

## **A contabilidade gerencial como ferramenta de apoio ao planejamento e ao controle: um estudo sobre duas empresas de grande porte do setor automotivo**

Paulo César Ribeiro Quinteiros<sup>1</sup>

Alequexandre Galvez de Andrade<sup>2</sup>

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>3</sup>

### **Resumo**

A contabilidade gerencial é uma importante ferramenta para o planejamento e controle das organizações, pois integra medidas financeiras e não financeiras. O conjunto dessas informações forma um sistema integrado cuja finalidade é avaliar o alinhamento da produção de uma empresa aos seus objetivos estratégicos. Neste trabalho será apresentado um estudo sobre o uso da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio ao planejamento e ao controle de duas empresas de grande porte do setor automobilístico. As organizações pesquisadas estão localizadas no município de Guarulhos e Santo André, no estado de São Paulo. A partir de pesquisa bibliográfica e documental, foram identificados os indicadores de desempenho utilizados na gestão das empresas estudadas. Isso permitiu a comparação com o conjunto de indicadores disponíveis na literatura pesquisada. Os resultados obtidos mostram que as empresas estudadas utilizam um conjunto insuficiente de indicadores, pois além do número reduzido, os indicadores são concentrados no grupo dos operacionais. Os motivos identificados para tal comportamento é que as decisões financeiras

---

*Recebimento: 13/8/2010 - Aceite: 15/9/2010*

<sup>1</sup> Doutor em Física - CBPF. Docente do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. - Universidade de Taubaté. End: Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Taubaté - SP, Brasil. E-mail: quinteiros@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté. E-mail: aandrade@grupobrasil.com

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia - ITA. Docente do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. - Universidade de Taubaté. E-mail: edson@unitau.br

sobre a estrutura de capital das empresas analisadas são descentralizadas, sendo responsabilidade da empresa controladora. Isso é apontado como uma das causas do resultado líquido abaixo das expectativas dos proprietários das empresas.

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

## **Managerial accounting as a tool for supporting planning and control: a case study about two large companies of the automotive sector**

### **Abstract**

Managerial accounting has an important function as a tool for planning and control of organizations, especially by integrate financial and non-financial information. This set of information build an integrated system whose purpose is to assess the alignment of a production company to its strategic goals. This paper presents a study about the use of managerial accounting as a tool to help the planning and control of two large companies of auto parts to automobilist industry. Organizations surveyed are located in Guarulhos and Santo André, State of São Paulo, Brazil. From the research literature and documents were identified performance indicators used in business management. This allowed the confront among the set of indicators adopted by managers of the studied companies with the set of indicators available in the literature. The results show that the studied companies use a set indicators that is not enough, as well as a few are concentrated in operational indicators group. The reasons identified for such behavior comes from the concentration of the financial decision about the capital structure of companies analyzed on the controlators company, which may cause the net income below expectations of business owners.

**Key Words:** Planning; Management Accounting; Performance Indicators

## Introdução

O setor automotivo e de autopeças é um importante segmento da economia brasileira e mundial. O Brasil ocupa a sexta posição do ranking de países produtores de veículos. Em 2008, o setor foi responsável por 23,3% do PIB Industrial (Produto Interno Bruto) e 5,5% do PIB total. O faturamento total foi de US\$ 86,5 bilhões, gerando 1,5 milhões de empregos diretos e indiretos e US\$ 39,4 bilhões em tributos (ANFAVEA, 2009).

Além da relevância para a economia e para o processo de desenvolvimento das regiões em que atua, outra característica do setor automotivo é o ambiente de alta competitividade que permeia as empresas que integram a cadeia desse setor. Isso torna imperativo para essas organizações desenvolver e aprimorar ferramentas gerenciais, a fim de auxiliar e dar suporte ao processo de tomada de decisão.

Nesse cenário, os indicadores desempenham um relevante papel, haja vista possibilitar a comparação entre os resultados obtidos e esperados pelos gestores de uma organização. Assim, a contabilidade gerencial é uma importante ferramenta para o planejamento e controle, pois forma um sistema integrado e que deve ser alinhado aos objetivos da empresa.

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

Kaplan (2000) observa que a principal diferença entre a contabilidade gerencial e a financeira é devida aos usuários da informação. A primeira é direcionada aos usuários internos da companhia, os gestores em especial, e tem caráter subjetivo. A contabilidade financeira é direcionada aos usuários externos das empresas. Frezatti (2009) observa que a contabilidade financeira, por ser normativa, é abrangente e uniforme.

Neste artigo são apresentados os resultados de uma pesquisa bibliográfica, documental e exploratória sobre a utilização da contabilidade gerencial, enquanto ferramenta de apoio ao planejamento e ao controle de empresas do setor automobilístico. O trabalho abrange duas empresas de grande porte, ambas sob o mesmo controle acionário, localizadas nos municípios de Santo André e Guarulhos, no Estado de São Paulo.

O objetivo da pesquisa apresentada é identificar e analisar o uso dos indicadores de desempenho adotados para auxiliar o planejamento e o controle das empresas estudadas. O trabalho é limitado ao uso dos indicadores de desempenho da contabilidade gerencial como apoio ao

planejamento e controle. Não serão abordadas questões relativas a modelos de planejamento. A legislação relacionada à contabilidade foi considerada a vigente em 20 de Agosto de 2010.

### **Contabilidade gerencial**

O *International Federation of Accountants* – IFA – afirma que a contabilidade gerencial tem evoluído continuamente devido às interações com o meio ambiente (MATURANA; VARELA, 2007). De acordo com Jiambalvo (2009), o acesso à informação tem mudado drasticamente o escopo dos negócios, sendo parte considerável dessas mudanças decorrente da evolução tecnológica. Tal adaptação provém da essência da contabilidade gerencial, que é atender aos usuários internos da companhia.

De acordo com Kaplan (2000), a contabilidade gerencial engloba identificar, mensurar, reportar e analisar as informações relativas aos eventos econômicos das empresas; é parte integrante do processo de gestão. IFA (1998) destaca que ela deve ser usada pelos gestores a fim de controlar e otimizar a utilização dos recursos disponíveis. Fornece informações essenciais para reduzir a subjetividade do processo decisório e melhorar a comunicação interna e externa das organizações.

O Quadro 1 apresenta os elementos de natureza financeira e não financeira da Contabilidade Gerencial. Para Kaplan (2000) estas informações são geradas para que os gestores possam utilizá-las como apoio ao processo de tomada de decisão.

**Quadro 1: Áreas da contabilidade gerencial**

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

Fonte Padoveze (2008)

**Principais diferenças entre contabilidade financeira e gerencial**

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

Kaplan (2000) destaca que a contabilidade financeira comunica o resultado das decisões tomadas e das melhorias realizadas pela sociedade. Atende a uma séria de normas, dependendo do país que a empresa esteja instalada. Garrison (2001) observa que a regulamentação exercida sobre a contabilidade financeira aperfeiçoa a comparabilidade das informações e

possibilita maior segurança para credores, funcionários e outras partes interessadas.

As principais diferenças entre a Contabilidade Financeira e Gerencial estão descritas no **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

#### Quadro 2: Características Básicas da Contabilidade financeira e gerencial

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

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

#### Índices da contabilidade gerencial

A atividade de monitorar e aferir o desempenho das organizações implica conhecer o ambiente que a empresa está inserida e um bom sistema contábil de informações (SILVA, 2007). Os sistemas de informações para análise financeira podem ser divididos em: funções da empresa, informações gerenciais, informações contábeis objetivos e usuários da análise financeira (SILVA (2007).

A análise das demonstrações financeiras pode ser realizada por índices, os quais expressam a relação entre conta ou grupo de contas das

demonstrações financeiras. A quantidade de indicadores utilizados em uma análise dependerá do nível de profundidade do trabalho. O número mínimo de indicadores deve ser quatro, não sendo necessário estender além de onze indicadores. O Quadro 3 apresenta os principais indicadores econômicos financeiros (MATARAZZO, 1997).

**Quadro 3:** Classificação de Índices Econômicos Financeiros (Liquidez / Atividade / Endividamento)

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

Fonte: Silva (2010), Padoveze (2004).

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

**Quadro 4:** Índices Econômicos Financeiros de Rentabilidade e Mercado

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

Fonte: Silva (2010 p. 38)

Para Assaf Neto (2007), o estudo da alavancagem operacional e financeira é um dos aspectos mais importantes de avaliação de uma empresa. O Quadro 5 elucida os tipos de alavancagem.



**Quadro 5: Tipos de Alavancagem**

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

Fonte: Silva (2010 p. 45)

As empresas que apresentam maior estrutura de custos fixos tem maior capacidade de alavancar o resultado. O custo fixo é estrutural e representa um maior risco para a empresa, pois em períodos de quedas na produção a empresa terá seus resultados comprometidos (ASSAF NETO, 2007).

Para Moreira (2000), a busca da estrutura de capital ideal está relacionada ao desenvolvimento dos serviços financeiros do Brasil. Gitman (1997) observa que os recursos de terceiros utilizados tem prazo certo de vencimento, portanto se a empresa não realiza lucro operacional será penalizada.

Padoveze (2004) alerta que a responsabilidade pelos recursos consumidos nos fluxos operacionais é dos gestores. O ciclo econômico e financeiro determina a necessidade de capital de giro. O Quadro 18 demonstra o ciclo econômico e financeiro.

**Quadro 6:** Ciclo econômico e financeiro

CICLO ECONÔMICO E FINANCEIRO		
Subcategorias	Descrição	Equação
Ciclo Econômico	Evidencia a necessidade de capital, desde a compra até a venda	$\text{Prazo Médio de Estoques} + \text{Prazo Médio de Recebimento}$
Ciclo Financeiro	Investimento em Capital de Giro.	$\text{Prazo Médio de Estoques} + \text{Prazo Médio de Recebimento} - \text{Prazo Médio de Pagamento}$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2004)

Assaf Neto (2007) enfatiza que, com a globalização, as empresas necessitam de índices que evidenciem melhor as estratégias financeiras e vantagens competitivas. O Ebitda (Lucro antes dos juros, impostos sobre o lucro, depreciações/exaustões e amortizações) é um indicador muito utilizado pelas companhias e revela a capacidade operacional de geração de caixa.

O lucro operacional demonstra as decisões de ativos, ao passo que o Ebitda é utilizado para avaliar as decisões operacionais da companhia, isolando a forma de financiamento de suas atividades. Uma das vantagens do Ebitda é a sua comparabilidade com empresas de outras nacionalidades, uma vez que anula os efeitos tributários relativos aos impostos incidentes sobre o lucro (ASSAF NETO, 2007).

### Método

O método da pesquisa apresentada neste trabalho é de natureza exploratória descritiva. Os dados utilizados foram coletados em relatórios e documentos internos das duas empresas estudadas, ambas do setor automotivo e localizadas nos municípios de Guarulhos e Santo André, no estado de São Paulo. O acesso aos documentos foi possível porque um dos autores deste artigo trabalha no setor de contabilidade da controladora das empresas estudadas.

A elaboração do elenco de indicadores da contabilidade gerencial foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Os dados

utilizados foram obtidos por meio de fontes primárias, compreendendo os documentos colocados à disposição do pesquisador compreendendo:

- Demonstrações Financeiras, compostos pelo Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, parecer de auditoria;
- Orçamento Empresarial.

Os dados foram classificados em categorias, que segundo Lakatos (1990, p. 124), “Categoria é classe ou grupo ou tipo em uma série classificada”. Após classificados em categorias, foram realizadas as análises por meio das ferramentas gerenciais descritas na pesquisa bibliográfica.

### **Resultados e discussões**

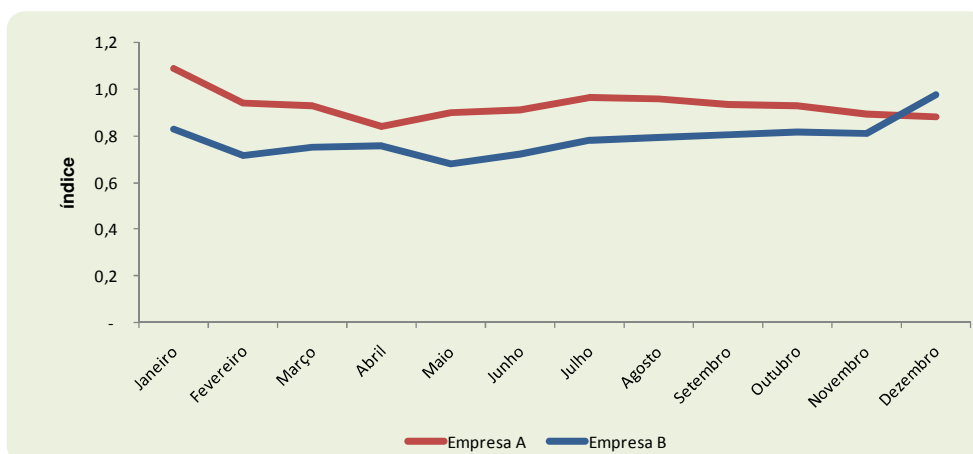
Nesta seção são apresentados os resultados obtidos por meio da análise documental realizada em duas empresas, localizadas no município de Santo André e Guarulhos, no Estado de São Paulo. As empresas serão referidas ao longo da análise como A e B, a fim de preservar o anonimato dessas organizações.

As empresas estudadas são ligadas à cadeia da indústria automobilística e são empresas consideradas de grande porte. Quanto à constituição jurídica, essas empresas são classificadas como sociedade empresária Ltda.

### **Análise das empresas A e B: ano de 2008**

O Gráfico 1 mostra que, em 2008, as empresas A e B apresentam indicadores de liquidez corrente inferiores a 1. Para Assaf Neto (1995), isso significa que o passivo circulante foi usado para financiar ativos de longo prazo. A partir de fevereiro, o passivo circulante da empresa A foi decorrente do parcelamento de impostos, representando 15% do total.

Na empresa B, a conta de adiantamento de clientes foi o passivo circulante mais significativo, representando 30% do total. A melhoria do indicador em dezembro, com 17% de redução em relação a novembro, foi devida à redução da conta de fornecedores. O adiantamento de clientes representou uma redução de 7% em relação ao mesmo período.

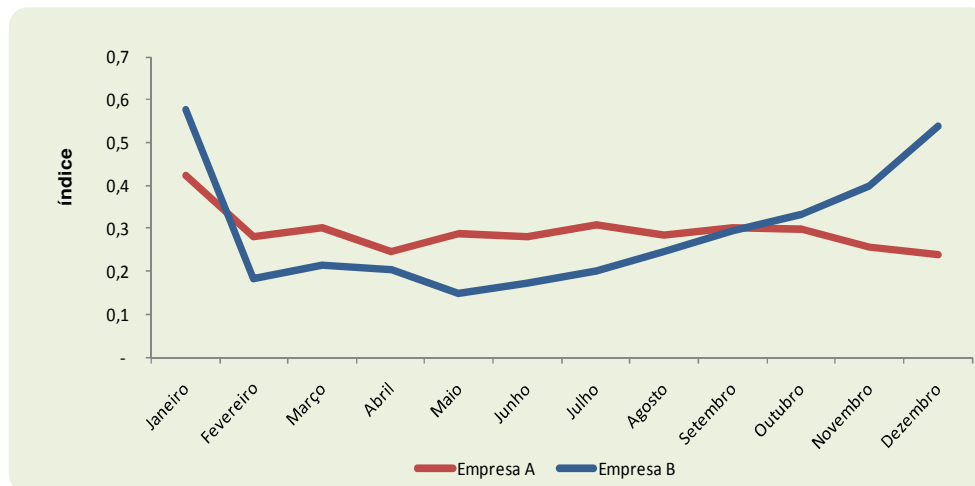
**Gráfico 1:** Índice de liquidez corrente, empresas A - B / 2008

A empresa B possui uma participação da conta de estoques superior a A. Em dezembro o valor chegou a 26% do total do ativo, contra 21% em A. Embora as empresas atuem no mesmo segmento, há diferenças quanto aos produtos fabricados. A maioria dos clientes da empresa B é de montadoras. O estoque é representativo, pois são mantidas matrizes com maior prazo de execução.

Matarazzo (1997) alerta que, mesmo entre empresas do mesmo segmento, podem ocorrer diferenças substanciais nos processos de gestão. As empresas A e B apresentem diferenças quanto ao ciclo de produção de algumas linhas de produtos. Ambas fazem ferramental e peças, mas o ferramental é mais moroso em B do que na A.

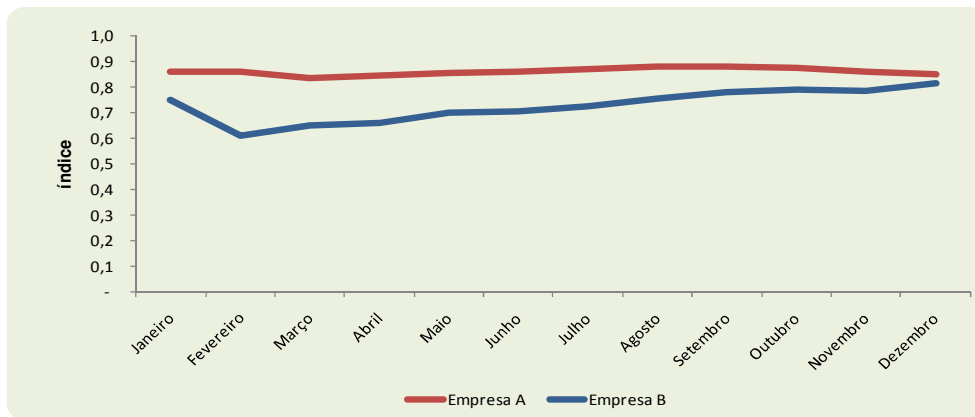
O Gráfico 2 apresenta o índice de liquidez seca para o ano de 2008. Nota-se melhor desempenho da empresa A, exceto no último trimestre. Nesse período ocorreu uma melhora nos indicadores de B, por conta do aumento da conta clientes e redução dos estoques.

O Gráfico 2 aponta, ainda, que os estoques são significativos na liquidez das empresas. Por isso devem estar em condições de comercialização ou recuperação dos custos adicionados. Para Almeida (2008), deve-se verificar se os estoques realmente existem, se os bens estão custeados de acordo com a legislação e analisar a divulgação das informações de estoque. No Parecer de auditoria não foi detectado ressalva ou documentos que identificassem problemas no controle dos estoques.

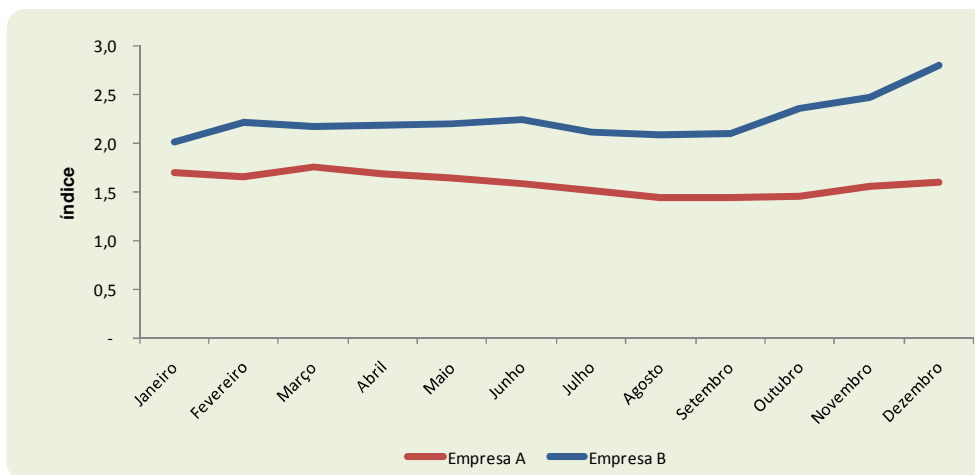
**Gráfico 2: Índice de liquidez seca, empresas A - B / 2008**

Quanto à liquidez geral (Gráfico 3), as empresas apresentaram desempenho estável ao longo de 2008, exceto em fevereiro. Nesse mês houve uma pequena queda na empresa B, devido ao aumento da participação dos estoques no total do ativo. Em janeiro ele representava 18%, em fevereiro 34% do total do ativo.

Padoveze (2004) observa que a liquidez geral é de difícil avaliação, pois soma vários componentes do ativo e passivo, do curto e do longo prazo. Já para Silva (2007), esse indicador é do tipo quanto maior melhor. Conforme Assaf Neto (2007), este indicador também pode ser utilizado como uma medida de segurança, demonstrando para a empresa, a sua capacidade de saldar dívidas de curto e longo prazo. Matarazzo (1997) observa que esse indicador mostra onde os recursos do passivo, circulante e não circulante, foram investidos.

**Gráfico 3: Índice de liquidez geral, empresas A - B / 2008**

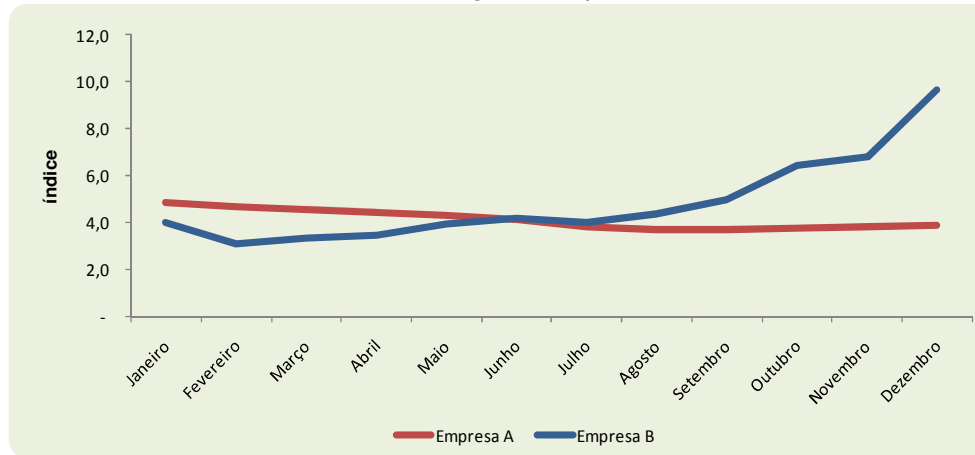
O índice de imobilização do capital para o ano de 2008 é apresentado no Gráfico 4. Observa-se que a imobilização de capital da empresa B superou a de A, com elevação no 4º trimestre. Isto foi decorrência dos prejuízos de R\$ 1,4 milhões em novembro e dezembro.

**Gráfico 4: Índice de Imobilização do capital próprio, empresas A e B / 2008**

O Gráfico 5 apresenta o índice de endividamento geral de A e B para 2008. A empresa B apresentou melhores resultados entre janeiro a maio. De

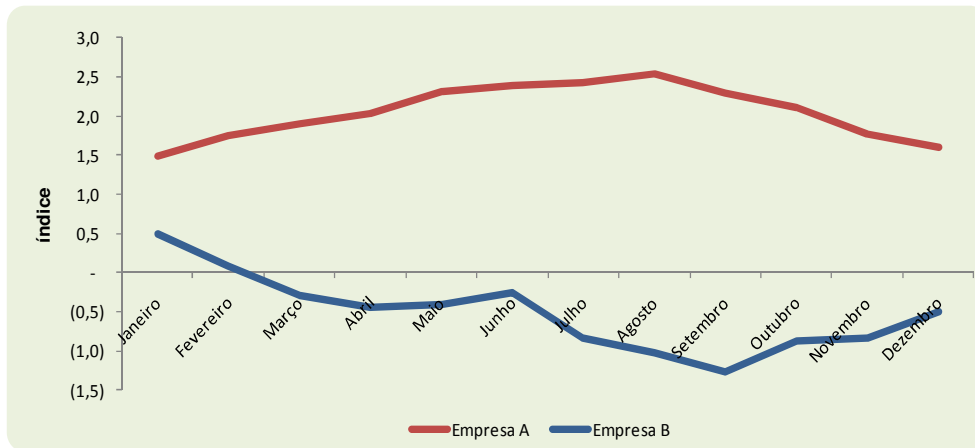
agosto até dezembro ocorreu significativa elevação do indicador devido ao aumento da conta de fornecedores e empréstimos bancários. Observa-se que 53% do total foram destinados a outras empresas do mesmo grupo econômico.

**Gráfico 5:** Índice de endividamento geral, empresas A - B / 2008

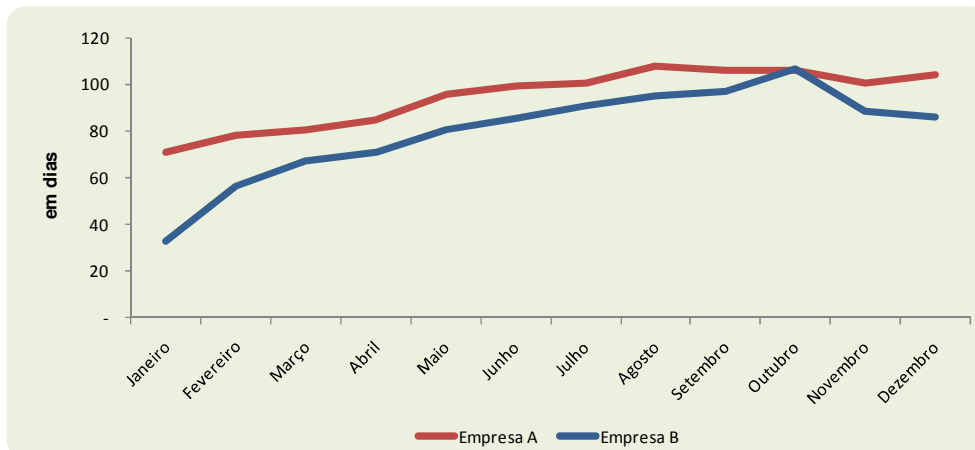


Ao longo de 2008, a empresa B apresentou cobertura de juros inferior à empresa A, conforme Gráfico 6. Em B, o custo representou em média 94,7% da receita líquida, ao passo que em A foi 72,2%. Isto ocorreu porque a produção de A apresenta maior valor agregado, reduzindo a participação da matéria prima e aumentando os custos indiretos.

Silva (2007) aponta que a não cobertura de juros representa a incapacidade em pagar os mesmos. Gitman (1997) observa que o recurso de terceiros tem prazo certo de vencimento; logo, se a empresa não realiza lucro operacional é penalizada. Conforme Assaf Neto (2007), a situação em que o índice não é suficiente para cobrir as despesas financeiras é de alto risco. É provável que neste caso a empresa B obtenha uma classificação de risco alta, o que elevaria suas despesas financeiras.

**Gráfico 6: Índice de Cobertura de Juros, empresas A - B / 2008**

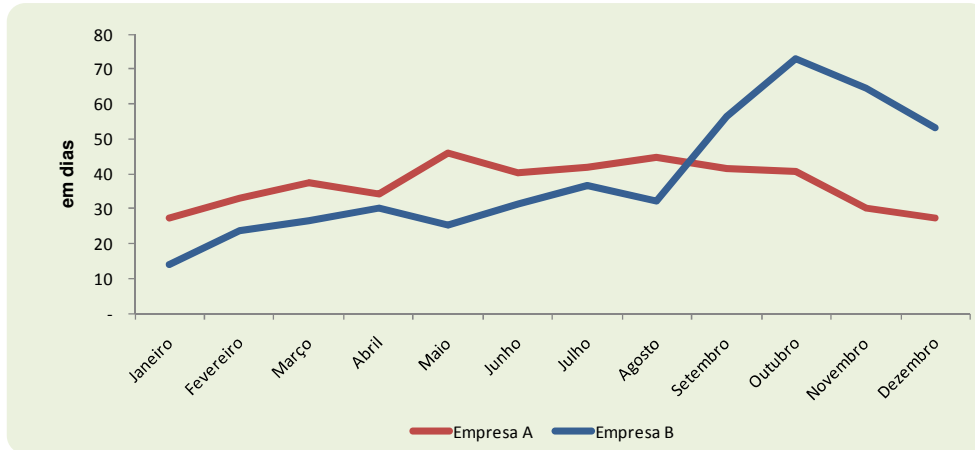
O Gráfico 7 apresenta o prazo médio de estoques em dias. O resultado da empresa A foi superior a B. Isso se deve ao fato de A ter duas formas de produção, uma definida como garantia firme e outra projetada pela média de vendas dos produtos na carteira. Devido crise mundial, alguns clientes, reduziram o ritmo de compra no quarto trimestre, ocasionando aumento nos estoques. A empresa B, devido aos projetos em andamento, não conseguiu obter ganhos com a redução dos estoques.

**Gráfico 7: Prazo Médio dos Estoques, empresas A - B / 2008**

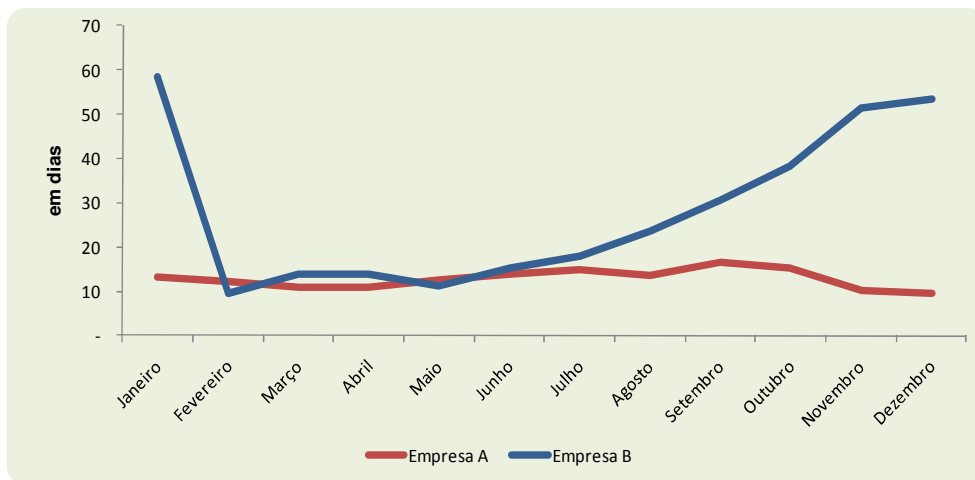


Em 2008, a empresa B aumentou o prazo médio de pagamentos, devido a renegociações com fornecedores. O Gráfico 8 apresenta o prazo médio de pagamentos.

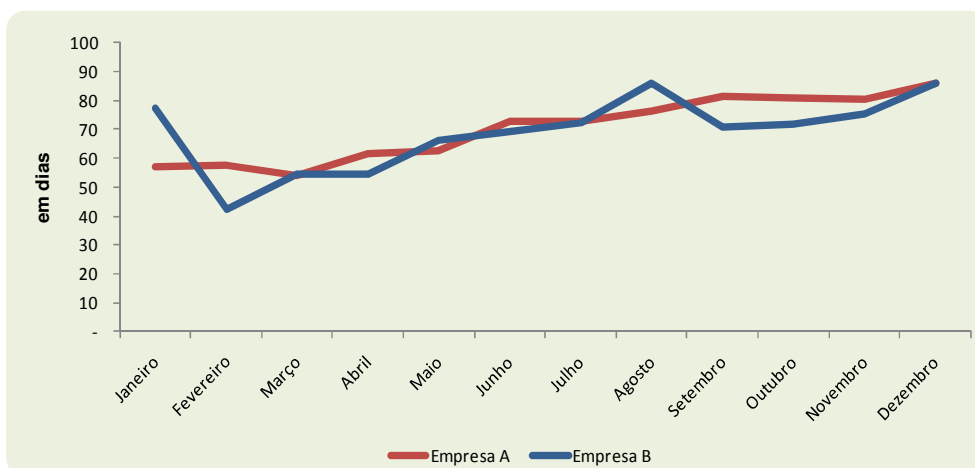
**Gráfico 8:** Prazo Médio de Pagamentos, empresas A - B / 2008



O Gráfico 9 apresenta o prazo médio de recebimento das empresas. O prazo na empresa B aumentou em função de renegociações com clientes. Na empresa A o indicador manteve-se estável.

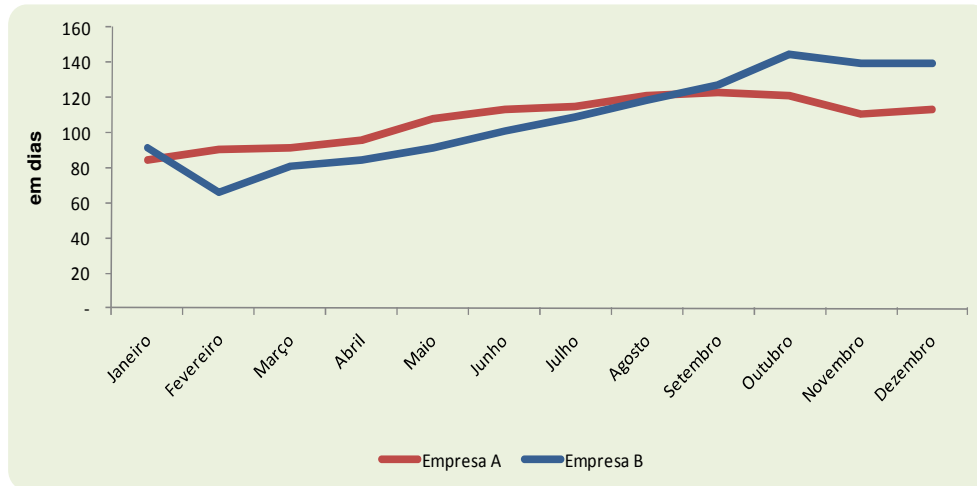
**Gráfico 9: Prazo Médio de Recebimento, empresas A - B / 2008**

O Gráfico 10 apresenta o ciclo financeiro das empresas. Para A o aumento do ciclo financeiro foi devido ao aumento do prazo médio de estocagem. Em B o aumento está relacionado ao crescimento das contas a receber durante o ano.

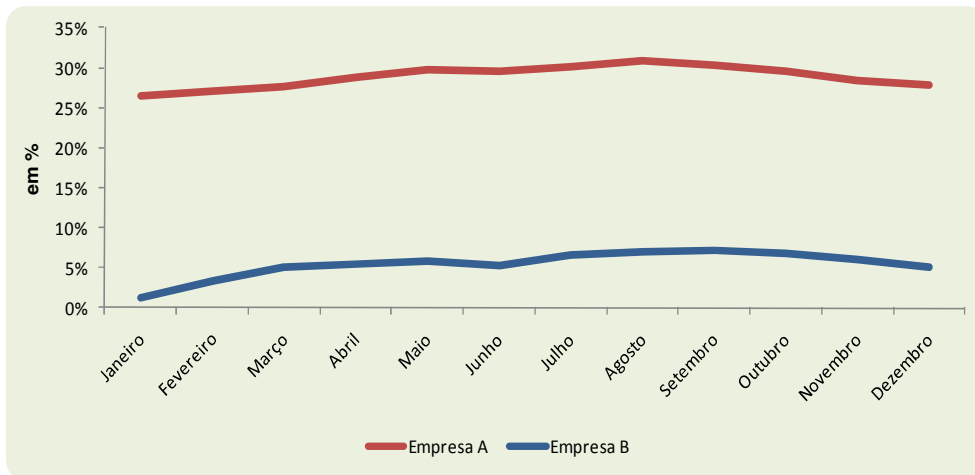
**Gráfico 10: Ciclo financeiro, empresas A - B / 2008**

O Gráfico 11 apresenta o ciclo econômico das empresas. A empresa B apresentou situação superior a A, a partir de setembro, devido a renegociações com clientes.

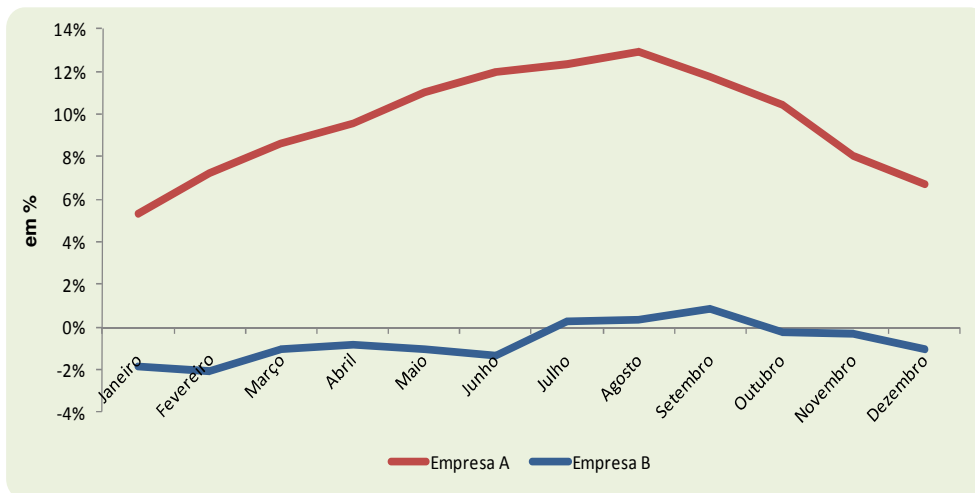
**Gráfico 11:** Ciclo econômico, empresas A - B / 2008



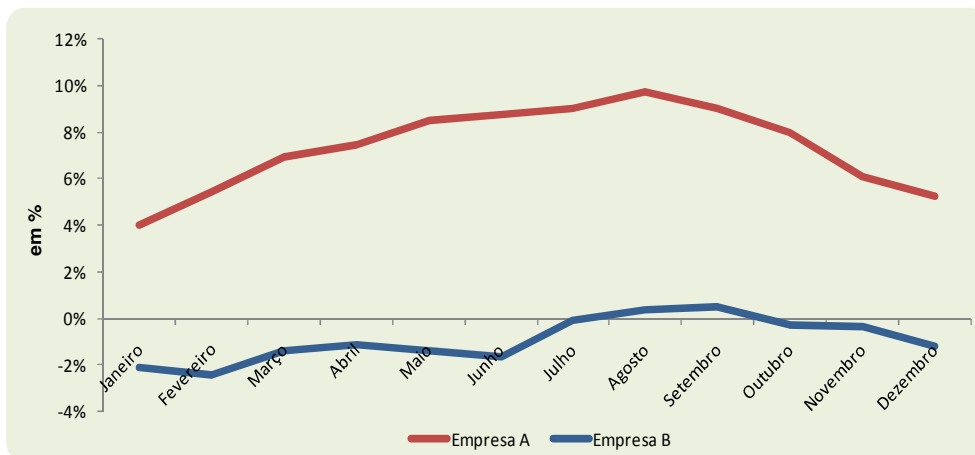
Quanto à margem de lucro bruto, apresentada no Gráfico 12, a empresa A obteve resultado superior a B. Isso pode ser atribuído à participação dos custos totais em relação à receita líquida ser inferior, representando 72,2% contra 94,7% de B. Esta diferença refere-se à composição dos custos variáveis de produção, que em A é inferior a B.

**Gráfico 12: Margem de lucro bruto, empresas A - B / 2008**

O Gráfico 13 mostra que a empresa B apresentou prejuízo operacional de 1,2% da receita líquida em 2008. A participação de custos sobre a receita líquida na empresa B é superior em 22,5%, comparado com A. Falconi (1992) observa que um dos princípios da qualidade total é garantir a sobrevivência da empresa, por meio do lucro contínuo adquirido.

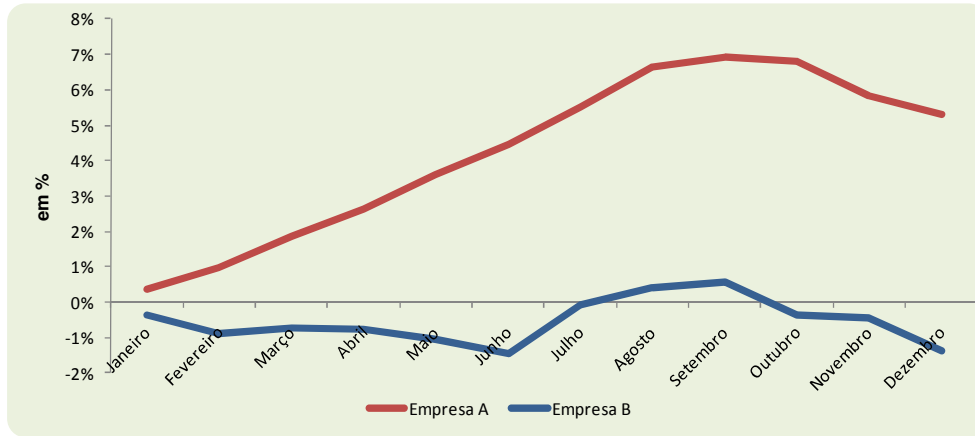
**Gráfico 13: Margem de lucro operacional, empresas A - B / 2008**

Quanto à margem de lucro líquido, Gráfico 14, a empresa B apresentou resultado inferior à empresa A.

**Gráfico 14: Margem de lucro líquido, empresas A - B / 2008**

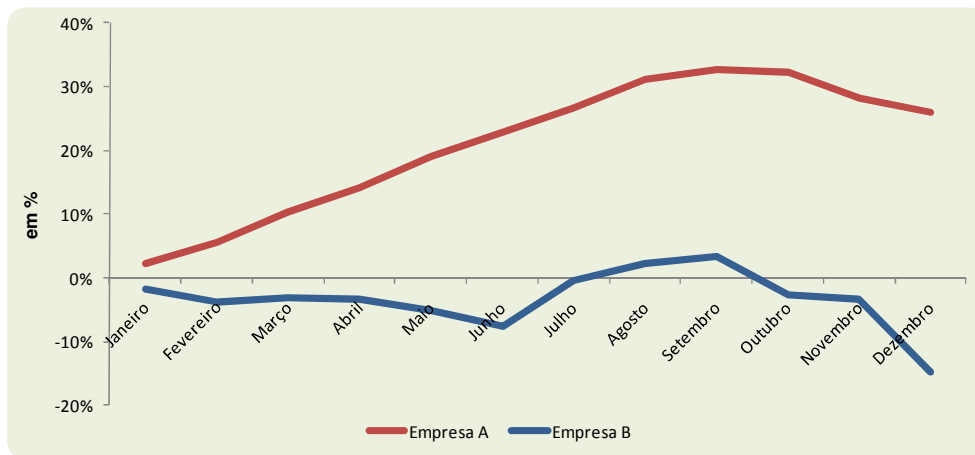
O Retorno sobre o Ativo Total (Gráfico 15) da empresa A apresentou retorno superior a B. Esta última apresentou lucro somente entre os meses de agosto a outubro, sendo o resultado acumulado do ano negativo em 1,2% da receita líquida.

**Gráfico 15:** Retorno do ativo total, empresas A - B / 2008



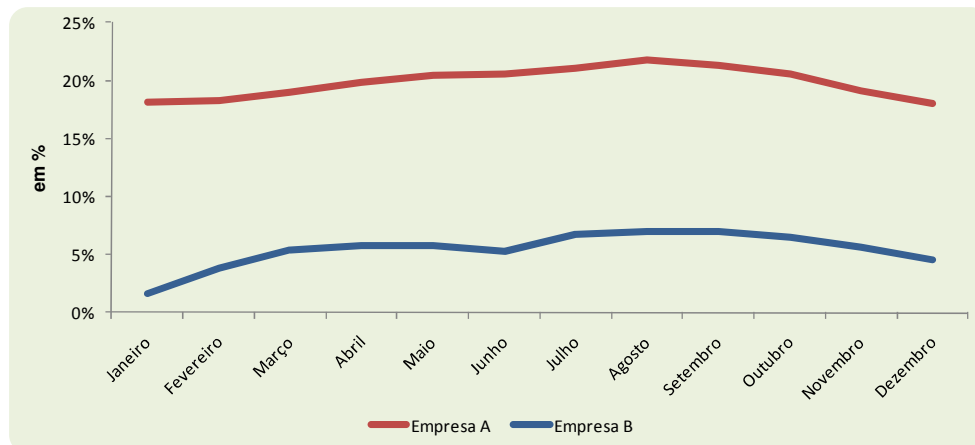
O retorno sobre o capital próprio – Gráfico 16 – da empresa B foi negativo, ocasionando prejuízos aos sócios.

**Gráfico 16:** Retorno sobre o capital próprio, empresas A - B / 2008



O Gráfico 17 apresenta o Ebitda (lucro antes dos impostos, despesas financeiras, depreciação e amortização) das empresas A e B para 2008. Ambas apresentaram Ebitda positivo, sendo A superior a B. Embora o Ebitda tenha sido positivo, as despesas financeiras absorveram parte significativa deste resultado. Para B, o Ebitda não foi suficiente para cobri-las. Para Assaf Neto (2007), o Ebitda revela a capacidade operacional de geração de caixa, quanto maior é o índice, maior é a capacidade de pagamento aos acionistas.

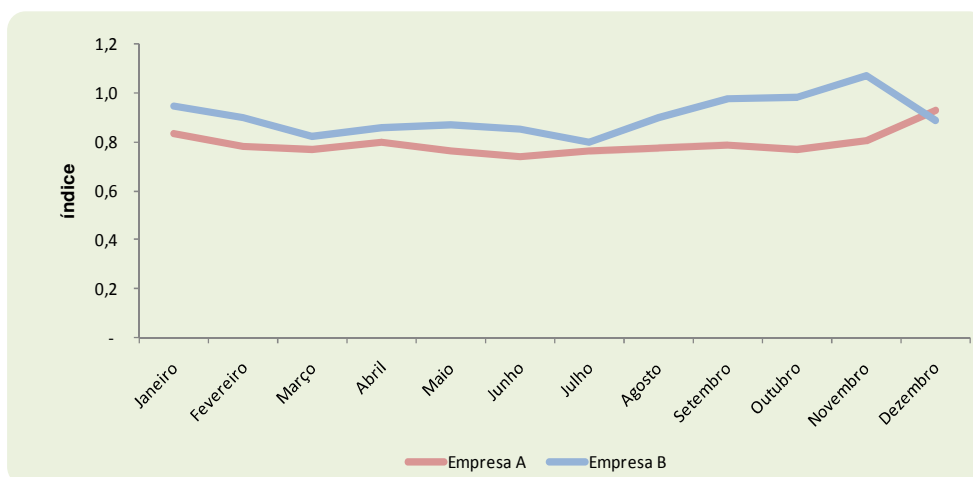
**Gráfico 17:** Ebitda, empresas A - B / 2008



### Análise das Empresas A e B - 2009

O Gráfico 18 apresenta a liquidez corrente das empresas A e B para o ano fiscal de 2009. B obteve melhor liquidez do que A. Entre setembro e novembro o contas a receber aumentou, respectivamente, em 17% e 29% em relação a agosto. Isso foi devido ao aumento das vendas de 64% em agosto, comparado a julho. A empresa B trabalha com projetos de matrizes para fabricação de peças que são faturadas aos clientes; é uma operação sazonal.

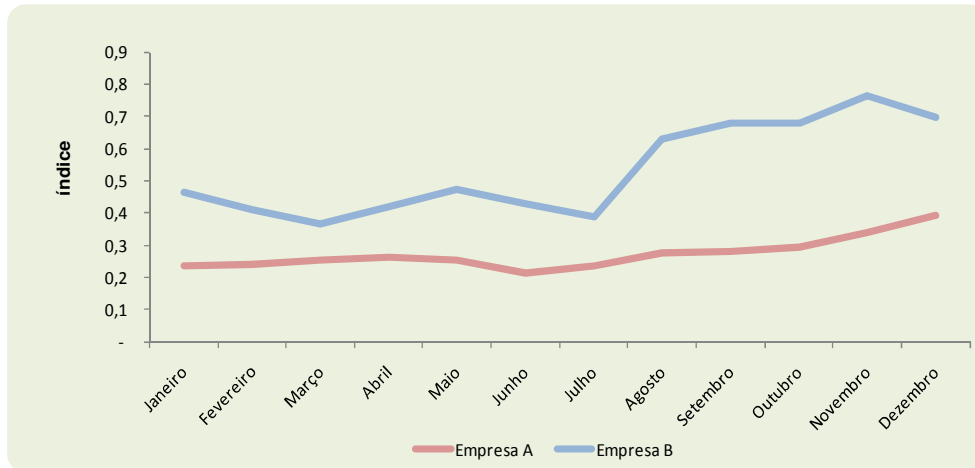
A empresa A se manteve estável durante o ano, apresentando melhora somente em dezembro. As duas empresas utilizaram recursos de curto prazo para financiar ativos de longo prazo, exceto na empresa B entre os meses de setembro a novembro. Observa-se que, para Assaf Neto (2007), o desequilíbrio financeiro pode limitar a capacidade de faturamento da empresa.

**Gráfico 18:** Índice de liquidez corrente, empresas A - B / 2009

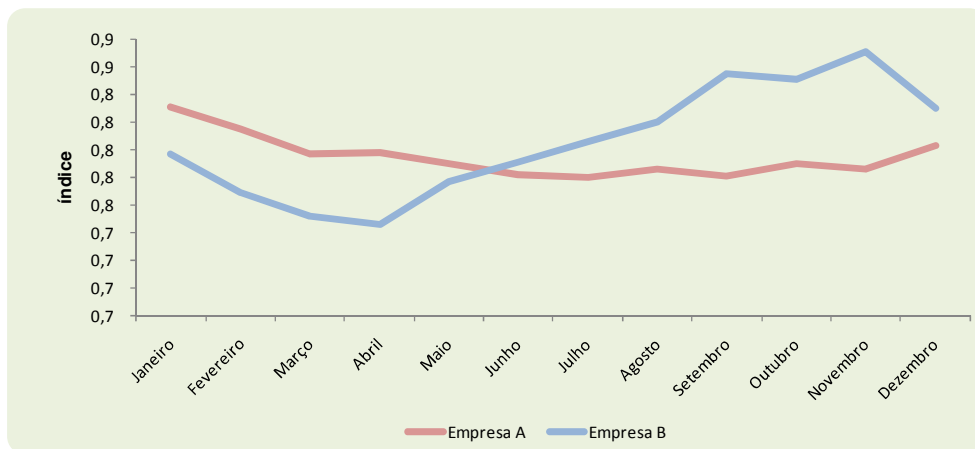
O Gráfico 19 apresenta os resultados da liquidez seca. As duas empresas apresentam indicadores inferiores a 1, o que demonstra a importância dos estoques. A empresa B apresenta melhor desempenho nos estoques, reduzindo-os em 26% em dezembro, com relação a novembro. Isso se deve ao aumento de 51% das vendas em 2009, comparado a 2008. A empresa A aumentou seus estoques em 4% em dezembro comparado a novembro.

Para Silva (2007), o indicador a liquidez seca é do tipo quanto menor pior. Quando inferior a 1, significa que a empresa, no longo prazo, terá mais passivos que ativos. Em A, os impostos parcelados representam 46% do passivo total.



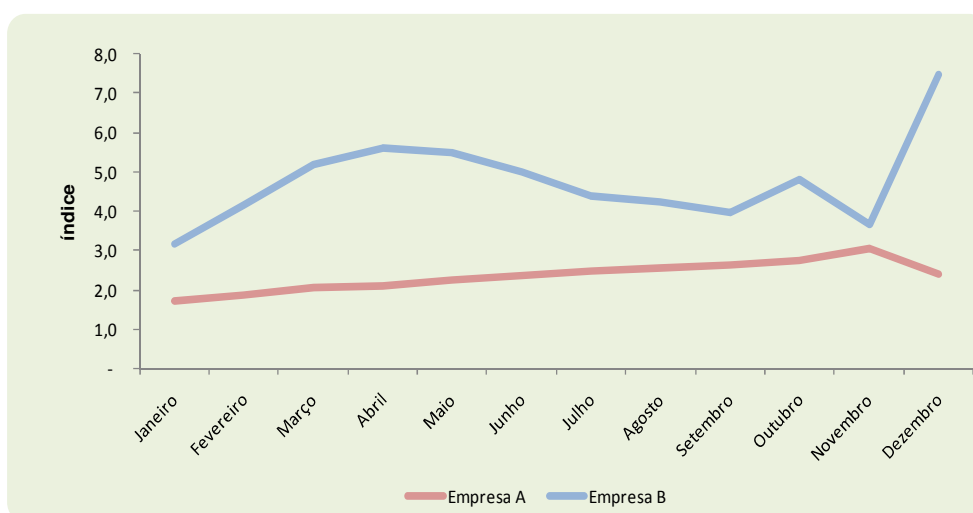
**Gráfico 19:** Índice de liquidez seca, empresas A - B / 2009

O Gráfico 20 apresenta o indicador Liquidez Geral. A empresa B apresentou aumento de 108% em dezembro, comparado a novembro, em empréstimos de curto prazo. Parte destes recursos foi direcionada a outras empresas do mesmo grupo econômico. Isso aumentou a conta de partes relacionadas no Ativo não circulante em 18%. A tendência de melhoria nos indicadores entre agosto a novembro foi devida ao aumento das contas a receber e à redução de estoques.

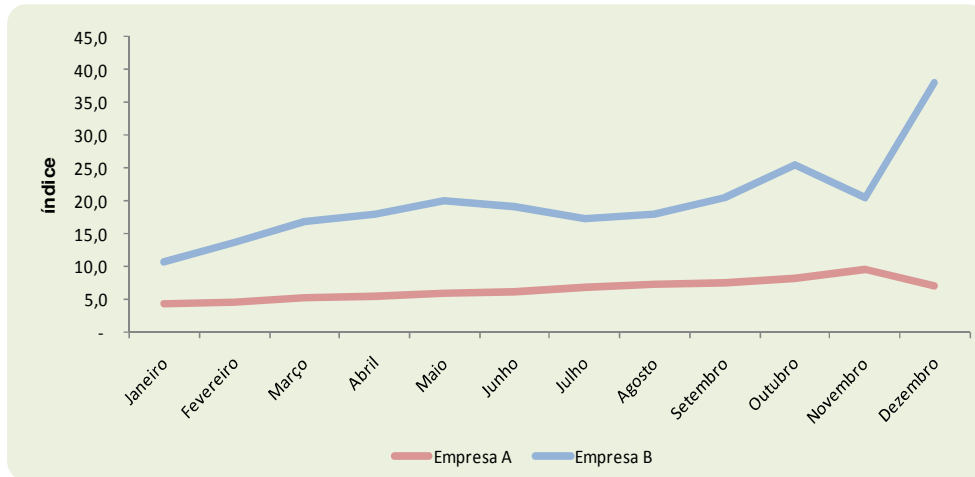
**Gráfico 20:** Índice de liquidez geral, empresas A - B / 2009

Quanto ao índice de imobilização, apresentado no Gráfico 21, embora a empresa B tenha aumentado as vendas em 51%, obteve prejuízos consecutivos; seu patrimônio foi reduzido em 63%. A empresa A também apresentou prejuízos em 2009; o patrimônio foi reduzido em 33%, comparado a 2008. Observa-se que em 2009 as duas empresas foram afetadas pela crise financeira mundial. As vendas de A caíram 18%, sendo de 20% o aumento do custo, comparado a 2008.

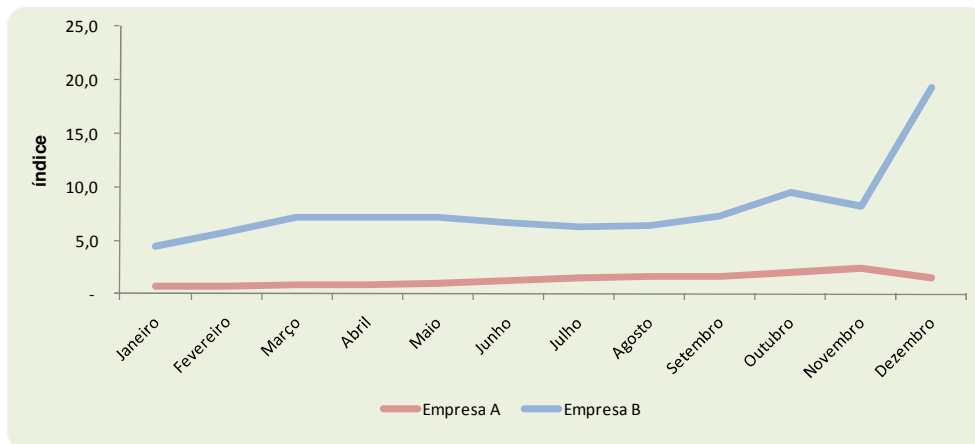
**Gráfico 21:** Índice de Imobilização do capital próprio, empresas A - B / 2009



Os sucessivos prejuízos ao longo de 2009 implicaram em aumento de partes relacionadas e da participação de capital de terceiros sobre o patrimônio líquido na empresa B. Isso fica evidente pelos resultados do endividamento geral apontado no Gráfico 22.

**Gráfico 22:** Índice de endividamento geral, empresas A - B / 2009

Quanto ao endividamento financeiro, ver Gráfico 23, o aumento d/ passivo circulante, principalmente em empréstimos e financiamentos, propiciou a empresa A um resultado melhor do que B.

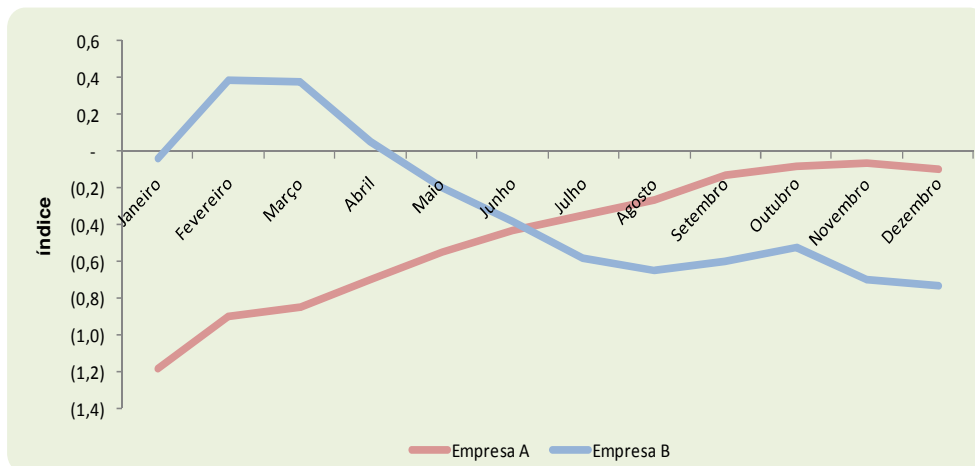
**Gráfico 23:** Índice de endividamento financeiro, empresas A - B / 2009

Assaf Neto (2007) enfatiza que o desequilíbrio entre ativos e passivos equivalentes torna as empresas dependentes dos passivos financeiros. Isso implica aumento do risco de exposição da empresa e pode ser mensurado pelo indicador endividamento financeiro

Em 2009, a empresa A apresentou prejuízo antes dos juros e despesas não operacionais. A crise financeira mundial impactou negativamente no preço de venda. O custo, que em 2008 representava 72% da receita líquida, passou a 86% em 2009. Parte deste aumento deve-se à diluição dos custos fixos nas vendas, cuja redução foi de 18% em 2009, comparado a 2008. Na empresa B, houve recuperação a partir de abril, mas foi insuficiente para cobrir as despesas financeiras, cujo aumento foi de 377% em 2009, comparado a 2008.

Os resultados mostram que as empresas não estavam preparadas, em 2009, para mitigar os impactos da crise financeira de 2008. Kloter (2009) alerta que as empresas devem criar sistemas de alertas para visualizar oportunidades. As medidas adotadas pelas empresas estudadas não foram suficientes para evitar sucessivos prejuízos. Em A houve redução de jornada de trabalho e salários, mas a ineficácia dessas medidas é evidenciada no Gráfico 24 pelo indicador cobertura de juros.

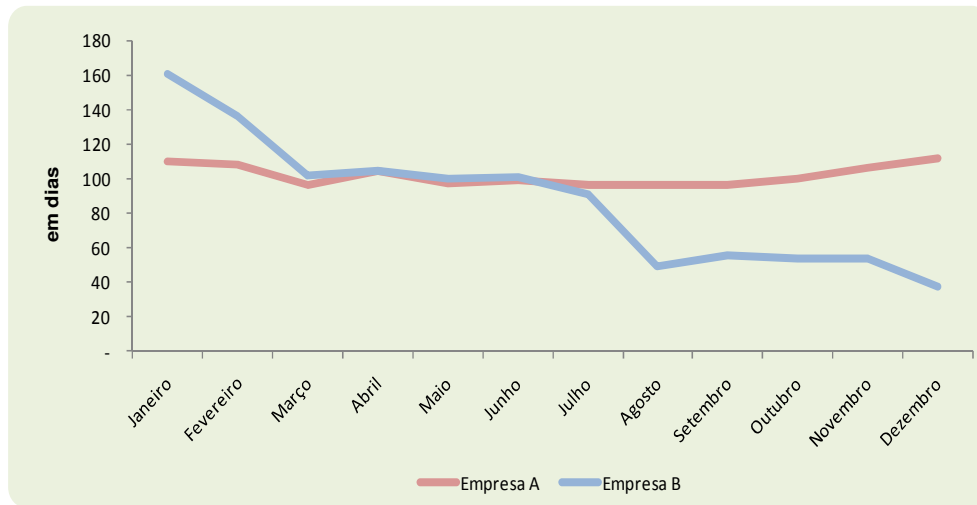
**Gráfico 24:** Índice de Cobertura de Juros, empresas A - B / 2009



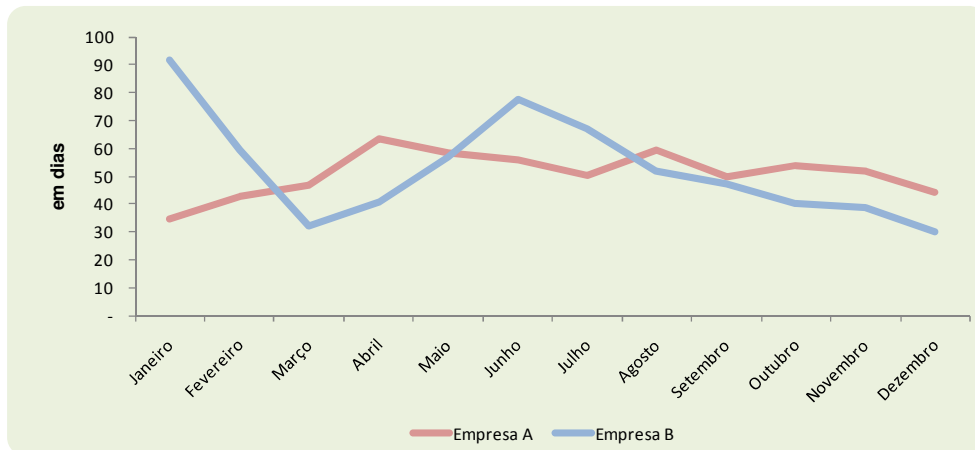
O Gráfico 25 apresenta o prazo médio dos estoques. Na empresa A, devido aos cancelamentos de pedidos, não houve redução dos estoques. A falta de previsibilidade de vendas comprometeu o prazo médio dos estoques

em 2009. Na empresa B, houve melhoras significativas no giro dos estoques, devido principalmente ao aumento em 51% das vendas em 2009/2008.

**Gráfico 25:** Prazo Médio dos Estoques, empresas A - B / 2009

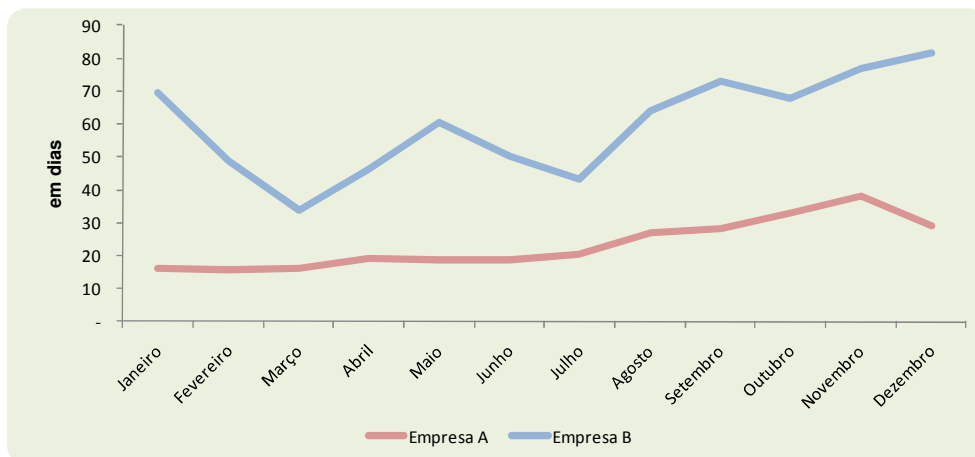


O Gráfico 26 mostra o prazo médio de pagamentos. A empresa B, devido a pontualidade dos pagamentos dos fornecedores, conseguiu redução. Na empresa A ocorrem variações em 2009 devido a renegociações de pagamentos.

**Gráfico 26:** Prazo Médio de Pagamentos, empresas A - B / 2009

O

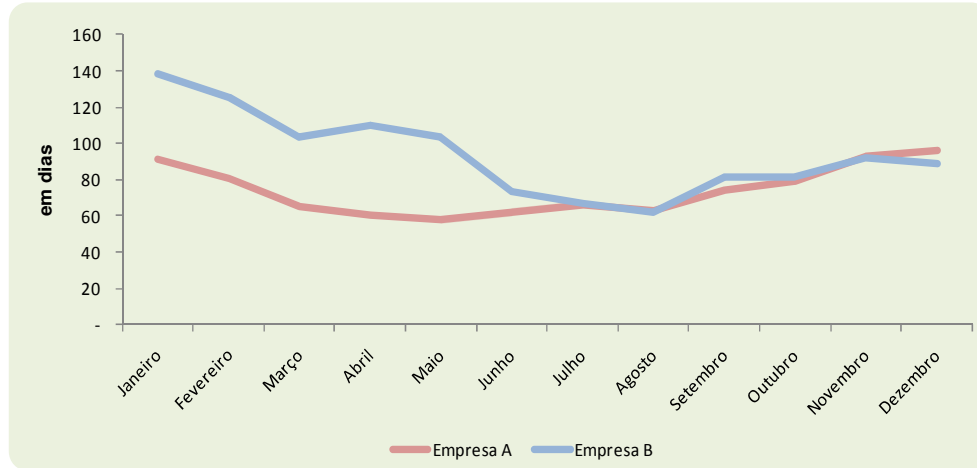
Gráfico 27 apresenta o prazo médio de recebimento. Na empresa B, houve aumento desse prazo devido a renegociações comerciais. A manteve-se estável em 2009, com elevação a partir de setembro devido a férias coletivas nas montadoras e mudança de linha.

**Gráfico 27:** Prazo Médio de Recebimento, empresas A - B / 2009

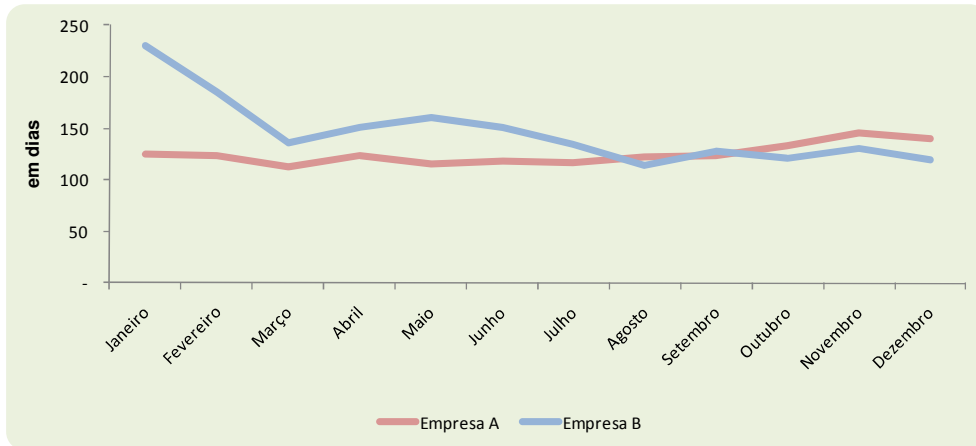
O Gráfico 28 apresenta o ciclo financeiro das empresas. Embora a empresa B tenha reduzido os prazos de estoque, as contas a receber

suprimiu esta melhora. A partir de Julho, as empresas tiveram ciclos financeiros parecidos. Em dezembro as empresas precisaram financiar suas operações em aproximadamente 80 dias.

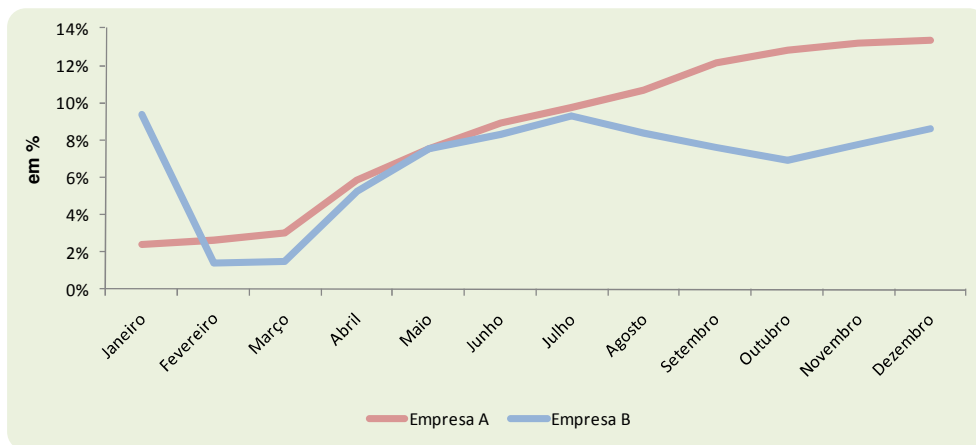
**Gráfico 28:** Ciclo financeiro, empresas A - B / 2009



O Gráfico 29 apresenta o ciclo econômico das empresas; este indicador desconsidera o prazo médio de pagamento. Observa-se que a partir de julho são semelhantes os resultados, sendo que o tempo médio de estocagem de A foi superior a B, sendo inverso o prazo médio de recebimento.

**Gráfico 29:** Ciclo econômico, empresas A - B / 2009

O Gráfico 30 apresenta a margem de lucro bruto. A empresa A apresentou melhor relação percentual de custo sobre a receita líquida do que B. A obteve 86% e B 91%, isto ocorre porque o tipo de produto vendido por A tem valor agregado maior do que B.

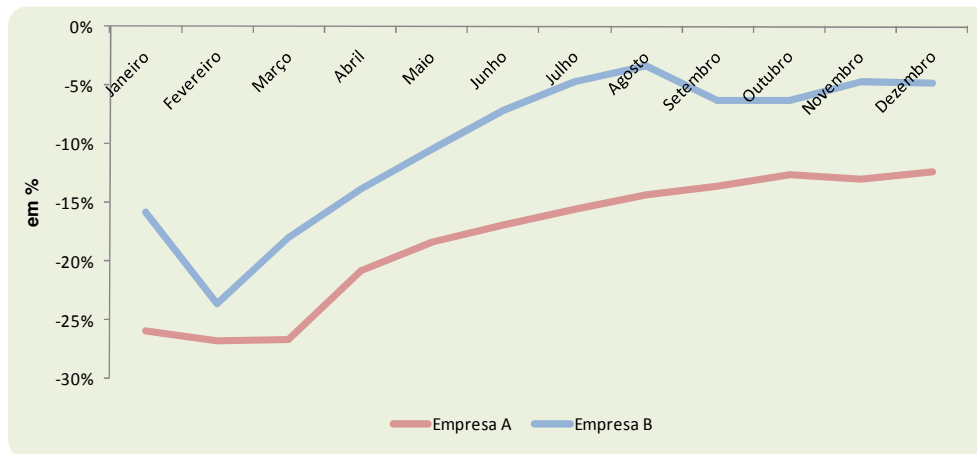
**Gráfico 30:** Margem de lucro bruto, empresas A - B / 2009

O



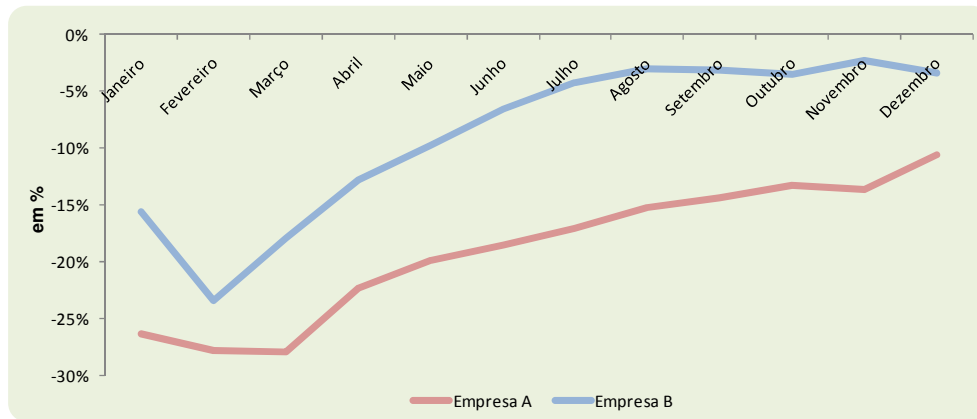
Gráfico 31 mostra a margem operacional. A empresa A não obteve lucro operacional devido ao aumento de 20% nos custos de produção, comparando 2009 a 2008. A empresa B, apesar do aumento de 51% nas vendas, devido ao aumento nas despesas financeiras de 8% da receita líquida, também não obteve lucro.

Gráfico 31: Margem de lucro operacional, empresas A - B / 2009



Ambas empresas – A e B – apresentam margem de lucro líquida negativa, conforme Gráfico 32. A melhoria dos resultados em dezembro foi devida ao reconhecimento dos impostos diferidos.

Gráfico 32: Margem de lucro líquido, empresas A - B / 2009



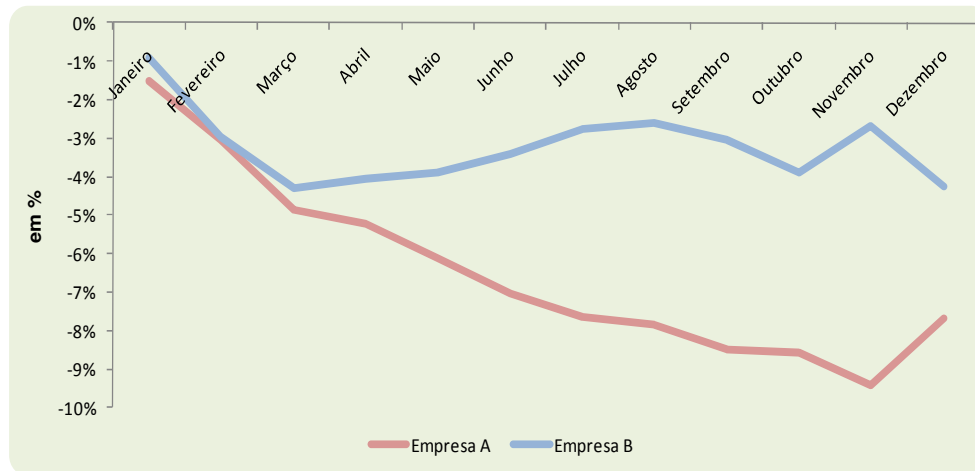
No ano de 2009, A e B não obtiveram resultados positivos, logo o retorno do ativo ficou negativo, como mostra o

Gráfico 33. Isso evidencia que os ativos da empresa, não geraram resultados e podem estar superavaliados. Se esse resultado for repetido nos próximos anos, as empresas serão obrigadas a realizar provisões com perda na recuperabilidade dos ativos.

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

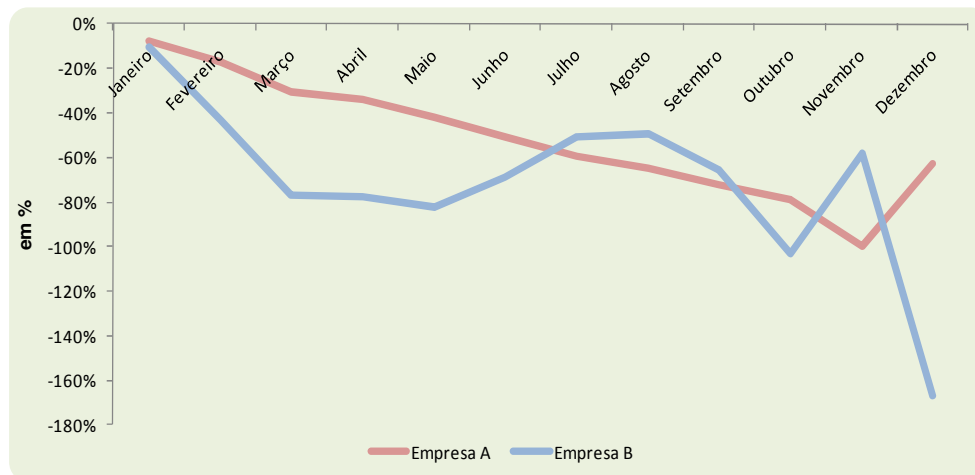
O cumprimento da lei das S/A é obrigatória para as sociedades anônimas abertas e fechadas, sendo que ser aberta ou fechada depende da negociação das ações das empresas no mercado de valores mobiliários (art. 4.º). As sociedades de grande porte, ou seja, quando o conjunto de sociedades sob controle comum com ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual de R\$ 300 milhões, também estão obrigadas a seguir as regras da lei das S/A.

**Gráfico 33:** Retorno do ativo total, empresas A - B / 2009



O Gráfico 34 apresenta o Retorno sobre o Patrimônio Líquido. Na empresa A, os resultados negativos foram causados pelo aumento de 20% dos custos sobre a receita líquida, comparando 2009 a 2008. No caso da empresa B, o resultado financeiro negativo representa 8% da receita líquida.

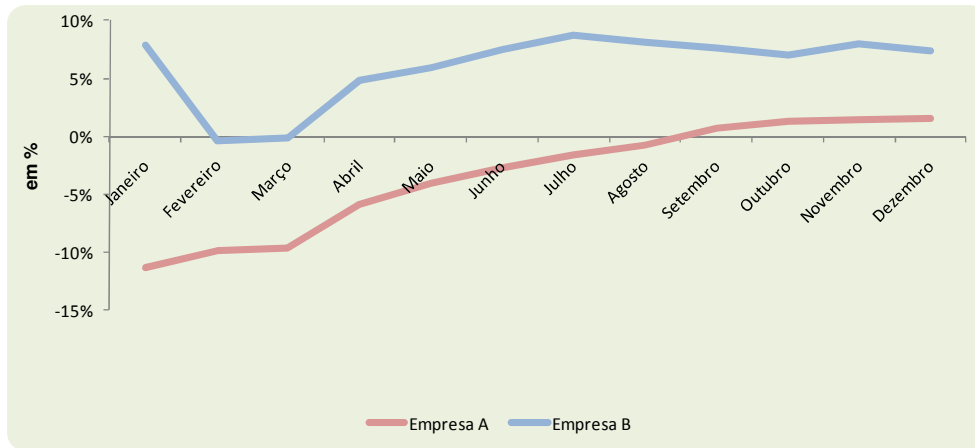
**Gráfico 34:** Retorno sobre o capital próprio, empresas A - B / 2009



O Gráfico 35 apresenta o Ebitda (resultados antes dos impostos, despesas financeiras, depreciação e amortização) das empresas A e B. O resultado de B deve-se ao aumento de 50% nas vendas em 2009/2008. A

empresa A se recuperou a partir de agosto; as vendas aumentaram em 12% em agosto comparado a julho. A empresa A obteve Ebitda maior do que B, mas a margem líquida foi. Esse resultado mostra que o Ebitda não foi suficiente para cobrir as despesas financeiras.

**Gráfico 35: Ebitda, empresas A - B / 2009**



### Discussão dos Resultados

O levantamento da utilização dos indicadores apresentados neste artigo mostrou que os indicadores de liquidez, de estrutura e endividamento e de atividade não são usados na gestão das empresas A e B. Os gestores consideram os indicadores de margem e rentabilidade os mais importantes para o planejamento e controle. Isso pode ser explicado pelo tipo de meta que o grupo econômico determina para as empresas.

A gestão financeira das empresas é centralizada. Logo as decisões sobre empréstimos e pagamentos são desvinculadas da estrutura da empresa. Assim, os gestores de A e B se concentram nos indicadores de margem e rentabilidade. Devido à centralização das decisões financeiras, o cálculo da margem e da rentabilidade não considera o custo do capital de giro. Isso pode distorcer a análise do que realmente contribui para absorver o custo fixo.

O Ebitda é utilizado na gestão das empresas, sendo a base para o estabelecimento de metas. Como resultado, as empresas buscam aumentar as vendas e melhorar o desempenho operacional, independentemente do custo financeiro necessário. Assaf Neto (2007) observa que a empresa deve buscar o equilíbrio financeiro utilizando ativos e passivos equivalentes. As empresas objeto deste estudo financiaram, em 2008 e 2009, ativos não circulantes com passivos circulantes.

Matarazzo (1997) adverte que o número mínimo de indicadores que devem ser usados pelos gestores de uma organização deve ser no mínimo quatro, não sendo aconselhável ultrapassar onze. Nas empresas estudadas, os gestores adotam cinco indicadores; isso é muito próximo ao mínimo necessário. Entretanto, os indicadores usados são concentrados na margem e na rentabilidade. Silva (2010) alerta que o grau de endividamento, o prazo médio de estoques e o prazo médio de recebimento de vendas constituem as três principais análises efetuadas a serem consideradas na gestão das empresas.

### **Considerações finais**

As duas empresas estudadas – denominadas A e B – estão sob o mesmo controle acionário, sendo as decisões financeiras centralizadas no controlador. Os gestores de A e B utilizam cinco indicadores da contabilidade gerencial como apoio ao planejamento e ao controle. Esse número de indicadores é muito próximo ao mínimo recomendado na literatura (quatro), além de serem concentrados na gestão operacional. Assim, os gestores das empresas A e B deveriam ampliar o número e o foco dos índices por eles acompanhados.

A opção pela tomada de decisão financeira centralizada nos controladores implica os gestores de A e B ignorarem o custo do capital utilizado nas suas organizações. Esse fato é apontado como a causa da baixa eficiência no uso do capital, especialmente o de giro. As decisões financeiras podem ser centralizadas no controlador, mas os gestores das empresas A e B deveriam ter assento nas reuniões dos controladores. Isso poderia amenizar a falta de integração dos gestores de A e B com os

controladores, bem como os descomprometimentos deles com os resultados globais da organização.

A principal diferença identificada na gestão das empresas A e B é relacionada aos tipos de relatórios usados. Enquanto os gestores da empresa B utilizam relatórios de resultados por segmento, os gestores de A adotam relatórios consolidados. Observa-se que isso é uma escolha dos gestores, haja vista desagregar as contribuições de cada segmento para os resultados da empresa.

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

Quanto à gestão operacional, observa-se que a maior parte dos clientes das empresas é formada por grandes empresas do segmento automotivo, cuja produção é planejada e controlada. Todavia, as empresas A e B aumentaram o giro dos estoques quando os seus clientes reduziam a produção. Isso pode indicar problemas operacionais de planejamento e programação de produção.

Os mecanismos utilizados para unificar o caixa do grupo econômico afetaram significativamente os empréstimos de longo prazo da empresa B no final de 2008, sendo que 53% deste valor foi transferido para partes relacionadas. A alteração da estrutura de capital onerou a sua operação, além de ter dificultado a segregação do capital de giro das operações.

Os prejuízos apresentados pelas empresas A e B podem comprometer a continuidade das empresas. Os dados analisados indicam que a estrutura da tomada de decisão financeira está fragilizando as empresas ao deixar a vantagem competitiva das organizações somente a cargo da qualidade dos produtos de A e B. Observa-se que as instituições financeiras analisam as empresas, a fim de detectar possíveis problemas com solvência das dívidas e este desequilíbrio financeiro pode ocasionar maiores taxas de juros para as empresas. Isso acarretará o aumento do custo de capital.

## Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PETERS, MARCOS. **Comentários à lei nº 11.638/07**. São Paulo: Saint Paul, 2008

PINHEIRO, J.L. **Mercado de Capitais: fundamentos e técnicas**. 4° Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, J. P. S. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2007

SILVA , L. L. **Contabilidade Geral e Tributária**. São Paulo: IOB Thomson, 2005

SILVA, AILTON. **aplicação da ferramenta planejamento financeiro em EMPRESAS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sobre as pequenas e médias empresas do município de Taubaté**. 2010. 100f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional), Universidade de Taubaté - SP

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