



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

ANÁLISE FINANCEIRA E ECONÔMICA COM BASE  
EM INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

**GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A.**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

## **PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**ANÁLISE FINANCEIRA E ECONÔMICA COM BASE  
EM INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO**

**GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A.**

### Módulo 06 – Controladoria

Controladoria – Prof. Marcelo de Castro Cicconi

Análise das Demonstrações Contábeis – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Contabilidade Gerencial – Prof. Luiz Fernando Pancine

Finanças Corporativas – Prof. Max Streicher Vallim

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Rodrigo Simão da Costa

### Alunos:

Ana Laura do Lago Ferreira, RA 15000109

Joana Dara Nogueira da Costa, RA 15001726

Miriane Mapelli Boaro, RA 15000276

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	03
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	04
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	06
3.1 CONTROLADORIA	06
3.1.1 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	06
3.1.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	08
3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	14
3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL	25
3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS	30
3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	32
4 CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	39
ANEXOS	40

## 1 INTRODUÇÃO

Neste projeto interdisciplinar foi estudado Gestão de uma empresa, onde desenvolvemos através de cinco disciplinas um estudo e análise de uma empresa real.

Na disciplina Gestão Estratégica de Custos, aprendemos a classificar e separar os custos e despesas de uma empresa.

Em Contabilidade Gerencial, abordamos uns dos métodos mais importantes para controle financeiro, o ponto de equilíbrio, que possibilita mostrar a quantidade de vendas a realizar para igualam aos custos e despesas para obter um resultado igual à zero.

Na parte Finanças Corporativas, tivemos conhecimento do Valor Econômico Agregado (VEA), que mostra o quanto de valor uma empresa agregou no mercado, e possibilita ver o recurso que uma empresa gerou através das suas atividades operacionais.

Em Análise das Demonstrações Contábeis, foram realizados a Análise Vertical e Horizontal e também todos os cálculos dos índices que nos permite ver a situação da empresa.

Por fim, na disciplina Controladoria, foi elaborado o Balanced Scorecard.

## 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social : Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A

CNPJ : 06.164.253/0001-87

Atividade Econômica : 64.62-0-00 - Holdings de instituições não-financeiras

Endereço : PC Linneu Gomes , S/N , Campo Belo , São Paulo

A empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes, foi fundada no ano 2001 pelo Constantino JR filho do famoso empresário Constantino de Oliveira SR. Começando suas operações no dia 15 de janeiro, às 6H56, quando seu primeiro avião Boeing 737-700 decolou do aeroporto de Brasília em direção ao aeroporto de Congonhas SP.

A Gol foi umas das primeiras linhas aéreas do Brasil, realizando 860 voos por dia tendo equivalente a 25.800 mil voos por mês, sendo assim umas das maiores empresas em transporte de passageiros no Brasil.

Se consolida como a maior companhia aérea no Brasil por ter conquistado a liderança em 2016 no mercado doméstico em market share e passageiros transportados, segundo dados da ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil. -São Paulo, 12 de janeiro de 2017

No acumulado do ano passado (2016), a companhia alcançou pela primeira vez, nestes 16 anos de atuação nos pais, o primeiro lugar em market share (32 bilhões), medido em passageiro quilômetro pago transportado (RPK). A GOL também foi líder em clientes transportados no Brasil, pelo terceiro ano consecutivo, registrando mais de 30.7 milhões de clientes voando com a empresa.

Além disso, a GOL se manteve pelo quarto ano consecutivo na liderança em pontualidade, com o índice de 94,77% dos voos decolando no horário previsto, de

acordo com os dados da Infraero. Sendo reconhecida ainda como a mais pontual no Brasil pela avaliação da OAG (Official Airline Guide), empresa especializada e independente para monitoramento de pontualidade mundial.

A Gol possui 120 aeronaves dos modelos Boeing 737-700 e Boeing 737-800. Desse total, 86 tem o selo A da Agência Nacional Civil. Os aviões atende, rotas no Brasil, América do Norte e Caribe.

A empresa conta com 15.470 colaboradores, 33,88% de participação no mercado nacional e com 12,63% de participação no mercado internacional. Em 2004 a empresa estreou nas Bolsas de Valores de São Paulo (BOVESPA) e Nova York (NYSE), vendendo 38 milhões de ações preferenciais, que somaram R\$ 1,9 Milhões.

E em 2007 a Gol inovou mais uma vez sendo a primeira empresa no Brasil a ter um Boeing 737-800 com equipamentos com a tecnologia Short Field Performance (SFP) pousou no aeroporto Santos Dumont (SDU), no Rio de Janeiro.

A GOL foi a primeira empresa aérea brasileira a oferecer o serviço de check-in feito inteiramente pelo celular. O projeto teve início no Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro em 2008.

Em 15 de janeiro de 2011 a Gol Completou 10 anos de vida, em uma década a empresa já tinha expandido sua frota de 06 para 112 aeronaves e transportou mais de 160,5 milhões de passageiro.

Tem como missão, aproximar pessoas com segurança e inteligência, sua visão, ser a melhor companhia aérea para viajar, trabalhar e investir e seus valores, segurança, baixo custo, tome de Águias, inteligência e servir.



## 3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

### 3.1 CONTROLADORIA

Segundo Fisch e Mosimann (1999, p.99), “ a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresa, com o fim de orientá-las para a eficácia”.

A controladoria é um órgão de linha com missão específica, caracteriza-se como uma unidade de apoio às demais áreas organizacionais. Dessa forma, a missão da controladoria é suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação.

As funções da controladoria assemelham-se aos objetivos traçados pela unidade organizacional, que são classificados em cinco grupos:

- de planejamento;
- de avaliação e controle;
- de gestão da informação;
- da gestão contábil;
- de gestão de riscos.

Além disso, a controladoria busca a exatidão e a lógica dos resultados agregados por setor e também o resultado global da empresa.

#### **3.1.1 MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.**

O plano estratégico abrange a organização como um todo, envolve objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais. Ao executar o planejamento estratégico precisa-se manter a atenção no ambiente externo à organização, focando o cenário econômico, social e político, assim como os comportamentos e preferências do cliente e as ações e posicionamento da concorrência.

“O planejamento estabelece os objetivos da organização e a criação de planos que possibilitem que eles sejam alcançados. Ele também deve ter uma orientação para a

direção que a empresa deve seguir, além de um caráter prático, mostrando de que forma as coisas devem ser feitas; deve estabelecer “o que” fazer e “como” fazer.” (Estratégico planejamento, 2015, p 5).

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição, segue se abaixo análise SWOT da GOL:

<p style="text-align: center;"><b><u>AMEAÇAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● A inovação e avanço tecnológico de suas concorrentes;</li><li>● A crise econômica;</li><li>● Pessoas procurando outro meio de transporte para viagens mais em conta.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>FORÇAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Uma das primeiras empresas aéreas;</li><li>● Tem o nome mais forte entre outras empresas aéreas;</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>FRAQUEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Ter fortes concorrentes;</li><li>● Preços normalmente não acessíveis para todos os clientes;</li><li>● Escândalos envolvendo uns dos seus sócios principais podendo manchar o nome da empresa perante os clientes.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Pode-se tornar acessíveis os preços para todos os clientes;</li><li>● Realizar promoções que atraia novos os clientes;</li><li>● Apostar no inovação e no avanço tecnológico;</li><li>● Buscar estar sempre a frente de seus concorrentes.</li></ul>

A empresa tem grandes oportunidades de se manter líder no transporte aéreo , basta apostar nas inovações e principalmente tornar mais acessíveis os preços de viagens para todos os clientes.



### 3.1.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.

A metodologia BSC foi inicialmente divulgada no ano de 1992, por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, através de um artigo onde definiram parâmetros para avaliação e melhoramento do desempenho das empresas.

O método consiste em determinar de modo balanceado as ligações de causa ou efeito entre os quatro indicadores de avaliação das empresas.

Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando o administrador é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. O BSC integra as ações Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

Temos abaixo a elaboração do Balanced Scorecard (BSC) da empresa GOL, com sua Missão, Visão e Valores e seus indicadores:

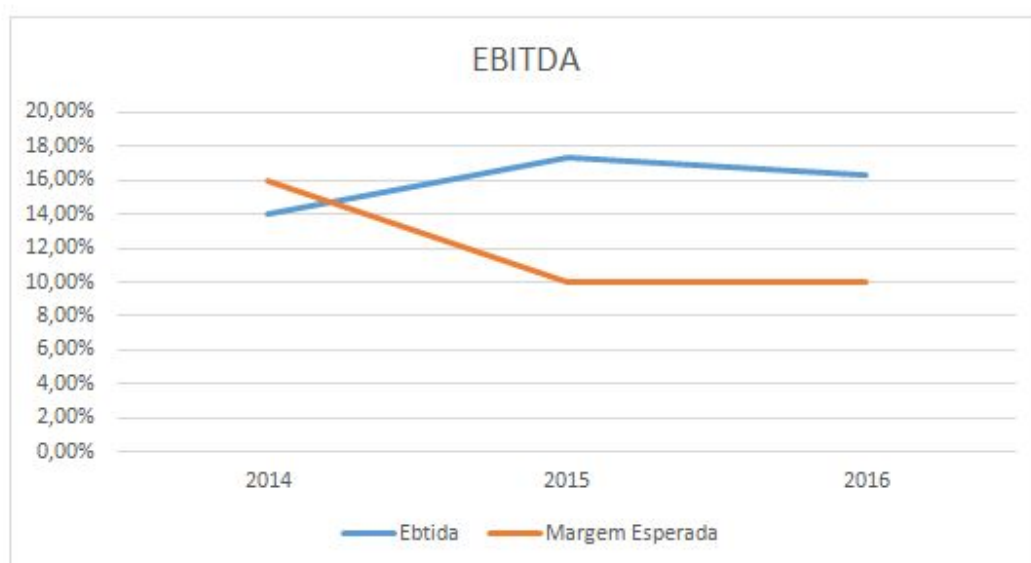


Os indicadores representam o ponto de vista dos gerentes, diretores sobre os acionistas, avaliando a lucratividade da estratégia e permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento.

**Análise em % Ebitda referente aos anos de 2014,2015 e 2016:**

	2014	2015	2016
EBTIDA	-R\$1.411.580,00	-R\$1.697.486,00	-R\$1.611.388,00
RECEITA LIQUIDA	R\$ 10.066.214,00	R\$ 9.778.007,00	R\$ 9.867.335,00

	2014	2015	2016
EBTIDA	14,02%	17,36%	16,33%
M. ESPERADA	16%	10%	10%

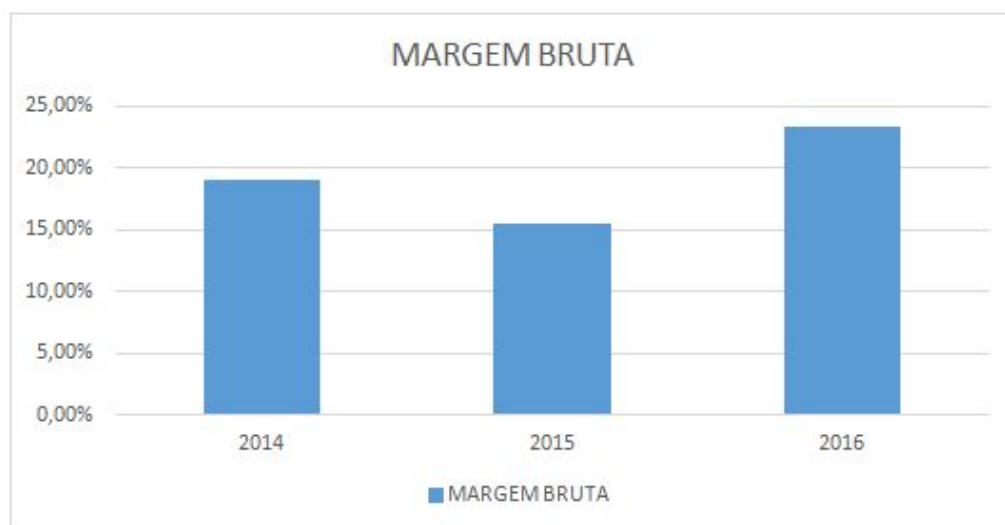


De acordo com a análise do Ebitda a margem adquirida está muito abaixo da margem esperada pela empresa.

**Análise em % da Margem Bruta referente aos anos de 2014,2015 e 2016:**

	2014	2015	2016
LUCRO BRUTO	R\$1.919.012,00	R\$1.517.650,00	R\$2.309.213,00
RECEITA LÍQUIDA	R\$10.066.214,00	R\$9.778.007,00	R\$9.867.335,00

	2014	2015	2016
MARGEM BRUTA	19,06%	15,52%	23,40%



Analisando o gráfico a podemos observar que teve um aumento de margem bruta na empresa entre os anos 2015 e 2016 de 7,88%, já entre os anos de 2014 e 2015 houve uma redução de 3,54%.

**Análise em % Despesas comerciais, referente aos anos de 2014,2015 e 2016:**

	2014	2015	2016
Despesas Comerciais	-R\$877.140,00	-R\$1.041.041,00	-R\$1.004.476,00
RECEITA LÍQUIDA	R\$10.066.214,00	R\$9.778.007,00	R\$9.867.335,00

	2014	2015	2016
Margem Comercial	8,71%	10,64%	10,17%



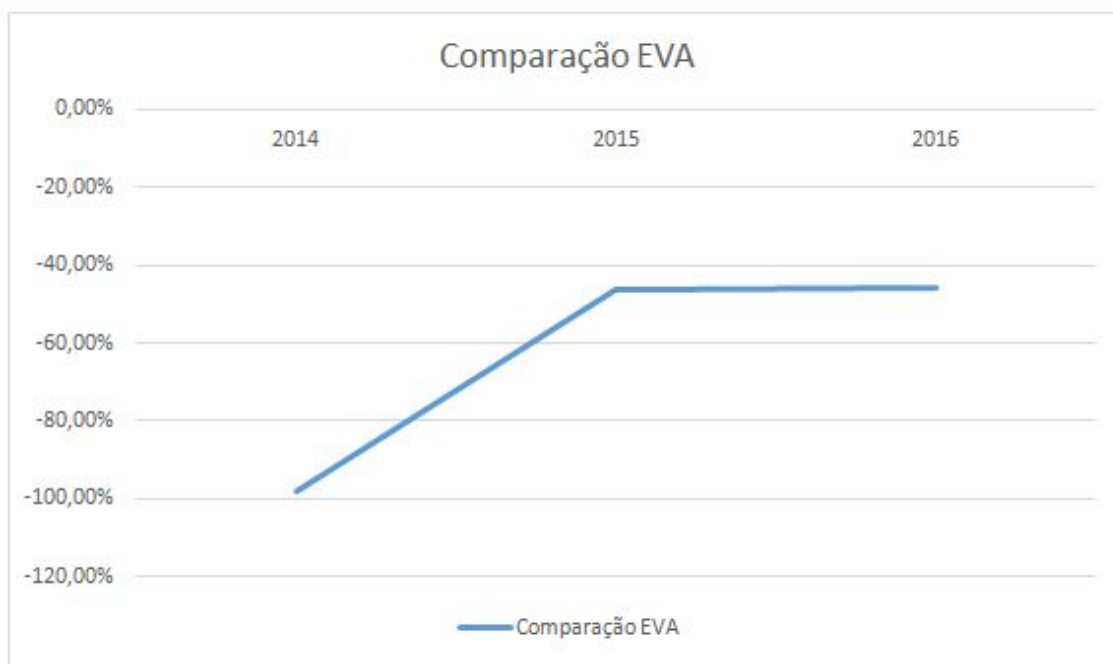
Referente a margem comercial houve um crescimento de 1,93% em comparação ao ano de 2014 a 2015. E uma diminuição de 0,47% de 2015 a 2016.

**Análise em % do EVA, referente ao ano de 2014,2015 e 2016:**

<b>EVA</b>
------------

ANO	TOTAL
2014	RS -4.518.656,16
2015	RS -4.600.480,03
2016	RS -9.913.351,55

	2014	2015	2016
<b>Comparação Anual</b>	-98,22%	-46,40%	-45,58%

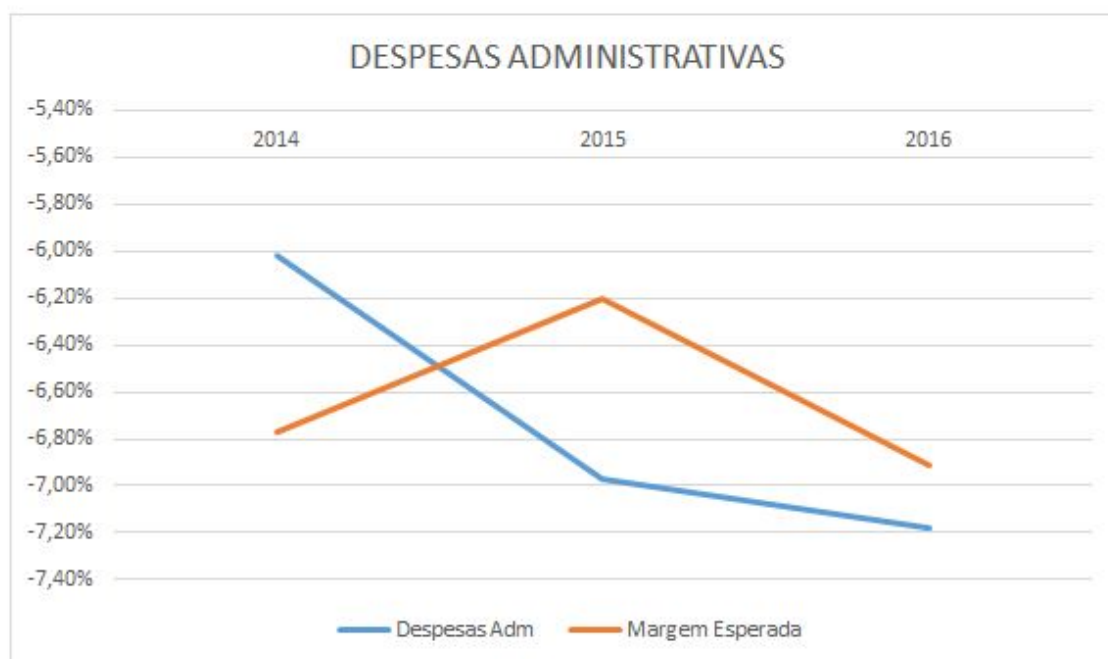


Analisando a porcentagem do EVA e de acordo com a comparação dos anos podemos notar que o retorno de lucratividade está crescendo negativamente desde o ano de 2014.

**Análise em % das despesas administrativas, referente ao ano de 2014,2015 e 2016:**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Despesas Administrativas	-R\$606.735,00	-R\$682.140,00	-R\$709.460,00
Receitas Líquida	R\$10.066.214,00	R\$9.778.007,00	R\$9.867.335,00

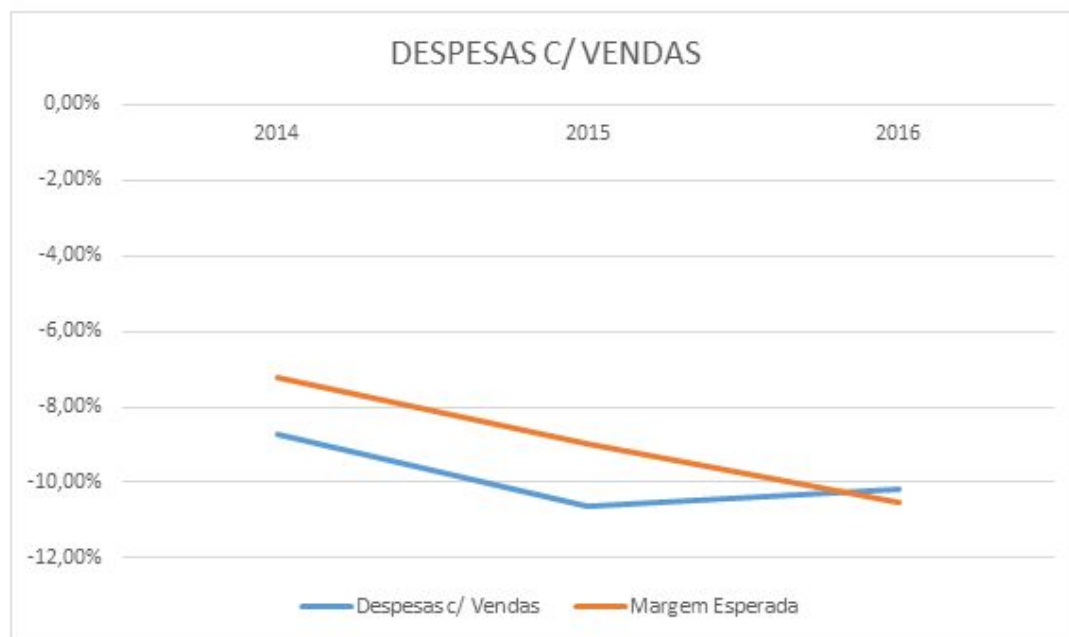
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Despesas Administrativas	-6,02%	-6,97%	-7,18%
Margem esperada	-6,77%	-6,20%	-6,91%



**Análise em % das despesas com vendas, referente ao ano de 2014,2015 e 2016:**

	2014	2015	2016
Despesas com vendas	-R\$877.140,00	-R\$1.041.041,00	-R\$1.004.476,00
Receitas Líquida	R\$10.066.214,00	R\$9.778.007,00	R\$9.867.335,00

	2014	2015	2016
Despesas com vendas	-8,71%	-10,64%	-10,17%
Margem esperada	-7,20%	-8,97%	-10,55%



## 3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise das Demonstrações Contábeis constitui-se num processo de análise sobre a empresa, objetivando uma avaliação da situação entre seus aspectos Econômicos, Patrimoniais e Financeiros.

Quando são analisadas, as demonstrações contábeis e financeiras de uma empresa passam a ter valor como informação e deixam de ser apenas uma reunião de dados.

Devido a importância das informações extraídas destas análises, muitos estudos vêm sendo realizados com as demonstrações contábeis divulgadas pelas empresas.

### 3.2.1 Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial - BP

BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A								
CNPJ/MF Nº06.164253/0001-87								
	2014	AV%	2015	AV%	2016	AV%	AH%	
<b>ATIVO</b>								
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>								
caixa equivalente de caixa	R\$ 1.898.773,00	19,03%	R\$ 1.072.332,00	10,34%	R\$ 562.207,00	6,69%	-99,99969	
aplicações financeiras	R\$ 296.824,00	2,98%	R\$ 491.720,00	4,00%	R\$ 431.233,00	5,13%	-99,99986	
caixa restrito	R\$ 58.310,00	0,58%	R\$ 59.324,00	4,00%			-1,70926	
contas a receber	R\$ 352.284,00	3,53%	R\$ 462.620,00	4,00%	R\$ 760.237,00	9,05%	-99,99990	
estoque	R\$ 138.682,00	1,39%	R\$ 199.236,00	1,90%	R\$ 182.588,00	2,17%	-99,99962	
imposto a recuperar	R\$ 81.245,00	0,81%	R\$ 58.074,00	0,56%	R\$ 27.287,00	0,32%	-99,99487	
despesas antecipadas	R\$ 99.556,00	1,00%	R\$ 87.211,00	0,84%			14,15532	
direitos com operações de derivativos	R\$ 18.846,00	0,19%	R\$ 1.766,00	0,02%	R\$ 3.817,00	0,05%	-99,72042	
outros créditos e valores	R\$ 41.678,00	0,42%	R\$ 29.283,00	0,28%	R\$ 113.345,00	1,35%	-99,99874	
	<b>R\$ 2.986.198,00</b>		<b>R\$ 2.461.566,00</b>		<b>R\$ 2.080.714,00</b>			
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>								
depósito	R\$ 793.508,00	7,95%	R\$ 1.020.074,00	9,84%	R\$ 1.188.992,00	14,15%	-99,999935	
caixa restrito	R\$ 273.240,00	2,74%	R\$ 676.080,00	6,0%	R\$ 168.769,00	2,01%	-99,999761	
despesas antecipadas	R\$ 18.247,00	0,18%	R\$ 10.075,00	0,10%			81,1116625	
impostos a recuperar	R\$ 70.334,00	0,70%	R\$ 73.385,00	0,71%	R\$ 72.060,00	0,86%	-99,99867	
impostos diferidos	R\$ 486.975,00	4,88%	R\$ 107.788,00	1,00%	R\$ 107.159,00	1,28%	-99,995784	
outros créditos e valores	R\$ 23.442,00	0,23%	R\$ 29.786,00	0,29%	R\$ 4.713,00	0,06%	-99,983301	
creditos com empresas relacionadas	R\$ -							
investimentos	R\$ 8.483,00	0,09%	R\$ 18.424,00	0,18%	R\$ 17.222,00	0,20%	-99,997326	
imobilizado	R\$ 3.602.034,00	36,10%	R\$ 4.256.614,00	40,00%	R\$ 3.025.010,00	35,99%	-99,999972	
intangível	R\$ 1.714.186,00	17,18%	R\$ 1.714.605,00	16,00%	R\$ 1.739.716,00	20,70%	-99,999943	
	<b>R\$ 6.990.449,00</b>		<b>R\$ 7.906.831,00</b>		<b>R\$ 6.323.641,00</b>			
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 9.976.647,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 10.368.397,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 8.404.355,00</b>	<b>100%</b>		



# UNifeob

CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

PASSIVO							
PASSIVO CIRCULANTE							
empréstimos e financiamentos	R\$ 1.110.734,00	11,13%	R\$ 1.396.623,00	13,47%	R\$ 835.290,00	9,94%	-99,9999305
fornecedores	R\$ 686.151,00	6,88%	R\$ 900.682,00	8,63%	R\$ 1.097.997,00	13,06%	-99,9999331
obrigações trabalhistas	R\$ 255.440,00	2,56%	R\$ 250.635,00	2,42%	R\$ 283.522,00	3,37%	-99,999641
obrigações fiscais	R\$ 100.094,00	1,00%	R\$ 118.957,00	1,15%	R\$ 146.174,00	1,74%	-99,999424
taxas e tarifas aeroportuárias	R\$ 315.148,00	3,16%	R\$ 313.656,00	3,03%	R\$ 239.566,00	2,85%	-99,999581
transporte a executar	R\$ 1.101.611,00	11,04%	R\$ 1.206.655,00	11,64%	R\$ 1.185.945,00	14,11%	-99,999923
programa de milhagem	R\$ 220.212,00	2,21%	R\$ 770.416,00	7,43%	R\$ 781.707,00	9,30%	-99,999963
adiantamento de clientes	R\$ 3.196,00	0,03%	R\$ 13.459,00	0,13%	R\$ 16.823,00	0,20%	-99,996588
provisões	R\$ 207.094,00	2,08%	R\$ 206.708,00	1,99%	R\$ 66.502,00	0,79%	-99,998493
obrigações com operações derivativas	R\$ 85.366,00	0,86%	R\$ 141.443,00	1,36%	R\$ 89.211,00	1,06%	-99,999323
outras obrigações	R\$ 127.600,00	1,28%	R\$ 222.774,00	2,15%	R\$ 106.005,00	1,26%	-99,99946
	<b>R\$ 4.212.646,00</b>		<b>R\$ 5.542.008</b>		<b>R\$ 4.848.742,00</b>		
PASSIVO NÃO CIRCULANTE							
empréstimo e financiamento	R\$ 5.124.505,00	51,37%	R\$ 7.908.303,00	76,27%	R\$ 5.543.930,00	65,96%	-99,999988
provisões	R\$ 278.566,00	2,79%	R\$ 663.565,00	6,40%	R\$ 723.713,00	8,61%	-99,999942
provisões para perda de investimentos	R\$ -		R\$ -		R\$ -		
programa de milhagem	R\$ 559.506,00	5,61%	R\$ 221.242,00	2,13%	R\$ 219.325,00	2,61%	-99,998847
impostos diferidos	R\$ -		R\$ 245.355,00	2,37%	R\$ 338.020,00	4,02%	-27,414058
obrigações fiscais	R\$ 34.807,00	0,35%	R\$ 39.054,00	0,38%	R\$ 42.803,00	0,51%	-99,997918
obrigações com empresas relacionadas	R\$ -		R\$ -		R\$ -		
outras obrigações	R\$ 99.591,00	1,00%	R\$ 71.310,00	0,69%	R\$ 44.573,00	0,53%	-99,996867
	<b>R\$ 6.096.975,00</b>		<b>R\$ 9.148.829,00</b>		<b>R\$ 6.912.364,00</b>		

PATRIMONIO LIQUIDO NEGATIVO							
capital social	R\$ 2.618.748,00	26,25%	R\$ 3.080.110,00	31,00%	R\$ 3.080.110,00	36,65%	-99,999972
ações a emitir	R\$ 51,00	0,00%	R\$ -		R\$ -		
custo na emissão de ações	-R\$ 150.214,00	-1,51%	-R\$ 155.223,00	-1,50%	-R\$ 155.618,00	-1,85%	-100,00062
ações em tesouraria	-R\$ 31.357,00	-0,31%	-R\$ 22.699,00	-0,22%	-R\$ 13.371,00	-0,16%	-100,01033
reservas de capital	R\$ 103.366,00	1,04%	R\$ 98.861,00	0,95%	R\$ 91.399,00	1,09%	-99,998856
remuneração baseada em ações	R\$ 93.763,00	0,94%	R\$ 103.126,00	0,99%	R\$ 113.918,00	1,36%	-99,999202
ajuste de avaliação patrimonial	-R\$ 138.713,00	-1,39%	-R\$ 178.939,00	-2,00%	-R\$ 147.229,00	-1,75%	-100,00053
efeitos em alterações de part. Societária	R\$ 687.163,00	6,89%	R\$ 609.379,00	6,00%	R\$ 693.251,00	8,25%	-99,999837
prejuízo acumulado	-R\$ 3.701.194,00	-37,10%	-R\$ 8.162.077,00	-70,00%	-R\$ 7.312.458,00	-87,01%	-100,00001
patrimonio liquido neg. atrib. aos acio.	<b>-R\$ 518.387,00</b>		<b>-R\$ 4.546.462,00</b>		<b>-R\$ 3.649.998,00</b>		
participação de acio. Não controladores	R\$ 185.413,00	1,86%	R\$ 224.022,00	2,16%	R\$ 293.247,00	3,49%	-99,999718
total patrimonio liquido negativo	<b>-R\$ 332.974,00</b>		<b>-R\$ 4.322.440,00</b>		<b>-R\$ 3.356.751,00</b>		
TOTAL	R\$ 9.976.647,00	100%	R\$ 10.368.397,00	100%	R\$ 8.404.355,00	100%	

Análise Horizontal e Vertical é a forma mais comum de expressar a análise das demonstrações contábeis, pois, apesar de sua simplicidade, elas irão destacar as variações mais importantes no Balanço Patrimonial e na Demonstração de Resultado do Exercício.

A análise horizontal tem como principal objetivo evidenciar o crescimento ou a redução de itens dos demonstrativos contábeis ao longo dos exercícios sociais para caracterizar tendências.

Mostra a evolução de cada conta das demonstrações financeiras e, pela comparação entre elas, permite tirar conclusões sobre a evolução da empresa.

A Análise Vertical mostra a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permite inferir se há itens fora das proporções normais.

Ela permite avaliar as estruturas de composição de itens de um demonstrativo contábil, buscando evidenciar as participações dos elementos patrimoniais e de resultado dentro de um total. A metodologia consiste em calcular o percentual de cada conta em relação ao um valor base. Na análise de vertical de um Balanço calcula-se o valor percentual de cada conta em relação ao total do ativo.

### 3.2.2 Análise Vertical e Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO								
	Nota	2014	AV%	2015	AV%	2016	AV%	AH%
Receita Líquida								
Transporte de Passageiros		9.045.831		8.583.388		8.671.442		
Transportes de Cargas e Outros		1.020.383		1.194.619		1.195.893		
	24	<b>10.066.214</b>	<b>100%</b>	<b>9.778.007</b>	<b>100%</b>	<b>9.867.335</b>	<b>100%</b>	
Custos dos serviços prestados	25	-8.147.202	-80,94	-8.260.357,00	-84,48	-7.558.122	-76,60	-100,00
Lucro Bruto		<b>1.919.012</b>	19,06	<b>1.517.650</b>	15,52	<b>2.309.213</b>	23,40	-100,00
Receitas (despesas) operacionais								
Despesas Comerciais	25	-877.140	-8,71	-1.041.041	-10,65	-1.004.476	-10,18	-100,00
Despesas Administrativas	25	-606.735	-6,03	-682.140	-6,98	-709.460	-7,19	-100,00
Outras receitas operacionais líquidas	25	72.295	0,72	25.695	0,26	102.548	1,04	-99,99
		<b>-1.411.580</b>		<b>-1.697.486</b>		<b>-1.611.388</b>		
Resultado de Equivalência Patrimonial	13	-2.490	-0,02	-3.941	-0,04	-1.280	-0,01	-100,01
Lucro (prejuízo) oper. antes resul. Finan. e imposto		<b>504.942</b>	5,02	<b>-183.777</b>	-1,88	<b>696.545</b>	7,06	-100,00
Resultado Financeiro	26							
Receitas Financeiras		407.716	4,05	332.567	3,40	568.504	5,76	-100,00
Despesas financeiras		-1.429.131	-14,20	-1.328.891	-13,59	-1.271.564	-12,89	-100,00
Varição cambial, líquida		-436.207	-4,33	-2.266.999	-23,18	1.367.937	13,86	-100,00
		<b>-1.457.622</b>		<b>-3.263.323</b>		<b>664.877</b>		
Prejuízo antes do imp. Renda e contr. Social		<b>-952.680</b>	-9,46	<b>-3.447.100</b>	-35,25	<b>1.361.422</b>	13,80	-100,00
Imposto de Renda e contribuição social								
Correntes		-120.784	-1,20	-196.140	-2,01	-257.944	-2,61	-100,00
Diferidos		-43.817	-0,44	-648.000	-6,63	-1.114	-0,01	-100,00
	8	<b>-164.601</b>		<b>-844.140</b>		<b>-259.058</b>		
Prejuízo Líquido do exercício		<b>-1.117.281</b>	-11,10	<b>-4.291.240</b>	-43,89	<b>1.102.364</b>	11,17	-100,00

A análise vertical, determina a relevância de cada conta em relação a um valor total. Na demonstração do resultado do exercício -DRE, o referencial será a Receita Líquida de Vendas.

### 3.2.3 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.

<p>Maior que 1: Resultado que demonstra folga no disponível para uma possível liquidação das obrigações.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Se igual a 1: Os valores dos direitos e obrigações a curto prazo são equivalentes</p>
------------------------------------------------------------------------------------------

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

#### 3.2.3.1 Índice de Liquidez Corrente

O índice de liquidez corrente é a razão entre os direitos a curto prazo da empresa como, caixa, bancos, estoque, clientes e as dívidas de curto prazo. No balanço patrimonial estas informações são evidenciadas respectivamente como Ativo Circulante e Passivo Circulante.

$\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$
----------------------------------------------------------------------------------

ANO	TOTAL R\$
2014	R\$ 0,71
2015	R\$ 0,44
2016	R\$ 0,43

Como podemos analisar a empresa não teve um desenvolvimento durante os 3 anos, no ano de 2014 ela estava bem com 0,7 mais com o decorrer do ano de 2015 ela teve uma queda de 0,2 que se desestabilizou em 2016 tendo uma queda de 0,36.

Constando –se então que se a empresa necessitasse pagar todas suas obrigações necessárias a curto prazo ela não conseguiria.

O ano de 2014 teve essa diferença no índice de liquidez por conta da copa do mundo que foi no Brasil onde aumento o número de passagens vendidas e uma elevada nos preços também.

“...Os índices de liquidez da empresa pioraram substancialmente no ano passado pela correção da sua dívida em dólar e pela queima de caixa. Com a recessão, a empresa perdeu cerca de R\$ 300 milhões em vendas, ao mesmo tempo em que teve um aumento de custos da ordem de R\$ 400 milhões, provocado especialmente pela valorização do dólar. Essa equação fez com que a Gol revertesse uma tendência de recuperação de margens e voltasse a ter um resultado operacional negativo (de R\$ 184 milhões em 2015)...”

Jornal Estadão

Marina Gazzoni, O Estado de S.Paulo

31 Março 2016

### 3.2.4 Índice de 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.

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

ANO	TOTAL RS
2014	R\$ 0,68
2015	R\$ 0,41
2016	R\$ 0,39

Retirando o estoque dos três anos não houve mudanças muito grande no total do índice de liquidez, apenas em 2016 que foi maior do que no de liquidez corrente, que teve um aumento não muito significativo de 0,36.

### 3.2.5 Índice de Liquidez Imediata

É o mais conservador dos índices de liquidez. Esse indicador considera apenas a conta do balanço patrimonial da empresa que representa os valores já disponíveis, ou seja, o dinheiro em caixa, os saldos bancários e as aplicações financeiras de curto prazo. Além dos estoques, são excluídos, portanto, também direitos como os decorrentes das vendas a prazo.

Liquidez Imediata = Disponível / Passivo Circulante

<b>ANO</b>	<b>TOTAL R\$</b>
2014	R\$ 0,48
2015	R\$ 0,20
2016	R\$ 0,88

### 3.2.6 Índice de 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.

<b>ANO</b>	<b>TOTAL R\$</b>
2014	R\$ 0,97
2015	R\$ 0,90
2016	R\$ 0,71

Observação: A partir de 31.12.2008, em função da nova estrutura dos balanços patrimoniais promovida pela MP 449/2008, a fórmula da liquidez geral será:

### 3.2.7 Prazo Médio de Recebimento de Vendas

No Prazo Médio de Recebimento de Vendas a empresa poderá avaliar se esse prazo de recebimento está de acordo com a média mais viável para o fluxo de caixa desejado do fluxo financeiro atual.

$$\text{Prazo médio de recebimento de vendas} = \frac{\text{contas a receber} \times 360}{\text{vendas}}$$

ANO	DIAS
2014	13
2015	17
2016	28

### 3.2.8 Prazo Médio de Compras

O prazo médio de pagamento de compras, mostra o tempo médio que a empresa leva para pagar suas obrigações com os fornecedores. Para isso ele relaciona o Fornecedores e o Contas a Pagar com o total de compras do período.

$$\text{Prazo Médio de Pagamento de Compras} = \frac{\text{Fornecedores} + \text{Dupl. A Pagar} \times 360}{\text{compras}}$$

ANO	DIAS
2014	30
2015	39
2016	52

Como podemos analisar na tabela acima, a empresa no ano de 2014 pagava seus fornecedores no prazo médio de 30 dias, sendo assim foi o melhor ano.

Em 2015 teve um aumento no prazo para pagar os fornecedores, tendo um atraso de 9 dias.

No seu pior momento em 2016 a empresa pagava seus fornecedores a cada 52 dias, podendo então ter um aumento significativo em juros nos seus atrasos de 22 dias para o pagamento.

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

O Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE) representa, na empresa comercial, o tempo médio de estocagem de mercadorias; na empresa industrial, o tempo de produção e estocagem. Em uma empresa comercial, a soma dos prazos PMRE mais o PMRV representam o que se chama de Ciclo Operacional, ou seja, o tempo decorrido entre a compra e o recebimento da venda de mercadoria.

Esse resultado representa a quantidade de vezes no ano em que o estoque “gira”. Para saber qual o prazo médio em dias. Quanto maior for a quantidade de vezes que o estoque tiver alguma movimentação no ano melhor para a empresa. Tendo assim quanto maior for o índice em dias, pior para empresa.

ANO	DIAS
2014	72
2015	49
2016	54

### **3.2.10 Grau de Endividamento**

Representa o quanto a empresa tomou de capital de terceiros para cada \$100 de capital próprio.

***Grau de Endividamento =  $\frac{\text{Exigível Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$***

A empresa não possui capital próprio.

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

Este índice é obtido, dividindo-se o Passivo total pelo Patrimônio líquido.

$$\text{Índice de participação de Capital de Terceiros} = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

Este índice apenas identifica a proporção de capitais de terceiros investidos na sociedade. Em muitas situações, no entanto, uma proporção maior de capitais de terceiros não significa, necessariamente, que o negócio é inviável. Dependendo do retorno proporcionado, o custo dos investimentos realizados por terceiros pode ser tranquilamente absorvido pelo negócio, proporcionando, ainda, uma boa margem de lucro no final.

ANO	%
2014	103%
2015	93%
2016	139%

2014 o exigível total do ativo da empresa, tem o percentual de 103% do capital de terceiros, tendo como restante (100% -103%) do capital próprio um resultado negativo de -3%.

Em 2015 o percentual foi de 93% menor que 2014 numa diferença de 10%, e como restante o capital próprio de (100%-93%)= 7% um aumento não muito significativo do ano anterior para esse.



No nosso último ano analisado 2016 o percentual foi de 139% foi o maior percentual dos três anos, tendo como diferença do ano anterior (2015) de 46% e do ano de 2014 uma diferença de 36%, e seu capital próprio foi de  $(100\% - 139\%) = -39\%$  tendo o maior índice negativo.

### 3.2.12 Composição do Endividamento

Este índice, também denominado de perfil da dívida, mostra a relação entre o passivo de curto prazo da empresa e o passivo total. Ou seja, qual o percentual de passivo de curto prazo é usado no financiamento de terceiros. O índice está expresso em percentagem, mostrando quantos por cento a empresa financia com recursos de curto prazo.

$$\text{Composição do endividamento} = (\text{Passivo Circulante} / \text{Passivo}) \times 100$$

ANO	%
2014	40%
2015	57%
2016	41%

2014 o percentual do grau de endividamento da empresa é de 40% a curto prazo, tendo o seu restante de 60% a vencimentos a longo prazo.

Já no ano de 2015 a porcentagem foi maior entre os anos de 2014/2016 sendo 57% a curto prazo e 43% a vencimento a longo prazo.

Em 2016 o percentual foi de 41% a curto prazo e o seu restante a longo prazo de 59%.

### 3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade é uma atividade fundamental da vida econômica. Mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros. O papel da contabilidade torna-se ainda mais importante nas complexas economias modernas (*Vasconcelos Alves, 2013*)

Contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade que tem como objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresa que auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, por meio de um adequado controle de insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

A contabilidade de custo, cuja a função inicial era fornecer elementos para avaliação dos estoques e apuração do resultado, passou, nas últimas décadas, a prestar duas funções muito importantes na contabilidade gerencial: a utilização dos dados de custos para auxílio ao controle e para a tomada de decisões. É hoje, talvez, a área mais valorizada no Brasil e no mundo.

#### **3.3.1 Ponto de Equilíbrio**

Ponto de equilíbrio é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir os gastos da empresa, de maneira geral. Ou seja, significa a receita bruta com vendas necessárias para que a empresa consiga suprir, ao menos, os seus custos e despesas variáveis, bem como os seus custos e despesas fixas, que podem ser calculados em moeda ou quantidade.

No chamado ponto de equilíbrio contábil ou operacional (PEC), a empresa não terá lucro nem prejuízo.

Para efeito de melhor coordenação entre todas as áreas de uma empresa principalmente para uma programação eficiente da área de produção, logística, armazenagem e vendas, podemos calcular o Ponto de Equilíbrio em unidades.

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

**Ponto de Equilíbrio Contábil** é obtido quando a soma das margens de contribuição totalizar o montante suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixos.

Esse é o ponto em que contabilmente não haveria lucro nem prejuízo. Corresponde à quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos vendidos.

$$\text{PEC} = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição}}.$$

em milhares de reais		
2014	R\$	7.777
2015	R\$	11.488
2016	R\$	7.448

Podemos analisar que para a empresa ter lucro = 0 conseguindo assim pagar seus custos e despesas, ela precisa ter uma receita em 2014 de R\$ 7.777, já em 2015 onde a empresa teve mais prejuízo em comparação dos três anos, ela teria que ter um valor de R\$ 11.488, e em 2016 o valor se compara com o do primeiro ano, tendo assim que ter a receita de R\$ 7.488. Caso a empresa iguale o seu valor de venda, com o seu valor de custos, ela teria o ponto de equilíbrio contábil.

**Ponto de Equilíbrio Financeiro** (QeF ou (PEF) corresponde à quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas que representam desembolso financeiro para a empresa.

$$\text{PEF} = \frac{\text{Custos Fixos} - \text{Não Desembolsáveis}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

em milhares de reais		
2014	R\$	6.942
2015	R\$	10.373
2016	R\$	6.804

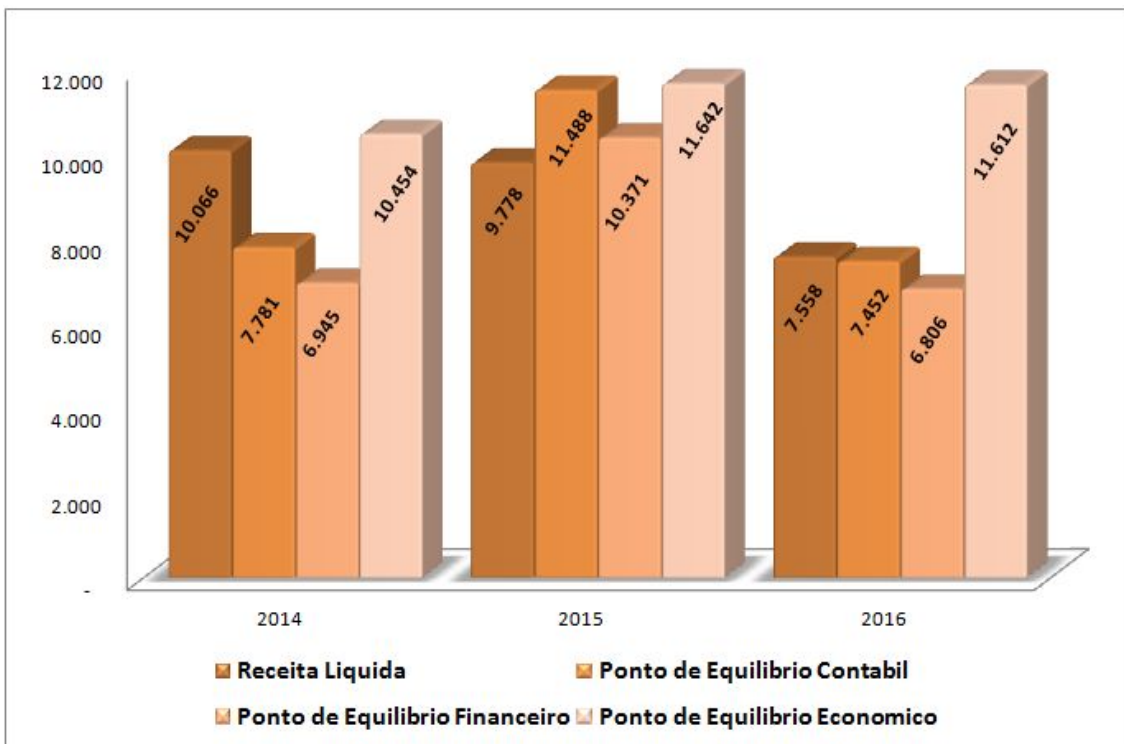
Este ponto de equilíbrio é bem parecido com o anterior, porém neste caso foram abatidos as despesas não desembolsáveis, a depreciação. A empresa GOL, tem o valor de não desembolsáveis baixo, pois a maioria dos seus aviões são alugados e não comprados, com isso esse valor não tem muita alteração em nosso lucro, para que a empresa tenha lucro = 0 a receita a ser alcançada é menor, porém parecida com a decorrida.

**O Ponto de Equilíbrio Econômico (QeQ ou PEE)** corresponde à quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas acrescidos do Custo de Oportunidade (CO). O custo de oportunidade representa a remuneração que a empresa obteria se aplicasse seu capital em outro lugar qualquer, em vez de no seu próprio negócio. Para o cálculo do ponto de equilíbrio, é utilizado a margem de contribuição total e a margem de contribuição unitária.

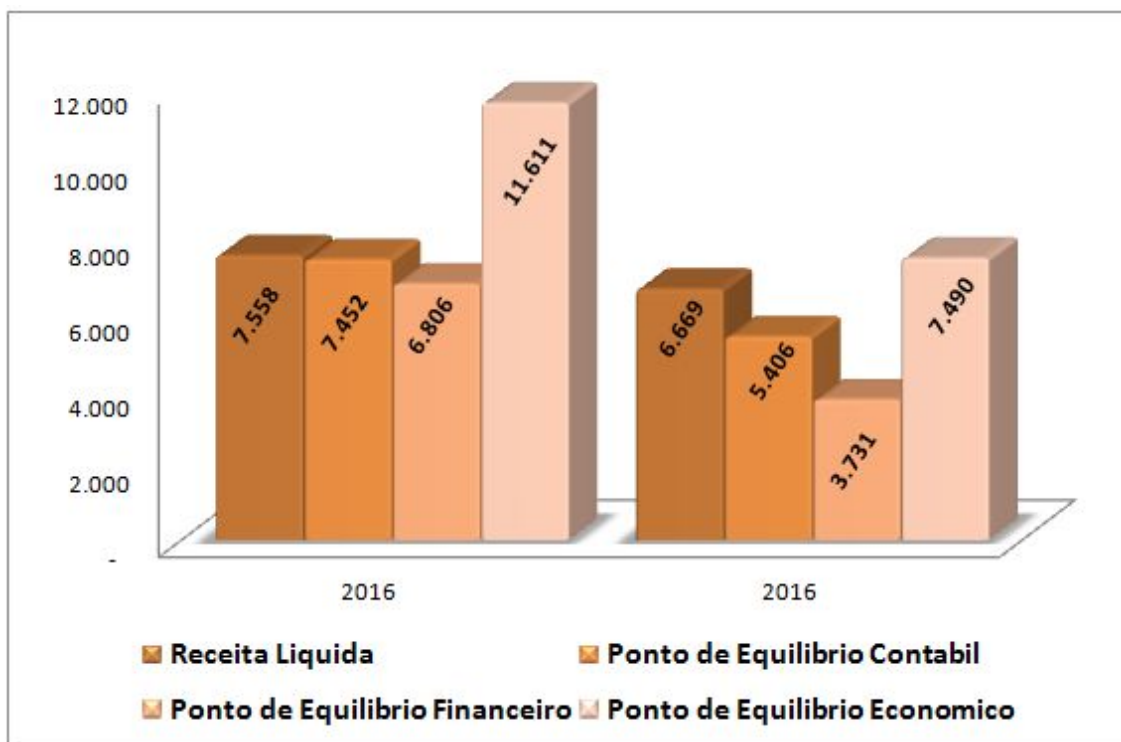
$$\text{PEE} = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Lucro Desejado}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

em milhares de reais		
2014	R\$	10.454
2015	R\$	11.642
2016	R\$	11.612

A empresa teve prejuízo nos três anos abordados, com isso fizemos um lucro desejável de 5% em cada ano. No ano de 2014 ela precisaria ter uma receita de R\$10.454, em 2015 R\$ 11.642 e em 2016 o valor de R\$ 11.612, para assim pagar seus custos e despesas e passar do seu ponto de equilíbrio contábil.



## COMPARAÇÃO COM CONCORRENTE.

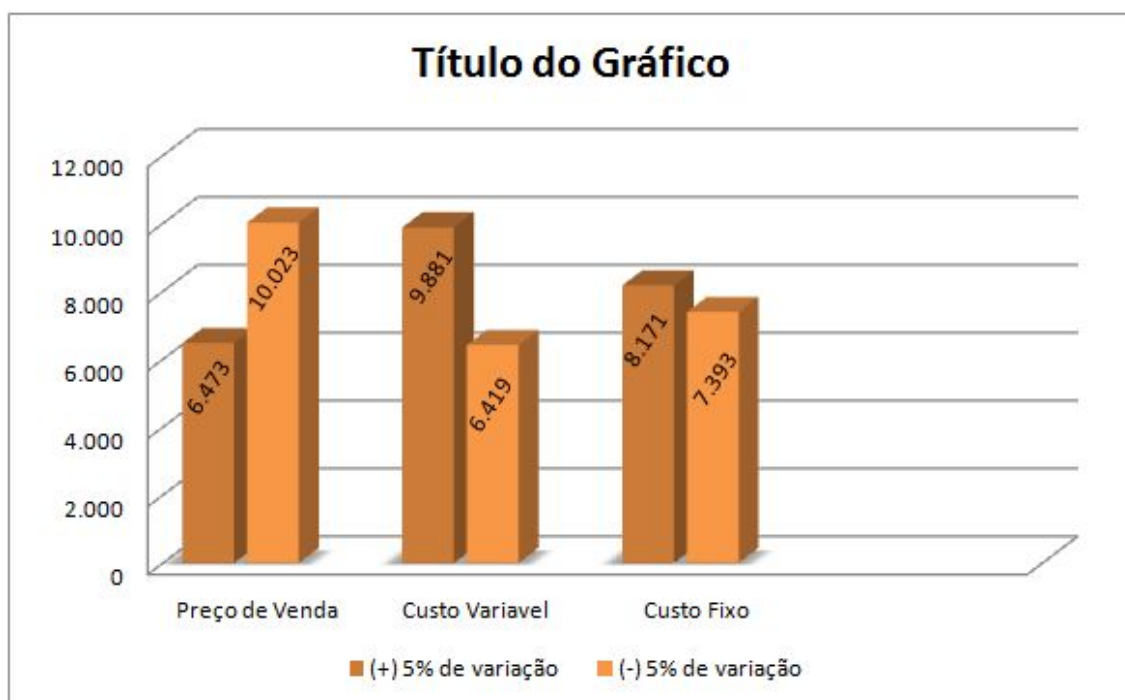


Podemos perceber que em relação ao ponto de equilíbrio contábil a empresa concorrente precisa de um valor de receita menor para alcançar o ponto sem lucro e nem prejuízo.

No financeiro, a empresa concorrente tem um número maior de depreciação, pois tem mais aviões comprados, e percebemos uma grande diferença se tirarmos esses valores não desembolsáveis, o valor para ter de receita para alcançar o ponto 0 é menor.

Colocamos no econômico o lucro desejável de 5% conforme na outra empresa. para alcançarmos o ponto de equilíbrio da GOL precisamos de R\$ 11.611 e já na concorrente apenas R\$ 7.490.

### 3.3.3 Influência do Ponto de Equilíbrio



Em análise da influência do ponto de equilíbrio, foi acrescido e diminuído 5% do valor do preço de venda, do custo variável, e do custo fixo.

Temos uma variação no preço de venda de -16,82% quando menor, e 28,79% quando maior, já no custo variável seus valores são 26,97% e -17,52% e custo fixo a variação foi dos 5% aplicados.

Podemos perceber que a empresa ainda tem um retorno melhor, caso aumente seu custo variável, do que se diminua o seu preço de venda, pois para alcançar o ponto de equilíbrio precisaria de R\$ 10.023 com o preço de venda abaixo e R\$ 9.881 com aumento do custo variável.

## 3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS

A definição formal de finanças corporativas diz que à área responsável por tomar todas as decisões financeiras a respeito de um negócio, utilizando as ferramentas e análises necessárias para isto. Tem como principais objetivos maximizar a valorização da empresa e, simultaneamente, administrar os riscos financeiros existentes.

### 3.4.1 – Indicadores de Rentabilidade

A taxa de retorno sobre investimento, designada pela sigla em inglês ROI ou Return On Investment, consiste em uma métrica utilizada para mensurar o rendimento obtido com uma dada quantia de recursos. O ROI é dado pela razão entre o lucro líquido alcançado e o investimento efetuado dentro de um dado período.

Originalmente utilizado em finanças, o ROI é um dos muitos indicadores de desempenho existentes para avaliar o chamado custo-benefício com relação aos investimentos. Esta taxa tem sido utilizada principalmente com o objetivo de avaliar investimentos realizados em publicidade na internet.

ROE é a sigla para o termo em inglês Return on Equity, que significa Retorno sobre o Patrimônio. Este é um indicador que mede a capacidade de agregar valor de uma empresa à partir de seus próprios recursos e do dinheiro de investidores.

Esse é o retorno total do Lucro Líquido, medido como porcentagem do patrimônio líquido dos acionistas. O Retorno sobre o Patrimônio Líquido mensura a rentabilidade de uma corporação ao revelar o quanto de lucro a companhia gera com o dinheiro investido pelos acionistas.

TRI		2014				2015				2016	
		-11,199				-41,388				0,13117	
	Payblack	-892,937	sem retorno		Payblack	-241,62	sem retorno		Payblack	762,393	7 anos
TRPL		2014				2015				2016	
		335,546				99,278				-32,8402	
	Payblack	29,8022	2 anos		Payblack	100,73	1 ano		Payblack	-304,507	sem retorno

foram abordados os conceitos de TRI (Taxa de Retorno sobre o Investimento) e TRPL (Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido). A análise da TRI, considerando a Margem de Lucro X Giro do Ativo, é condição básica para complementar esse tópico.

### 3.4.2 – EVA

O VEA é o indicador econômico que melhor reflete a criação de riqueza para os acionistas. É obtido após deduzir o Imposto de Renda do lucro operacional e desse valor, o custo do capital (próprio e de terceiros) investido na operação.

É o lucro operacional após pagamento de impostos menos os encargos sobre o capital, apropriado tanto para endividamento quanto para capital acionário. O que sobra depois que todos os custos tenham sido cobertos é chamado de lucro residual ou lucro econômico da qual nada mais é que o EVA, valor econômico adicionado. Este requer uma série de decisões quanto a como medir corretamente o lucro operacional, como medir capital econômico e determinar o custo de capital. (EHRBAR, 1999, p.78).

RETORNO.

ANO	%	TOTAL
2014	-11%	R\$-613.644,68
2015	-41%	R\$-1.886,97
2016	0,13%	R\$4.241,07

CUSTO DE CAPITAL

ANO	%	TOTAL
2014	29%	R\$1.617.790,52
2015	100%	R\$4.602.367
2016	304%	R\$9.917.592,62

EVA



ANO	TOTAL
2014	R\$ -4.518.656,16
2015	R\$ -4.600.480,03
2016	R\$ -9.913.351,55

Analisando o EVA dos anos de 2014 a 2016, notamos que o valor econômico da empresa não supera o capital investido, tornando-se difícil a criação de uma possível riqueza econômica, pois os valores se encontram abaixo de 0.

## 3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

### 3.5.1 – Classificação dos Custos

- **CUSTOS DIRETOS**

É aquele que pode ser identificado e diretamente apropriado a cada tipo de obra a ser custeado, no momento de sua ocorrência, isto é, está ligado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo. É aquele que pode ser atribuído (ou identificado) direto a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento. Não necessita de rateios para ser atribuído ao objeto custeado. Ou ainda, são aqueles diretamente incluídos no cálculo dos produtos. (MEGLIONI. Custos. 2001)

Exemplos de custos diretos: Matérias-primas usados na fabricação do produto, mão-de-obra direta, serviços subcontratados e aplicados diretamente nos produtos ou serviços.

Os custos diretos tem a propriedade de ser perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva. Os custos são qualificados aos portadores finais (produtos), individualmente considerados. Constituem todos aqueles elementos de custo individualizáveis com respeito ao produto ou serviço, isto é, se identificam

imediatamente com a produção dos mesmos, mantendo uma correspondência proporcional. Um mero ato de medição é necessário para determinar estes custos.

- **CUSTOS INDIRETOS**

Indireto é o custo que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. Os custos indiretos são apropriados aos portadores finais mediante o emprego de critérios pré-determinados e vinculados a causas correlatas, como mão-de-obra indireta, rateada por horas/homem da mão de obra direta, gastos com energia, com base em horas/máquinas utilizadas, etc.

Atribui-se parcelas de custos a cada tipo de bem ou função por meio de critérios de rateio. É um custo comum a muitos tipos diferentes de bens, sem que se possa separar a parcela referente a cada um, no momento de sua ocorrência. Ou ainda, pode ser entendido, como aquele custo que não pode ser atribuído (ou identificado) diretamente a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento. Necessita de taxas/critérios de rateio ou parâmetros para atribuição ao objeto custeado.

São aqueles que apenas mediante aproximação podem ser atribuídos aos produtos por algum critério de rateio.

Exemplos: Mão-de-obra indireta: é representada pelo trabalho nos departamentos auxiliares nas indústrias ou prestadores de serviços e que não são mensuráveis em nenhum produto ou serviço executado, como a mão de obra de supervisores, controle de qualidade, etc. Materiais indiretos: são materiais empregados nas atividades auxiliares de produção, ou cujo relacionamento com o produto é irrelevante. São eles: graxas e lubrificantes, lixas etc. Outros custos indiretos: são os custos que dizem respeito à existência do setor fabril ou de prestação de serviços, como depreciação, seguros, manutenção de equipamentos, etc.

- **DESPESAS E CUSTOS FIXOS**

Despesas ou Custos fixos são aqueles que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Independem portanto, do nível de atividade, conhecidos também como custo de estrutura.

Exemplos: Limpeza e Conservação, Aluguéis de Equipamentos e Instalações, Salários da Administração, Segurança e Vigilância

Possíveis variações na produção não irão afetar os gastos acima, que já estão com seus valores fixados. Por isso chamamos de custos fixos.

- **DESPESAS E CUSTOS VARIÁVEIS**

Classificamos como custos ou despesas variáveis aqueles que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades.

Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas efetivado num determinado período.

Exemplos: Matérias-Primas, Comissões de Vendas, Insumos produtivos (Água, Energia).

- **CRITÉRIO DE RATEIO**

É o processo de transferência dos custos indiretos a um objeto de custo desejado. É diferente da apropriação direta de custo que é o processo de transferência dos custos diretos a um objeto de custo desejado.

É necessário que se utilize o rateio para se chegar a uma real distribuição dos custos indiretos dos objetos de custo. Sem um critério adequado de rateio o objeto de custo pode vir a ficar sub ou super avaliado.

É necessário verificar quais são as bases mais adequadas. Estas podem ser: Rateio com base em Horas-Máquina; Rateio com base na Mão-de-Obra Direta; Rateio com base na Matéria-Prima Aplicada; Rateio com base no Custo Direto Total.

A alteração de um critério poderá provocar mudanças no valor apontado como custo de um produto, sem que de fato nenhuma outra modificação tenha ocorrido no processo de produção.

### **3.5.2 – Fluxo de Custos**

Fluxo de Custo de uma empresa.

A primeira etapa do fluxo de caixa trata-se do primeiro item a adentrar no processo, geralmente é a aquisição da matéria prima, temos como exemplo uma montadora de avião, as partes metálicas, de borracha, plástico, etc., seguirão para linha de montagem para fabricação do mesmo.

O processo de transformação é a parte onde a matéria-prima será transformada, tendo-se um estoque de produtos em processo, ela pode ser constituída de diversas ferramentas (tecnológicas, intelectuais, humanas, eletrônica, etc.), “Todas as operações produzem produtos e serviços através da transformação de entradas em saídas, o que é chamado de processo de transformação” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 8).

Após a produção, tem-se o estoque de produtos acabados, são produtos que já passaram por todo o processo de fabricação e são encaminhados para a venda, onde é calculado o custo sobre o produto vendido.

Para o cálculo do custo da mercadoria, são considerados os valores gastos com a matéria prima, que no caso foram as partes metálicas, de borracha, plástico, etc., o custo com o mão de obra dos operários, custo com máquinas e equipamentos, e também os custos indiretos, como a energia, água, aluguel, e todos os componentes para a fabricação do mesmo.

Sistema de produção de processos é um conceito de indústria que caracteriza por possuir processo de produção e linhas de produtos uniformes.

Sistema de produção por encomenda, estruturado em faixas limitadas de adaptação para tipos de diferentes produtos e pode conter números grandes de variação em suas especificações, trabalhando basicamente com máquinas agrupadas segundo duas características próprias, os produtos não tem um fluxo contínuo.

Exemplo de sistemas de produção:

- Por processo:

M.P + M.O + GGF -> ; produção ->; produtos acabados ->; custos de produtos vendidos

- Por encomenda.

M.P + M.O + GGF ->; classificados por ordem de pedido ->; produtos acabados ->; custo de produtos.

### **3.5.3 – Custos para Avaliação dos Estoques**

De acordo com Neves e Viceconti (2003, p.33), Custeio por Absorção é um processo de apuração de custos, cujo objetivo é ratear todos os seus elementos (fixos e variáveis) em cada fase da produção. Assim, o custo será absorvido quando for atribuído a um produto ou unidade de produção, assim cada unidade ou produto receberá sua parcela no custo até que o valor aplicado seja totalmente absorvido pelo custo dos produtos vendidos ou pelos estoques finais.

Assim, a distinção principal no custeio por absorção é entre o custo e a despesas. A separação é importante porque as despesas são contabilizadas imediatamente contra o resultado do período, enquanto somente os custos relativos aos produtos vendidos terão idêntico tratamento. Quanto aos custos relativos aos produtos em elaboração e os acabados que ainda não foram vendidos estarão ativados nos estoques destes produtos.

#### Processo de contabilização

##### Vendas

---

(-) Custo dos produtos vendidos (800 x R\$ 9,00)

---

(=) Lucro Bruto

---

(-) Despesas Operacionais

---

(=) Lucro Líquido

---

Departamentalizar é a técnica de descentralizar as partes componentes de uma estrutura, formando unidades produtoras dotadas de todos os elementos necessário a uma perfeita funcionalização, dentro das condições ecológicas do trabalho, e obedecendo a critérios preestabelecidos que devem produzir o melhor resultado.

Considerando que a competição é destaque no que se convencionou chamar de modernidade, a empresa moderna é a que procura insistentemente manter ou melhorar sua posição no mercado nacional, internacional ou ambos.

Os objetivos da departamentalização são: aproveitar a especialização, isto é, saber tirar partido da qualidade das pessoas; maximizar os recursos disponíveis. A estruturação de unidades constitutivas da organização ou sua reestruturação obedece aos vários recursos existentes; controlar. A departamentalização que não for bem conduzida poderá resultar em dificuldades à medida que não haja clara delimitação de responsabilidade. Por exemplo, um chefe de contabilidade não poderá ser o chefe da unidade de auditoria; coordenar. Quanto maior for a coordenação, mais serão integrados

os esforços individuais durante a execução; descentralizar. Resulta dos procedimentos relacionados à delegação da responsabilidade e da autoridade; integrar ambiente e organização. Muitas turbulências internas têm como causa imediata as alterações advindas do ambiente. Assim, é conveniente uma análise que, além de incluir as variações internas, inclua também o meio ambiente onde a organização age; e reduzir conflitos. Há quem diga que uma organização em conflito é uma organização que pulsa, vive. A afirmação é correta à medida que entendemos os conflitos como a busca da eficiência e da eficácia.

## 4 CONCLUSÃO

Com esse trabalho analisamos as variáveis situações financeiras da empresa aera Gol, contando sempre com os conhecimentos passado nas aulas.

Podendo colocar em destaque a Controladoria sendo a principal importância para a empresa, utilizando-a para tomar as decisões e controlar o futuro da empresa, tendo uma visão ampla e clara de toda situação.

Fizemos cálculos na empresa para saber qual era seu índice de retorno, de endividamento, assim tendo uma base para saber em qual ponto pode-se melhorar e diminuir o prejuízo atual apresentado.

Com o ponto de equilíbrio obtivemos em números precisos da quantidade que temos que ter de receita para não ter mais prejuízo.

Sendo assim uma empresa que possui o controle de suas atividades terá uma melhor tomada de decisões, saberá o que realmente de fato está acontecendo e o porquê dos seus lucros ou prejuízos.

## REFERÊNCIAS

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Gerencial Teoria e Prática. 2.º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGLIONI, Evandir. Custos. São Paulo: Makron Books, 2001.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade de custos fácil. 6ª ed. rev. e atual - São Paulo: Saraiva, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, George S. G. Curso de Contabilidade de Custos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 23ª Ed., rev. e atualizada, São Paulo: Cortez, 2007.

VASCONCELOS ALVES, 2013.

FERREIRA, Ricardo J. Análise das Demonstrações Contábeis - 3ª Ed

MARINA GAZZONI, Jornal Estadão, O Estado de S. Paulo - 31 Março 2016

SILVA, Maurício Corrêa. Demonstrações Contábeis Públicas - Indicadores de Desempenho e Análise

FISCH, Planejamento estratégico, ano 2015

Mosimann, Controladoria - 1999

<https://voegol.com.br/pt>



## ANEXOS

PONTO DE EQUILIBRIO CONTABIL		PONTO DE EQUILIBRIO CONTABIL		PONTO DE EQUILIBRIO CONTABIL	
2014		2015		2016	
Despesas comerciais	R\$ 877	Despesas comerciais	R\$ 1.041	Despesas comerciais	R\$ 1.004
Despesas administrativas	R\$ 606	Despesas administrativas	R\$ 682	Despesas administrativas	R\$ 709
Valor do custo fixo	R\$ 1.483	Valor do custo fixo	R\$ 1.723	Valor do custo fixo	R\$ 1.713
Margem de Contribuição	19%	Margem de Contribuição	15%	Margem de Contribuição	23%
Ponto de Equilíbrio Contabil	R\$ 7.777	Ponto de Equilíbrio Contabil	R\$ 11.488	Ponto de Equilíbrio Contabil	R\$ 7.448

PONTO DE EQUILIBRIO FINANCEIRO		PONTO DE EQUILIBRIO FINANCEIRO		PONTO DE EQUILIBRIO FINANCEIRO	
2014		2015		2016	
Despesas comerciais	R\$ 877	Despesas comerciais	R\$ 1.041	Despesas comerciais	R\$ 1.004
Despesas administrativas	R\$ 606	Despesas administrativas	R\$ 682	Despesas administrativas	R\$ 709
Valor do custo fixo	R\$ 1.483	Valor do custo fixo	R\$ 1.723	Valor do custo fixo	R\$ 1.713
Depreciação	R\$ 164	Depreciação	R\$ 167	Depreciação	R\$ 148
	R\$ 1.319		R\$ 1.556		R\$ 1.565
Margem de Contribuição	19%	Margem de Contribuição	15%	Margem de Contribuição	23%
Ponto de Equilíbrio Financeiro	R\$ 6.942	Ponto de Equilíbrio Financeiro	R\$ 10.373	Ponto de Equilíbrio Financeiro	R\$ 6.804

PONTO DE EQUILIBRIO ECONÔMICO		PONTO DE EQUILIBRIO ECONÔMICO		PONTO DE EQUILIBRIO ECONÔMICO	
2014		2015		2016	
Receita Líquida	R\$ 10.066	Receita Líquida	R\$ 9.778	Receita Líquida	R\$ 9.867
Lucro desejável de 5%	R\$ 503	Lucro desejável de 5%	R\$ 489	Lucro desejável de 5%	R\$ 493
Custo Fixo	R\$ 1.483	Custo Fixo	R\$ 1.723	Custo Fixo	R\$ 1.713
	R\$ 1.986		R\$ 2.212		R\$ 2.206
Margem de Contribuição	19%	Margem de Contribuição	19%	Margem de Contribuição	19%
	R\$ 10.454		R\$ 11.642		R\$ 11.612