

UNifeob

PROJETO  
INTEGRADO

2019

ESCOLA DE

**UNIFEOB**

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

**ESCOLA DE NEGÓCIOS**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**CONTROLADORIA**

**RAIADROGASIL**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2019

**UNIFEOB**

**Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos**

**ESCOLA DE NEGÓCIOS**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**CONTROLADORIA**

**RAIADROGASIL**

**MODULO DE CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS**

Controladoria – Prof. Marcelo de Castro Cicconi

Compliance e Normas Internacionais – Prof. Julio César Teixeira

Análise das Demonstrações Contábeis – Prof. Antônio Donizeti Fortes

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Luiz Fernando Pancine

Contabilidade Gerencial – Prof. Max Streicher Vallim

**Alunos:**

Beatriz Jardim Peracin, RA 17000425

Fábio Henrique Júnior, RA 17000286

Giander de Freitas Carvalho Junior, RA 18002088

João Gabriel Rodrigues Maximo, RA 17001361

Marta Luciete da Silva, RA 17000856

**SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP**

**NOVEMBRO 2019**

## 1 INTRODUÇÃO

O artigo tem como base o levantamento e análise dos indicadores financeiros, que consistam nas tomadas de decisões. A empresa atribuída ao nosso projeto foi a Raiadrogasil, por seus valores políticos, éticos e sociais, tornando-a uma das maiores empresa do ramo farmacêutico.

Abordaremos na unidade de estudo Controladoria, os indicadores de desempenho dos três últimos períodos, que suportarão nas tomadas de decisões.

Em Análise das Demonstrações contábeis, abordaremos as análises vertical e horizontal, juntamente com os índices de liquidez, prazo médio de recebimento de vendas e prazo médio de compras, e grau de endividamento.

Como base para o tempo ideal que as decisões devem ser tomadas, precisamos considerar o ponto de equilíbrio, contábil, econômico e financeiro, da empresa e sua influência aos fatos. Para isso, usaremos como suporte a unidade de estudo Gestão Estratégica de Custos, onde classificaremos os custos, e abordaremos outros conceitos e critérios, como, o sistema de produção por processo ou encomenda, a departamentalização e o rateio dos custos.

Assim como precisamos encontrar o momento ideal para agir, é necessário ter confiança na tomada de decisão, e para isso utilizaremos os fundamentos de Contabilidade Gerencial, que insistem na análise dos indicadores de rentabilidade, como TRI e TRPL e EVA.

Utilizaremos como suporte Compliance e Normas Internacionais , onde iremos analisar e apresentar a Governança Corporativa da empresa

## **2 DESENVOLVIMENTO DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Companhia foi constituída em 10 de novembro de 2011, combinando valores e visão compartilhados e quase dois séculos de tradição de Droga Raia e de Drogasil para melhor cuidar da saúde e do bem-estar das pessoas. Com mais de 1.450 lojas atuando em 18 estados brasileiros.

Neste período, somando ativos, talentos e competências complementares, a Companhia obteve um salto de execução que lhe permitiu consolidar a liderança do mercado de drogarias do Brasil.

A marca RD surge 5 anos após a fusão, período em que se tornou uma empresa completamente distinta, com gestão, processos e sistemas totalmente unificados.

“Embora se mantenha fiel às raízes de Droga Raia e Drogasil, a RD passou desde a fusão, a desfrutar de uma identidade única, baseada em uma Essência, com Propósitos e Valores próprios, que emergiram naturalmente desde então. É nesse contexto que estamos nos tornando RD. Esta nova marca corporativa reflete integralmente a nossa identidade, focada em gente, saúde e bem-estar, e no propósito de cuidar de perto da saúde e bem-estar das pessoas em todos os momentos da vida”, afirma Marcílio Pousada, presidente da RD.

- **Visão**

Cuidar de perto da saúde e bem estar das pessoas em todos os momentos da vida.

- **Missão**

Construir relacionamentos de confiança todos os dias, por meio da excelência em execução e atendimento, gerando oportunidades de crescimento para os colaboradores e resultados sustentáveis para a empresa.

- **Valores**

Ética – fazer o que sabemos ser o certo, de forma transparente e com honestidade, seja qual for a situação.

Empreendedorismo – cuidar do negócio como se fosse o dono, se comprometer e procurar fazer sempre o melhor.

Empatia – se colocar no lugar do outro, compreendê-lo e tratá-lo como ele gostaria de ser tratado, seja ele cliente ou colega de equipe. De bem com a vida, ser positivo ao encarar a vida. É ver oportunidade nos desafios. É manter a alegria e o entusiasmo no dia a dia.

Simplicidade – ser natural, espontâneo, acessível e nada complicado, assim como é o negócio da empresa.

Inovação – ter uma inquietação constante para fazer melhor, propor mudanças e soluções que aperfeiçoem nossos processos e serviços e trazer resultado.

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Governança corporativa é o conjunto de processos, costumes e leis que norteiam a forma como uma organização é administrada.

Para Silva (2012) “a governança corporativa é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

Contudo, governança corporativa envolve a ética realizada nas atividades da empresa, para melhor conduta perante todos os seus stakeholders.

### Segmento de listagem

Segundo informações da BMFBovespa o segmento mercado novo foi lançado no ano 2000, onde estabeleceu desde sua criação um padrão de governança corporativa altamente diferenciado. A partir da primeira listagem, em 2002, ele se tornou o padrão de transparência e governança exigido pelos investidores para as novas aberturas de capital, sendo recomendado para empresas que pretendam realizar ofertas grandes e direcionadas a qualquer

tipo de investidor (investidores institucionais, pessoas físicas, estrangeiros etc.). Ele também conduz as empresas ao mais elevado padrão de governança corporativa. As empresas listadas nesse segmento podem emitir apenas ações com direito de voto, as chamadas ações ordinárias (ON).

Algumas regras para se estabelecer nesse patamar são:

- O capital deve ser composto exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto;
- No caso de alienação do controle, todos os acionistas têm direito a vender suas ações pelo mesmo preço (*tag along* de 100%) atribuído às ações detidas pelo controlador;
- Instalação de área de Auditoria Interna, função de *Compliance* e Comitê de Auditoria (estatutário ou não estatutário);
- A empresa se compromete a manter, no mínimo, 25% das ações em circulação (*free float*), ou 15%, em caso de ADTV (*average daily trading volume*) superior a R\$ 25 milhões;
- Estruturação e divulgação de processo de avaliação do conselho de administração, de seus comitês e da diretoria;

A empresa estudada em questão está listada no Novo Mercado da Bovespa; a partir dessas informações é possível observar que a RaiaDrogasil (RD) possui um enorme grau de comprometimento com seus acionistas, clientes e funcionários devido ao seu alto nível de governança corporativa e compliance.

## Ética e Compliance

Ética:

“Segundo o filósofo Mario Sergio CORTELLA, Ética é um conjunto de valores e princípios que utilizamos para decidir as três grandes questões da vida: Quero, Devo, Posso. Estas questões são definidas a partir de exemplos, princípios da sociedade, sejam religiosos ou não, normatizações.”(Lambooy,2018,p.17)

Compliance:

“O termo “Compliance” vem do verbo inglês “to comply”, que significa cumprir, executar, concordar, adequar-se, satisfazer o que lhe foi imposto. Compliance é o dever de cumprir e estar em conformidade com diretrizes estabelecidas na legislação, normas e procedimentos determinados, interna e externamente, para uma empresa, de forma a mitigar riscos relacionados a reputação e a aspectos regulatórios.”(Lamboy,2018,p.6)

A Companhia conta com o Grupo de Ética responsável por promover o Programa de Ética e Compliance. O grupo atua com autonomia, independência e imparcialidade e tem reporte periódico ao Diretor-presidente da Companhia.

O Grupo de Ética da RD tem competência para garantir que os eventuais indícios de irregularidades são apurados com efetividade, ainda que envolvam membros da alta administração. E se necessário, os casos são direcionados ao Conselho de Administração da Companhia.

A alta administração da RaiaDrogasil apoia as mudanças e correções no Programa de Integridade, visando uma melhor gestão dos eventos de riscos.

Como forma de enfatizar os pilares e as bases que orientam o Programa de Integridade, temos o Comitê de Finanças que atua com recursos materiais e humanos especialmente dotados para o cumprimento das diretrizes, atuando de forma imparcial através da estrutura organizacional que suporta o Programa de Integridade e que tem acesso ao mais alto corpo decisório da empresa.

Comitês e Conselhos

Os comitês e conselhos de uma organização têm as seguintes características:

- Apoiar tomada de decisão, emitindo recomendações;
- Acompanhar temas de responsabilidade com maior profundidade;
- Auxiliar no monitoramento das operações;



O Conselho de Administração da RD possui nove membros titulares, incluindo três conselheiros independentes, e é atualmente presidido por Antonio Carlos Pipponzi, que possui 35 anos de experiência no mercado brasileiro de drogarias. Este conselho é assistido pelos seguintes comitês: Comitê Financeiro, Comitê de Estratégia, Comitê de Expansão e Comitê de Pessoas.

Fonte: disponível no site RD, acesso em 07 de outubro de 2019.

A RD conta com comitês que apoiam o Conselho de Administração e discutem periodicamente as principais questões estratégicas relacionadas ao negócio, contribuindo para o fortalecimento das boas práticas de governança corporativa e de gestão. São eles:

**Comitê de Expansão:** Auxilia o Conselho no planejamento do crescimento da companhia; avalia e recomenda eventuais fusões e aquisições; suporta a administração na análise e na contratação de novos pontos comerciais; e acompanha e fiscaliza o cumprimento do planejamento aprovado.

**Comitê Estratégico:** Desenvolve e propõe ao Conselho as políticas relativas à estratégia empresarial e ao aprimoramento das operações; formula recomendações ao Conselho e acompanha a implementação de políticas, estratégias e ações que visem ao incremento da competitividade da empresa; e acompanha e reporta ao Conselho de Administração o desenvolvimento das Diretrizes Estratégicas aprovadas.

**Comitê de Pessoas:** Alinha projetos e processos relativos a pessoas e à visão estratégica da empresa; discute e propõe políticas de remuneração e incentivos para colaboradores e administradores, bem como plano de remuneração em ações para os administradores; propõe critérios de avaliação de desempenho e competências para os colaboradores e administradores; formula e acompanha indicadores de desempenho, produtividade e gestão da empresa; e acompanha o plano de sucessão da organização.

**Comitê de Finanças e Riscos:** Acompanha o cumprimento do orçamento e dos resultados; auxilia o Conselho na análise da conjuntura econômica brasileira e mundial e de seus potenciais reflexos na posição financeira da empresa; examina, discute e formula recomendações ao Conselho quanto à política financeira proposta pela diretoria; propõe

mecanismos de operacionalização relacionados à gestão de riscos e à coerência das políticas financeiras com as diretrizes estratégicas e o perfil de risco do negócio; avalia e submete ao Conselho de Administração transações com Partes Relacionadas; avalia o desempenho e aprova anualmente a contratação do Auditor independente; revê as demonstrações financeiras e demais informações a serem passadas ao mercado; e supervisiona todos os aspectos dos sistemas internos de controle e governança corporativa em nome do Conselho de Administração.

A RD periodicamente avalia os fatores de riscos que possam impactar os negócios e é comprometida em prevenir, mitigar riscos e otimizar resultados, respeitar todas as leis e regulamentações aplicáveis, incluindo, mas não se limitando, às leis anticorrupção do nosso país, bem como às Políticas, Normas e aos Procedimentos internos da Companhia.

Os fatores de riscos da Companhia consideram os potenciais riscos da Controladora e sua Controlada, o setor em que atuamos, a quantidade de funcionários, as condições essenciais para a nossa operação, a regulação do setor de varejo farmacêutico, os riscos de mercado e os processos judiciais, administrativos ou arbitrais.

Sendo assim, com base nos fatores de riscos, a operacionalização do Programa de integridade demanda participação significativa da Gerência de Governança, Riscos e Compliance (GRC) composta pelos seguintes agentes de integridades:

Inspetorias de Lojas;

Gerenciamento de Riscos;

Controles Internos;

Compliance;

Auditoria Interna (empresa terceirizada).

A Gestão de Riscos na RaiaDrogasil inclui três etapas: identificação das situações de riscos, criação de política interna e análise periódica dos riscos e revisão das políticas.

A partir dos riscos identificados, é possível desenvolver métodos de prevenção, detecção e remediação de atos indesejados. O mapeamento desses riscos visa manter a RD resguardada de toda e qualquer atualização nas regulamentações e leis vigentes ou mudanças internas de negócios da própria empresa.

A RaiaDrogasil observa as situações de riscos previstas na Lei Federal Anticorrupção, por isso formalizou a sua política interna anticorrupção. A Companhia também está bastante atenta ao processo de contratação de terceiros, que eventualmente representam a RD junto ao ente público.

Comitê de Estratégias Digitais: Desenvolve e propõe ao Conselho de Administração estratégias relativas a transformação digital e a transformação de uma empresa focada no consumidor; acompanha a implantação do modelo operacional, considerando diretrizes de tecnologia, *data analytics*, empresa ágil, *customer insight* (CX, CI); acompanha o modelo de Governança e gestão da transformação, considerando processos, pessoas e cultura de inovação; e desenvolve e propõe indicadores de sucesso para acompanhamento da nova estratégia.

Comitê de Sustentabilidade: Desenvolve e propõe ao Conselho de Administração diretrizes e compromissos relativos ao desenvolvimento sustentável da companhia e suas controladas, considerando riscos e oportunidades para criação de valor para sociedade; discute e acompanha a elaboração e aplicação de programas e ações socioambientais de curto, médio e longo prazos, assim como impactos gerados; e desenvolve e propõe ao Conselho de Administração metas de sustentabilidade para a remuneração variável da Diretoria Executiva.

#### Canais de denúncias

Canal de Denúncia é a ferramenta pela qual funcionários, fornecedores e clientes, uma vez conhecendo o Código de Ética e Conduta, poderão fazer seus relatos sempre que identificarem que alguém avançou o sinal vermelho e ultrapassou as barreiras estabelecidas pela empresa, sempre garantindo seu anonimato.

Ele possibilita o reporte imediato de situações que possam vir a causar relevantes perdas financeiras e danos à imagem da companhia (assédio moral e sexual, discriminação, dentre outros) e a adoção de medidas de correção de tais falhas.

A RD mantém um canal de comunicação direto, por telefone, web e e-mail e com garantia de sigilo, confidencialidade e não retaliação, que está disponível a todos. A Companhia incentiva fortemente o uso desse Canal operado por uma empresa independente, e disponível a todos os seus funcionários, parceiros e demais partes interessadas.

O Canal Conversa Ética é livre para recepcionar qualquer tipo de denúncia, nos casos em que o denunciante tiver conhecimento de dados ou fatos concretos acerca de alguém que tenha sido beneficiado em prejuízo de outros ou da própria Companhia. Ou no caso de clara violação ao estipulado no Código de Ética e Conduta, o denunciante deve registrar sua denúncia através do:

Telefone: 0800 778 9009

E-mail: [contato@conversaetica.com.br](mailto:contato@conversaetica.com.br)

Site: [www.conversaetica.com.br](http://www.conversaetica.com.br)

#### Código de conduta

Código de conduta é o conjunto de regras que estabelecem valores e orientam as ações de todos os grupos de colaboradores de acordo com os princípios da organização. Nesse código a empresa indica e esclarece suas responsabilidades éticas, sociais e ambientais.

A Raia Drogasil zela pela sua transparência, preocupa-se com sua cultura interna e sustentabilidade, onde responsabiliza-se por suas ações internas e externas.

É possível encontrar no código planos anticorrupção, políticas relacionadas a brindes e presentes, cooperação com o setor do mercado, valorização dos recursos humanos, prevenção aos conflitos de interesses.

A empresa apresenta seus valores e condutas de forma transparente para todos os stakeholders, disponível em sua plataforma digital.

## **CONTROLADORIA**

### **MISSÃO - REFORMULADA**

Desenvolver um bom relacionamento e fidelidade vitalício com nossos clientes por meio de um atendimento diferenciado e atrativo para gerar bons resultados, e com isso a possibilidade de crescimento para os colaboradores e também da empresa.

### **VISÃO REFORMULADA**

Acolher e cuidar dos nossos clientes durante todos os momentos de sua vida oferecendo nossos melhores serviços.

### **Matriz SWOT - Raia Drogasil**

Segundo Philip Kotler na décima edição de seu livro “Administração de Marketing”: “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats.)”, o que a torna uma ferramenta de gestão indispensável amplamente utilizada para o desenvolvimento de estratégias, pois com ela é possível analisar o ambiente interno e externo e assim traçar melhor as metas e tomar decisões com mais firmeza.

**Forças:** Marca reconhecida, preço competitivo, excelência em atendimento, estrutura demográfica.

**Oportunidades:** Genéricos (altas margens), conscientização de prevenção à saúde, planos de saúde.

**Fraquezas:** Falta de controle de preços, controle de qualidade rígido.

**Ameaças:** Entrada de competidores estrangeiros, farmácias regionais, farmácias em supermercados e postos de gasolina.

#### Forças:

Marca reconhecida: Por possuir grande parte do mercado financeiro, atrai uma maior visibilidade para as pessoas, possibilitando assim a ampliação da carteira de cliente.

Excelência em atendimento: A empresa preza pelo bom atendimento e investe em seus colaboradores, a fim de promover uma maior fidelização com seus clientes.

Estrutura demográfica: Pelo fato da empresa estar bem distribuída demograficamente no país, ela consegue atingir uma gama maior de clientes, de forma impulsionar seu desenvolvimento.

#### Oportunidades:

Genéricos (altas margens): Com o crescente aumento de medicamento genéricos e seus baixos custos, a empresa consegue atrair mais clientes e aumentar a margem em relação de tais produtos.

Planos de saúde: Possibilidade de investir em convênios com diversos planos de saúde de forma a maximizar o reconhecimento de sua marca e aumentar a probabilidade de crescimento de sua renda.

#### Fraquezas:

Falta de controle de preços: Devida existência de diversos concorrentes a empresa não tem total controle sobre seus preços, pois deve acompanhar a variação de preço do mercado.

Controle de qualidade rígido: Por ser uma empresa do ramo farmacêutico o controle de qualidade deve ser extremamente rígido e rigoroso, aumentando assim os gastos com funcionários e equipamentos.

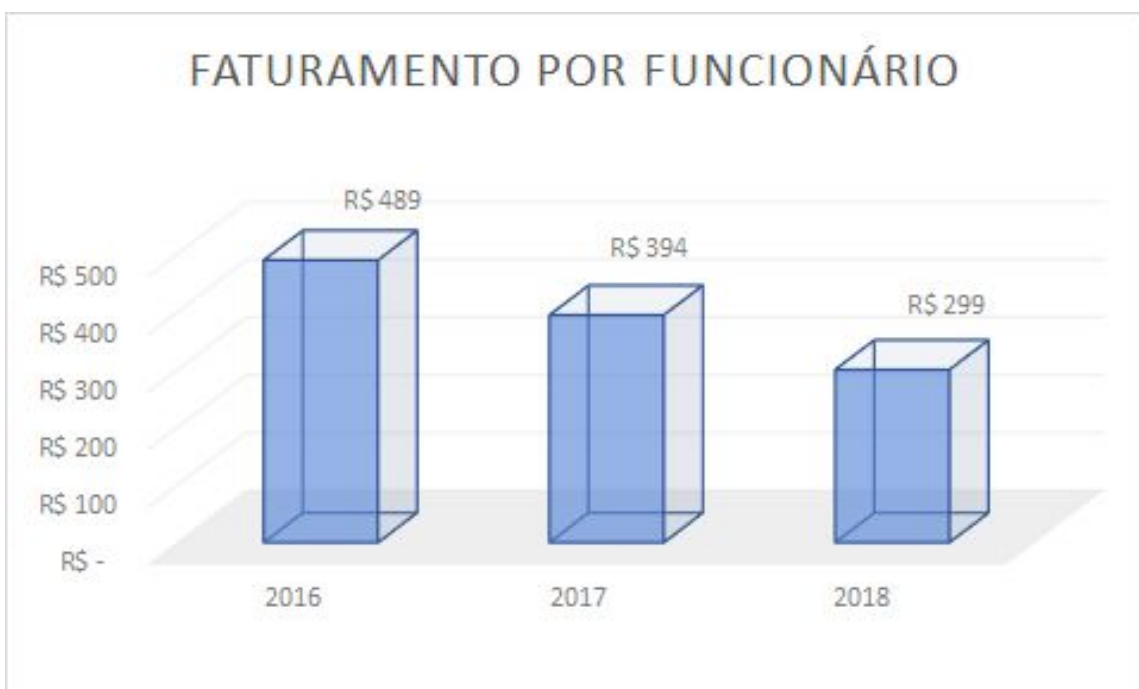
Ameaças:

Farmácias regionais: A partir da existência das farmácias regionais mais antigas cria-se uma concorrência pelo fato da familiaridade dos clientes desses lugares com essas outras empresas.

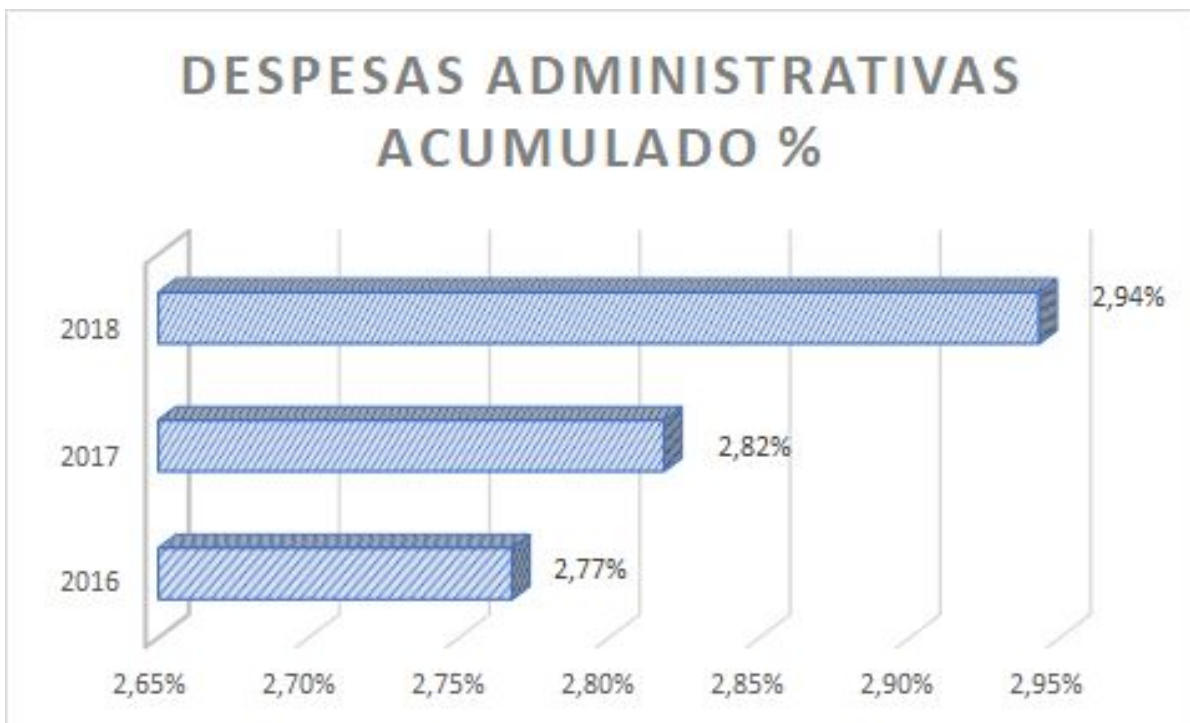
Farmácias em supermercados e postos de gasolina: Com a possibilidade de vender medicamentos em outros estabelecimentos não farmacêuticos aumentou ainda mais o índice de concorrência.

### BALANCED SCORECARD

Surgido na década de 90, criado pelo professor Robert Kaplan e pelo executivo David Norton o balanced scorecard (BSC) ainda é um método atual voltado ao gerenciamento estratégico da empresa, onde seu foco é atuar para que a visão da empresa se realize, o que possibilita seus gestores trabalharem em projetos com visão a longo prazo de modo a se concretizar projetos que geram um crescimento sólido para a empresa.

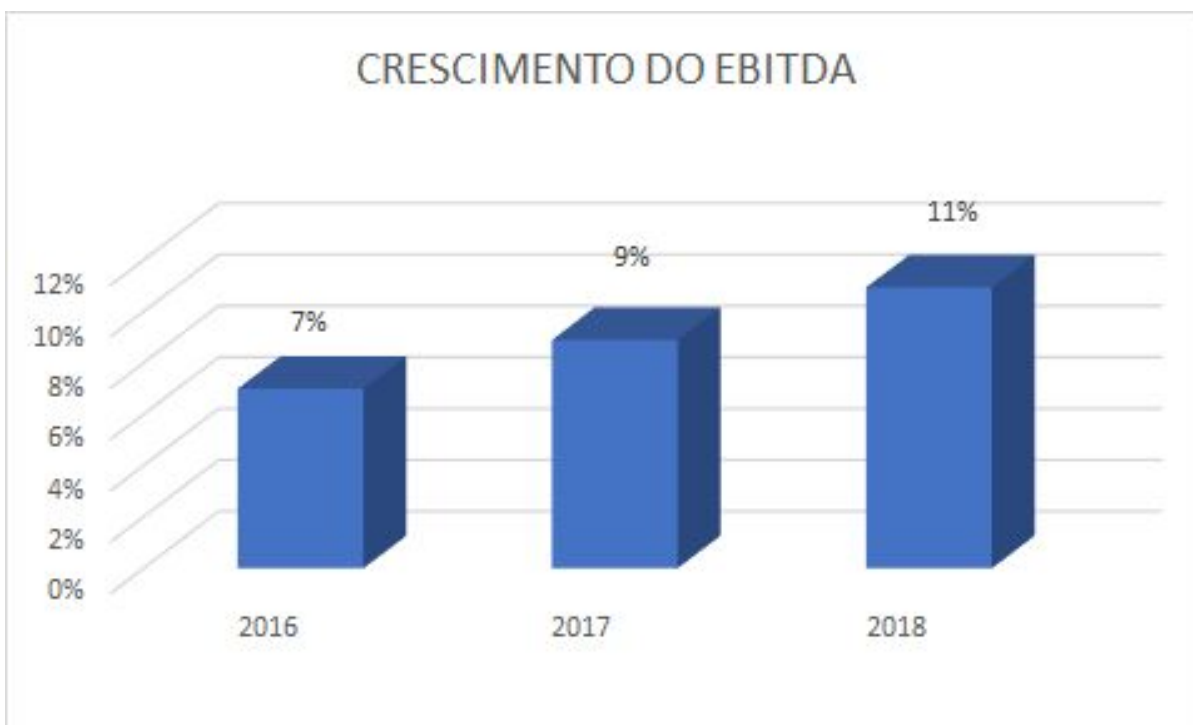


Observando o gráfico produzido através dos valores de vendas com a quantidade de funcionários da empresa analisada, nota-se que houve uma queda nos períodos. Comparando-se o ano de 2018 com o ano de 2016, destaca-se uma diferença de 190 reais mil, ocasionado uma vez que o número de funcionário aumentou, diluindo-se o valor de vendas entre os mesmos, e também por conta que as vendas caíram 29%.



Nos períodos analisados a RD não teve um aumento relativo nas suas despesas com vendas, mantendo-se uma pequena oscilação de 0,5% entre os períodos de 2016 e 2018, onde as despesas com vendas e a receita líquida seguiram-se de forma linear.





O lucro operacional apresentou um crescimento notável entre os períodos onde apesar de as receitas líquidas de vendas ter apresentado uma queda significativa de 2016 para 2018 não afetou diretamente em seu resultado operacional, que teve uma variação positiva de 2% e 4% respectivamente entre 2017 e 2018, e 2016 a 2018.

## **ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

### **Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial – BP**

Sinteticamente, Matarazzo (1997, p.249) conceitua as análises horizontal e vertical como métodos que apontam qual o principal credor e como se alterou a participação de cada credor nos últimos dois exercícios. Segundo Ribeiro (2001, p. 117), a Análise Vertical consiste na determinação de cada conta ou grupo de contas em relação ao seu conjunto, enquanto que a Análise Horizontal é a comparação dos componentes do conjunto em vários exercícios, por meio de números-índices, objetivando a avaliação ou o desempenho de cada conta ou grupo de contas ao longo dos períodos analisados.

Abaixo temos as análises com base nos valores divulgados pela empresa RaiaDrogasil:

	AH%	31.12.2018	AV%	AH%	31.12.2017	AV%	31.12.2016	AV%
Ativo Total	<b>13,73%</b>	7.352.005	<b>100,00%</b>	<b>14,22%</b>	6.464.249	<b>100,00%</b>	5.659.303	<b>100,00%</b>
Ativo Circulante	<b>15,32%</b>	4.529.825	<b>61,61%</b>	<b>14,60%</b>	3.928.204	<b>60,77%</b>	3.427.783	<b>60,57%</b>
Caixa e Equivalentes de Caixa	<b>-8,80%</b>	241.568	<b>3,29%</b>	<b>-4,25%</b>	264.873	<b>4,10%</b>	276.632	<b>4,89%</b>
Contas a Receber	<b>4,30%</b>	1.094.236	<b>14,88%</b>	<b>19,57%</b>	1.049.074	<b>16,23%</b>	877.353	<b>15,50%</b>
Cientes	<b>0,79%</b>	937.389	<b>12,75%</b>	<b>20,44%</b>	930.071	<b>14,39%</b>	772.241	<b>13,65%</b>
Cheques a Receber	<b>23,16%</b>	120.058	<b>1,63%</b>	<b>58,80%</b>	97.479	<b>1,51%</b>	61.386	<b>1,08%</b>
Cartões de Crédito e Débito	<b>-1,67%</b>	766.657	<b>10,43%</b>	<b>20,25%</b>	779.665	<b>12,06%</b>	648.386	<b>11,46%</b>
PBM - Programa de Benefício de Medicamentos	<b>-19,45%</b>	29.482	<b>0,40%</b>	<b>-12,81%</b>	36.600	<b>0,57%</b>	41.975	<b>0,74%</b>
Convênios com Empresas	<b>7,42%</b>	22.545	<b>0,31%</b>	<b>-9,64%</b>	20.988	<b>0,32%</b>	23.226	<b>0,41%</b>
Boleto Bancário / Transferência On-Line	<b>-33,33%</b>	2	<b>0,00%</b>	<b>-87,50%</b>	3	<b>0,00%</b>	24	<b>0,00%</b>
(-) Provisão n/Crédito de Lico. Duvidosa	<b>-70,95%</b>	-1.355	<b>-0,02%</b>	<b>69,23%</b>	-4.664	<b>-0,07%</b>	-2.756	<b>-0,05%</b>
Outras Contas a Receber	<b>31,80%</b>	156.847	<b>2,13%</b>	<b>13,22%</b>	119.003	<b>1,84%</b>	105.112	<b>1,86%</b>
Adiantamentos a Funcionários	<b>10,18%</b>	6.849	<b>0,09%</b>	<b>-17,02%</b>	6.216	<b>0,10%</b>	7.491	<b>0,13%</b>
Devoluções a Fornecedores	<b>-42,55%</b>	3.824	<b>0,05%</b>	<b>-13,47%</b>	6.656	<b>0,10%</b>	7.692	<b>0,14%</b>
Acordo Comerciais	<b>5,45%</b>	99.376	<b>1,35%</b>	<b>26,44%</b>	94.240	<b>1,46%</b>	74.532	<b>1,32%</b>
Outros	<b>293,56%</b>	46.798	<b>0,64%</b>	<b>-22,77%</b>	11.891	<b>0,18%</b>	15.397	<b>0,27%</b>
Estocoes	<b>22,63%</b>	3.087.275	<b>41,99%</b>	<b>17,13%</b>	2.517.594	<b>38,95%</b>	2.149.468	<b>37,98%</b>
Mercadorias de Revenda	<b>22,44%</b>	3.097.147	<b>42,13%</b>	<b>17,24%</b>	2.529.596	<b>39,13%</b>	2.157.590	<b>38,12%</b>
Materiais	<b>-30,29%</b>	1.268	<b>0,02%</b>	<b>-10,96%</b>	1.819	<b>0,03%</b>	2.043	<b>0,04%</b>
(-) Provisão n/Perdas com Mercadorias	<b>-19,40%</b>	-11.140	<b>-0,15%</b>	<b>35,97%</b>	-13.821	<b>-0,21%</b>	-10.165	<b>-0,18%</b>
Tributos a Recuperar	<b>7,71%</b>	84.852	<b>1,15%</b>	<b>-29,52%</b>	78.778	<b>1,22%</b>	111.772	<b>1,98%</b>
Tributos Correntes a Recuperar	<b>7,71%</b>	84.852	<b>1,15%</b>	<b>-29,52%</b>	78.778	<b>1,22%</b>	111.772	<b>1,98%</b>
Tributos sobre Lucro a Recuperar	<b>644,34%</b>	4.868	<b>0,07%</b>	<b>-94,57%</b>	654	<b>0,01%</b>	12.049	<b>0,21%</b>
Outros Tributos a Recuperar	<b>2,38%</b>	79.984	<b>1,09%</b>	<b>-21,66%</b>	78.124	<b>1,21%</b>	99.723	<b>1,76%</b>
Despesas Antecipadas	<b>22,42%</b>	21.894	<b>0,30%</b>	<b>42,42%</b>	17.885	<b>0,28%</b>	12.558	<b>0,22%</b>
Ativo Não Circulante	<b>11,28%</b>	2.822.180	<b>38,39%</b>	<b>13,65%</b>	2.536.045	<b>39,23%</b>	2.231.520	<b>39,43%</b>
Ativo Realizável a Longo Prazo	<b>5,93%</b>	72.832	<b>0,99%</b>	<b>35,19%</b>	68.753	<b>1,06%</b>	50.858	<b>0,90%</b>
Contas a Receber	<b>-2,03%</b>	1.589	<b>0,02%</b>	<b>385,63%</b>	1.622	<b>0,03%</b>	334	<b>0,01%</b>
Outras Contas a Receber	<b>-2,03%</b>	1.589	<b>0,02%</b>	<b>385,63%</b>	1.622	<b>0,03%</b>	334	<b>0,01%</b>
Despesas Antecipadas	<b>-77,17%</b>	1.128	<b>0,02%</b>	<b>8,52%</b>	4.941	<b>0,08%</b>	4.553	<b>0,08%</b>
Outros Ativos Não Circulantes	<b>12,74%</b>	70.115	<b>0,95%</b>	<b>35,28%</b>	62.190	<b>0,96%</b>	45.971	<b>0,81%</b>
Depósitos Judiciais	<b>-11,79%</b>	25.770	<b>0,35%</b>	<b>26,98%</b>	29.215	<b>0,45%</b>	23.007	<b>0,41%</b>
Tributos a Recuperar	<b>34,48%</b>	44.345	<b>0,60%</b>	<b>43,59%</b>	32.975	<b>0,51%</b>	22.964	<b>0,41%</b>
Imobilizado	<b>21,21%</b>	1.546.960	<b>21,04%</b>	<b>26,79%</b>	1.276.276	<b>19,74%</b>	1.006.606	<b>17,79%</b>
Intangível	<b>0,95%</b>	1.202.388	<b>16,35%</b>	<b>1,44%</b>	1.191.016	<b>18,42%</b>	1.174.056	<b>20,75%</b>

## Análise Vertical e Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício – DRE

Indicadores financeiros gerados pela análise horizontal e vertical da DRE ajudam os gestores a tomar decisões estratégicas para um negócio, mas devem ser sempre analisados em conjunto. A seguir podemos observar a DRE com as análises:

	AH%	01/01/2018	AV%	AH%	01/01/2017	AV%	01/01/2016	AV%
		à			à		à	
Receita de	12,03%	14.801.445	100,00%	17,38%	13.212.505	100,00%	11.256.565	100,00%
Receita	12,03%	15.519.133	104,85%	17,12%	13.852.469	104,84%	11.827.566	105,07%
Impostos	17,07%	-585.676	-3,96%	17,61%	-500.288	-3,79%	-425.384	-3,78%
Abatimentos	-5,49%	-132.012	-0,89%	-4,08%	-139.676	-1,06%	-145.617	-1,29%
Custo dos	12,27%	-10.355.923	-69,97%	18,99%	-9.224.505	-69,82%	-7.752.422	-68,87%
Resultado	11,47%	4.445.522	30,03%	13,81%	3.988.000	30,18%	3.504.143	31,13%
Despesas/Re	16,54%	-3.724.012	-25,16%	14,18%	-3.195.416	-24,18%	-2.798.605	-24,86%
Despesas	15,43%	-3.261.896	-22,04%	14,93%	-2.825.959	-21,39%	-2.458.768	-21,84%
Despesas	8,90%	-402.568	-2,72%	11,29%	-369.669	-2,80%	-332.160	-2,95%
Administrati	8,90%	-402.568	-2,72%	11,29%	-369.669	-2,80%	-332.160	-2,95%
Outras	-28188,68%	-59.548	-0,40%	-102,76%	212	0,00%	-7.677	-0,07%
Despesas	-28188,68%	-59.548	-0,40%	-102,76%	212	0,00%	-7.677	-0,07%
Resultado	-8,97%	721.510	4,87%	12,34%	792.584	6,00%	705.538	6,27%
Resultado	-22,05%	-82.654	-0,56%	-3,88%	-106.040	-0,80%	-110.322	-0,98%
Receitas	-32,84%	71.783	0,48%	-2,33%	106.883	0,81%	109.433	0,97%
Despesas	-27,47%	-154.437	-1,04%	-3,11%	-212.923	-1,61%	-219.755	-1,95%
Resultado	-6,95%	638.856	4,32%	15,34%	686.544	5,20%	595.216	5,29%
Imposto de	-25,50%	-129.543	-0,88%	20,79%	-173.891	-1,32%	-143.964	-1,28%
Corrente	-12,92%	-120.410	-0,81%	18,52%	-138.269	-1,05%	-116.662	-1,04%
Diferido	-74,36%	-9.133	-0,06%	30,47%	-35.622	-0,27%	-27.302	-0,24%
Resultado	-0,65%	509.313	3,44%	13,61%	512.653	3,88%	451.252	4,01%
Lucro/Prejuí	-0,65%	509.313	3,44%	13,61%	512.653	3,88%	451.252	4,01%

## Índice de Liquidez

Os índices de liquidez avaliam a capacidade de pagamento da empresa frente a suas obrigações. Sendo de grande importância para a administração da continuidade da empresa, as variações destes índices devem ser motivos de estudos para os gestores.

As informações para o cálculo destes índices são retiradas unicamente do Balanço patrimonial, demonstração contábil que evidencia a posição patrimonial da entidade, devendo ser atualizadas constantemente para uma correta análise. Atualmente estuda-se 4 índices de liquidez:

### Liquidez corrente

Calculada a partir da Razão entre os direitos a curto prazo da empresa (Caixas, bancos, estoques, clientes) e a as dívidas a curto prazo (Empréstimos, financiamentos, impostos, fornecedores). No Balanço estas informações são evidenciadas respectivamente como Ativo Circulante e Passivo Circulante.

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

A partir do resultado obtido podemos fazer a seguinte análise:

Resultado da Liquidez Corrente:

Maior que 1: Resultado que demonstra folga no disponível para uma possível liquidação das obrigações.

Se igual a 1: Os valores dos direitos e obrigações a curto prazo são equivalentes

Se menor que 1: Não haveria disponibilidade suficientes para quitar as obrigações a curto prazo, caso fosse preciso.

### **Liquidez Seca**

Similar a liquidez corrente a liquidez Seca exclui do cálculo acima os estoques, por não apresentarem liquidez compatível com o grupo patrimonial onde estão inseridos. O resultado deste índice será invariavelmente menor ao de liquidez corrente, sendo cauteloso com relação ao estoque para a liquidação de obrigações.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques})}{\text{Passivo Circulante}}$$

### **Liquidez Imediata**

Índice conservador, considera apenas caixa, saldos bancários e aplicações financeiras de liquidez imediata para quitar as obrigações. Excluindo-se além dos estoques as contas e

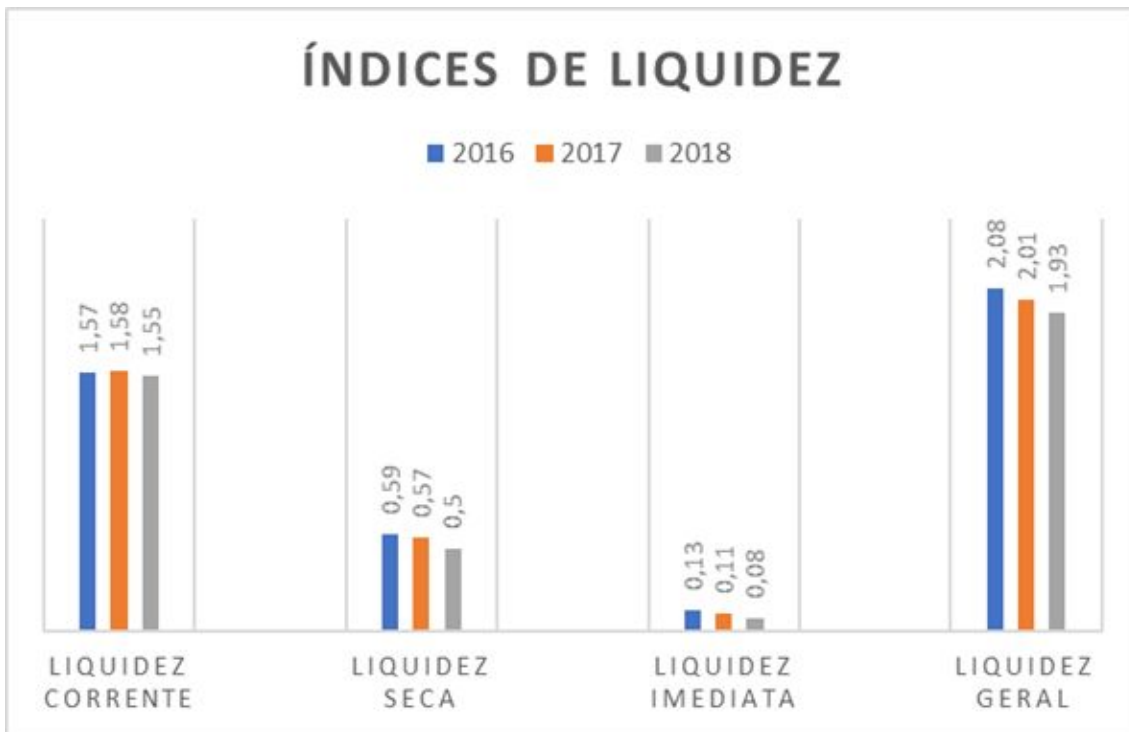
valores a receber. Um índice de grande importância para análise da situação a curto-prazo da empresa.

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

### **Liquidez Geral**

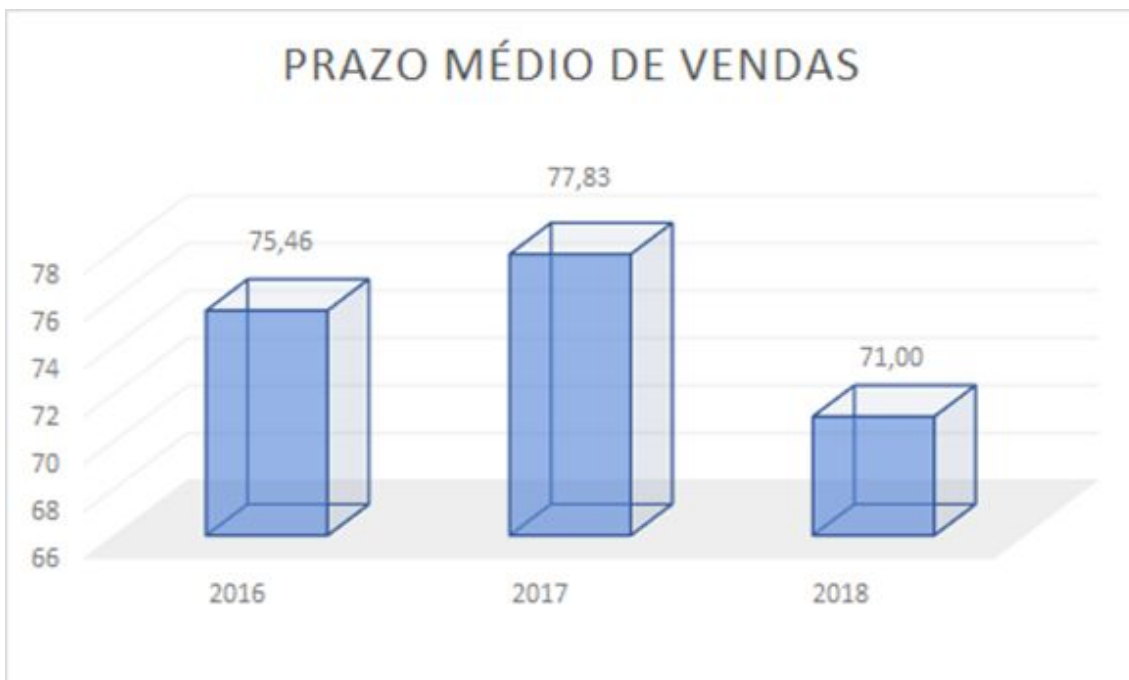
Este índice leva em consideração a situação a longo prazo da empresa, incluindo no cálculo os direitos e obrigações a longo prazo. Estes valores também são obtidos no balanço patrimonial.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo})}{(\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})}$$



### Prazo Médio de Recebimento de Vendas

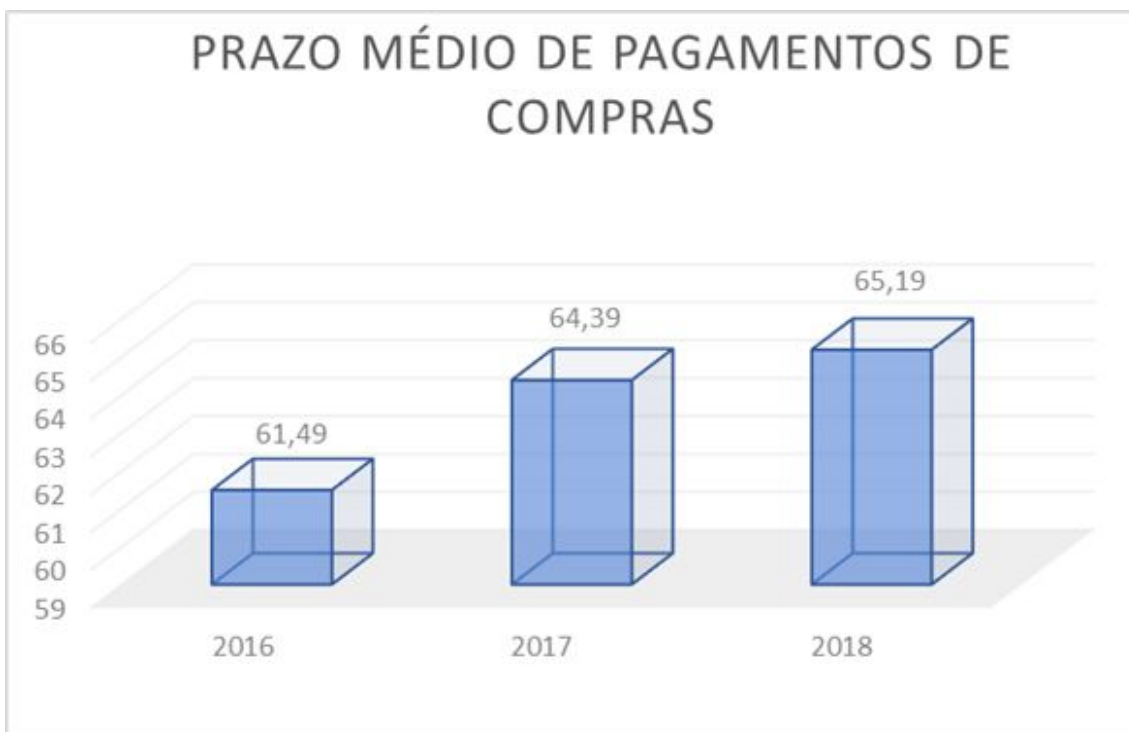
O Prazo médio de recebimento de vendas (PMR ou PMRV) é o cálculo que indica o tempo médio que uma empresa leva para receber de seus clientes aquilo que vende a eles.



## **Prazo Médio de Pagamentos de Compras**

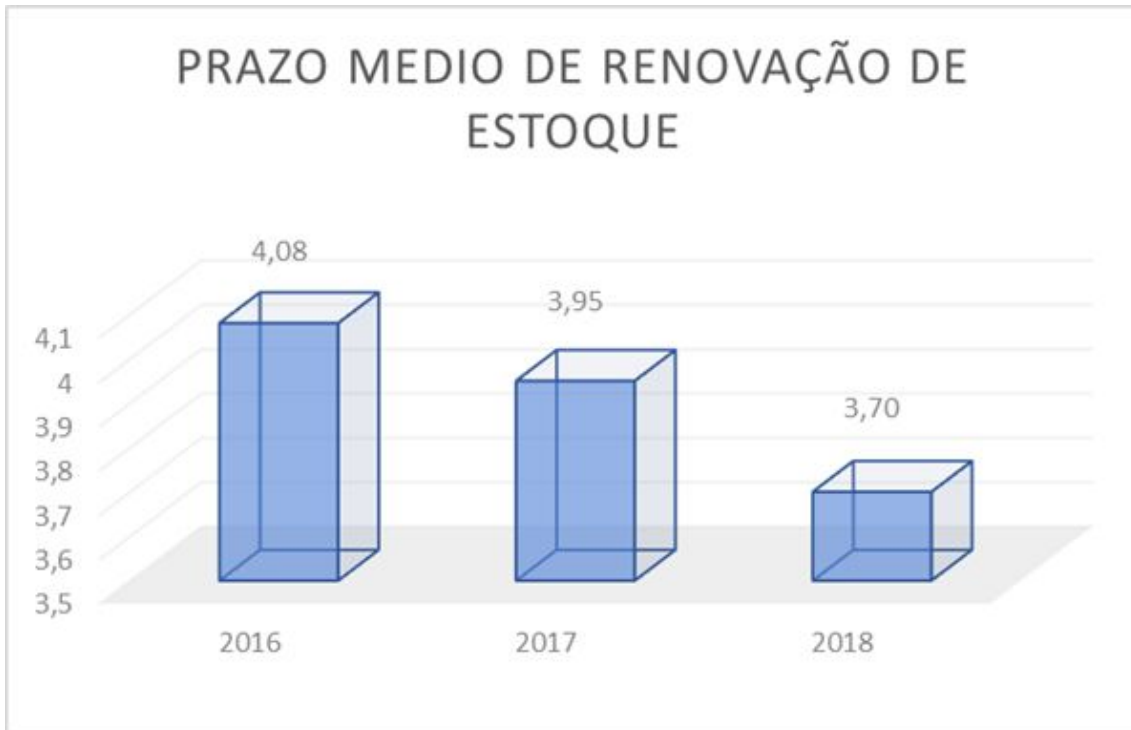
É o período médio entre a data que determinada compra foi realizada e o pagamento efetivo dela. Esse tempo é delimitado em dias.

Com esse índice é possível mensurar e identificar em quantos dias a empresa paga suas duplicatas, o que permite equilibrar melhor o fluxo de caixa e compreender a necessidade de capital de giro.



## **Prazo Médio de Renovação de Estoques**

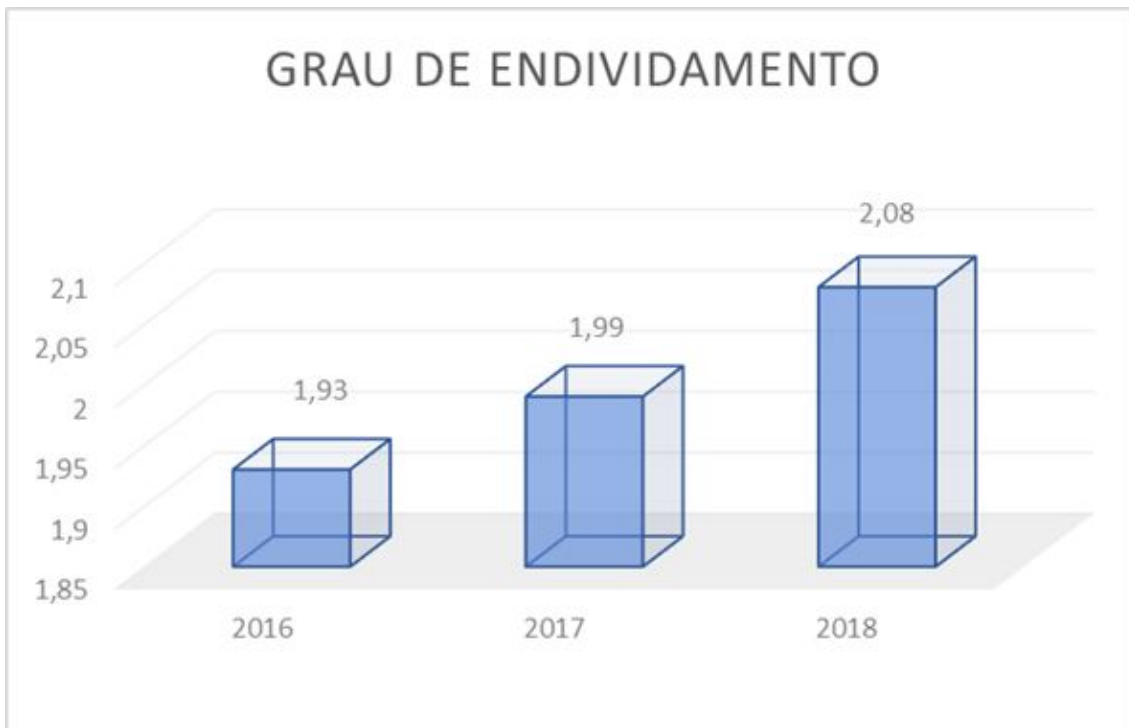
Prazo Médio de Renovação de Estoques é o tempo médio que a empresa estocará suas mercadorias, quanto maior for este índice, maior será o prazo que os produtos permaneceram estocados



#### **Grau de Endividamento**

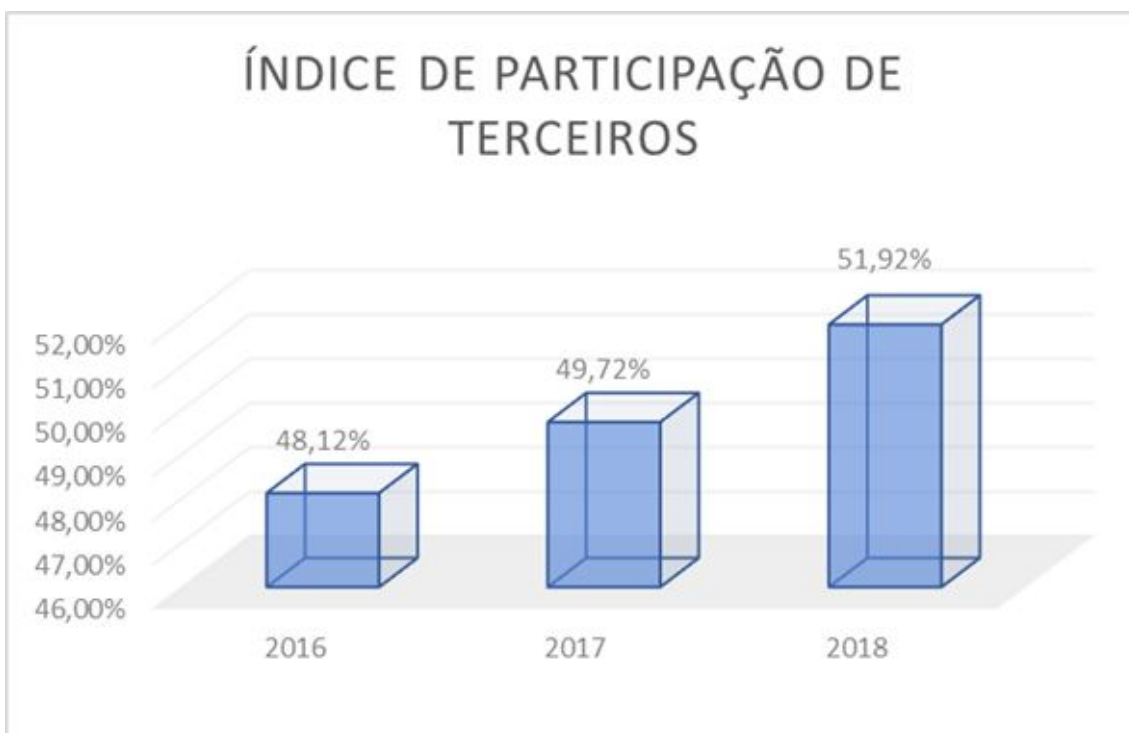
Grau de Endividamento é um indicador de saúde financeira semelhante ao índice Capital de Terceiros/Ativo. Ele mede o quanto uma empresa tem em dívida sobre seu patrimônio e ativo circulante.





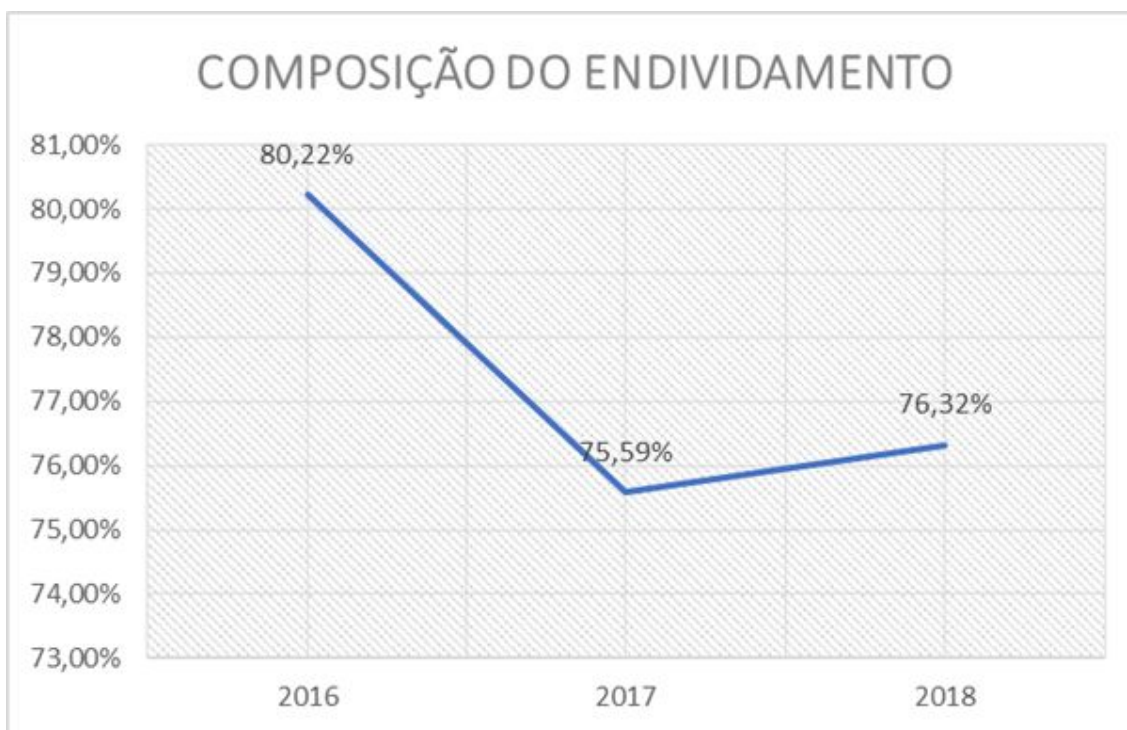
#### **Índice de Participação do Capital de Terceiros**

É o índice que indica o percentual de Capital de Terceiros em relação ao Patrimônio Líquido, retratando a dependência da empresa em relação aos recursos externos.



#### **Composição do Endividamento**

A Composição do Endividamento, é um indicador que mostra a relação entre a dívida de curto prazo e a dívida total de uma companhia. Ele deve ser usado por gestores como ferramenta para definição de estratégias de gerenciamento da dívida.



### **Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro**

Para que uma empresa tenha segurança em suas ações e garantia de sua saúde financeira e assim aumente sua chance de sucesso, foi desenvolvido uma ferramenta de extrema importância para tal fim, o chamado ponto de equilíbrio. O ponto de equilíbrio, segundo Vanderbeck (2003, p.415) pode ser definido como o ponto no qual a receita de vendas é adequada para cobrir todos os custos de manufatura e vender o produto, mas sem obter lucro.

A partir do conceito citado acima é possível dizer ele é uma ferramenta imprescindível de gestão financeira utilizada para identificar o volume mínimo de faturamento para que a empresa cubra seus gastos, ou seja, não tenha prejuízo no período.

Para que se possa ter informações mais específicas e detalhadas e assim ampliar o conhecimento sobre seu negócio foram desenvolvidos três tipos de ponto de equilíbrio, onde

todos são responsáveis por gerar informações usadas no gerenciamento da empresa, com enfoques diferentes. Segundo Bornia (2002)”, a diferença entre eles são os custos e despesas fixos a serem considerados em cada caso”. Ainda de acordo com Bornia (2002, p. 79):

Os três pontos de equilíbrio fornecem importantes subsídios para um bom gerenciamento da empresa. O ponto de equilíbrio financeiro informa o quanto a empresa terá de vender para não ficar sem dinheiro e, conseqüentemente, ter de fazer empréstimos, prejudicando ainda mais os lucros. Se a empresa estiver operando abaixo do ponto de equilíbrio financeiro, ela poderá até cogitar uma perda temporária nas atividades. O ponto de equilíbrio econômico mostra a rentabilidade real que a atividade escolhida traz, confrontando-a como outras opções de investimento.

### **Ponto de Equilíbrio Contábil**

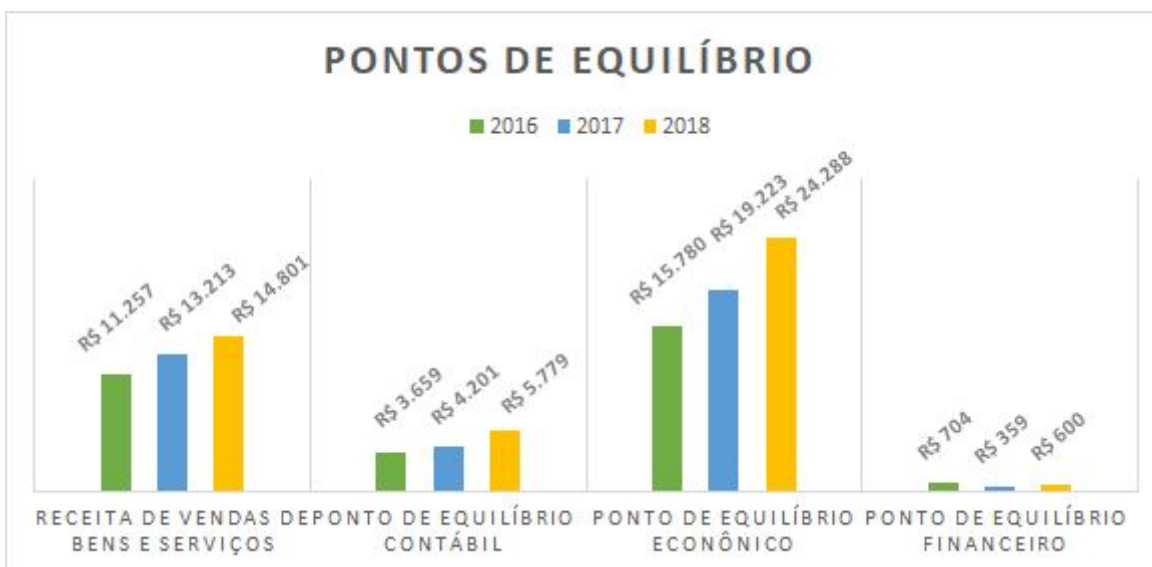
De acordo com Megliorini (2011), o ponto de equilíbrio contábil é encontrado através do cálculo em que a margem de contribuição é capaz de cobrir todos os custos e despesas fixos da empresa, inclusive a depreciação que não gera desembolso no caixa. Sendo assim é o momento em que o total de receitas será o mesmo que o total de custos e despesas financeiras, onde ele é utilizado para nortear as ações e cuidados a serem tomadas e para facilitar as definições de metas. Ele é calculado dividindo os custos e despesas fixas pela margem de contribuição.

### **Ponto de Equilíbrio Econômico**

Em relação ao ponto de equilíbrio econômico, Megliorini (2011, p.150) destaca que: “Diferencia-se do Ponto de Equilíbrio Contábil por considerar que, além de suportar os custos e despesas fixos, a margem de contribuição deve cobrir o custo de oportunidade do capital investido na empresa”. A elaboração do cálculo é feita através dos custos e despesas fixas somado ao lucro desejado dividido pela margem de contribuição.

### Ponto de Equilíbrio Financeiro

“O ponto de equilíbrio financeiro informa o quanto a empresa terá de vender para não ficar sem dinheiro para cobrir suas necessidades de desembolso.” (BORNIA, 2010, p. 63), ou seja, é o momento em que a empresa começa a dar lucro. Para realizar tal cálculo os custos não desembolsáveis são retirados dos custos fixos para assim chegar realmente no resultado operacional da empresa. A fórmula utilizada no cálculo é custos e despesas fixas menos os gastos não desembolsáveis dividido pela margem de contribuição.



A partir dos dados obtidos, o ponto de equilíbrio contábil houve um aumento de 72,69% entre 2018 e 2017 e de 63,32% em relação 2018 a 2016, devido ao relativo aumento dos custos fixos de 36% entre 2016 e 2018 e de 25% entre 2017 e 2018, o que significa que a

empresa teve que vender mais para que pudesse cobrir seus custos fixos e chegar a lucro igual a 0.

Observando as variações no ponto de equilíbrio econômico podemos ressaltar que tais oscilações se deram devido às alterações da receita com vendas da empresa que entre o período de 2016 a 2018 teve um aumento de 31,49%, e entre 2017 e 2018 uma variação positiva de 12,03%, pois a empresa aumentou seu volume de vendas. Para se chegar ao resultado da pesquisa utilizou se de parâmetro um aumento de 10% sobre as receitas com vendas do período analisado para que assim pudesse chegar ao lucro desejado e alcançar o ponto de equilíbrio econômico da mesma, o que significa que ela deverá aumentar ainda mais suas vendas para alcançar tal meta.

Para se ter um controle gerencial melhor sobre seus resultados operacionais o cálculo do ponto de equilíbrio financeiro subtrai dos seus custos fixos os custos não desembolsáveis. No caso da empresa subtraiu-se as depreciações, o que teve um grande impacto no resultado, pois a empresa apresentou um elevado aumento em tal conta nos valores de 50,90% entre os anos de 2016 a 2018, e entre o período de 2017 a 2018 um aumento de 22,56%, o que significa que os não desembolsáveis estão influenciando diretamente no resultado da empresa. Ao chegar a este ponto de equilíbrio constatamos o real valor das vendas para que o resultado do exercício seja igual a zero.

1 q

## **CONTABILIDADE GERENCIAL**

TRI (ROI)-

ROI é uma sigla em inglês para Return On Investment, que em português é conhecido como "Retorno sobre Investimento", ele é uma medida financeira de desempenho que representa o poder de ganho da empresa, Quanto ela ganhou por real investido. Para se realizar o cálculo do ROI utiliza se a seguinte fórmula:

$$\text{TRI} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO TOTAL}}$$

<b>ANOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 451.252,00</b>	<b>R\$ 512.653,00</b>	<b>R\$ 509.313,00</b>
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 5.659.303,00</b>	<b>R\$ 6.464.249,00</b>	<b>R\$ 7.352.005,00</b>
<b>TRI</b>	<b>7,97%</b>	<b>7,93%</b>	<b>6,93%</b>

Através da análise desse indicador podemos observar que a RD apresentou uma taxa de retorno sobre o investimento estável entre os anos de 2016 e 2017 apresentando uma leve queda de 0,04% com respectivamente os seguintes resultados 7,97% e 7,93, já em 2018 seu TRI foi de 6,93% apresentando uma queda de 1% em relação ao período anterior.

#### TRPL (ROE)

Indicador que mede a capacidade de agregar valor de uma empresa à partir de seus próprios recursos e do dinheiro de investidores, pode ser entendido como uma forma de determinar o retorno total do lucro líquido de um investimento em uma empresa, permitindo assim entender o rendimento da empresa e a possibilidade dela apresentar bons resultados. Para chegar a tal resultado apresenta se a fórmula:

$$\text{TRPL} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

<b>ANOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 451.252,00</b>	<b>512.653,00</b>	<b>509.313,00</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 2.935.955,00</b>	<b>R\$ 3.250.372,00</b>	<b>R\$ 3.534.767,00</b>

<b>TRPL</b>	<b>15,37%</b>	<b>15,77%</b>	<b>14,41%</b>
-------------	---------------	---------------	---------------

Ao analisar a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido vemos um pequeno crescimento entre 2016 e 2017 com os respectivos valores de 15,37% e 15,77%, tendo um aumento assim de 0,40%.

Já em 2018 apresentou uma queda de 1,36% em relação a 2017 chegando ao valor de 14,41%

– Indicadores de Rentabilidade

#### MARGEM DE LUCRO

Significa quantos centavos de cada real de venda restaram após a dedução de todas as despesas. É um índice de lucratividade, quanto maior, melhor. Utiliza se a seguinte fórmula:

$$\text{MARGEM DE LUCRO} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{VENDAS}}$$

<b>ANOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 451.252,00</b>	<b>R\$ 512.653,00</b>	<b>R\$ 509.313,00</b>
<b>VENDAS</b>	<b>R\$ 11.256.565,00</b>	<b>R\$ 13.212.505,00</b>	<b>R\$ 14.801.445,00</b>
<b>MARGEM DE LUCRO</b>	<b>4,01%</b>	<b>3,88%</b>	<b>3,44%</b>

A Raia Drogasil não apresentou uma margem de lucro muito alta com os valores de 4,01% em 2016, em 2017 esse valor teve uma leve queda de 0,13% chegando a 3,88% e em 2018 a queda foi de 0,44% comparado a 2017 apontando assim o valor de 3,44%.

#### GIRO DO ATIVO

Significa a eficiência com que a empresa utiliza seus Ativos, com o objetivo de gerar reais de vendas. É um índice de produtividade, quanto maior, melhor. Quanto mais for gerado de vendas, mais eficientemente os Ativos foram utilizados.

$$\text{GIRO DO ATIVO} = \frac{\text{VENDAS}}{\text{ATIVO TOTAL}}$$

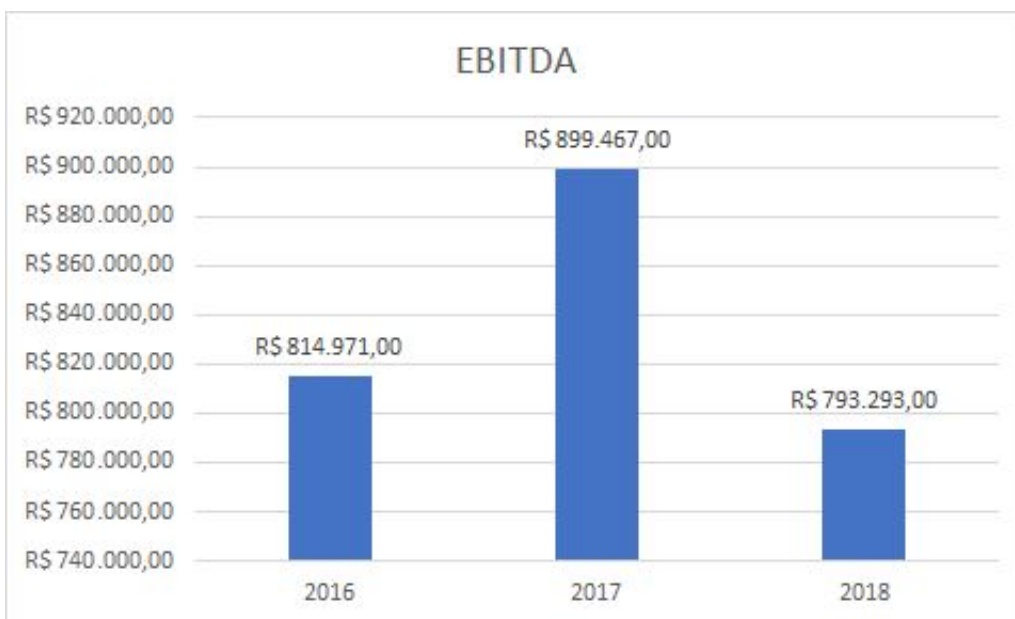
<b>ANOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>VENDAS</b>	<b>R\$ 11.256.565,00</b>	<b>R\$ 13.212.505,00</b>	<b>R\$ 14.801.445,00</b>
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 5.659.303,00</b>	<b>R\$ 6.464.249,00</b>	<b>R\$ 7.352.005,00</b>
<b>GIRO DO ATIVO</b>	<b>1,99</b>	<b>2,04</b>	<b>2,01</b>

A RD apresenta um bom giro de ativo com variações positivas no decorrer dos períodos analisados, partindo de 1,99 em 2016 e chegando a 2,01 em 2018, o que significa que a empresa está fazendo um bom uso de seu ativo, extraindo ao máximo seus benefícios.

#### EBITDA

Um dos índices mais utilizados na administração financeira em geral, e não somente nas pequenas e médias empresas. Cujo objetivo é avaliar os ativos em longo prazo e o valor econômico agregado da empresa, ele também pode ser utilizado para se apurar o horizonte financeiro da organização. Ele é considerado um indicador muito importante, pelo fato de medir a produtividade e eficiência da empresa.





## EVA

Demonstra quanto uma empresa ganhou acima de seu custo de capital. É um parâmetro de desempenho econômico e de gestão.

Se  $EVA > 0$  então o valor econômico da empresa (fair value) supera o capital investido, criando uma riqueza econômica (goodwill).

Se  $EVA = 0$  então o retorno foi exatamente igual ao exigido pelos investidores (o retorno é o mesmo do custo do capital).

Se  $EVA < 0$  então os lucros da empresa ficaram abaixo de seu custo de capital.

	2016	2017	2018
<b>NOPAT</b>	<b>R\$ 540.688,00</b>	<b>R\$ 591.663,00</b>	<b>R\$ 622.659,00</b>
<b>TOTAL PASSIVO + PL</b>	<b>R\$ 5.659.303,00</b>	<b>R\$ 6.464.249,00</b>	<b>R\$ 7.352.005,00</b>
<b>WACC</b>	<b>12,03%</b>	<b>12,03%</b>	<b>12,03%</b>
<b>CUSTO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>R\$ 680.814,15</b>	<b>R\$ 777.649,15</b>	<b>R\$ 884.446,20</b>
<b>EVA</b>	<b>-R\$ 140.125,86</b>	<b>-R\$ 185.985,73</b>	<b>-R\$ 261.787,56</b>



A Raia Drogasil apresentou nesses últimos períodos uma taxa de endividamento muito alta, onde seus empréstimos e financiamentos cresceram de 2016 para 2018 uma taxa de 105,87%, mais que o dobro, o que interfere diretamente no resultado da EVA dos períodos que teve seus valores negativos chegando de -R\$140.125,86 em 2016 até -R\$261.787,56 em 2018, o que significa que a empresa não está conseguindo remunerar o custo de capital de seus investidores.

### **3 CONCLUSÃO**

Com toda a análise desenvolvida durante a elaboração do artigo, percebemos que no ano de 2017 a empresa apresentou uma melhora significativa na maioria dos indicadores analisados, com destaque para o faturamento que atingiu quase 2 milhões de reais em acréscimo, alguns ainda se mantiveram perto do registrado anteriormente com variações mínimas. Já no ano de 2018, apesar de apresentar uma melhora em seu faturamento de mais de 1,5 milhão, indicadores como ROE e ROI tiveram queda acima de 1% cada, e também o giro do ativo e a margem de lucro, a qual caiu em 0,44%.

Pode se considerar a RD uma boa empresa para se aplicar, pois está consolidada no mercado farmacêutico e opera na Bolsa de Valores desde 1977, além de apresentar uma taxa de retorno acima de muitos investimentos bancários, a qual fechou o ano anterior em 6,93%. No entanto observamos que ela apresenta uma queda nos últimos três anos no EVA, devido ao alto endividamento de empréstimos e financiamento.

## REFERÊNCIAS

Essa parte está reservada para as referências, as quais deverão estar metodologicamente discriminadas em ordem alfabética.

A utilização da metodologia científica nos Projetos Interdisciplinares é obrigatória.

ANÁLISE DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS:

COMPLIANCE E GESTÃO CORPORATIVA:

**SILVA, Edson Cordeiro da.** Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2012.

**Lamboy, Christian Karl de.** Manual de compliance. São Paulo: Via Ética, 2018.

CONTABILIDADE GERENCIAL

CONTROLADORIA:

Missão, visão e valores :

<https://www.rd.com.br/show.aspx?idCanal=Oolq7hRqFINP7VUtGwkFJg==>

Matriz swot disponível em :

<https://www.portal-gestao.com/artigos/6198-o-que-%c3%a9-a-matriz-swot.html> Acesso em 28 de outubro de 2019.

<https://www.rd.com.br/show.aspx?idCanal=zhhCRPrjUDCZz6MzZ/6gA==>

GESTÃO DE ESTRATÉGIA DE CUSTOS

ANEXOS

