

Análise da Rentabilidade: um Estudo de Caso em uma Microempresa Atacadista

Bruna Goin

Orientador Prof. Dr. Renato Breitenbach

2020/04

Resumo

Considerando o ambiente de incertezas em que atuam as microempresas, a contabilidade estruturada e organizada contribui para o fornecimento de informações úteis e relevantes para o gestor do negócio. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é diagnosticar a análise da rentabilidade da microempresa São José, uma distribuidora de produtos alimentícios, *PET* e limpeza, do município de Nova Prata, RS, apurando a lucratividade por cliente e por segmento e a rentabilidade do negócio. Este estudo qualitativo exploratório utilizou a estratégia do estudo de caso, servindo-se de análise de dados secundários disponíveis na empresa e análise de conteúdo. Os resultados obtidos após realizar a análise dos indicadores da rentabilidade, demonstram que a microempresa apresenta uma situação saudável, tendo na linha *PET* o segmento mais rentável. As limitações do estudo apresentaram-se no momento de calcular a lucratividade por cliente e por produto, uma vez que as informações não estavam disponíveis para pesquisa. Sugere-se, no futuro, estudos acerca da lucratividade por cliente e por produto, a fim de contribuir para a maximização do lucro e da riqueza.

Palavras-chave: Controladoria Estratégica. Microempresa. Análise de Rentabilidade.

1 Introdução

As microempresas atuam em um ambiente de incertezas e sua sobrevivência depende da forma como ela age e se relaciona com este meio. Portanto, a microempresa necessita ser estruturada e organizada, de acordo com as condições e variáveis que possam impactar suas atividades e resultados. Para que a microempresa possa se relacionar e ser bem sucedida utiliza-se da contabilidade para fornecer informações úteis aos usuários. “De qualquer maneira, o esforço em acompanhar a evolução do patrimônio das entidades está sempre presente na Contabilidade” (IUDÍCIBUS, 2012, p. 10).

Em tempos em que a disputa pelo cliente vem crescendo significativamente, faz-se necessário, que as microempresas estejam informadas da situação patrimonial, econômica e financeira a que se encontram. Com base neste posicionamento, os gestores passam a ter mais subsídios para identificar os melhores caminhos a seguir. Esta interação é possível graças ao processamento de dados das informações obtidas através de exaustivos estudos. Sendo que elas vêm com o intuito de elucidar os resultados obtidos pela instituição, e, com base nestes dados podem-se traçar metas e ações a serem desenvolvidas a fim de melhorar ou conservar tal resultado.

No entanto, a contabilidade ainda não fornece todas as informações necessárias para suprir as necessidades das microempresas. Com o objetivo de projetar dados, pode-se utilizar o planejamento, a implantação e a manutenção de um sistema de informação que permita agregar várias funções existentes dentro de uma empresa, para isso é necessária à intervenção da controladoria, que é uma ferramenta importante para os gestores no processo de tomada de decisão (SCHIMIDT, 2002 apud OLIVEIRA, 2013).

A Controladoria é um ramo da Ciência Contábil que possibilita fornecer a assistência necessária aos gestores. A Controladoria Estratégica é a atividade que utiliza as informações

da contabilidade para prover os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da Empresa com informações financeiras ou não financeiras, a fim de amparar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional (PADOVEZE, 2009). Portanto, no transcorrer do presente trabalho acadêmico, pretende-se demonstrar que a presença da Controladoria Estratégica é essencial para fornecer suporte aos gestores realizarem a análise da rentabilidade, na microempresa atacadista selecionada para realizar este artigo.

Todavia uma das melhores análises a ser considerada é aquela extraída dos Demonstrativos Contábeis. Uma rentabilidade adequada e feita de forma contínua é, possivelmente, o maior indicador da sobrevivência e sucesso da empresa. Ela pode ser observada em dois grandes aspectos: (i) análise da geração da margem de lucros, que leva em conta o desempenho operacional da empresa, através do conceito de giro do ativo, que implica maior ou menor necessidade de margem operacional sobre as vendas, e a (ii) análise da destinação do lucro, que considera a alavancagem do capital de terceiros para aumento da rentabilidade do capital próprio (PADOVEZE, 2009).

As informações que se referem este trabalho são de suma importância para a sobrevivência das microempresas atacadistas no mundo globalizado e competitivo a que estão inseridas. Este cenário tende a filtrar somente as instituições que possuem os melhores desempenhos. Portanto, a gestão das microempresas, com base nas informações, sobretudo com alto nível de confiabilidade, faz toda a diferença para o sucesso das organizações. Sendo assim, o presente estudo torna-se relevante em razão da importância de analisar a rentabilidade de uma microempresa atacadista, através do conhecimento de tudo o que a cerca.

A avaliação sobre a empresa tem por prioridade analisar o resultado e o desempenho da mesma, detectar os pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa (PADOVEZE, 2009). Como resultado deste estudo, será elaborada uma avaliação da microempresa, a partir das informações obtidas durante a coleta de dados, para realizar a análise da rentabilidade da mesma, a qual pode servir aos gestores como instrumento de suporte ao processo de tomada de decisões.

A rentabilidade é um dos principais indicadores de desempenho de um negócio. Ela revela a capacidade da empresa de gerar retorno financeiro a partir dos investimentos realizados, pois ela é mensurada em função do investimento. As fontes de contribuição do ativo são o capital próprio e capital de terceiros. A administração apropriada do ativo possibilita maior retorno para a empresa (ASSAF NETO, 2012).

Assim, o tema sobre a rentabilidade foi escolhido, para demonstrar que uma microempresa sem controle deste item, pode não ter o resultado esperado. A concorrência que existe no mercado, a inovação dos produtos, as expectativas dos consumidores e as inúmeras possibilidades de aplicações financeiras, fazem com que muitos empresários fiquem, às vezes, sem saber qual caminho seguir. Porém, esta pesquisa proporcionará um profundo estudo referente ao assunto, que certamente reverterá em benefício para o desenvolvimento local e regional da empresa, além de agregar conhecimentos acadêmicos necessário para a ciência que estuda e processa as informações.

Neste contexto justifica-se este trabalho, porque é de fundamental importância que as microempresas possuam conhecimento e dados confiáveis sobre rentabilidade, para conquistar os objetivos e as metas propostas com relação aos clientes e suas necessidades atuais e futuras, atendendo seus desejos e reivindicações, a fim de perpetuar no mercado e prover o negócio por um longo período de tempo, conquistando retornos financeiros consideráveis. Portanto, através de um estudo de caso, tem-se a intenção de realizar a análise

da rentabilidade de uma microempresa do ramo de distribuição da linha alimentícia, *PET* e limpeza, do município de Nova Prata, R/S.

2 Referencial Teórico

2.1 Controladoria

Antes mesmo de definir o que é a Controladoria, faz-se necessário registrar que ela pode ser observada sob dois enfoques. Ela é visualizada tanto como um ramo de conhecimento, quanto como uma unidade administrativa (CATELLI, 2009).

Como ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e com um olhar multidisciplinar, é responsável pela introdução das bases teóricas e conceituais essenciais para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que preenchem adequadamente as prioridades informativas dos Gestores e os encaminham durante o processo de gestão, quando requeridos, a tomarem ótimas decisões (CATELLI, 2009).

Como unidade administrativa, é responsável pela coordenação e disseminação desta Tecnologia de Gestão, quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistemas de informações e também como órgão congregado de esforços dos demais gestores que conduzem ao melhoramento do resultado global da empresa (CATELLI, 2009).

Diante de um processo de integração da empresa com os gestores surgem diversos acontecimentos, em todas as áreas, impulsionando a busca de novos conceitos para a administração, contabilidade e economia. Desse modo, tornou-se necessário, para dar explicação e fornecer uma compreensão a esses fenômenos, a definição de um modelo conceitual teórico de um ramo de conhecimento intitulado Controladoria (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

É possível compreender a Controladoria como a área responsável pela elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade, seja com ou sem fins lucrativos. Sendo considerada por vários autores como a atual etapa evolutiva da contabilidade (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

A Controladoria pode ser conceituada, como a unidade administrativa responsável pelo emprego de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da organização. Possivelmente, isso se deve ao alargamento do campo de abrangência e atuação do profissional contábil (PADOVEZE, 2009).

Atualmente os conceitos de administração e gerência priorizam que a Controladoria deve estar capacitada a organizar e transmitir dados e informações importantes para os que precisam tomar decisões, manter monitoramento sobre os controles das atividades e do funcionamento dos demais departamentos, exercendo influência capaz de intervir nas decisões dos gestores da empresa (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

Por ser a única área com um olhar amplo, a Controladoria é detentora de instrumentos propícios à promoção do melhoramento do todo. Cabe a Ela a responsabilidade pelo cumprimento de uma missão muito especial que é a de garantir a otimização do resultado econômico da organização (CATELLI, 2009).

A Controladoria está amplamente envolvida em promover o sucesso organizacional, porém para alcançá-lo é necessário definir modelos de um sistema de gestão, capazes de conduzir ao cumprimento de sua missão (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

A gestão empresarial é segmentada nos aspectos operacional, econômico e financeiro. E para o modelo de gestão ser o ideal deve estruturar-se, levando em conta, (i) o processo de gestão do sistema empresa, que envolve planejamento, execução e controle, (ii) a avaliação de desempenho das áreas e dos gestores, que consiste na responsabilidade pelos resultados das

áreas de sua competência, (iii) o processo decisório, que contempla a centralização ou descentralização da tomada de decisão e, por fim, (iv) o comportamento dos gestores, ou seja, o espírito empreendedor e a motivação para o negócio (PADOVEZE, 2009).

Um modelo de gestão pode ser determinado como um conjunto de princípios e definições que transcorrem de crenças específicas, traduzidas num conjunto de ideias, crenças e valores dos principais gestores, influenciando nas demais áreas da empresa. Sendo um grande modelo de controle, onde está definido como os gestores serão avaliados e os princípios de como a empresa vai ser administrada (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

A Controladoria utiliza-se da Ciência Contábil, em toda sua plenitude, assessorando na superação dos problemas nos diversos setores da empresa, para que o êxito seja alcançado com maior grau de eficiência. É de responsabilidade da Controladoria inserir, ampliar, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da instituição, nas suas mais variadas necessidades (PADOVEZE, 2009).

A controladoria possui basicamente duas áreas subordinadas a ela. As primeiras envolvem a contabilidade societária, o controle patrimonial e a contabilidade tributária, são elas a área contábil e a área fiscal. A outra é a área de planejamento e controle, com o orçamento e projeções, a contabilidade de custos, a contabilidade por responsabilidade e o acompanhamento do negócio e estudos especiais (PADOVEZE, 2009).

Por excelência a Controladoria é a área das informações sobre gestão econômica. Porém não substitui a responsabilidade dos gestores pelos seus resultados obtidos. Ela procura induzi-los a obter ótimos efeitos econômicos. Os gestores devem conhecer sobre gestão econômica, tornando-se gestores de negócio, responsabilizando-se pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

O gestor que cuida do departamento da Controladoria é o *Controller*. Ele gerencia o eficiente sistema de informação, cuidando do progresso da empresa, proporcionando as sinergias existentes, mostrando que se as atividades forem realizadas em conjunto apresentam resultados maiores aos que alcançariam se trabalhassem de forma individual (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Conscientização da organização para o aperfeiçoamento contínuo, análise das ações e processos, reconhecimento dos ensejos para o aprimoramento e ausência de falhas e desperdícios, reforçam o bom andamento da empresa. Em resumo, a Controladoria deve prestar-se para a permanente prestação de serviços, no sentido de ajudar para a melhoria da empresa, através de comentários construtivos e inteligentes (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

Heckert e Willson (1963) apud Padoveze (2009, p. 33) traçam um comparativo dizendo que “à Controladoria não compete o comando do navio, pois esta tarefa é do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação.” Ela controla, informa e influencia a segurança e a eficácia no percurso, para que o navio chegue ao destino planejado. O importante é ter uma posição firme e ativa, sabendo onde está e para onde vai.

2.2 Controladoria Estratégica

A estratégia é um meio para atingir os fins e serve como um instrumento para alcançar os objetivos da empresa. Os meios representam a integração das atividades que unem as metas dos diversos departamentos. Neste sentido, os objetivos estratégicos que constituem os vários departamentos, incluem alcançar vantagens competitivas, administrar as turbulências e obter sinergias, e se necessário, modificar as metas definidas, orientando os gestores no seu planejamento (LAS CASAS, 1998 apud FRANÇA, 2011).

No ambiente empresarial, estratégia é uma maneira de pensar no que está por vir, uma atividade que deve estar integrada no processo decisório das organizações e que envolve o profundo entendimento do negócio e a verificação sistemática de tendências (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

Portanto, se o tipo de estratégia que orienta a empresa volta-se para a liderança em custos, então o destaque maior deve estar centrado no controle dos custos, a fim de obter uma expansão de vendas praticando preços abaixo aos de seus concorrentes. Porém se a estratégia centrar-se na diferenciação de seus produtos ou serviços, com certeza o controle de custos não é muito importante, mas outros fatores devem ser perseguidos para a obtenção de vantagem competitiva, como qualidade, tecnologia, inovação etc. Assim o tipo de estratégia que orientará a empresa é determinante no propósito para alcançá-la (BEUREN, 1998 apud OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

A fase de planejamento estratégico possui como premissa essencial assegurar o cumprimento da missão da organização, contemplando a análise das variáveis do ambiente externo, oportunidades e ameaças, e do ambiente interno da organização, pontos fortes e fracos. Neste sentido, o conjunto de diretrizes estratégicas prioriza evitar ameaças, fazer proveito das oportunidades, utilizando os pontos fortes para superar as deficiências dos pontos fracos (CATELLI, 2009).

Pensar em uma Controladoria Estratégica significa, primeiramente, a necessidade de planejar estrategicamente, necessitando do *controller* na posse das informações e muita sensibilidade para a melhor identificação das ameaças e das oportunidades que aparecem a todo instante no ambiente empresarial (OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

Pode-se definir a Controladoria Estratégica como o exercício da Controladoria que, por meio do Sistema de Informação Contábil, abastece os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da empresa com informações fidedignas, ajudando o processo de análises, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional (PADOVEZE, 2009).

O sistema de informação contábil é o caminho pelo qual o contador geral, o contador gerencial ou o *controller* usarão para efetivar a contabilidade e informação contábil dentro da empresa, para que a contabilidade seja aplicada em toda a sua plenitude (PADOVEZE, 2009). O planejamento estratégico é um conceito, em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e a maneira de estrategicamente utilizar os seus recursos. Havendo envolvimento com a determinação dos objetivos e metas da corporação e com o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias, por meio das quais serão alcançados, fundamentando-se em informações que norteiam o meio ambiente (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

É imprescindível que o *controller* faça parte da estratégia administrativa, pois o seu sistema de informações deverá estar ordenado com as estratégias organizacionais e de negócio (PADOVEZE, 2009). Estratégias são meios para fins, e estes fins estão relacionados com os propósitos e objetivos da empresa (THOMPSON, 1995 apud PADOVEZE, 2009).

O objetivo estratégico retrata tudo que é importante para uma empresa ou unidade de negócio para manter sua capacidade competitiva e fomentar suas vantagens em relação aos concorrentes atuais ou futuros. Dentre as metas estratégicas que uma empresa pode adotar, destacam-se três: construir; manter e colher (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

Por objetivos estratégicos compreende-se ser o resultado esperado ou os estados futuros desejados pela organização no período considerado. Os objetivos devem declarar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, pois essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

Tendo como base as diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, elaborar-se-á o planejamento operacional, sendo a identificação, integração e

avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado (CATELLI, 2009).

A fim de acompanhar às exigências do mercado de trabalho, os entendimentos exigidos para o desempenho das funções de *controller* são: contabilidade e finanças; sistemas de informações gerenciais; tecnologia de informação; aspectos legais de negócios e visão empresarial; métodos quantitativos e processos informatizados da produção de bens e serviços (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

Os três elementos principais da administração estratégica são: (i) percepção que é o conhecimento da situação estratégica, (ii) formulação, sendo a escolha das estratégias apropriadas e (iii) implementação, fazendo acontecer a estratégia escolhida (PADOVEZE, 2009). Existem três níveis de estratégias que são unidos e interdependentes; a competitiva; a funcional e a corporativa (THOMPSON, 1995 apud PADOVEZE, 2009).

Por fim, a Controladoria Estratégica, deve se preocupar com os clientes, fornecedores, empregados, acionistas, sociedade em geral e, principalmente com os concorrentes, pois ela existe nas empresas com o intuito de facilitar aos administradores o desenvolvimento e a implementação da estratégica empresarial (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

2.3 Análise de Rentabilidade

De forma ampla, rentabilidade representa o resultado das operações da organização em determinado período e, portanto, envolve todos os elementos operacionais, econômicos e financeiros do empreendimento. Ela mede o êxito econômico da empresa e o retorno que ela obteve por meio de seus investimentos (PADOVEZE; BENEDICTO, 2007 apud FERNANDES; FERREIRA; RODRIGUES, 2014).

Uma rentabilidade adequada e realizada de forma contínua é, possivelmente, o maior indicador de sobrevivência e sucesso da empresa. Pois a análise da rentabilidade é a melhor análise a ser extraída dos demonstrativos contábeis (PADOVEZE, 2009). Para compreender sua importância deve-se relacionar o lucro de um negócio com algum valor que expresse a dimensão relativa do mesmo, afim de observar quão bem se saiu a empresa em determinado período (IUDÍCIBUS, 2008 apud FERNANDES; FERREIRA; RODRIGUES, 2014).

Sob a ótica da geração de margem de lucro, pode-se analisar aspectos como capital de giro, alavancagem operacional, financeira e combinada, bem como margem de contribuição de produtos e clientes e lucratividade de produtos e clientes.

A palavra giro, na análise financeira, significa a produtividade do investimento, que é representada pela velocidade com que os ativos são operacionalizados e transformam os insumos em venda. Sendo assim, o volume de vendas de uma empresa está diretamente relacionado ao seu ativo, pois é necessário que ela saiba qual o retorno que a atividade está lhe trazendo em relação ao investimento que foi feito, e é exatamente este retorno que o índice de giro do ativo indica, medindo sua eficiência operacional em relação aos recursos disponibilizados (PADOVEZE; BENEDICTO, 2007 apud FERNANDES; FERREIRA; RODRIGUES, 2014).

No contexto empresarial o conceito de alavancagem empresarial é similar ao conceito de alavancagem comumente utilizado em física. Por meio da aplicação de uma força pequena no braço maior da alavanca, é possível movimentar um peso muito maior no braço menor da alavanca (BRUNI; FAMA, 2002 apud ARAÚJO, 2014).

A alavancagem diz respeito a capacidade de organização de uma empresa em utilizar recursos ou ativos externos, a um custo fixo, com o objetivo de aumentar a lucratividade dos sócios. Entender a taxa de retorno de uma microempresa é vital para uma série de decisões, ainda mais em empresas de pequeno e médio porte, que em certos casos pode ocasionar o sucesso das atividades realizadas. Neste segmento é necessário encontrar formas adequadas

de averiguar a eficiência da microempresa quanto a alavancagem operacional, financeira e total (MATARAZZO, 2010).

Existem três tipos básicos de alavancagem que podem ser determinadas, através das seguintes expressões, em prol de informações primordiais aos sócios: (i) o Grau de Alavancagem Operacional (GAO), que é o resultado da Margem de Contribuição (MC) dividido pelo Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda (LAJIR); (ii) o Grau de Alavancagem Financeira (GAF) obtido por meio da divisão do Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda (LAJIR) pelo Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR) e o Grau de Alavancagem Total (GAT) que é o resultado da Margem de Contribuição (MC) dividida pelo Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR) (ASSAF NETO, 2012).

A alavancagem operacional tem como princípio o aumento das vendas, em contraposição aos custos fixos. O grau de alavancagem operacional desempenha a função nos dois sentidos, apresentando maior alavancagem dos lucros e, também dos prejuízos. Quanto maior o grau de alavancagem operacional, maior a capacidade de impulsionar os resultados da empresa em razão do aumento das vendas. No entanto, quanto maior a alavancagem operacional, maior o risco operacional do negócio, pois assim como as vendas podem subir, poderão, em circunstância de mercado, reduzir (ASSAF NETO, 2012).

A alavancagem financeira é a capacidade que os recursos de terceiros apresentam para elevar os resultados líquidos dos proprietários. Quando a relação é maior que um, indica alavancagem favorável ao negócio. Incontestavelmente, quanto maior for o grau de alavancagem financeira, mais elevada se apresenta a capacidade da microempresa em impulsionar o retorno de seus proprietários perante o acréscimo no lucro operacional, embora eleve o seu risco financeiro. (ASSAF NETO, 2012).

A aplicação da alavancagem operacional e financeira na avaliação de uma organização permite que se tome conhecimento de sua possibilidade econômica, identificando-se claramente as causas que determinaram eventuais variações nos resultados. O impacto total da estrutura de custos de uma empresa sobre suas decisões operacionais e financeiras é analisado por meio da alavancagem total, que incorpora, de forma combinada, as informações das alavancagens operacional e financeira (ASSAF NETO, 2012).

Dando continuidade ao estudo, a margem de contribuição de produtos representa o lucro variável, isto é, a diferença entre o preço de venda unitário e os custos e despesas variáveis por unidade de produto. Desta forma, de cada unidade vendida à empresa lucrará determinado valor que multiplicado pelo total vendido obtém a margem de contribuição total do produto. A margem de contribuição de cada produto deve ser avaliada não de forma isolada, mas sim em relação à restrição ou restrições encontradas. As mais comuns que podem afetar as variáveis são: demanda de mercado, matérias primas e componentes, mão de obra direta, utilização dos equipamentos, distribuição e logística, investimentos, capital de giro e financiamento externo (PADOVEZE, 2009).

Certamente a margem de contribuição dos clientes rentáveis também é de suma importância, pois reter os clientes custa menos que continuar buscando novos clientes. Neste sentido, é preciso encantar os clientes rentáveis, conhecer perfeitamente suas necessidades, proporcionando-lhes atenção individualizada, tratamento personalizado, atributos estes cada vez mais valorizados dentre aqueles que constituem o conceito de serviço ao cliente. As empresas devem priorizar em construir vantagens para o cliente. Dessa maneira, conseguirão oferecer alto valor de satisfação, o que vai gerar alto índice de recompras e, portanto, alta lucratividade para elas mesmas (KOTLER; KELLER, 2006).

Embora a rentabilidade da empresa possa ser amplamente diagnosticada com os indicadores, as organizações podem servir-se de análises pormenorizadas que, na sua individualidade, podem contribuir significativamente para a maximização da riqueza e do lucro. Entre elas, a análise da lucratividade de produtos, que deve ser realizada rotineiramente,

é vital para o acompanhamento das atividades e dos resultados das organizações. É importante que as conclusões retiradas dos números sejam consistentes e que as decisões sejam embasadas em dados globais, nunca unitários ou individuais (PADOVEZE, 2009).

Muitas empresas preocupam-se em avaliar a satisfação dos clientes e deixam de avaliar a lucratividade por cliente, segmento de mercado ou canal de distribuição. O cliente lucrativo pode ser uma pessoa, família ou empresa que rende um fluxo de receita que exerce por uma margem aceitável o fluxo de custos de atuação, venda e atendimento relativos a ele ao longo do tempo (KOTLER; KELLER, 2006 apud ALVARES, 2011). Portanto os clientes mais conceituados demandam um serviço relevante e recebem os maiores descontos. Os clientes menores pagam o preço integral e recebem um mínimo de serviço, mas os custos de transação com pequenos clientes reduzem sua lucratividade, e os clientes de porte médio recebem um bom atendimento e pagam o preço, quase integral e frequentemente são os mais lucrativos (KOTLER, 2000).

Perante o enfoque da rentabilidade, pode-se analisar aspectos como a Rentabilidade dos Ativos de uma empresa, a Rentabilidade do Patrimônio Líquido, bem como o Valor Econômico Adicionado. O Retorno sobre o Ativo (ROA), por sua vez, é visto como um dos quocientes individuais mais importantes de toda a Análise de Balanços, isto porque representa a medida global de desempenho da organização e leva em consideração todos os itens envolvidos. Este quociente tem que ser utilizado como grande teste geral de desempenho de uma empresa, numa base comparativa entre os resultados conseguidos e a meta desejada de retorno. A análise dos desvios e a investigação de todos os fatores que podem ter ocasionado os desvios, nos dão uma grande compreensão do mecanismo empresarial (IUDICIBUS, 2012).

Ainda há que se considerar o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), como um importante indicador de desempenho, uma vez que demonstra os resultados globais auferidos pela gerência na gestão de recursos próprios, em benefício dos acionistas. O principal trabalho da administração financeira é a de maximizar o valor de mercado para o possuidor das ações e estabelecer um fluxo de dividendos compensador. A longo prazo, o valor de mercado da ação é inspirado substancialmente pelo quociente de retorno sobre o patrimônio líquido (IUDICIBUS, 2012).

Outro aspecto importante a ser analisado é o Valor Econômico Adicionado, ou *Economic Value Added* (EVA), que é um indicador correlacionado ao Resultado Econômico Residual, sendo o lucro operacional obtido após pagamento de impostos menos o encargo sobre o capital, servindo tanto para endividamento quanto para o capital acionário. É um indicador da *performance* econômica da organização indicando se a mesma tem capacidade de arcar com todas as despesas, remunerar o capital próprio e gerar ou não resultados positivos (MARTINS; DINIZ; MIRANDA, 2012).

Há inúmeras medições de rentabilidade, que permitem a avaliação dos lucros da empresa em relação a certo nível de vendas e o nível de ativos ou ao volume de capital investido pelos proprietários. Sem lucros uma empresa não poderia atrair capital externo. Além disso, os proprietários, credores e administradores preocupam-se muito com lucro, pois isso é visto como algo muito importante no meio empresarial (GITMAN, 2010 apud FERRAZ; SOUSA; NOVAES, 2017). Uma empresa obtém lucro ao satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência o faz (KOTLER, 2000).

3 Metodologia

3.1 Delineamentos da pesquisa

O propósito principal desta pesquisa é se basear no conhecimento repassado pelos referidos autores e analisar se a rentabilidade da microempresa do ramo de distribuição da

linha alimentícia, *PET* e limpeza, do município de Nova Prata, está em conformidade com as adequações expostas pelas bibliografias consultadas. Toda pesquisa deve ter base em uma teoria, que serve como suporte para a investigação bem sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento da ciência, é empregada para conceituar os tipos de dados a serem analisados. Para ter validade, deve apoiar-se em fatos observados e provados resultantes da pesquisa. A pesquisa dos problemas práticos pode conduzir à descoberta de princípios básicos e, frequentemente, fornece conhecimentos que tem aplicação imediata (MARCONI; LAKATOS, 2012).

Para possibilitar a análise da rentabilidade da microempresa, foi necessário a explicitação do referencial teórico que dará base ao estudo. Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizadas a fonte documental referente a microempresa e a pesquisa bibliográfica, abordando os conceitos de Controladoria, Controladoria Estratégica e a Análise da Rentabilidade, com considerações mais profundas e específicas. A pesquisa documental equipara-se muito à pesquisa bibliográfica, e o que as difere é a natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental utiliza-se de materiais que não obtiveram ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2012).

Quanto a natureza da pesquisa, a metodologia a ser utilizada é a qualitativa que preocupa-se em analisar e interpretar aspectos importantes da sociedade ou de um determinado setor. A análise dos dados na pesquisa qualitativa passam a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador, pois neste tipo de metodologia o elemento humano é fundamental. Embora se reconheça a importância de uma estrutura metodológica sólida, não se pode dispensar a criatividade do mesmo. As conclusões obtidas dos dados devem ser dignas de crédito, defensáveis, garantidas e capazes de suportar explicações alternativas. Não existem regras rígidas na análise qualitativa, o importante é conferir a interpretação e a segmentação dos dados, apresentando um tipo de síntese no mais alto grau de excelência (GIL, 2012).

No que se refere ao nível do estudo, é exploratório, designado por alguns autores como pesquisa quase científica ou não científica, normalmente é o passo inicial na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias. Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto. Geralmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso e a conclusão passa a ser um problema mais esclarecido (GIL, 2012).

A estratégia metodológica utilizada para a pesquisa é o estudo de caso, que abrange o processo completo, desde o planejamento, a coleta e a análise dos dados fornecidos, através de relatórios, pelo sistema utilizado pela empresa, objeto de estudo e pelo aparato de informações usado na contabilidade, além de conversas formais com os gestores e com o contador responsável. O método estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2012).

Utilizar-se-á a pesquisa participante, caracterizada pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas, no caso aqui a microempresa do ramo de distribuição da linha alimentícia, *PET* e limpeza, do município de Nova Prata/RS. Essa integração deve ocorrer desde a formação do problema até a discussão sobre como encontrar a solução, passando pela interpretação dos resultados. O pesquisador deve definir ações, técnicas e ferramentas para obter informações, para depois analisá-las e encontrar a solução para o objeto em estudo, a fim de modificar e melhorar a realidade. É importante a retroalimentação

sobre o estado do desenvolvimento da pesquisa, para que ocorra os ajustes e os avanços necessários, alcançando assim os objetivos propostos (MARCONI; LAKATOS, 2012).

Isto posto, este trabalho será de natureza qualitativa, de nível exploratório e com estratégia de estudo de caso, aplicada a uma microempresa atacadista do setor alimentício, *PET* e higiene, localizada no município de Nova Prata/RS.

3.2 Coleta e análise de dados

O processo de coleta de dados dar-se-á mediante a investigação documental da microempresa, com base em informações e dados numéricos e qualitativos, obtidos em várias fontes internas e externas, como por exemplo relatórios e conversas formais com o gestor e contador da microempresa, além dos dados fornecidos pela contabilidade, que auxiliarão muito para atingir os objetivos aqui desejados.

Geralmente a coleta de dados a partir de registros é simples, mediante qualquer outro procedimento direto. Porém exige do pesquisador um plano de pesquisa que indique claramente a natureza dos dados a serem obtidos. E sobretudo que saiba identificar as fontes mais adequadas para obter os dados significativos para os propósitos da pesquisa (GIL, 2012).

O processo de análise do conteúdo dar-se-á inicialmente com a leitura dos documentos e a escolha dos mais necessário, para posteriormente formular uma hipótese significativa e preparar o material para ser analisado. A exploração deste material é uma fase que exige do pesquisador participante muita dedicação, pois é necessário escolher documentos, enumerar de acordo com a importância e saber classificá-los. A análise tem como objetivo primordial organizar e sintetizar os dados de forma que haja a possibilidade de fornecer respostas ao problema proposto na investigação.

O tratamento dos dados, assim como a escolha e a interpretação dos mesmos objetivam torná-los válidos e significativos. Neste sentido são utilizados procedimentos estatísticos que possibilitam expor quadros, diagramas ou figuras que sintetizam e põem em destaque as informações obtidas. À medida que as informações obtidas são comparadas com informações existentes, chega-se a grandes generalizações, o que torna a análise de conteúdo um importante instrumento de pesquisa (GIL, 2012).

Assim, o processo de coleta de dados será na forma de dados secundários, através de planilhas, registros, documentos contábeis e fiscais da microempresa objeto deste estudo de caso e o processo de análise será pela verificação do seu conteúdo, categorizando as informações e compilando em tabelas e quadros para análise pormenorizada, com vistas à apuração da rentabilidade da microempresa.

4 Aplicação Prática

4.1 Caracterização da empresa

A Microempresa São José situada na cidade de Nova Prata R/S, considerada nesta análise de caso, opera na distribuição de produtos da linha de alimentos, *PET* e limpeza. Foi fundada em 2019 e é composta por dois sócios. Dispõe de mais de quinhentos itens entre os três segmentos e atende cerca de duzentos clientes em dezoito cidades da Serra Gaúcha. Vem crescendo significativamente, ganhando espaço no mercado e sendo cada vez mais procurada por novos clientes. Diante desse cenário, tornou-se necessário uma apuração mais completa da real lucratividade por cliente e por segmento e a rentabilidade do negócio.

A forma de tributação é pelo Simples Nacional, onde a microempresa realiza o pagamento de tributos por meio de um único documento, com base em percentuais calculados sobre o faturamento bruto do mês anterior. As microempresas são importantes para a economia local e do país pois geram empregos e renda para a população brasileira. Em vista disso, a Microempresa São José trabalha com o intuito de apresentar um diferencial no

atendimento personalizado ao cliente, maximizando seu valor e procurando cultivar um relacionamento de longo prazo, logística ágil e eficiente e organização dos produtos vendidos, em todos os pontos de venda.

4.2 Apresentação dos dados

A microempresa São José optou por trabalhar com três segmentos de produtos: alimentos, *PET* e limpeza. Neste sentido, o presente estudo fará uma análise anual da distribuidora, sendo que o período a ser abordado compreende desde fevereiro de 2019 até janeiro de 2020, para que a análise corresponda a um exercício completo.

Na Tabela 1 estão expostos os dados referentes aos segmentos de produtos comercializados, que são os alimentos, *PET* e limpeza, a quantidades por segmento, a porcentagem de participação, a venda por segmento e seu respectivo percentual. Percebe-se que o segmento Alimentos é responsável pela quase totalidade das vendas da microempresa, restando uma pequena parcela na linha dos produtos *PET* e mínima porcentagem para o segmento Limpeza.

Tabela 1 - Segmentos, quantidades, venda de produtos e percentual de participação

| Segmentos | Quantidades | Participação (%) | Venda | Participação (%) |
|--------------------|-------------|------------------|-----------------------|------------------|
| Alimentos | 371 | 84,90% | R\$ 341.058,30 | 88,89% |
| <i>PET</i> | 44 | 10,07% | R\$ 36.362,87 | 9,48% |
| Limpeza | 22 | 5,03% | R\$ 6.261,79 | 1,63% |
| Total Geral | 437 | 100% | R\$ 383.682,96 | 100% |

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Para melhor realizar este trabalho, foi organizado o segmento dos produtos alimentícios em cinco subgrupos, como observado na Tabela 2. Constata-se que o subgrupo dos Doces com 35,85 %, é o maior, seguido pela Bebida com 22,91 %, prosseguindo pelos Cereais e farináceos com 19,95 %, e logo após os *Snacks* com 14,29 %, e por último os Temperos com 7,01 % de participação nas vendas.

Tabela 2 - Subgrupos do segmento de alimentos

| Subgrupos de alimentos | Quantidades | Participação (%) |
|------------------------|-------------|------------------|
| Doces | 133 | 35,85% |
| Bebida | 85 | 22,91% |
| Cereais e farináceos | 74 | 19,95% |
| <i>Snacks</i> | 53 | 14,29% |
| Temperos | 26 | 7,01% |
| Total Geral | 371 | 100% |

Fonte: elaborada pela autora (2020).

A tabela 3, apresenta o faturamento mês a mês, desde fevereiro de 2019 até janeiro 2020, com sua respectiva representatividade. Vemos um crescimento no decorrer dos meses, porém houve faturamento significativo nos meses de julho, agosto, outubro e novembro de 2019 e janeiro de 2020.

Tabela 3 - Faturamento mensal

| Meses | Faturamento (R\$) | Representatividade (%) |
|--------------|-------------------|------------------------|
| Fevereiro | 5.191,53 | 1% |
| Março | 27.541,99 | 7% |
| Abril | 27.447,83 | 7% |
| Maiο | 35.658,80 | 9% |
| Junho | 29.039,75 | 8% |
| Julho | 37.230,97 | 10% |
| Agosto | 37.464,97 | 10% |
| Setembro | 31.140,80 | 8% |
| Outubro | 41.723,23 | 11% |
| Novembro | 37.669,29 | 10% |
| Dezembro | 31.720,94 | 8% |
| Janeiro | 41.852,86 | 11% |
| Total | 383.682,96 | 100% |

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Na Tabela 4 estão expostas as vendas realizadas por cidade e as respectiva porcentagens. A maioria das vendas foram realizadas na cidade de Nova Prata, onde a microempresa está instalada, e logo em seguida vem a cidade de Veranópolis com vendas bem expressivas. Em Nova Bassano, Nova Araçá, Paraí, André da Rocha e Protásio Alves as vendas foram razoáveis, baixando o percentual em São Jorge, Fagundes Varela, Vista Alegre do Prata, Vila Flores, e as mínimas ocorreram em São Domingos do Sul, Vanini, Guabiju e Casca. Há uma relação visível na questão das cidades maiores, com maior número de comércios e consequentemente maior venda.

Tabela 4 - Faturamento por cidade

| Venda | Cidade | Representatividade (%) |
|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| R\$ 141.056,64 | Nova Prata | 36,76% |
| R\$ 117.555,52 | Veranópolis | 30,64% |
| R\$ 26.102,84 | Nova Bassano | 6,80% |
| R\$ 24.412,85 | Nova Araçá | 6,36% |
| R\$ 23.046,90 | Paraí | 6,01% |
| R\$ 14.230,07 | André da Rocha | 3,71% |
| R\$ 11.120,67 | Protásio Alves | 2,90% |
| R\$ 6.984,91 | São Jorge | 1,82% |
| R\$ 3.995,73 | Fagundes Varela | 1,04% |
| R\$ 3.898,48 | Vista Alegre do Prata | 1,02% |
| R\$ 3.829,56 | Vila Flores | 1,00% |
| R\$ 2.850,30 | São Domingos do Sul | 0,74% |
| R\$ 2.715,98 | Vanini | 0,71% |
| R\$ 1.002,46 | Guabiju | 0,26% |
| R\$ 880,05 | Casca | 0,23% |
| R\$ 383.682,96 | Total Geral | 100% |

Fonte: elaborada pela autora (2020).

A Tabela 5 expõe sobre os três grupos de produtos comercializados, o preço de vendas, devoluções e abatimentos, tributos, custos da mercadoria vendida e Margem de Contribuição individual e média da microempresa e sua respectiva porcentagem. A porcentagem da margem de contribuição do segmento alimentício está em 16,78%, limpeza 3,18%, *PET* 26,79%, ficando a média de toda a microempresa em 17,51%. Observa-se que a média da microempresa está levemente baixa, mas mesmo assim atinge praticamente a média.

Constata-se que se a empresa aumentar as vendas dos produtos do setor alimentício só vai aumentar o volume de vendas e o valor dos lucros, mas o percentual médio de margem de contribuição continuará muito próximo do que está atualmente.

O ramo de limpeza tem margem de contribuição extremamente baixa, se comparada à média da microempresa que é 17,51%. Sendo assim, mesmo que ela invista tempo e recursos em material de limpeza, possivelmente não irá perceber uma elevação das margens de contribuição pois este ramo tem margem muito reduzida.

Conclui-se que o setor *PET* é o mais significativo, embora não tenha muito volume, pois representa apenas 9,48% das vendas. Ele manifesta a melhor margem de contribuição e em virtude disso, entende-se que se a empresa investir recursos na área *PET* será possivelmente a forma mais rápida de elevar a margem de contribuição média da microempresa.

Ressaltando que a Margem de Contribuição é o que sobra para o pagamento dos custos fixos e a lucratividade. Quanto maior ela for, mais tranquilo ocorrerá o pagamento dos custos fixos e o aumento da lucratividade. Sendo assim, se a margem de contribuição for baixa, conseqüentemente haverá baixo nível de alavancagem.

Tabela 5 - Margem de contribuição

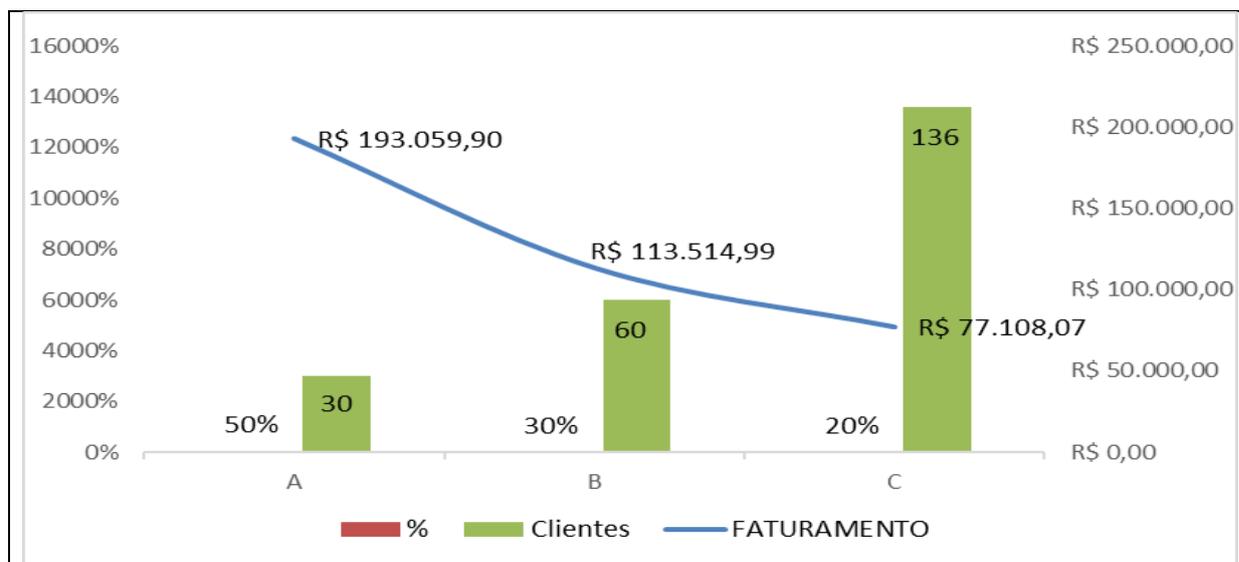
| Segmentos | Preço de vendas | Devoluções e abatimentos | Tributos | Custo da Mercadoria | Margem de Contribuição | % Margem de Contribuição |
|--------------|-------------------|--------------------------|------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|
| Alimentício | 341.058,30 | 2.416,56 | 11.166,41 | 270.237,72 | 57.237,61 | 16,78% |
| Limpeza | 6.261,79 | | 204,76 | 5.858,12 | 198,91 | 3,18% |
| <i>PET</i> | 36.362,87 | | 1.190,88 | 25.429,90 | 9.742,09 | 26,79% |
| Total | 383.682,96 | 2.416,56 | 12.562,05 | 301.525,74 | 67.178,61 | 17,51% |

Fonte: elaborada pela autora (2020).

No Gráfico 1, segundo o procedimento do método ABC, estão representados os clientes em três classes A, B e C. Deste foram extraídas as seguintes informações: Classe A: abriga o grupo de clientes mais importantes, que devem receber uma atenção especial da microempresa. Corresponde a 30 clientes, representando 50% do faturamento que diz respeito a R\$ 193.059,90. Estes clientes devem receber uma atenção mais rigorosa individualmente, pois são responsáveis pela maior parte da faturação; Classe B: representa um grupo de clientes em situação intermediária entre as classes A e C. São 60 clientes e representam 30% do faturamento que condiz a R\$ 113.514,99. Representam um valor intermediário na faturação da empresa, e necessitam de uma atenção maior. Classe C: engloba 136 cliente e representam 20% do faturamento, sendo R\$ 77.108,07. O faturamento do período correspondente a fevereiro de 2019 até janeiro de 2020 foi de R\$383.682,96.

Significa que a microempresa não tem uma concentração de vendas em poucos clientes, e sim numa multiplicidade de clientes com compras em volume financeiro muito semelhante. São clientes do mesmo porte. Isto é positivo, pois não há dependência de um ou de poucos clientes, se a empresa perde um cliente, o caixa sofre pouca oscilação. No entanto observa-se um grande esforço para vendas, pois é realizada em pequenas quantidades e valores para muitos clientes. O esforço de vendas precisa ser maior e contínuo.

Gráfico 1- Faturamento por classe A, B, C, respectivo percentual e número de clientes.



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Os dados expressos na tabela 6 correspondem ao faturamento anual, que é R\$ 383.682,96, o número de clientes atendidos que são 1.718, e o *ticket* médio sendo de R\$ 223,33 da microempresa no período anual analisado. O *ticket* médio é o indicador que mostra o comportamento do cliente com os produtos comercializados e também em relação à microempresa. O cálculo foi realizado de maneira geral e representa o valor da compra que cada cliente realiza em média. É imprescindível buscar incrementar o *ticket* médio ao invés de buscar novos clientes, novos produtos e novas visitas, utilizando estratégias inteligentes como melhorar os preços dos produtos, buscando novos fornecedores, incentivando vendas por atacado, dentre outras. Contudo é importante nunca avaliar apenas o *ticket* médio, mesmo que ele seja um indicador fundamental no financeiro. É necessário também manter um controle acerca da lucratividade, da margem de contribuição, da rentabilidade e de outros indicadores da microempresa. Controlar o *ticket* médio é fundamental em vários aspectos do negócio. Esse indicador tem uma relação direta com a prosperidade financeira da empresa. Quanto maior for o valor médio, maiores serão as vendas.

Tabela 6 - Faturamento anual, número de vendas realizadas e ticket médio

| Faturamento | Vendas realizadas | Ticket Médio |
|----------------|-------------------|--------------|
| R\$ 383.682,96 | 1.718 | R\$ 223,33 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Custos e despesas fixas são os gastos que não variam com o volume vendido. Isso significa que eles serão cobrados todos os meses, independentemente se a empresa teve ou não um bom desempenho comercial. Analisar os custos e despesas fixas da empresa é o primeiro passo para ter uma organização financeiramente viável.

À vista disso, na Tabela 7 os custos e despesas fixas referentes ao período em estudo é de R\$ 39.948,06. Os valores mais significativos dizem respeito ao *pro labore*, R\$ 13.056,00, seguido pelo aluguel e água, R\$ 10.233,50. Quanto ao aluguel, se observa mensalmente que não é muito expressivo, se comparado aos valores praticados pelo mercado.

Tabela 7 - Custos e Despesas Fixas

| Custos e Despesas Fixas | |
|---|----------------------|
| Aluguel e água | R\$ 10.233,50 |
| Alvará de Expediente | R\$ 209,04 |
| Alvará de Saúde | R\$ 100,50 |
| Combustíveis e Lubrificantes | R\$ 705,00 |
| Depreciação e Amortização | R\$ 3.920,00 |
| Despesas Bancárias | R\$ 3.187,58 |
| Energia Elétrica | R\$ 287,60 |
| Impostos e Taxas Diversas | R\$ 100,50 |
| <i>Internet</i> | R\$ 740,94 |
| IPTU | R\$ 426,40 |
| Materiais e Equipamentos de Informática | R\$ 150,00 |
| Material de Expediente | R\$ 200,00 |
| Material de Limpeza, Conservação e Hig. | R\$ 150,00 |
| Material de Vigilância e Segurança | R\$ 109,00 |
| Mensalidade sistema | R\$ 2.980,00 |
| Peças e Manutenção | R\$ 745,00 |
| <i>Pro Labore</i> | R\$ 13.056,00 |
| Serviços Administrativos e Contábeis | R\$ 2.647,00 |
| Total | R\$ 39.948,06 |

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), é um instrumento gerencial obrigatório, que mostra os resultados obtidos por um negócio, em um determinado período, de maneira simples e clara. Sendo um documento contábil de demonstração, o seu objetivo é detalhar a formação do resultado líquido de um exercício pela confrontação das receitas, custos e despesas de uma empresa, apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência e a partir delas o resultado poderá ser positivo, nulo ou negativo. Ela visa trazer equilíbrio para as contas da empresa.

Portanto, na Tabela 8 será apresentada a Demonstração do Resultado do Exercício da empresa em questão, observando-se que a Receita Bruta dos Bens e Serviços importa em R\$ 383.682,96, a Receita Líquida em R\$ 368.704,35 e o Lucro Bruto em R\$ 67.178,61. Por fim, o Lucro antes do Resultado Financeiro demonstrado foi de R\$ 30.878,48 e o Lucro Líquido corresponde a R\$ 27.690,90. A apuração do resultado do exercício é uma ferramenta essencial para a empresa, pois o lucro é a melhor unidade de eficácia de um negócio e somente por meio deste instrumento é possível apontar os lucros obtidos.

Tabela 8 - Demonstração do Resultado do Exercício

| | |
|---|-----------------------|
| RECEITA BRUTA DOS BENS E SERVICOS | R\$ 383.682,96 |
| Venda de mercadorias | R\$ 383.682,96 |
| (-) Devoluções e abatimentos | R\$ 2.416,56 |
| (-) Impostos sobre vendas | R\$ 12.562,05 |
| RECEITA LIQUIDA | R\$ 368.704,35 |
| CUSTO DOS BENS E SERVICOS VENDIDOS | R\$ 301.525,74 |
| Custo das mercadorias vendidas | R\$ 301.525,74 |
| LUCRO BRUTO | R\$ 67.178,61 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | R\$ 36.760,48 |

| | |
|---|----------------------|
| SALÁRIOS E ENCARGOS | R\$ 13.056,00 |
| <i>Pro Labore</i> | R\$ 13.056,00 |
| UTILIDADES E SERVIÇOS | R\$ 14.242,04 |
| Aluguel e água | R\$ 10.233,50 |
| Energia Elétrica | R\$ 287,60 |
| Mensalidade sistema | R\$ 2.980,00 |
| <i>Internet</i> | R\$ 740,94 |
| MATERIAIS E SUPRIMENTOS | R\$ 3.256,00 |
| Materiais e Equipamentos de Informática | R\$ 150,00 |
| Serviços Administrativos e Contábeis | R\$ 2.647,00 |
| Material de Expediente | R\$ 200,00 |
| Material de Vigilância e Segurança | R\$ 109,00 |
| Material de Limpeza, Conservação e Higiene | R\$ 150,00 |
| DESPESAS COM VEICULOS | R\$ 1.450,00 |
| Combustíveis e Lubrificantes | R\$ 705,00 |
| Peças e Manutenção | R\$ 745,00 |
| DESPESAS TRIBUTARIAS | R\$ 836,44 |
| Alvará de Expediente | R\$ 209,04 |
| Alvará de Saúde | R\$ 100,50 |
| IPTU | R\$ 426,40 |
| Impostos e Taxas Diversas | R\$ 100,50 |
| DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO | R\$ 3.920,00 |
| Depreciação e Amortização | R\$ 3.920,00 |
| OUTRAS RECEITAS | R\$ 460,35 |
| Outras receitas | R\$ 460,35 |
| LUCRO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO | R\$ 30.878,48 |
| DESPESAS FINANCEIRAS | R\$ 3.187,58 |
| Despesas Bancárias | R\$ 3.187,58 |
| LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS E PARTICIPAÇÕES | R\$ 27.690,90 |
| LUCRO LÍQUIDO | R\$ 27.690,90 |

Fonte: elaborado pela autora (2020).

O Balanço Patrimonial é um relatório contábil que tem por objetivo avaliar a situação patrimonial e financeira de um negócio, em um determinado período de tempo que geralmente corresponde a doze meses. É um demonstrativo obrigatório e expressa todos os bens, direitos, obrigações e patrimônio líquido de uma determinada empresa.

Na Tabela 9 será apresentado o Balanço Patrimonial da microempresa São José. O patrimônio da empresa importa em R\$ 117.112,43, sendo que o Ativo Circulante é de R\$ 100.572,08 e o Ativo Não Circulante R\$ 16.540,35. O Passivo Circulante importou em R\$ 39.421,53 e o Patrimônio Líquido da empresa R\$ 77.690,90.

Tabela 9 - Balanço Patrimonial

| | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| Ativo | R\$ 117.112,43 | Passivo | R\$ 117.112,43 |
| Ativo Circulante | R\$ 100.572,08 | Passivo Circulante | R\$ 39.421,53 |
| Caixa e equivalente de Caixa | R\$ 35.445,41 | Fornecedores | R\$ 35.443,70 |
| Caixa | R\$ 26.449,54 | Fornecedores diversos | R\$ 35.443,70 |

| | | | |
|--|----------------------|--|----------------------|
| Bancos | R\$ 8.995,87 | Obrigações trabalhistas | R\$ 2.306,58 |
| Créditos | R\$ 21.922,95 | <i>Pro labore a pagar</i> | R\$ 2.078,00 |
| Clientes | R\$ 21.922,95 | INSS a pagar | R\$ 228,58 |
| Estoque | R\$ 43.203,72 | Impostos, tributos, contribuições a pagar | R\$ 1.671,25 |
| Mercadorias | R\$ 43.203,72 | Simples a pagar | R\$ 1.536,71 |
| Ativo Não Circulante | R\$ 16.540,35 | ICMS a pagar | R\$ 134,54 |
| Investimentos | R\$ 460,35 | | |
| Cota Capital Sicredi | R\$ 460,35 | | |
| Imobilizado | R\$ 20.000,00 | | |
| Computadores e Periféricos | R\$ 1.200,00 | | |
| Moveis e Utensílios | R\$ 800,00 | | |
| Veículo | R\$ 18.000,00 | Patrimônio Líquido | R\$ 77.690,90 |
| (-) Depreciação acumulada | R\$ 3.920,00 | Capital Social | R\$ 50.000,00 |
| (-) Depreciação de Comp. e Periféricos | R\$ 240,00 | Capital Social Subscrito e Integralizado | R\$ 50.000,00 |
| (-) Depreciação de Moveis e Utensílios | R\$ 80,00 | Lucros ou prejuízos acumulados | R\$ 27.690,90 |
| (-) Depreciação de Veiculo | R\$ 3.600,00 | Resultado do Exercício | R\$ 27.690,90 |

Fonte: elaborado pela autora (2020).

A Tabela 10 expressa o Grau de Alavancagem Operacional correspondente a 2,18, Grau de Alavancagem Financeira 1,12, e Grau de Alavancagem Combinada 2,43, da Microempresa São José. Quanto maior o grau de alavancagem operacional melhor, pois maior será a capacidade de se elevar, ou seja, de crescer em razão do aumento de vendas. Na Microempresa São José o grau de alavancagem operacional é de 2,18, considerado baixo, ou seja, revela margem de contribuição dos produtos muito baixa, o que significa que havendo aumento de vendas, o aumento do lucro é impactado positivamente, mas não de forma exponencial.

A alavancagem financeira é a prática de se captar recursos de terceiros para financiar investimentos. O Grau de Alavancagem Financeira pode ser maior que 1 ou menor que 1, no caso da Microempresa São José é de 1,12. Portanto é considerado bom, pois significa que a rentabilidade da microempresa é superior ao custo financeiro que a mesma tem junto as instituições financeiras. Porém quanto maior o grau, maior o risco financeiro, pois significa estar mais “tomados” ou “alavancados” em dinheiro de financiamento e numa eventualidade de mercado, a redução de vendas, pode dificultar em honrar os compromissos com o banco.

O grau de alavancagem combinada é de 2,43, neste estudo, permite que se observe que para cada 1% de aumento no volume de vendas há uma elevação de 2,43 no lucro líquido. Assim, se os níveis de alavancagem operacional e financeira forem altos, pequenas alterações no volume de vendas provocam grandes mudanças nos resultados líquidos.

Tabela 10 - Grau de Alavancagem Operacional, Financeira e Combinada

| | Operacional | Financeira | Combinada |
|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| Grau de Alavancagem | GAO = MC/LAJIR | GAF = LAJIR/LAIR | GAC = MC/LAIR |
| | GAO = 67.178,61/ 30.878,48 = 2,18 | GAF = 30.878,48/ 27.690,90 = 1,12 | GAC 67.178,61/27.690,90= 2,43 |

Fonte: elaborada pela autora (2020).

O ROA é um índice de rentabilidade, e apresenta uma visão de quão eficiente à gestão da microempresa é na utilização de seus ativos para produzir ganhos. Na Tabela 11 está representado o ROA da Microempresa São José. O mesmo corresponde a 23,64% e demonstra o retorno do capital próprio investido nos ativos da microempresa.

Tabela 11 - Retorno sobre ativos

| Retorno sobre Ativos |
|---|
| $ROA = LAIR / ATIVO\ TOTAL$ |
| $ROA = 27.690,90 / 117.112,43 = 23,64\ %\ a.a.$ |
| Fonte: elaborada pela autora (2020). |

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido apresenta a rentabilidade de um negócio ao revelar o quanto de lucro a microempresa gera com o dinheiro investido pelos acionistas. O estudo de caso da Microempresa São José apresenta na Tabela 12, ROE igual a 35,64%. É importante ter uma rentabilidade saudável frente ao patrimônio líquido, demonstrando desta forma ser capaz de prosseguir positivamente ao longo do tempo.

Tabela 12 - Retorno sobre Patrimônio Líquido

| Retorno sobre Patrimônio Líquido |
|--|
| $ROE = LAIR / PL$ |
| $ROE = 27.690,90 / 77.690,90 = 35,64\ %\ a.a.$ |
| Fonte: elaborada pela autora (2020). |

O EVA é a melhor medida para avaliar o desempenho de uma empresa e realizar avaliações de qualquer natureza. É a receita residual, ou os lucros operacionais menos o custo pelo uso do capital. Na Tabela 13 o Valor Econômico Adicionado da Microempresa São José relata os dados referentes ao período analisado e estes indicam que, se o sócio tivesse aplicado o valor do seu patrimônio líquido em uma aplicação financeira, receberia, na melhor hipótese, a taxa SELIC que é de 2,00%, conforme divulgado pelo Banco Central do Brasil, ou seja, uma rentabilidade de R\$ 1.553,82. Desta forma, é prudente considerar que a riqueza do investidor é elevada pela diferença entre o lucro líquido do exercício e o custo de oportunidade apurado, restando um acréscimo patrimonial real de R\$ 26.137,08.

Tabela 13 - Valor Econômico Adicionado

| Valor Econômico Adicionado |
|--|
| $EVA = LL - (PL * SELIC)$ |
| $EVA = 27.690,90 - (77.690,90 * 2,00\%) = 26.137,08$ |
| $77.690,90 * 2,00\% = 1.553,82$ |
| Fonte: elaborada pela autora (2020). |

5 Conclusão

O objetivo geral deste artigo foi de realizar a análise da rentabilidade de uma Microempresa do setor de distribuição de produtos alimentícios, *PET* e higiene, do município

de Nova Prata, RS. Pode-se afirmar que o mesmo foi atingido com o auxílio das informações obtidas da análise dos custos e despesas fixas, das Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE), do Balanço Patrimonial (BP), dentre outros documentos fornecidos pelos proprietários e a contabilidade, utilizando como ferramenta os indicadores de rentabilidade. Assim o resultado do estudo de caso da Microempresa supracitada apresentou ROA igual a 23,64%, ROE no valor de 35,64% e EVA R\$ 26.137,08, possibilitando assim, constatar a situação saudável da empresa.

Os objetivos específicos de apurar a lucratividade por cliente e por segmento também, foram parcialmente atingidos. Primeiramente foram classificados segundo o procedimento do método ABC, os clientes em três classes A, B e C. Os clientes A responsáveis por 50% do faturamento que diz respeito a R\$ 193.059,90, os da classe B com 30% que condiz a R\$ 113.514,99 e classe C com 20% do faturamento, sendo R\$ 77.108,07. Sendo assim, o faturamento anual, foi de R\$ 383.682,96, o número de clientes atendidos 1.718, e o *ticket* médio sendo de R\$ 223,33 no período anual analisado. A microempresa tem muitos clientes com compras em volume financeiro muito semelhantes e isso é um fator que favorece o negócio. O grau de alavancagem operacional revela margem de contribuição dos produtos muito baixa e o grau de alavancagem financeira indica que a rentabilidade da microempresa é superior ao custo financeiro que a mesma tem junto as instituições financeiras. O grau de alavancagem combinada é de 2,43 neste estudo, e permite que se observe que para cada 1% de aumento no volume de vendas há uma elevação de 2,43 no lucro líquido.

A porcentagem da margem de contribuição apurada ficou em 16,78% para o setor alimentício, 3,18% para os produtos de limpeza e 26,79% para a linha *PET*, com a média da toda empresa em 17,51%. Na lucratividade por segmento constata-se que o setor alimentício é baixo, o ramo de limpeza é mínimo e o segmento *PET* é o mais relevante. Assim, deduz-se ser importante mapear os produtos de cada segmento que podem ser oferecidos para cada classe de cliente, e também buscar produtos que ofereçam maior margem de lucratividade. Porém a principal conclusão deste estudo fundamenta-se no quesito de que o setor *PET* é aquele que apresenta maior margem de contribuição, além de que os clientes que compram produtos *PET* poderão ser potenciais compradores de produtos para o banho e tosa, casinhas, potes de água e ração, tapetes, ossos artificiais, roupas e acessórios para cães e gatos.

Foi apresentado para a gestão da empresa o resultado obtido, e a mesma mostrou-se aberta a mudanças e propõe-se a investir no segmento *PET*, buscando bons fornecedores que ofereçam produtos de qualidade e exclusividade na venda dos mesmos. Consequentemente a estratégia de mudança a ser adotada proporcionará pacotes combinados para o segmento *PET*, a fim de aumentar o *ticket* médio, fazendo com que os clientes aumentem as compras e saiam mais satisfeitos com o que adquiriram e o conjunto de possibilidades disponíveis.

As limitações encontradas para realizar este estudo de caso foram apresentadas pela falta de informações, no momento de calcular a lucratividade por cliente e por produto. No entanto foi possível determinar a mesma por classe de clientes e por segmento de produtos, o que tornou o trabalho importante da mesma forma, pois assim os gestores tiveram a oportunidade de compreender o quanto é valioso investir no setor *PET* com habilidade e exclusividade.

Recomenda-se aprofundar o estudo sobre a lucratividade individualizada, por cliente e por produto, porém isto só se torna viável na medida em que a Microempresa disponibilizar de mais recursos humanos, a fim de manter o registro de informações primordiais referentes a esta questão. Conclui-se que a análise da rentabilidade pode proporcionar várias informações importantes para os administradores das microempresas do setor atacadista, gerando riqueza, racionalizando custos, melhorando a qualidade dos serviços e beneficiando significativamente os clientes.

Referências

ALVARES, Anderson. **Lucratividade de clientes: a utilização do custeio baseado em atividades e tempo sob enfoque do custo para servir aplicado numa empresa do setor alimentício**. 2011. 172 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1457>. Acesso em: 21 abr. 2020.

ARAÚJO, Wellington Francisco de. **Grau de alavancagem operacional e financeira no processo decisório: uma abordagem teórica quanto aos seus benefícios**. 2014. 43 f. Graduação (Ciências Contábeis) – Universidade de Rio Verde. Rio Verde, 2014. Disponível em: <http://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/GRAU%20DE%20ALAVANCAGEM%20OPERACIONAL%20E%20FINANCEIRA%20NO%20PROCESSO%20DECISRIO%20UM%20ABORDAGEM%20TERICA%20QUANTO%20AOS%20SEUS%20BENEFICIOS.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico - financeiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, Flávia; FERREIRA, Maria Edneia; RODRIGUES, Eduardo Ribeiro. Análise de rentabilidade utilizando o modelo dupont: estudo de caso em uma operadora de planos de saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 30-44, jul. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-AnaliseDeRentabilidadeUtilizandoOModeloDupont-5037429.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.

FERRAZ, Pricylla Smazaro; SOUSA, Erivelto Fioresi de; NOVAES, Paulo Victor Gomes. Relação entre liquidez e rentabilidade das empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Contexto**, Porto Alegre, v. 17, n. 35, p. 55-67, jan. 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/64494>. Acesso em: 21 abr. 2020.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e pratica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANÇA, Glaucius André. **A Construção dos Indicadores de Desempenho como Ferramenta de Gestão Estratégica na “Empresa Contábil”**. 2011. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1483/1/GLAUCIUS%20ANDRE%20FRANCA.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. – 5. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Análise de Balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Eliseu; DINIZ, Josedilton Alves; MIRANDA, Gilberto José. **Análise avançada das demonstrações contábeis: uma abordagem crítica**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

OLIVEIRA, Bruno Allan Camelo de. **Os Benefícios da Implementação da Controladoria em uma Empresa de Médio Porte: Estudo de Caso na Eletropel Distribuidora de Autopeças Ltda**. 2013. 53 f. Graduação (Curso de Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2013. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/1250/1/Bruno%20Alan.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.