Filial 01	9,23	Pensão Alimentícia a pagar - Matriz	229,83
Adiantamento de Férias - Matriz	10.802,32	<b>Obrigações previdenciárias - Matriz</b>	<b>46.984,57</b>
Adiantamento de Férias - Filial 01	6.005,81	INSS a recolher - Matriz	35.891,75
<b>Tributos a recuperar</b>	<b>9.198,58</b>	FGTS a recolher - Matriz	11.092,82
Tributos a recuperar	9.198,58	<b>Provisões - Matriz</b>	<b>214.647,43</b>
<b>Estoques</b>	<b>3.482.992,30</b>	Provisão para Férias - Matriz	159.825,72
<b>Mercadorias e produtos - Matriz</b>	<b>2.534.256,34</b>	INSS s/prov. Férias - Matriz	42.036,02
Mercadorias para revenda - Matriz	2.534.256,34	FGTS s/prov. Férias - Matriz	12.785,69
<b>Mercadorias e produtos - Filial 01</b>	<b>948.735,96</b>	<b>Obrigações trabalhistas e previdenciárias - Filial</b>	<b>152.794,54</b>
Mercadorias para revenda - Filial 01	948.735,96	<b>Obrigações com pessoal - Filial</b>	<b>17.795,54</b>
<b>Despesas pagas antecipadamente</b>	<b>24.185,17</b>	Salários a pagar - Filial	17.335,00
<b>Despesas de meses seguintes</b>	<b>24.185,17</b>	Pensão Alimentícia a pagar - Filial	460,54
Prêmios de seguros a apropriar	15.335,45	<b>Obrigações previdenciárias - Filial</b>	<b>18.836,65</b>
IPTU e IPVA a apropriar	8.849,72	INSS a recolher - Filial	14.736,10
<b>Ativo não circulante</b>	<b>710.459,27</b>	FGTS a recolher - Filial	4.100,55
<b>Imobilizado - Matriz</b>	<b>644.794,23</b>	<b>Provisões - Filial</b>	<b>116.162,35</b>
<b>Imóveis - Matriz</b>	<b>439.129,62</b>	Provisão para Férias - Filial	86.630,96
Terrenos - Matriz	40.000,00	INSS s/prov. Férias - Filial	22.745,14
Prédios - Matriz	399.129,62	FGTS s/prov. Férias - Filial	6.786,25
<b>Móveis e Utensílios - Matriz</b>	<b>160.360,95</b>	<b>Outras Obrigações</b>	<b>468.745,14</b>
Móveis e Utensílios - Matriz	160.360,95	<b>Energia Elétrica a pagar</b>	<b>4.316,18</b>
<b>Veículos - Matriz</b>	<b>360.252,62</b>	Rio Grande Energia	2.661,22
Veículos - Matriz	360.252,62	Companhia Estadual de Energia Elétrica	1.654,96
<b>(-) Depreciação acumulada - Matriz</b>	<b>- 314.948,96</b>	<b>Adiantamento de Clientes</b>	<b>196.324,09</b>
(-) Deprec. De Edifícios - Matriz	- 111.756,14	Adiantamento de Clientes	196.324,09
(-) Deprec. De Móveis e Utensílios - Matriz	- 77.663,36	<b>Contas a Pagar</b>	<b>2.994,52</b>
(-) Deprec. De Veículos - Matriz	- 125.529,46	Emprestimo desconto em folha	2.994,52
<b>Imobilizado - Filial</b>	<b>65.665,04</b>	<b>Juros sobre capital Próprio</b>	<b>265.110,35</b>
<b>Móveis e Utensílios - Filial 01</b>	<b>23.094,03</b>	Juros s/capital a pagar Daniel A. Fiorio	258.877,47
Móveis e Utensílios - Filial 01	23.094,03	Juros s/capital a pagar Marlova O. Fiorio	6.232,88
<b>Benfeitoria em imóveis de 3º - Filial 01</b>	<b>87.963,88</b>	<b>Passivo não Circulante</b>	<b>800.000,00</b>
Benfeitoria em imóveis de 3º - Filial 01	87.963,88	<b>Emprestimos a pagar</b>	<b>800.000,00</b>
<b>(-) Depreciação acumulada - Filial 01</b>	<b>- 45.392,87</b>	Matv Sat Comunicações Ltda	800.000,00
(-) Deprec. De Móveis e Utensílios - Filial 01	- 10.207,43	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>5.093.286,94</b>
(-) Deprec. Benfeitorias - Filial 01	- 35.185,44	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>5.093.286,94</b>
		<b>Capital Subscrito</b>	<b>2.000.000,00</b>
		Capital Social	2.000.000,00
		<b>Reserva de Lucros</b>	<b>3.093.286,94</b>
		Reserva de Lucros	3.093.286,94

Fonte: fornecido pela empresa analisada.

## ANEXO F – Demonstração do Resultado do Exercício 2011

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2011				
<b>Receita Operacional</b>	<b>26.633.994,93</b>		<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>- 309.042,81</b>
Venda de mercadorias - Matriz	16.705.422,23		<b>Despesas Financeiras</b>	<b>- 487.555,77</b>
Venda de mercadorias - Filial	9.882.073,60		Juros Passivos	- 16.424,35
Receita de prest. Serviços - Matriz	33.664,10		Descontos Concedidos	- 4.044,14
Receita de Comissão - Matriz	12.835,00		Juros de Mora	- 7.883,29
			Juros s/ Capital Proprio	- 287.202,60
<b>Deduções</b>	<b>- 3.623.465,39</b>		Despesas bancárias	- 162.310,18
(-) Devol.venda mercadorias - Matriz	- 120.248,30		Despesas c/cartorio e tabelionato	- 3.628,38
(-) Devol.venda mercadorias - Filial	- 125.816,56		Multas de Mora	- 6.062,83
(-) ICMS- Filial 01	- 306.880,91			
(-) ICMS - Matriz	- 604.104,95		<b>Receitas Financeiras</b>	<b>178.512,96</b>
(-) ISSQN -Matriz	- 1.603,26		Juros de Aplicação	4.721,04
(-) COFINS	- 2.016.896,67		Juros Ativos	64.649,44
(-) PIS	- 437.878,86		Descontos Financeiros Obtidos	88.428,13
(-) Substituição Tributaria - Matriz	- 8.333,68		Bonificação	20.714,35
(-) Substituição Tributaria - Filial 01	- 1.702,20			
<b>Receita Líquida</b>	<b>23.010.529,54</b>		<b>DESPESAS COM VENDAS</b>	<b>- 2.377.647,78</b>
<b>Custo Mercadorias Vendidas</b>	<b>- 17.655.670,25</b>		Salario e Ordenados - Matriz	- 759.560,10
Custo Mercadorias Vendidas - Filial 01	- 6.769.459,80		13º Salario - Matriz	- 81.062,75
Custo Mercadorias Vendidas - Matriz	- 13.194.187,74		Férias - Matriz	- 208.910,45
(-) ICMS recuperado s/compras - Matriz	586.231,36		INSS - Matriz	- 283.384,74
(-) Cofins recuperado s/compras	1.409.779,97		FGTS - Matriz	- 86.129,48
(-) Pis recuperado s/compras	306.107,83		Indenização e Aviso Previo - Matriz	- 61.955,44
(-) ICMS recuperado s/compras - Filial	5.858,13		Vale Transporte - Matriz	- 725,00
			Premios e Gratificacoes - Matriz	- 15.806,43
<b>Lucro Bruto</b>	<b>5.354.859,29</b>		Salario e Ordenados - Filial 01	- 364.999,21
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>- 1.122.650,46</b>		13º Salario - Filial 01	- 34.181,81
Vale Transporte - Matriz	- 6.837,50		Férias - Filial 01	- 93.880,60
Salario e Ordenados - Matriz	- 281.170,38		INSS - Filial 01	- 130.851,79
Pro-Labore - Matriz	- 46.638,40		FGTS - Filial 01	- 39.055,91
13º Salario - Matriz	- 17.176,06		Indenização e Aviso Previo - Filial 01	- 20.976,01
Férias - Matriz	- 25.477,03		Auxilio Creche - Filial 01	- 601,20
INSS - Matriz	- 97.635,18		Vale Transporte - Filial	- 4.377,42
FGTS - Matriz	- 27.657,33		Premio e Gratificacoes - Filial 01	- 6.304,63
Indenização e Aviso Previo - Matriz	- 6.809,09		Manutencao de Veiculos	- 40,00
Assistencia Medica e Social - Matriz	- 64.773,47		Propaganda e Publicidade	- 132.892,91
Premios e gratificacoes - Matriz	- 5.946,43		Fretes e Carretos	- 16.457,67
Despesas Auxilio Educacao - Matriz	- 55.646,52		Comissao pagas a terceiros	- 513,50
Salario e Ordenados - Filial 01	- 19.074,58		Combustivel e Lubrificantes	- 3.126,56
13º Salario - Filial 01	- 1.790,00		Despesas com Viagens	- 31.850,17
Férias - Filial 01	- 16.466,99		Pedagios e Estacionamento	- 4,00
INSS - Filial 01	- 12.673,35			
FGTS - Filial 01	- 2.986,39		<b>Demais Despesas Operacionais</b>	<b>- 597.225,25</b>
Vale Transporte - Filial 01	- 4.694,59		Aluguel de imoveis	- 8.400,00
Indenização e Aviso Previo - Filial 01	- 75,73		Aluguel de Maquinas e Equipamentos	- 250,00
Assistencia Medica e Social - Filial 01	- 25.130,03		Energia Eletrica - Matriz	- 28.767,99
Despesas Auxilio Educacao - Filial	- 1.959,41		Energia Eletrica - Filial	- 14.204,89
Servicos de apoio adm. Prest.p/PJ	- 118.568,24		Agua e esgoto	- 3.982,54
Despesas com Impressao e fotocopias	- 10.499,90		Telefonia e Comunicacao - Matriz	- 120.230,78
Despesas postais e telegraficas	- 9.487,48		Telefonia e Comunicacao - Filial	- 6.875,92
Consultoria e Assistencia Contabil	- 81.230,00		Despesas com Condominio	- 2.420,00
Despesas legais e judiciais	- 60,98		Bens de pequeno Valor	- 729,60
Livros, jornais, revistas e TV	- 1.593,43		Depreciacoes e Amortizacoes	- 112.067,07
Despesas com informatica	- 133.225,80		Despesas com Assistencia Tecnica	- 186,00
Material de Expediente	- 7.562,12		Despesas com Alimentacao	- 32.901,81
Multas Fiscais	- 39.804,05		Despesas com Feiras e Eventos	- 10.361,40
			Despesas com Seguros	- 27.281,54
<b>Despesas Tributarias</b>	<b>- 34.400,67</b>		Despesas com Cursos e Treinamento	- 11.699,04
IOF	- 10.458,16		Entidade Representativa de Classe	- 556,50
IPTU	- 6.709,39		Manutencao e Reparo	- 20.823,77
IPVA	- 5.770,67		Material de Consumo	- 53.386,64
Taxas diversas	- 163,51		Despesas com higiene e limpeza	- 10.867,31
Contribuição sindical	- 5.617,23		Multas de Transito	- 440,20
Contribuição sindical patronal	- 2.446,80		Servicos prestados por PJ	- 47.501,97
INSS s/Unimed	- 3.234,91		Combustivel e Lubrificante	- 50.666,65
			Outras despesas Operacionais	- 2.400,00
			Material de Embalagem	- 142,20
			Despesas com transporte pessoal	- 1.410,00
			Despesas com segurança e Vigilancia	- 1.285,00
			Manutencao de Veiculos	- 27.386,43
			<b>Resultado Operacional Líquido</b>	<b>913.892,32</b>
			<b>Outras despesas Operacionais</b>	<b>- 151.776,43</b>
			Valor Contabil dos veículos Alienados	- 151.776,43
			Outras Despesas	-
			<b>Outras Receitas Operacionais</b>	<b>201.769,00</b>
			Receita de Moveis Alienados	1.169,00
			Receita de Veiculos Alienados	200.600,00
			<b>Resultado antes do IR</b>	<b>963.884,89</b>
			<b>Provisões</b>	<b>- 317.403,90</b>
			(-) contribuição Social	- 90.371,62
			(-) Imposto de renda	- 227.032,28
			<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>646.480,99</b>

Fonte: fornecido pela empresa analisada.

Fonte: fornecido pela empresa analisada.

## ANEXO G – Roteiro das questões de pesquisa



Olá empresa, sou Katiane Dall Acua, formanda no período 2012/4 no Curso de Ciências Contábeis pela Universidade de Caxias do Sul, venho através deste solicitar o preenchimento detalhado dos dados a seguir para que possa utilizá-lo no Trabalho de Conclusão de Curso. Agradeço pela atenção.

### Financeira (Gerente Financeiro)

- Utiliza-se de Indicadores de Liquidez? Quais?
- Utiliza-se de Indicadores de Recebimento de Clientes? Quais?
- Sabes o custo de cada produtos? De qual fórmula se utiliza para esse dado?
- Sabes a lucratividade dos produtos? Qual fórmula se utiliza para esse dado?
- Utiliza-se de Indicadores de Endividamento? Quais?
- Sabes quando tem aumento/redução de Vendas? Através de qual fórmula?
- Sabes qual a Taxa de retorno sobre o investimento? Como analisa isso e com qual fórmula?

### Clientes (Gerente Comercial)

- Utiliza-se de Indicadores de rentabilidade? Qual?
- Tem indicador para Satisfação dos clientes? Qual?
- Se esta captando novos clientes? Como sabes identificar?
- Lucratividade dos Clientes? Sabes se é viável a venda para determinados clientes? Como?

### **Processos (Gerente comercial)**

- Sabes qual as vantagens de colocar novos produtos no mercado? Como?
- Indicadores no processo interno (Demora do pedido até a entrega), Como analisa isso?
- Indicadores de pós- venda (garantia, conserto, etc..), Como analisa isso?
- Indicador de prazo médio de recebimento de venda? Utiliza-se de alguma formula?
- Indicador de prazo médio de Pagamento de contas? Utiliza-se de alguma formula?

### **Aprendizado e Crescimento (Gerente RH)**

- Utiliza-se de Treinamento interno e externo? Verifica melhora com esses treinamentos? Por quê?
- Mede a Satisfação dos funcionários? Como?
- Percebe-se Aumento de vendas devido aos funcionários satisfeitos? Como?
- Há Indicadores de motivação? Quais?