



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

RD – Gente, Saúde e Bem-estar

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**

RD – Gente, Saúde e Bem-estar

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:

Carla Gabriela Ferreira, RA:15002058

Daniela da Costa, RA:15000831

Dener de Oliveira Sacardo, RA:15000808

Emerson Sabino Riquena, RA:15001008

Julia Rodrigues, RA:15002159

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	03
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	04
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	13
3.1 CONTROLADORIA	13
3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	25
3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL	34
3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS	41
3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	52
4 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS	66
ANEXOS	68

1 INTRODUÇÃO

A escolha da empresa se deve a facilidade de obtenção das informações disponibilizadas, tanto no site da Bovespa quanto no site da própria RD- Gente, saúde e bem estar.

O objetivo deste projeto é evidenciar os indicadores e com eles chegarmos às análises viáveis e fidedignas para a melhor tomada de decisão.

Controladoria irá nos fornecer informações sobre os objetivos, forças, fraquezas e índices necessários para a construção do BSC.

Na análise das demonstrações contábeis iremos entender sobre os prazos que a empresa utiliza e como isso influi nos resultados finais.

Contabilidade gerencial nos mostra os pontos de equilíbrio que devem ser usados como orientação para o planejamento que a entidade deve seguir.

Finanças corporativas mostrará se a entidade será uma boa opção para se investir e qual é o retorno que a empresa oferece.

Em gestão estratégica de custos procuraremos entender como a influência dos custos, despesas e o rateio interferem na construção do preço de venda do produto. A importância de uma apuração de custo bem feita também será abordada.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A trajetória de duas empresas centenárias que trilharam o mesmo caminho de sucesso, marcado pela ética e excelência no atendimento oferecido aos clientes.

RAIA 1905: No dia 3 de agosto o então farmacêutico João Baptista Raia, inaugurou a primeira unidade da **PHARMACIA RAIA**, na cidade de Araraquara, interior do estado de São Paulo. Os grandes armários da farmácia eram esculpidos em jacarandá. Naquela época, a farmácia desempenhava um papel social mais abrangente, muitas vezes em substituição à assistência médica básica. Nesse cenário, o fundador da empresa criou um modelo de relacionamento centrado no elemento humano, na figura do farmacêutico, que preparava artesanalmente a medicação prescrita pelo médico, atividade na qual João Baptista se mostrou desde o início, e ao longo do tempo, um profissional hábil, preciso e honesto, garantindo-lhe a confiança do público daquela cidade. A farmácia sempre se manteve vigilante no atendimento a população, especialmente nas epidemias do início do século, assim como no surto da Gripe Espanhola, nos anos 20. O fundador da empresa ganhou notoriedade durante a gripe espanhola ao manter aberta a drogaria por 24 horas.

DROGASIL 1935: A empresa surge no dia 28 de março quando dois proprietários de pequenos grupos de farmácias do Estado de São Paulo, Drogaria Bráulio e Drogaria Brasil, resolveram fazer uma fusão de suas empresas tendo como objetivo agregar suas experiências e recursos para obter maior produtividade e rentabilidade.

RAIA 1937: Com a expansão para outras cidades, a Raia torna-se uma rede, com lojas em Araraquara, Araçatuba e Piracicaba (SP).

DROGASIL 1937: Com a incorporação de outras cinco drogarias tradicionais, Drogaria Sul América, Amarante, Ypiranga, Orion e Morse, a Drogasil passa a atuar com o conceito de rede, totalizando, juntas, 31 filiais distribuídas no interior e na capital do estado de São Paulo.

RAIA 1966: Dez anos após a morte do fundador, seu genro Arturo Pipponzi consolida o controle a gestão da empresa.

DROGASIL 1977: A empresa abre seu capital, tornando-se a primeira do varejo farmacêutico a integrar a Bolsa de Valores de São Paulo.

DROGASIL 1979: Foi pioneira ao introduzir no mercado brasileiro o conceito do sistema de auto-serviço em drogarias, onde os clientes tinham total liberdade de escolher os produtos, como se estivessem em um supermercado

RAIA 1982: Unificação do nome DROGA RAIA em todas as farmácias com a inauguração da décima filial, na Rua Augusta, em São Paulo.

RAIA 1987: Concluiu a informatização de toda a cadeia de suprimentos, incluindo o centro de distribuição e as lojas, o que reduziu drasticamente os inventários e gerou uma liquidez que permitiu a companhia impulsionar o seu crescimento. Nesse mesmo ano introduziu o **Cartão Raia**, primeiro instrumento de fidelidade com a constituição de um banco de dados e sem envolver a concessão de crédito, de todo o varejo brasileiro, garantindo aos consumidores descontos em medicamentos, facilidades de pagamento e participação em programas filantrópicos.

DROGASIL 1994: É iniciado um processo de reengenharia, com a adoção de novo layout nas lojas, processos de TI e gestão de pessoas, que culminou na nova Rede Drogasil, mais eficiente e moderna.

DROGASIL 1996: Em julho buscando cada vez mais oferecer à seus clientes o melhor em atendimento, produtos e serviços surge então o DROGASIL DELIVERY (entregas a domicílio).

RAIA 2005: A empresa completa 100 anos, com 135 filiais em quatro estados, 70 mil clientes atendidos e 6 milhões de produtos vendidos por mês.

DROGASIL 2007: Drogasil faz uma oferta de ações e ingressa no Novo Mercado da Bovespa.

RAIA 2008: Com a entrada dos fundos de private equity PRAGMA e GAVEA, a Raia fortalece sua governança corporativa e sua capacidade de investimento.

RAIA 2010: Droga Raia faz a sua oferta pública de ações (IPO) e ingressa no Novo Mercado, segmento que inclui as empresas com o mais elevado nível de governança corporativa da Bovespa.

DROGASIL 2010: A empresa completa 75 anos, com 300 lojas e presença em cinco estados brasileiros.

RAIA DROGASIL 2011: Droga raia e a Drogasil comunicaram o fechamento do acordo de fusão, formando assim a Raia Drogasil S.A., a maior companhia do varejo farmacêutico do país, com 700 lojas, participação de mercado de 8,3%, faturamento superior a R\$ 4.7 bilhões, e que juntas somam mais de 180 anos de experiência e têm em comum a excelência de serviços no atendimento.

RAIA DROGASIL MUDA MARCA CORPORATIVA PARA RD– GENTE, SAÚDE E BEM-ESTAR

Nova marca representa o início de uma nova etapa na história da Companhia, com Essência, Propósito e Valores próprios que emergiram desde a fusão.

Após 5 anos da fusão, Raia Drogasil anuncia a mudança da sua marca corporativa para **RD – Gente, Saúde e Bem-estar.**

“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.

A marca corporativa RD inaugura o início de uma nova etapa na história da companhia que seguirá pautando a sua atuação em cinco valores essenciais: Ética, Eficiência, Inovação, Relações de Confiança e Visão de Longo Prazo. Além disso, a RD sela seu compromisso com a Sustentabilidade baseado em três pilares: Cuidar da Saúde das Pessoas, Cuidar da Saúde do Planeta e Cuidar da Saúde do Negócio.

A EVOLUÇÃO VISUAL DROGA RAIA

Ao longo dos anos a identidade visual da marca DROGA RAIA passou por inúmeras alterações. A primeira modificação significativa ocorreu em 1986, quando o logotipo ganhou um raio estilizado, uma alusão ao atendimento eletrônico. Em 1991 passou por uma sutil atualização com mudança na tipologia da letra e a introdução da cruz vermelha (mais apropriada ao negócio da empresa). Em 1997, nova mudança: o logotipo ganhou mais cores e destaque para a palavra RAIA. Em meados de 2009, como parte do novo posicionamento da marca, a DROGA RAIA introduziu sua nova identidade visual. O novo logotipo apresentado

é muito mais moderno e dinâmico, acompanhando a evolução, e principalmente, o novo posicionamento da marca “Prazer em Cuidar”.

Imagem 1



Os slogans

Prazer em cuidar. (2009)

Confiança e respeito desde 1905. (1991)

Imagem 2



A EVOLUÇÃO VISUAL DROGASIL

A identidade visual da marca passou por algumas alterações ao longo dos anos. A última delas ocorreu no final da década de 90. A marca DROGASIL foi redesenhada dentro de padrões contemporâneos, mas resguardando em sua estrutura, a força e credibilidade de mais de meio século de história. A marca passou a adotar novo layout para as lojas, novo mobiliário e novas cores, destacando e valorizando a apresentação e exposição dos itens disponibilizados aos clientes bem como novos serviços.

Imagem 3



Os slogans

Serve Confiança! (2010)

Drogasil é a minha farmácia. (2009)

Drogasil é tudo de bom para você. (2008)

Slogan da nova marca RD Gente, Saúde e Bem Estar

Imagem 4



RaiaDrogasil

A Raia Drogasil nasceu em 2011 como um dos dez maiores grupos varejistas do Brasil. Com R\$ 4,7 bilhões de faturamento, a empresa adota uma estratégia de negócio diferenciada, com duas bandeiras distintas (Droga Raia e Drogasil) e grande potencial de sinergias e economia de escala. A rede cresce de maneira orgânica, com abertura de novas lojas, e também através de aquisições quando oportuno.

A Raia Drogasil abriu 131 novas lojas em 2014 e ingressou em 5 novos estados do Nordeste: Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte, consolidando a sua liderança de mercado tanto em faturamento como em número de lojas, segundo o ranking da

ABRAFARMA. A companhia está presente em 89% do território brasileiro por meio das redes Droga Raia e Drogasil, que somam 1.091 unidades em 17 estados e mais de 23 mil funcionários.

Nos últimos 5 anos, a Raia Drogasil abriu um total de 569 novas lojas e ingressou em 9 diferentes estados, um ritmo de crescimento sem precedentes na história do varejo farmacêutico do Brasil. A companhia prevê para 2015 a inauguração de 130 novas lojas.

“Nos últimos três anos, o foco da Raia Drogasil foi em operar as duas marcas dentro do melhor padrão existente de execução. A partir de 2015, nossa prioridade passa a ser a inovação e a criação de novas competências para expandir os limites da nossa execução, criando os alicerces que nos permitirão seguir liderando a consolidação do varejo farmacêutico brasileiro, e ao mesmo tempo, sustentar o ciclo de prosperidade que iniciamos em 2014”, destaca Eugênio de Zagottis, vice-presidente de Planejamento e Relações com Investidores da Raia Drogasil.

Seus Principais concorrentes segundo o ranking Abrafarma:

Faturamento

- 1º Raia Drogasil (SP),
- 2º Farmácias Pague Menos (CE),
- 3º Drogaria São Paulo (SP),
- 4º Drogarias Pacheco (RJ),
- 5º Pan Vel (RS).

Número de Lojas

- 1° Raia Drogasil (SP),
- 2° Farmácias Pague Menos (CE),
- 3° Drogaria São Paulo (SP),
- 4° Drogarias Pacheco (RJ),
- 5° BR Pharma (SP).

Faturamento – Grupos

- 1° Raia Drogasil,
- 2° Drogaria SP / Pacheco (SP/RJ),
- 3° Pague Menos (CE),
- 4° Pan Vel (RS)
- 5° Drogaria Araujo (MG).

Número de Lojas – Grupos

- 1° Raia Drogasil,
- 2° Drogaria SP / Pacheco (SP/RJ),
- 3° Pague Menos (CE),
- 4° BR Pharma (CE),
- 5° Pan Vel (RS).

3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 CONTROLADORIA

3.1.1 MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Forças: Empresa líder de mercado em faturamento e em número de lojas - Segundo ranking da ABRAFARMA.

Quantidade de fornecedores - Dentre o *mix* de produtos comercializados nas diversas lojas, a Companhia pode adquirir-los de mais de um fornecedor.

Preços competitivos - Em virtude, da manutenção de uma estrutura operacional de baixo custo, além de garantir a competitividade de preços com a realização de ações promocionais conjuntas com os fornecedores, por meio das quais concede descontos aos clientes para determinados grupos de produtos. A política de preços e os descontos praticados nas lojas dependem da região em que estas estão localizadas, bem como da competição local. A Companhia possui, ainda, um canal aberto de discussão com gerentes que têm participação ativa na escolha da melhor política de preços para as lojas em que atuam.

Concentração de compradores - A Companhia não possui clientes que sejam responsáveis por mais de 10% de sua receita líquida total. E as vendas são 99,9% destinadas ao consumidor final através das lojas físicas.

Práticas Sociais - A Companhia adota uma prática valorização da diversidade entre os funcionários, traduzida em programas específicos, como a inclusão de pessoas com deficiência, a contratação de jovens aprendizes e estagiários. E as Revistas TODOS vendida nas lojas Drogasil e a Sorria vendida na Droga Raia que tem a receita, descontados os impostos incidentes, doada integralmente à instituições sociais indicadas pela Companhia.

Fraquezas: Capacidade em atrair e manter funcionários qualificados - Em virtude da expansão da empresa e de que este setor requer uma força de trabalho altamente qualificada,

há o desafio de atrair e reter talentos no setor farmacêutico. A área de atendimento nas lojas representa a maioria do total da rotatividade de nossos empregados.

A incapacidade de atender os requerimentos dos farmacêuticos e funcionários da área de atendimento - Pode limitar a capacidade de prestar serviços em horários prolongados e pode impactar negativamente na receita e na capacidade de prestar serviços de alto padrão para nossos clientes.

Aumento substancial nas despesas com melhorias nos sistemas operacionais e financeiros - Para administrar o crescimento esperado das operações, existe a necessidade de continuar a melhorar os sistemas operacionais e financeiros, e, deste modo, terá aumentos substanciais nas despesas e poderá haver problemas de integração, o que poderá prejudicar os resultados financeiros.

Possibilidade de não renovação dos contratos de locação dos imóveis - A Companhia possui contratos de locação de imóveis com prazos e vigência entre um e vinte anos, existindo a possibilidade de renovação. Segundo o estabelecido na Lei 8.245-91 (Lei do Inquilinato), a companhia tem assegurado o direito à renovação dos contratos que tenham sido firmados com duração igual ou superior a 5 anos. Dos 1639 contratos de aluguéis que a Companhia tem em vigência, apenas alguns foram assinados com duração inferior a 5 anos, não tendo o direito de renovação estabelecido pela Lei do Inquilinato. É também importante ressaltar que, mesmo no caso dos contratos com duração superior a 5 anos, eles podem não ser renovados caso o proprietário solicite o imóvel para transferência de fundo de comércio existente há mais de um ano do qual o proprietário, seu cônjuge, ascendentes ou descendentes, sejam detentores da maioria do capital, e desde que este negócio seja de ramo distinto ao do locatário.

Oportunidades: Envelhecimento da população - O envelhecimento da população brasileira, atingirá aproximadamente 30 milhões de pessoas nos próximos 15 anos. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a população com mais de 60 anos somou 24,9 milhões de pessoas em 2016, mais que o dobro do registrado em 1991, quando a faixa etária contabilizava 10,7 milhões de pessoas. Espera-se que até 2030 mais 16,6 milhões de pessoas sejam adicionadas ao grupo, um crescimento de 78,1% na população idosa do país.

Aumento no número de pessoas com doenças crônicas degenerativas - O aumento de expectativa de vida e fatores de risco como obesidade, sedentarismo, estresse apontam para

uma estimativa de 50% de crescimento do índice de doenças crônicas até 2030, segundo a OMS, e de acordo com dados da Agência Nacional de Saúde (ANS), existem no Brasil quase 53 milhões de pessoas com pelo menos uma doença crônica.

Segmento em franca expansão no Brasil - Em 2016, segundo dados do IMS Health, o mercado farmacêutico brasileiro registrou faturamento total de R\$ 85,3 bilhões, o que representa um incremento de 12,5% em relação a 2015 (R\$ 75,8 bilhões).

Mercado fragmentado - Mesmo diante dos diversos movimentos de concentração que se iniciaram após a constituição da Raia Drogasil, as cinco maiores redes possuem uma participação de mercado de aproximadamente 27,2%.

Mercado de Perfumaria - O Brasil é o terceiro maior mercado consumidor de produtos de higiene e beleza do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e Japão. Segundo dados da Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), a indústria de higiene pessoal no Brasil tem apresentado um crescimento médio deflacionado composto de aproximadamente 10% a.a., nos últimos 20 anos.

Ameaças: Concorrentes - A concorrência poderá afetar adversamente, uma vez que a empresa opera em mercados altamente competitivos. Competindo com redes de drogarias nacionais, regionais e locais, incluindo as redes DPSP, Farmácias Pague Menos, Brasil Pharma, Extrafarma, Pannel, Drogaria Araujo e Nissei, as quais vêm expandindo agressivamente no mercado em que a empresa atua. Alguns dos concorrentes possuem um grande número de lojas no Brasil, bem como uma presença de mercado significativa, reconhecimento do nome, rede de distribuição, marketing e outros recursos.

A Raia Drogasil compete também com drogarias independentes, serviços de prescrição de receitas por telefone e outros varejistas, como supermercados e lojas de conveniência. Além disso, a entrada futuramente, de outros varejistas no mercado em que a Raia Drogasil atua, também constitui uma ameaça.

Aparecimento de novos concorrentes ou pela expansão das operações dos concorrentes já existentes, poderá afetar negativamente a participação no mercado bem como a variação dos preços dos produtos vendidos pela empresa, que poderam reduzir a margem de lucro ou a variedade dos produtos.

Condições econômicas e demais fatores que afetam o estado de São Paulo - Em 31 de dezembro de 2016, aproximadamente de 57,7% das lojas estavam localizadas no estado de São Paulo. Em decorrência disso, a empresa é sensível às condições econômicas e demais fatores que afetam essa região, tais como mudanças na regulamentação do setor farmacêutico, custo de energia, imóveis, seguro, impostos, aluguéis, clima, fatores demográficos, disponibilidade de mão de obra, bem como fatores geopolíticos variados. Caso haja uma desaceleração da economia do estado de São Paulo ou ocorram mudanças significativas em quaisquer condições relativas aos fatores acima mencionados que resultem, inclusive, mas não se limitando, na redução da força de trabalho e dos níveis de renda, as atividades poderão ser afetadas adversamente a Companhia.

Declínio da classe C – A ascensão da classe C na última década ampliou consideravelmente a população efetivamente demandante de bens e serviços de saúde. No entanto entre 2015 e 2016 um imenso contingente de 4,4 milhões de famílias da chamada nova classe média tiveram seu status rebaixado. Em termos absolutos, somente em 2015, a classe D/E foi inflada em 2,7 milhões de famílias, volume que quase anula todo o processo de mobilidade social verificado entre 2006 e 2012, de acordo com estudo da consultoria Tendências.

3.1.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Buscamos fundamentar a construção do BSC nos objetivos divulgados pela Raia Drogasil S.A. e desta maneira manter este projeto alinhado com a realidade da empresa. Nossa principal fonte para a elaboração dos objetivos foi uma entrevista do presidente da companhia Marcílio Posada concedida ao portal Novarejo no início de 2017, onde este apresenta os resultados de 2016 e conta sobre os planos para 2017. Nesta entrevista Marcílio Posada, afirma “...o cenário ainda é conservador e para 2017 estamos buscando diluir as despesas para entrar melhor em 2018”.

Com esta informação buscamos entender melhor o que é diluir as despesas e como as empresas fazem para realizar esta tarefa. Não existem muitas publicações a respeito deste tema, mas chegamos as seguintes informações: As despesas devem ser pagas com as vendas conforme blog do Sebrae tratando sobre o tema precificação, onde uma das formas de se pagar estas despesas é “Diluir os custos fixos no *mix* de produtos: dessa forma, você atribui porcentagens de contribuição diferentes a cada um deles. Isso possibilita o cálculo de uma estimativa de quantos produtos de cada tipo precisam ser vendidos para pagar a operação da sua empresa...”.

Entendemos que se a empresa conseguir aumentar o volume de vendas, por consequência irá diluir seus custos fixos contribuindo para aumentar os seus lucros, desta maneira criamos os objetivos, metas e indicadores na perspectiva financeira.

Perspectiva Financeira:

Objetivo: Aumentar lucro líquido;

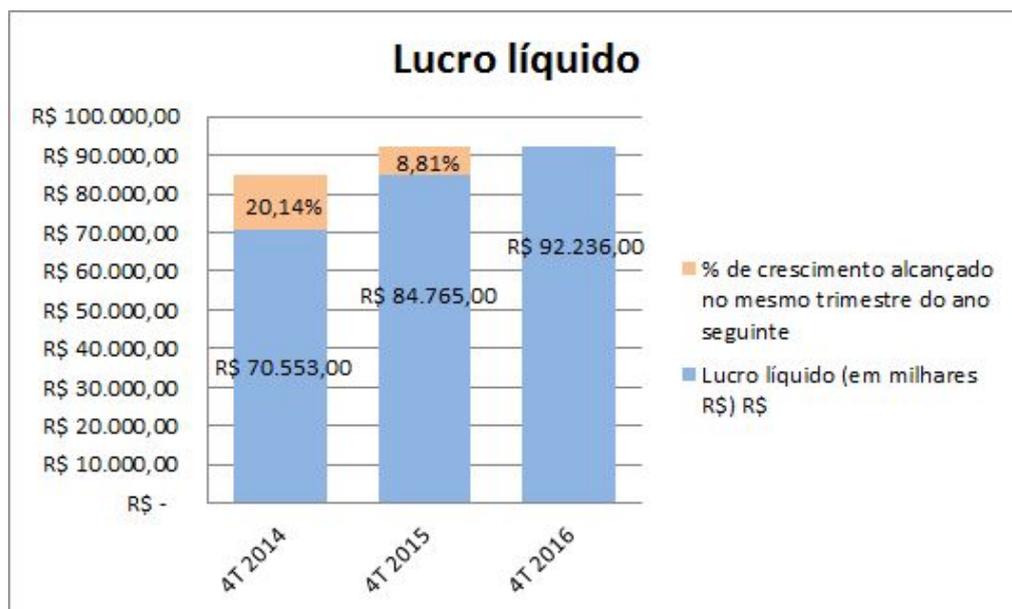
Metas: Aumentar em 10% o lucro líquido do 4º trimestre de 2017 em relação ao mesmo período de 2016;

Iniciativa: Diluir as despesas operacionais, aumentando a margem de lucro;

Indicadores: Demonstrativos financeiros.

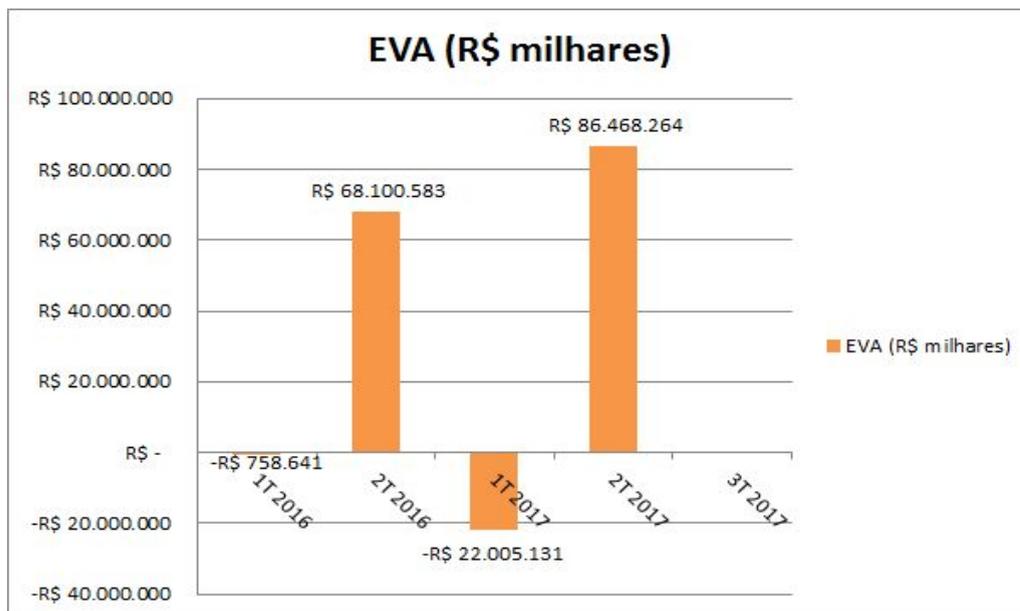
No gráfico abaixo podemos observar a evolução do lucro líquido da empresa, este indicador vai nos permitir verificar se atingimos a meta estabelecida.

Gráfico 1



Ter um indicador que informe se a empresa deu lucro ou prejuízo no período analisado e possibilite a comparação entre os períodos é importante, porém outro indicador com igual importância é o EVA pois permite verificar se o capital investido na empresa está dando um retorno melhor que outros investimentos disponíveis, e o melhor é que este resultado é apresentado em valor monetário. No indicador abaixo percebemos que no 1º trimestre de 2016 e 2017 a empresa apresentou um resultado negativo, indicando que nestes períodos outro investimento neste caso o CDI foi mais rentável que a empresa.

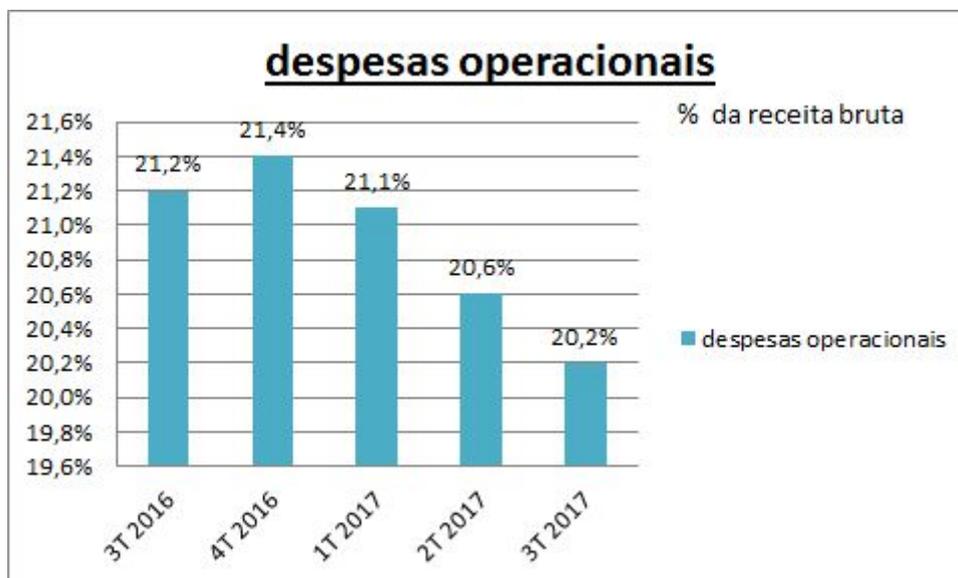
Gráfico 2



O gráfico abaixo é um indicador que compara o total das despesas com a receita bruta, e nos permite verificar se a empresa está conseguindo diluir suas despesas. O professor Marcelo de Castro Cicconi nos orientou a elaborarmos os indicadores sobre a receita líquida, porém o gráfico abaixo foi divulgado pela empresa, sendo assim optamos por trazer o indicador da maneira que a empresa apresenta a seus acionistas.

Na divulgação dos resultados do 3 trimestre a companhia informa que as despesas operacionais diluíram em 1,0 p.p. em relação ao mesmo período em 2016 como pode ser constatado no gráfico abaixo.

Grafico 3



Ainda na entrevista ao portal Novarejo o presidente da companhia conta sobre os planos de expansão da empresa “Em 2014, a companhia criou um plano com foco em expansão,...A ideia para 2017 é seguir este plano, com abertura de 200 lojas, ingressando em três novos mercados...”, com esta informação criamos a perspectiva de clientes. O objetivo e meta propostos também tem como base o resultado divulgado pela empresa onde nos nove primeiros meses do ano a companhia já havia aberto 150 novas lojas, e ao apresentar o resultado do 3º trimestre, reafirmou sua intenção em abrir 200 novas lojas em 2017.

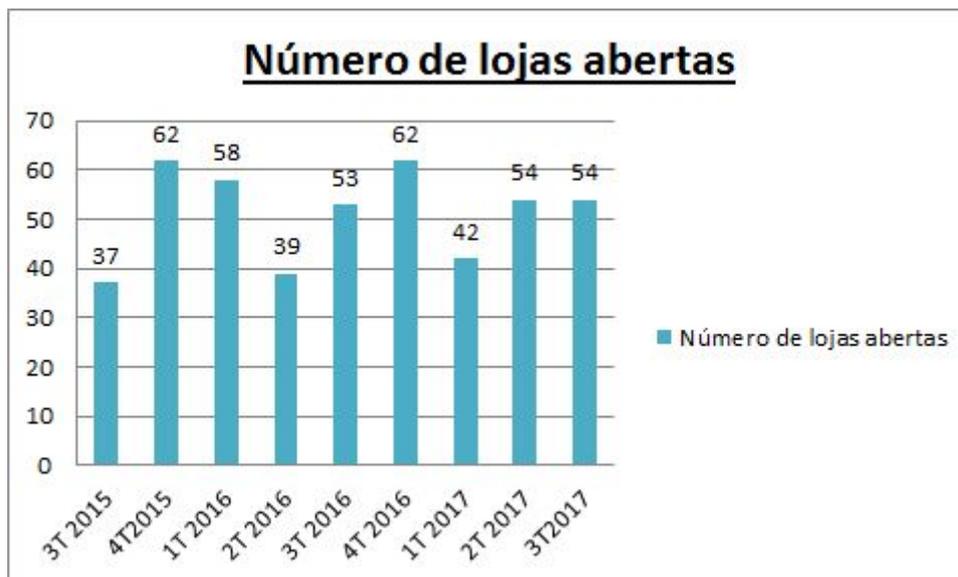
Perspectiva de Clientes:

Objetivo: Ampliar participação no mercado, com a abertura de novas lojas;

Metas: Abrir 50 novas lojas no 4º trimestre de 2017 ;

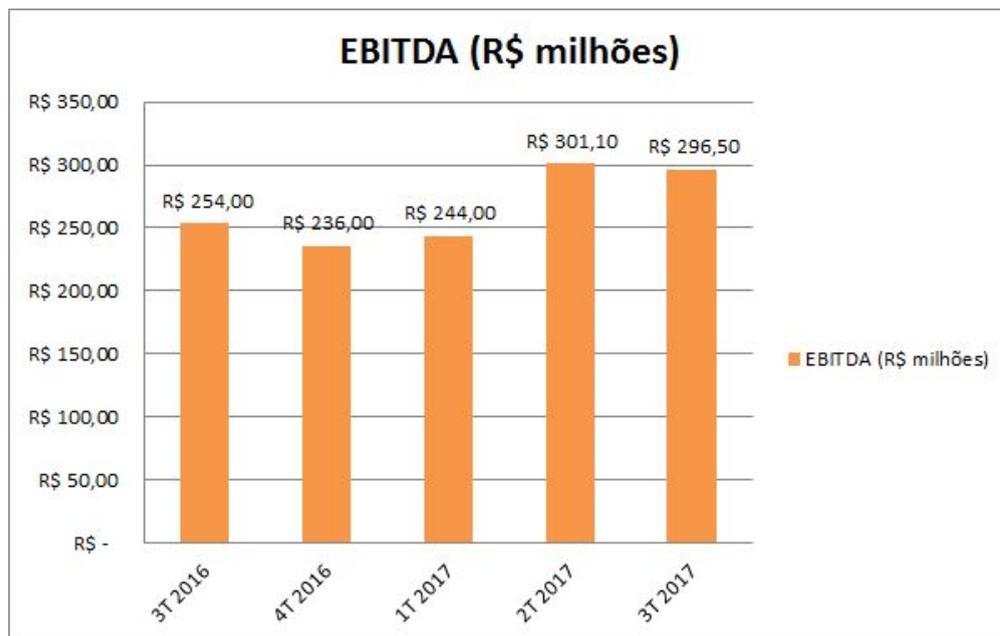
Indicadores: Número de lojas abertas.

Grafico 4



Trazemos abaixo o EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), uma vez que o investimento em novas lojas pode em um primeiro momento afetar a lucratividade da empresa, ao analisarmos este indicador é importante considerarmos o investimento em novas lojas, como podemos observar no 3º trimestre de 2017 o EBITDA sofreu uma queda em relação ao trimestre anterior, na divulgação dos resultados a empresa explica que esta queda é devida exatamente as novas lojas que acabaram por penalizar o EBITDA em R\$ 3,0 MM, vale ressaltar que no 3º trimestre foram abertas 54 novas lojas.

Gráfico 5



Seguindo em sua entrevista ao portal Novarejo Marcilio Posada comenta sobre o projetos para o segmento de beleza “...em 2017, a Raia Drogasil vai seguir o plano estratégico iniciado em 2014, que inclui expansão,...investimentos no segmento de beleza.”

Perspectiva de Processos Internos:

Objetivo: Aumentar o mix de produtos de beleza;

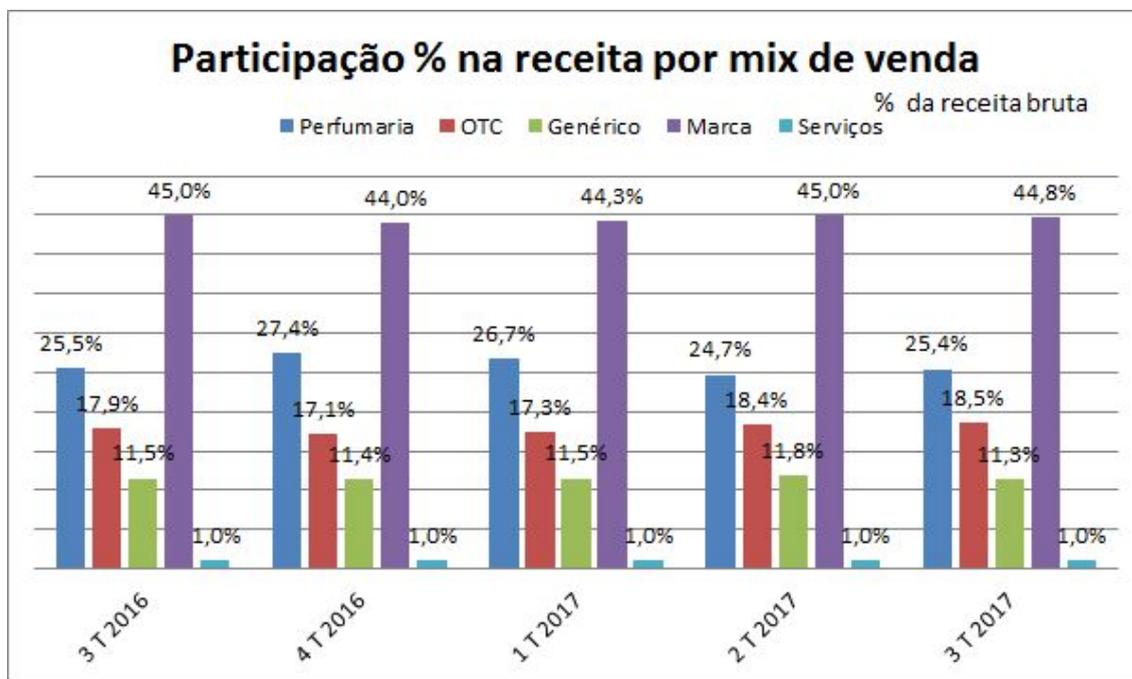
Metas: Aumentar em 5% o mix de produtos;

Iniciativa: Contactar novos fornecedores;

Indicadores: % de participação do segmento na receita.

No gráfico abaixo está representado a participação de cada segmento no resultado da receita bruta, mais uma vez optamos por trazer os dados da maneira que a empresa as divulga. O gráfico abaixo é um indicador, com o qual podemos verificar se o investimento no segmento de perfumaria, resultou em um aumento na participação do mesmo na receita.

Grafico 6



Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, trouxemos mais uma vez metas e objetivos inspirados pela entrevista de Marcílio Posada ao portal Novarejo, onde ele diz, “Diluir as despesas é um dos grandes focos da companhia para ganhar produtividade e crescer em 2017.” e também “Na ponta do lápis da empresa estão as despesas com eletricidade, custos de mão-de-obra...”.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:

Objetivo: Aumentar a eficiência dos funcionários;

Metas: Aumentar a média de atendimento para 20 pessoas ao dia ao final do 4º trimestre de 2017 ;

Iniciativa: Realizar atividades de treinamento e capacitação de funcionários

Indicador: Média de atendimento por funcionário.

Grafico 7



3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

3.2.1 Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial - BP

3.2.1.1 - Análise Horizontal - Balanço Patrimonial

Analisando cada conta do balanço patrimonial a análise horizontal mostra como foi o desenvolvimento da empresa em períodos estabelecidos.

Comparando um período com período anterior podemos acompanhar o desenvolvimento da empresa detalhadamente.

Na conta Mercadorias para revenda podemos perceber que houve um aumento de 24,48% do primeiro trimestre de 2017 em relação ao mesmo trimestre de 2016. Já analisando o segundo de 2017 tivemos um aumento, de 26,46% com relação ao segundo período de 2016.

Para análise horizontal pegamos também a conta de fornecedores do passivo; e fazendo a análise vimos que o primeiro trimestre de 2016/2017 houve uma alta de, 28,21% na conta de fornecedores, já no segundo o aumento foi de 29,41; e esse aumento acompanha o crescimento da compra de mercadorias para revenda.

3.2.1.2 - Análise Vertical - Balanço Patrimonial

A análise vertical é considerada um dos principais instrumentos de análise das demonstrações financeiras, consiste em identificar a representatividade de um item ou subgrupo de uma demonstração financeira relativamente a um determinado total ou subtotal tomado como base.

Na Análise Vertical, analisamos também a conta Mercadorias para Revenda que representa cerca de 38% do ativo no primeiro trimestre de 2016, um valor consideravelmente alto, logo no segundo trimestre houve um pequeno aumento de 38% para 39%.

Ainda na conta de mercadoria para revendas, analisamos também o segundo trimestre de 2017 com o segundo de 2016 e conseguimos perceber que tivemos um acréscimo de

apenas 0,7%, um percentual não muito grande mas que transformando em reais obtivemos um valor de R\$474.000,00.

A conta de fornecedores teve um aumento de 2% em relação ao primeiro trimestre de 2016 com o mesmo de 2017, já no segundo trimestre dos mesmos anos o aumento foi de apenas 1%.

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

3.2.2.1 - Análise Vertical - DRE

A análise vertical nos ajuda a verificar quanto, percentualmente, a conta de custo ou despesa impacta no resultado obtido com as vendas.

Seguindo o exemplo dado vamos analisar a representatividade dos custos, despesas e o lucro líquido obtido no primeiro e segundo trimestre de 2016 e 2017.

Analisando a DRE dos dois anos nos quatro trimestres onde receita líquida representa um total de 100%, que são divididos em custos, que tem uma porcentagem em torno de 70% no mesmo período dos dois últimos anos, e o lucro bruto que representa um pouco mais de 30% da receita líquida também nos quatro períodos. As despesas desses períodos giram em torno 22%, gerando no final um lucro líquido de 2,95% no primeiro trimestre de 2016 e 3,40% no primeiro de 2017, um aumento de 0,45% que representa em reais R\$13.871.000,00, já no segundo trimestre o lucro líquido foi de 5,64% em 2016 e 4% em 2017, uma retração de 1,64%.

3.2.2.2 - Análise Horizontal - DRE

Na análise horizontal nas contas de receita líquida, custos, lucro bruto e despesas na comparação do primeiro trimestre de 2016 e 2017 tiveram um aumento aproximado de 21% nessas contas, já no lucro líquido teve um aumento de 15,39% na mesma comparação.

No segundo trimestre de 2017 a análise horizontal mostra que a Raia Drogasil teve uma receita líquida de 16,31%, um custo de 20,40%, Lucro Bruto 8,10%, uma despesa de 12,68% gerando um lucro líquido de (-12,16%) referente ao segundo trimestre de 2016, com isso a Raia teve um lucro líquido menor em relação ao segundo trimestre de 2017 para o mesmo de 2016, que se transformando em reais esse valor é de R\$ 19.098.000,00.

Tabela 1

	1° Trimestre 2017	V%	H%	1° Trimestre 2016	V%
Receita Líquida	R\$ 3.057.110	100%	21,53%	R\$ 2.515.427	100%
Custos	-R\$ 2.135.486	-69,85%	21,44%	-R\$ 1.758.487	-69,91%
Lucro Bruto	R\$ 921.624	30,15%	21,76%	R\$ 756.940	30,09%
Despesas	-R\$ 679.766	-22,24%	20,50%	-R\$ 564.101	-22,43%
Lucro Líquido	R\$ 104.002	3,40%	15,39%	R\$ 90.131	2,95%

Tabela 2

	2º Trimestre 2017	V%	H%	2º Trimestre 2016	V%
Receita Líquida	R\$ 3.237.258	100%	16,31%	R\$ 2.783.211	100%
Custos	-2.237.537	-69%	20,40%	-1.858.386	-66,77%
Lucro Bruto	R\$ 999.721	31%	8,10%	R\$ 924.825	33,23%
Despesas	-R\$ 698.635	-22%	12,68%	-R\$ 620.014	-22,28%
Lucro Líquido	R\$ 137.970	4%	-12,16%	R\$ 157.068	5,64%

3.2.3 Índice de Liquidez Corrente

O índice de liquidez corrente mostra a capacidade de pagamento da empresa em curto prazo.

Para calcular este índice utilizamos o valor do Ativo Circulante e dividimos sobre o valor do Passivo Circulante; em todos os trimestres obtivemos um valor maior que 1,5 e com isso conseguimos perceber que a empresa tem uma certa tranquilidade para cumprir com suas obrigações de curto prazo.

No último trimestre 30/06/2017 obtivemos um valor de 1,66 isso significa que a cada 1,00 de dívida que a empresa tem, ela possui 1,66 para pagar essa dívida.

Imagem 1:

LIQUIDEZ CORRENTE							
30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
1,66	1,55	1,57	1,57	1,66	1,58	1,63	1,69

3.2.4 Índice de Liquidez Seca

Este índice ajuda a observar se a empresa conseguiria pagar suas dívidas se algo acontecesse com seu estoque.

Para cálculo deste índice utilizamos o valor do Ativo Circulante, menos estoques e dividimos sobre o valor do Passivo Circulante onde fizemos uma média entre os oito trimestres e chegamos ao resultado de 0,60, isso significa que se a empresa parasse de vender seus estoques conseguiria pagar apenas 60% de suas dívidas.

Imagem 2:

INDICE DE LIQUIDEZ SECA							
30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
0,64	0,55	0,59	0,60	0,59	0,55	0,63	0,68

3.2.5 Índice de Liquidez Imediata

Este índice é parecido com os anteriores (Seca e Corrente), mas é o mais conservador de todos, pois ele considera apenas caixa, saldos bancários e aplicações financeiras em seu cálculo. Ou seja, apenas as contas que possuem de liquidez imediata para quitar as obrigações. Para seu cálculo utilizamos o Disponível e divididos sobre o Passivo Circulante.

Percebemos que a RD precisa dos seus estoques e contas a receber para conseguir arcar com suas obrigações de imediato.

Imagem 3:

INDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA							
30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
0,15	0,08	0,13	0,13	0,03	0,06	0,16	0,18

3.2.6 Índice de Liquidez Geral

Este índice mostra a situação de longo prazo da empresa, qual será a capacidade de pagamento da empresa, considerando tudo o que ela irá conseguir converter em dinheiro a curto e longo prazo. A fórmula que utilizamos para chegar nos resultados foi:

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

Imagem 4:

ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL							
30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
1,24	1,25	1,28	1,29	1,34	1,31	1,34	1,41

Pegando como exemplo o trimestre com o valor mais alto que foi o de 30/09/2015, a cada R\$1,00 de dívida a RD possui um valor de R\$1,41 a receber.

3.2.7 Prazo Médio de Recebimento de Vendas

O Prazo Médio de Recebimento de Vendas é o tempo que a empresa demora para receber suas vendas. Se a empresa não souber gerenciar seu prazo de recebimento pode haver um impacto diretamente no fluxo de caixa da empresa.

Para chegar no resultado do prazo médio de recebimento de vendas em dias fizemos Contas a Receber e dividimos sobre Vendas e multiplicamos esse valor por 90.

Imagem 5:

PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DE VENDAS							
30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
22	22	22	22	22	21	21	20

Depois de chegar nos resultados dos oito trimestres fizemos um levantamento com os valores obtidos e chegamos em um valor de aproximadamente 21 dias; então a Raia Drogasil levaria cerca de 21 dias para receber todas as suas vendas, um valor bem equilibrado pois em todos os trimestres esse valor se mantém em 20 a 22 dias.

3.2.8 Prazo Médio de Pagamento de Compras

Ele mostra em dias o tempo em que a empresa demora para pagar seus fornecedores. Quanto maior for o seu prazo médio de pagamento, melhor será para o caixa da empresa, pois terá um tempo maior em vender, receber e pagar seus fornecedores.

Imagem 6:

PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO DE COMPRAS							
30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
55	60	62	55	52	55	57	27

O prazo médio de pagamento da RD é ótimo, pois ela tem em média 53 dias para vender seus produtos e receber de seus clientes para pagar seus fornecedores.

Percebemos também que o prazo médio de pagamento é maior que o dobro em relação ao recebimento, então a empresa tem uma grande tranquilidade na hora de pagar seus fornecedores.

3.2.9 Prazo Médio de Renovação de Estoques

Este índice mostra quantos dias em média a empresa leva para vender seu estoque, quanto maior o índice, maior será o prazo que os produtos permaneceram estocados. Para chegar neste índice utilizamos a fórmula:

CMV/ estoques

Imagem 7:

PRAZO MÉDIO DE RENOVAÇÃO DE ESTOQUE							
30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1

Fizemos uma média com os oito trimestres e chegamos ao resultado de 1,03 e com isso a conclusão foi que o estoque da Raia Drogasil tem um giro de uma vez por trimestre. É considerado um bom resultado pois aumenta o TRI (taxa de retorno sobre investimento).

3.2.10 Grau de Endividamento

De acordo com o Livro do autor José Carlos Marion “Análise das Demonstrações Contábeis” Os indicadores de endividamento são aqueles que nos informam se a empresa utiliza mais de recursos de terceiros ou de recursos dos proprietários. Sabemos se os recursos de terceiros têm seu vencimento em maior parte a Curto Prazo (Circulante) ou a Longo Prazo (Exigível a Longo Prazo).

Na análise do endividamento, há necessidade de detectar as características do seguinte indicador:

- Empresas que recorrem a dívidas como um complemento dos Capitais Próprios para realizar aplicações produtivas em seu Ativo (ampliação, expansão, modernização etc.). Esse endividamento é sadio, mesmo sendo um tanto elevado, pois as aplicações produtivas deverão gerar recursos para saldar o compromisso assumido;

- Empresas que recorrem a dívidas para pagar outras dívidas que estão vencendo. Por não gerarem recursos para saldar seus compromissos, elas recorrem a empréstimos sucessivos. Permanecendo esse círculo vicioso, a empresa será séria candidata à insolvência; conseqüentemente, à falência.

Para cálculo do Índice de Endividamento utilizamos a fórmula:

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

Obs: Exigível Total = Passivo Circulante + Passivo Não Circulante.

Imagem 8:

GRAU DE ENDIVIDAMENTO							
30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
0,99	0,96	0,93	0,87	0,76	0,80	0,77	0,69

Quanto menor o índice melhor será para a empresa receber eventuais investimentos, a Raia Drogasil possui em média dos oito trimestres um índice de endividamento de 0,85, com isso seu ativo é financiado em 15% em capital próprio e 85% por capital de terceiros.

3.2.11 Índice de Participação do Capital de Terceiros

Este Índice possibilita a observação do capital total que é financiado pelo capital de terceiros, ou seja, qual a quantidade do capital total da empresa é financiado por terceiros e quanto ela tem próprio.

Imagem 9:

ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS							
30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
50%	49%	48%	47%	43%	44%	43%	41%

Depois de fazer a média entre os oito trimestres chegamos ao resultado de 46%, que significa que a Raia Drogasil possui 46% de capital financiado por terceiros.

3.2.12 Composição do Endividamento

De acordo com o site de pesquisa “avaliacaodeempresas.blog” o índice Composição de Endividamento, mostra a relação entre o passivo de curto prazo da empresa e o passivo total.

O índice está em percentagem, mostrando quantos por cento a empresa financia com recursos de curto prazo.

Este índice quanto mais próximo de cem, maior o uso de recursos de curto prazo. Portanto a empresa RD utiliza cerca de 78% de seus recursos de curto prazo.

Imagem 10:

COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO							
30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
73%	80%	80%	81%	80%	81%	81%	82%

3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Em Contabilidade Gerencial vimos à importância que ela tem como ferramenta de gestão e estratégia, pois ajuda na medição dos dados financeiros e não financeiros das empresas.

A contabilidade gerencial acompanha a necessidade das empresas de terem relatórios periódicos com informações para o público interno das organizações e assim ajudar na comunicação completa entre todos os níveis de gestão. Essas informações são de natureza econômica, financeira, patrimonial, física, de produtividade e informações operacionais, elas auxiliam os administradores em sua tomada de decisão para que se alcancem os objetivos da organização.

3.3.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é uma importante ferramenta de gestão utilizada na contabilidade gerencial, pois mostra quanto à empresa precisa vender para cobrir seus custos e despesas sem que a empresa venha a ter prejuízo. Após cobrir seus custos e despesas o que for vendido será lucro. O ponto de equilíbrio é dividido em ponto de equilíbrio contábil (PEC), ponto de equilíbrio financeiro (PEF) e o ponto de equilíbrio econômico (PEE).

Utilizamos as demonstrações financeiras da empresa RD – Gente, Saúde e Bem-estar, dos quatro últimos trimestres para fazer os cálculos.

3.3.2 Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro

3.3.2.1 Ponto de equilíbrio contábil (PEC)

O ponto de equilíbrio contábil é uma ferramenta de análise da contabilidade gerencial onde mostra qual a quantidade mínima que a empresa deverá vender para que não haja prejuízo.

Segundo Marion e Ribeiro (2011, p.130) “Nesse estágio a situação econômica da empresa estará em pleno equilíbrio, isto é, o volume de vendas é suficiente para cobrir os custos e as despesas totais, não havendo lucro nem prejuízo”.

O PEC pode ser dividido em duas fórmulas para ser feito: o ponto de equilíbrio em quantidade (PECq) ou o ponto de equilíbrio em valor monetário (PEC \$).

$$\text{PEC}(q) = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

$$\text{PEC}(\$) = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição \%}}$$

O PEC dos últimos quatro trimestres da RD – Gente, Saúde e Bem-estar:

Tabela 3

PEC (em milhares de R\$)	
2T17	25.262
1T17	25.048
4T16	25.213
3T16	23.094

3.3.2.2 Ponto de equilíbrio financeiro (PEF)

No ponto de equilíbrio financeiro contempla também os gastos não desembolsáveis, que são os custos e despesas que não representam uma efetiva saída de caixa (depreciação),

esses gastos não desembolsáveis são subtraídos dos custos fixos, gerando uma análise detalhada para os gestores. O PEF é auferido quando os custos fixos, subtraído dos gastos não desembolsáveis (depreciação) e são divididos pela margem de contribuição (quantidade) ou pela margem de contribuição em porcentagem (valor monetário).

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

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

O PEF dos últimos quatro trimestres da RD – Gente, Saúde e Bem-estar:

Tabela 4

PEF (em milhares de R\$)	
2T17	19.983
1T17	19.905
4T16	20.282
3T16	18.550

3.3.2.3 Ponto de equilíbrio econômico (PEE)

No ponto de equilíbrio econômico o cálculo é feito de modo a se obter um lucro mínimo desejado pelo investidor. Ele atinge o valor para cobrir os custos fixos e mais um lucro mínimo desejado de retorno para a empresa sobre esse investimento que foi feito, sendo a fórmula a seguinte, custos fixos acrescido de um lucro desejado, dividido pela margem de contribuição (quantidade) ou pela margem de contribuição em porcentagem (valor monetário).

Segundo a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA) entidade do setor, para 2017 a projeção de crescimento do faturamento é de que se tenha alta de 10% em relação a 2016.

Porém de acordo com a ABRAFARMA de janeiro a agosto as vendas das grandes redes de farmácias e drogarias cresceram 8.9%, em relação ao mesmo período do ano passado.

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

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

O PEE dos últimos quatro trimestres da RD – Gente, Saúde e Bem-estar :

Tabela 5

PEE (em milhares de R\$)	
2T17	20.794
1T17	19.067
4T16	22.324
3T16	19.327

3.3.3 Influência do Ponto de Equilíbrio

A RD vem se destacando no mercado desde a fusão das empresas Drogasil e Droga Raia no final de 2011, dando origem a Raia Drogasil S.A., que após esses 5 anos de fusão anunciou este ano a mudança para a marca corporativa para RD – Gente, Saúde e Bem-estar.

A empresa vem se mantendo sempre no topo do ranking da ABRAFARMA após a fusão, nos quesitos de faturamento, número de loja, faturamento por grupo e número de lojas por grupo. E desde 2012 assumiu a primeira colocação no ranking em todos os quesitos.

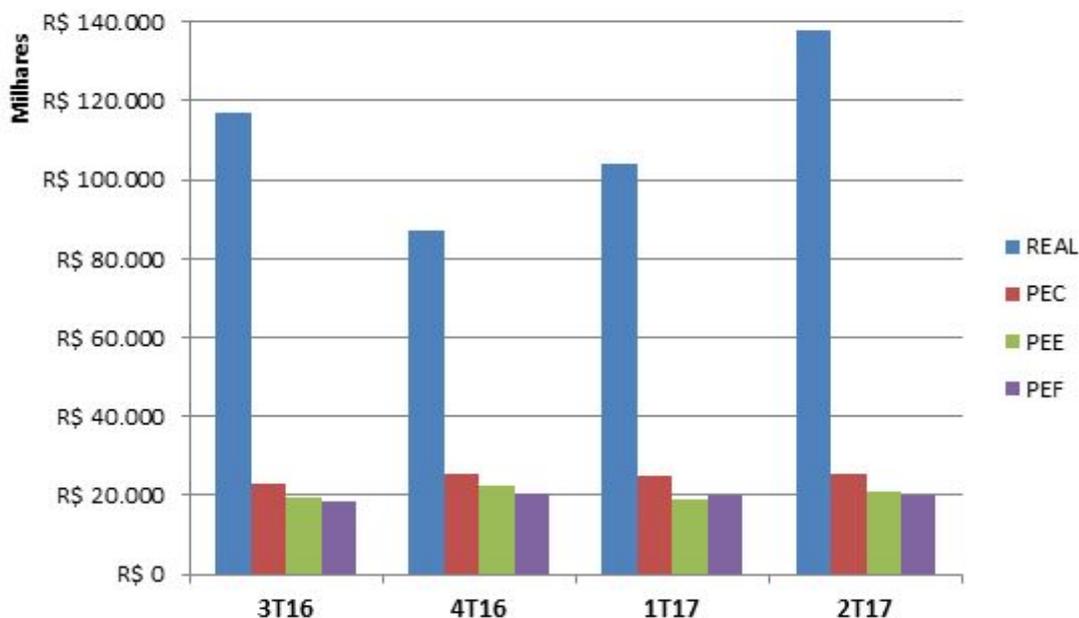
Seu faturamento vem obtendo um crescimento ano a ano.

Tabela 6

COMPARAÇÃO DE CRESCIMENTO ANUAL DO FATURAMENTO	
FATURAMENTO 2016	25,5% em relação a 2015
FATURAMENTO 2015	21,1% em relação a 2014
FATURAMENTO 2014	20,5% em relação a 2013

EVOLUÇÃO DO PEC, PEE e PEF

Grafico 8



A margem de segurança da RD – Gente, Saúde e Bem-estar dos últimos foram as seguintes:

Tabela 7

Margem de segurança (em milhares de R\$)	
2T17	112.707
1T17	78.953
4T16	61.955
3T16	93.789

A empresa no segundo trimestre de 2017 está R\$ 112.707.645,00 acima de sua margem de segurança, uma alta de 42,75% em relação ao primeiro trimestre de 2017.

RD x Concorrentes

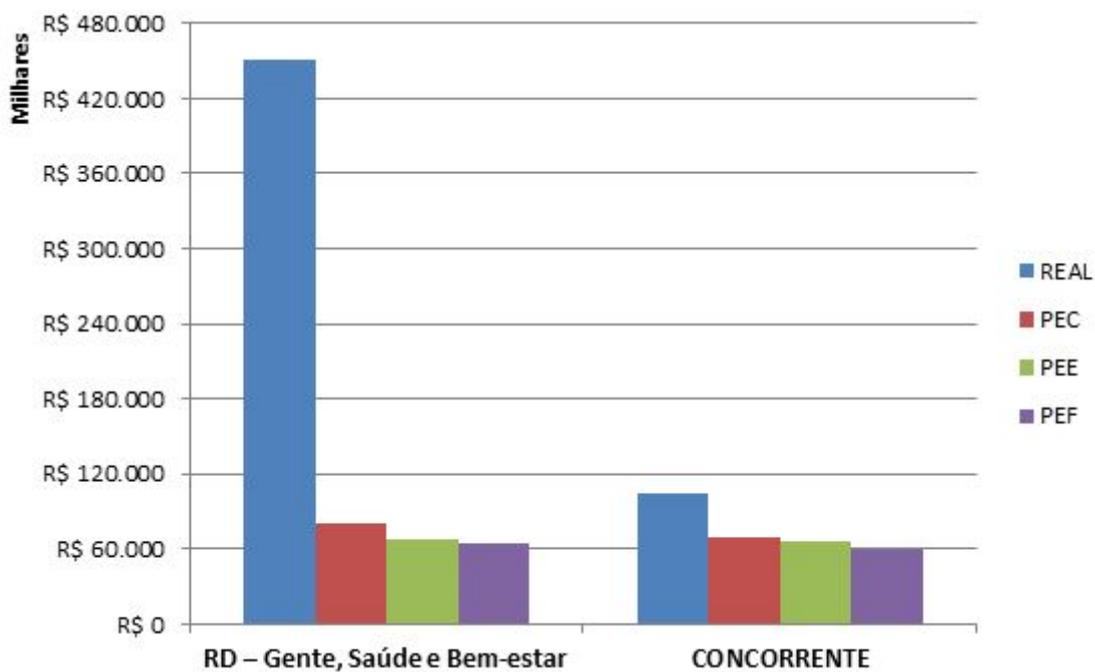
Tabela 8

Nome	Faturamento em 2016	Crescimento nominal em relação a 2015	Número de lojas
RD – Gente, Saúde e Bem-estar	R\$ 11,409 bilhões	24,20%	1.416
Concorrente	R\$ 8,256 bilhões	17,94%	1.176

Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC)

Comparativo do valor real, PEC, PEE e PEF da RD com sua concorrente

Grafico 9



3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS

Os indicadores de rentabilidade são os “termômetros” que utilizamos para medir o grau do retorno que a empresa apresenta. A rentabilidade é diretamente ligada ao resultado da entidade. Podemos mensurá-la através dos dados econômicos, financeiros e operacionais.

3.4.1 – Indicadores de Rentabilidade

3.4.1.1 - TRI (Taxa de retorno sobre Investimentos)

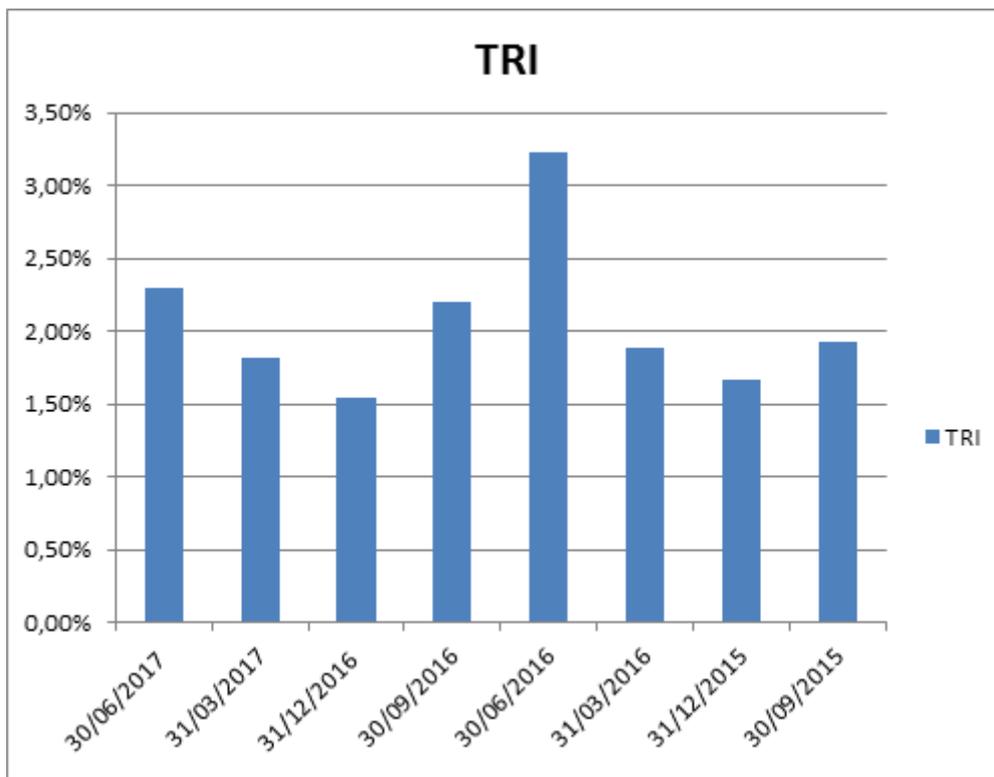
O TRI (taxa de retorno sobre investimento), ou também conhecido como ROI (*Return On Investment*) é um indicador de extrema importância para a empresa, ele se trata de um sistema onde se mensura a taxa de retorno do rendimento obtido a partir de certo recurso.

Ele é calculado utilizando o Lucro Líquido do exercício dividido pelo investimento que se deseja mensurar. No caso deste trabalho utilizaremos o Ativo total.

$$\text{TRI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

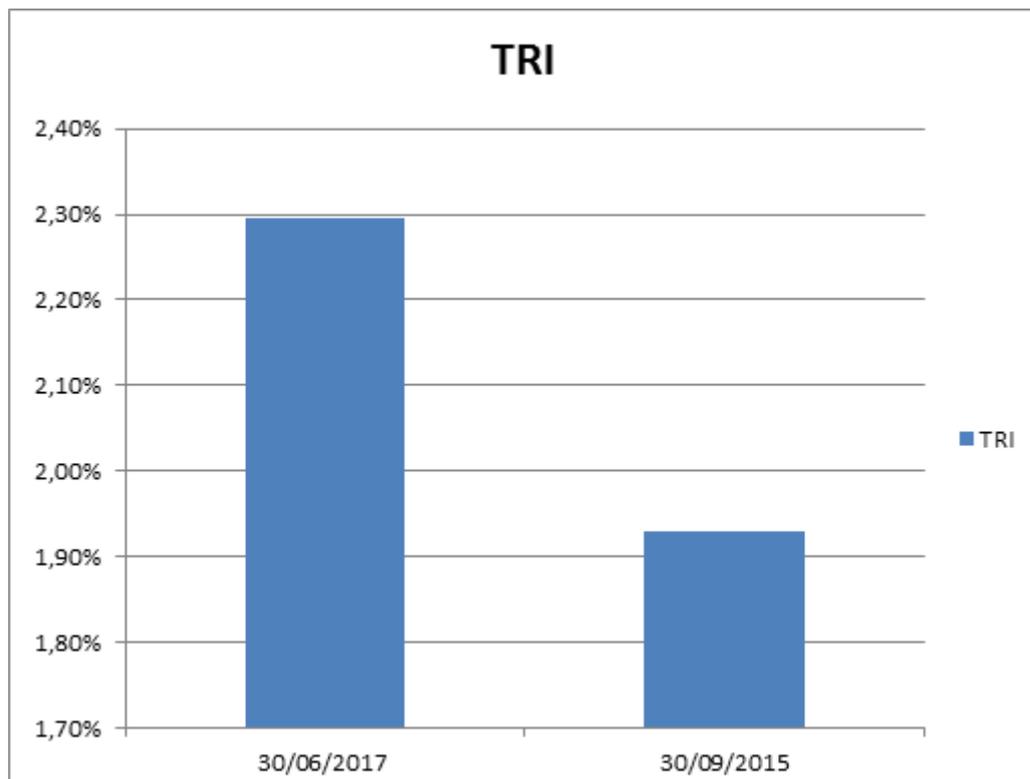
Mensuramos a taxa e acompanhamos o progresso da empresa durante oito exercícios trimestrais e ilustramos neste gráfico abaixo:

Grafico 10



A TRI não apresenta alteração de forma significativa, ela parte de 1,93% no primeiro exercício analisado e mostra o custo benefício acima de 0% em todos os trimestres tendo uma alta de 3,23% no segundo semestre de 2016 e estabelecendo um resultado final de 2,30% no segundo semestre de 2017. Tendo em vista que ela variou 0,37% durante oito trimestres.

Grafico 11



No final de 2016 teve uma leve queda, mas está se recuperando devido ao lucro líquido que teve um aumento significativo de 60% desde o começo de 2017.

Imagem 11

Lucro Líquido								
Ex	30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
VI	137970,00	104002,00	87169,00	116884,00	157068,00	90131,00	78347,00	83999,00
Ev	164%	124%	104%	139%	187%	107%	93%	100%

As vendas também ajudaram a recuperação deste resultado, sempre mostrando uma progressão de 39% no período estudado.

Imagem 12

Vendas								
Ex	30/06/2017	31/03/2017	31/12/2016	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015	30/09/2015
VI	3.397.860,00	3.212.406,00	3.205.873,00	3.050.163,00	2.930.451,00	2.641.079,00	2.574.215,00	2.436.861,00
Ev	139%	132%	132%	125%	120%	108%	106%	100%

Esses fatores resultaram em um aumento da margem de lucro da empresa, que também influencia na Taxa de Retorno sobre Investimento.

Tudo isso pode ser observado através da análise Dupont que detalha passo a passo quais foram os resultados da empresa que influenciaram a TRI.

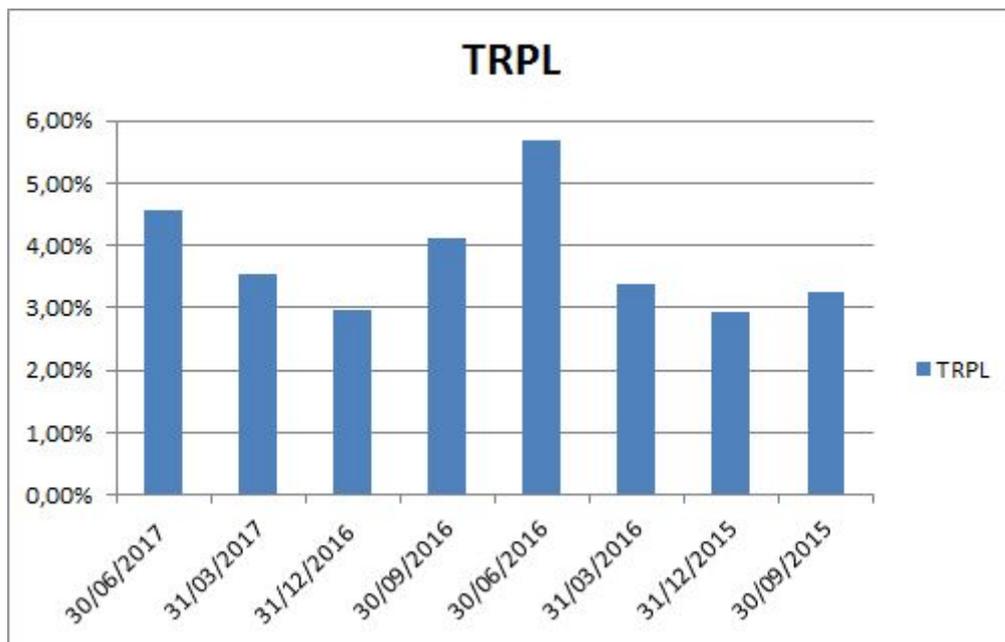
3.4.1.2 - TRPL (Taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido)

O TRPL (Taxa de retorno sobre patrimônio líquido) ou também conhecido como ROE (*Return on Equity*) é o indicador utilizado para se mensurar o retorno que a entidade está gerando sobre o investimento do acionista. Por isso em sua fórmula calculamos o Lucro líquido sobre o patrimônio líquido.

$$\text{TRPL} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

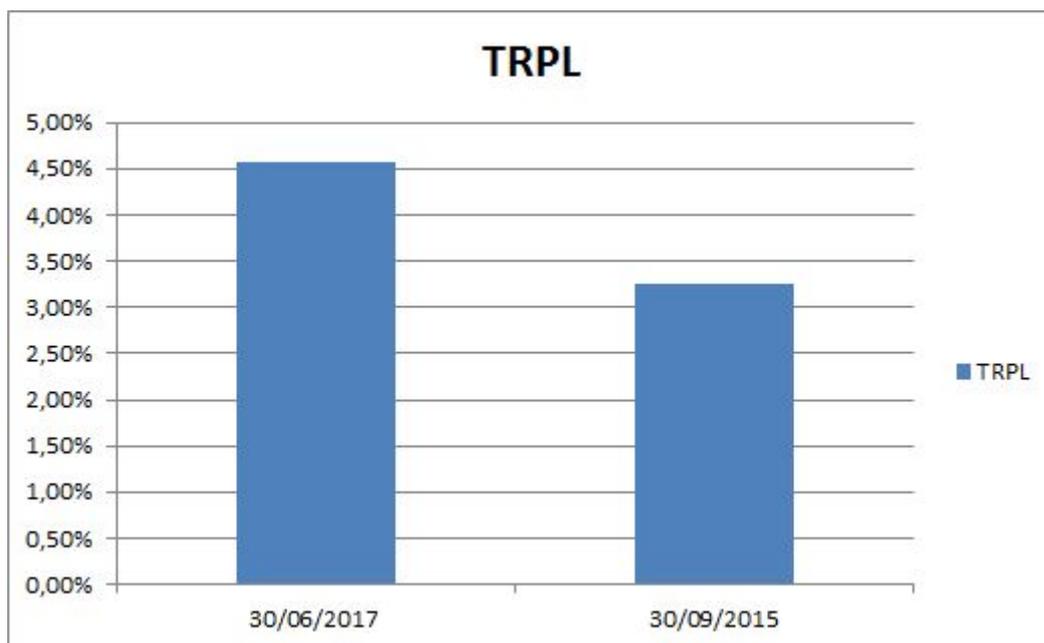
A empresa apresenta um TRPL positivo em todos os períodos analisados, a taxa cai para menos que 3% no quarto trimestre de 2015 e também no quarto trimestre de 2016, tendo uma melhora progressiva nos dois primeiros semestres de 2017, acompanhando a melhora apresentada no TRI. Dentre esses oito trimestres analisados o de melhor resultado fica no segundo trimestre de 2016.

Grafico 12



A variação apresentada em relação do começo ao final da análise feita foi de 1,30% , do terceiro trimestre de 2015 até o segundo trimestre de 2017.

Grafico 13

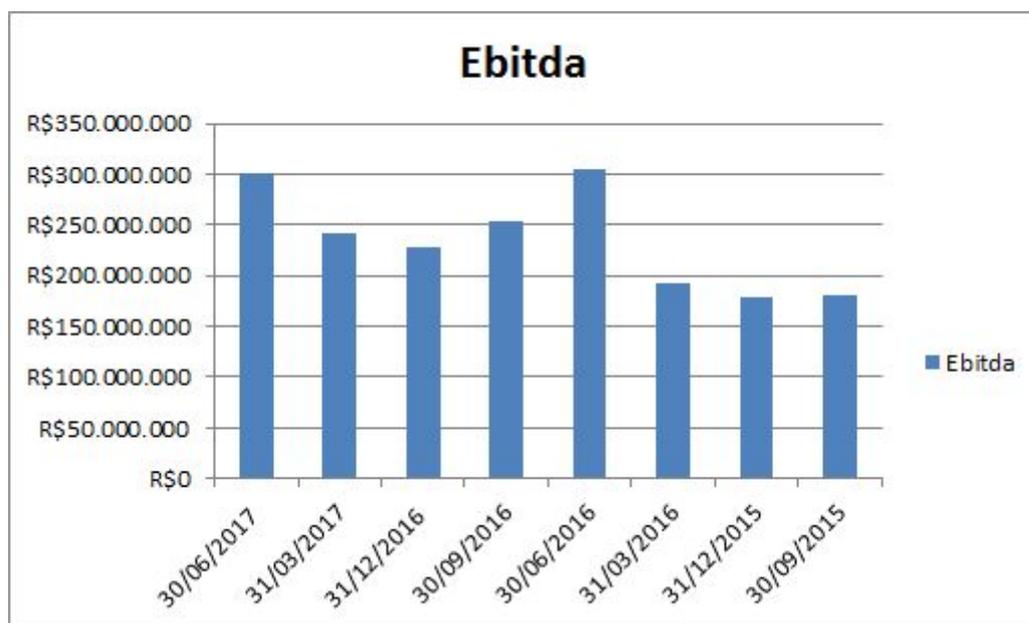


3.4.1.3 - Ebitda

O Ebitda é uma sigla em inglês (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) que ao traduzirmos significa “lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização” também conhecido como Lajida. Ele é diretamente ligado a geração de caixa na atividade fim da entidade (atividade operacional), indica o quanto a empresa gera sem investimentos, empréstimos ou impostos.

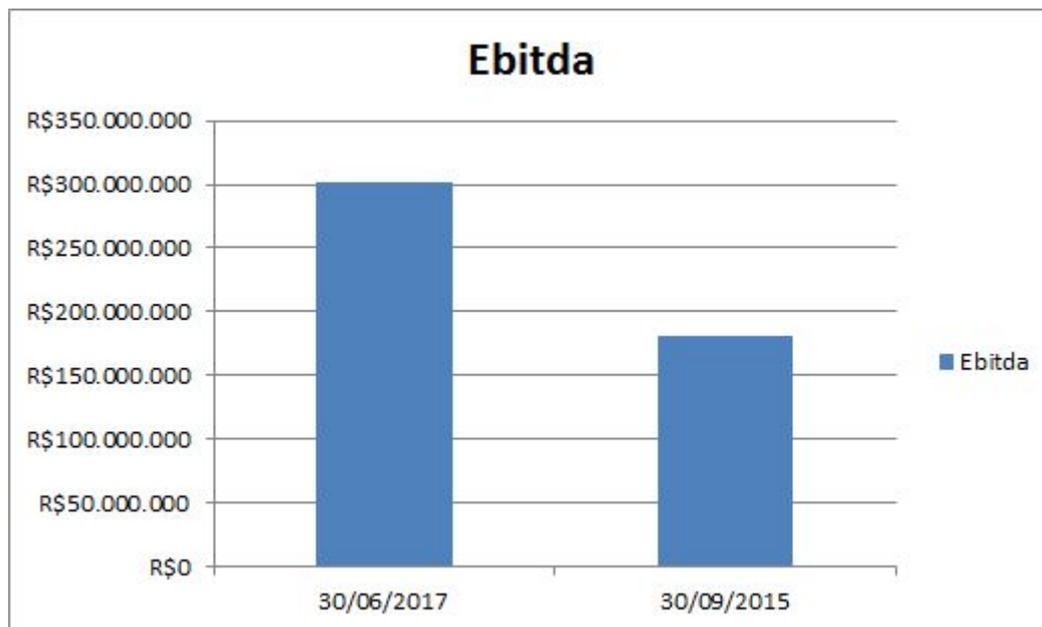
Podemos observar no gráfico abaixo que no ano de 2015 e no primeiro trimestre de 2016 o ebitda da empresa ficou abaixo de R\$ 200.000.000,00, enquanto teve um aumento significativo no segundo trimestre de 2016 alcançando o patamar de mais de R\$ 300.000.000,00, voltando a cair logo no terceiro trimestre de 2016, se recuperando no segundo trimestre de 2017, terminando com o valor de R\$ 301.086.000,00.

Gráfico 14



Através do ebitda podemos analisar que a atividade operacional da empresa apresenta um enorme progresso no período analisado, tendo uma variação positiva de R\$ 119.553.000,00.

Grafico 15



3.4.2 – EVA

O Valor Econômico Adicionado de sigla EVA (Economic Value Added) é um indicador econômico que tem em vista mensurar o valor do Lucro econômico esperado em novo negócio, ou simplesmente gerar parâmetros para comparar o lucro de diferentes aplicações. Ele mostra se o dinheiro teria mais rendimento sendo aplicado na empresa ou em outra aplicação.

Analizamos quatro trimestres, os dois primeiros de 2016 e os dois primeiros de 2017, levamos em consideração esses períodos, pois queríamos analisar a sazonalidade dentro do mesmo ano e também analisar um período maior para verificar o progresso da empresa até o último trimestre disponibilizado.

Encontramos a porcentagem que o Passivo e o Patrimônio Líquido representam no total do ativo, esse número se mostrou bem dividido com a maior variação no segundo trimestre de 2016 com 57% no Patrimônio Líquido enquanto somente 43% se encontrava no passivo.

Para o Custo Oportunidade Capital Próprio (KE) foi encontrado a taxa trimestral do CDI (Certificado de Depósito Interbancário). O CDI é a taxa de retorno que se utiliza na compra de títulos emitidos pelo Banco Central, essa compra é considerada um investimento de baixo risco.

Na taxa do Custo da Dívida (KI) dividimos as despesas com juros encontradas na DFC (demonstração de fluxo de caixa) pelo total dos empréstimos, tanto Passivo Circulante quanto Passivo não Circulante.

$$KI = \frac{\text{Despesas com Juros}}{\text{Empréstimos (PC) + Empréstimos (PNC)}}$$

O custo de capital é a taxa que a empresa adquire ao investir em projetos para manter seu valor no mercado. O custo de capital próprio é o dinheiro que os sócios investem na empresa, já o custo de capital de terceiro são os recursos que a empresa busca fora da própria entidade, ex. Bancos.

Para encontrar o Custo de Capital de Próprio foi multiplicado o KI pela porcentagem do Patrimônio Líquido.

$$\text{Custo de Capital Próprio} = KI * \text{Patrimônio Líquido (\%)}$$

Encontramos o Custo de capital de Terceiro multiplicando o KE pela porcentagem do Passivo.

$$\text{Custo de Capital de Terceiros} = KE * \text{Passivo (\%)}$$

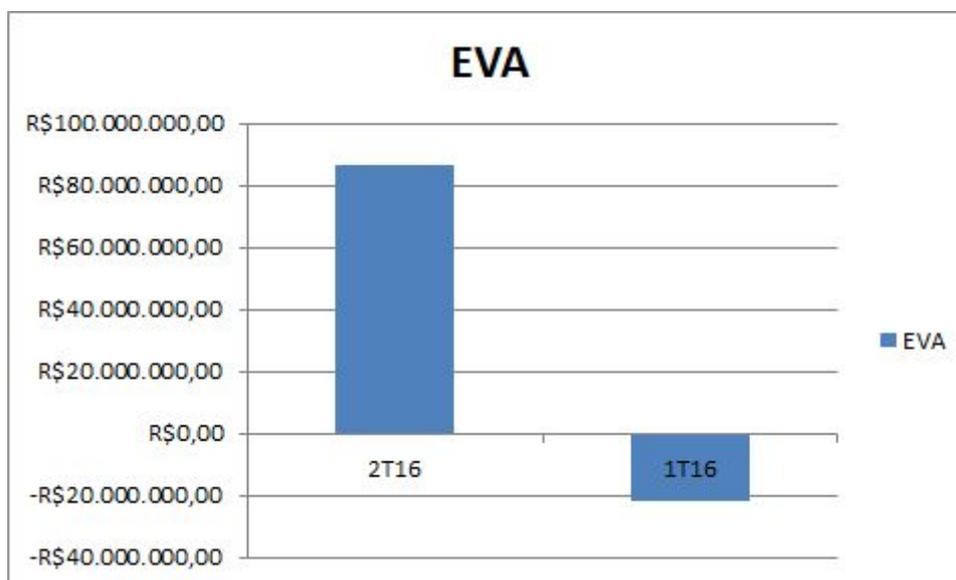
Somando as duas taxa temos em mãos o Custo de Capital Ponderado (CMPC ou WACC- Weighted Average Cost of Capital) com ele temos condições de chegar ao valor no qual subtraímos o Lucro Operacional da empresa para se chegar ao EVA.

Imagem 13

	2T17	1T17	2T16	1T16
Passivo	50%	49%	43%	44%
Patrimônio Líquido	50%	51%	57%	56%
Total do ativo	R\$ 6.008.409.000,00	R\$ 5.731.590.000,00	R\$ 4.861.771.000,00	R\$ 4.775.378.000,00
Custo Oportunidade Capital Próprio (Ke)	2,5190%	2,9988%	3,3225%	3,2061%
Custo da Dívida (Ki)	2,523%	2,757%	2,855%	3,150%
Custo de Capital	1,2536%	1,3472%	1,2295%	1,3984%
	1,2675%	1,5332%	1,8915%	1,7828%
Custo de Capital Ponderado (WACC)	2,5211%	2,8804%	3,1209%	3,1812%
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 219.576.000,00	R\$ 164.336.000,00	R\$ 238.201.000,00	R\$ 129.909.000,00
(-) Total do ativo x Custo de Capital Ponderado	R\$ 151.475.416,81	R\$ 165.094.641,42	R\$ 151.732.736,14	R\$ 151.914.131,28
EVA	R\$ 68.100.583,19	-R\$ 758.641,42	R\$ 86.468.263,86	-R\$ 22.005.131,28

Devido a sazonalidade e também aos investimentos para o crescimento da empresa neste período, no primeiro trimestre de 2016 o EVA apresenta-se negativo em - R\$ 22.005.131,28. Já no segundo semestre de 2016 dá um salto para R\$ 86.468.263,86, crescendo assim quatro vezes mais do que o valor negativo que o primeiro trimestre apresentou.

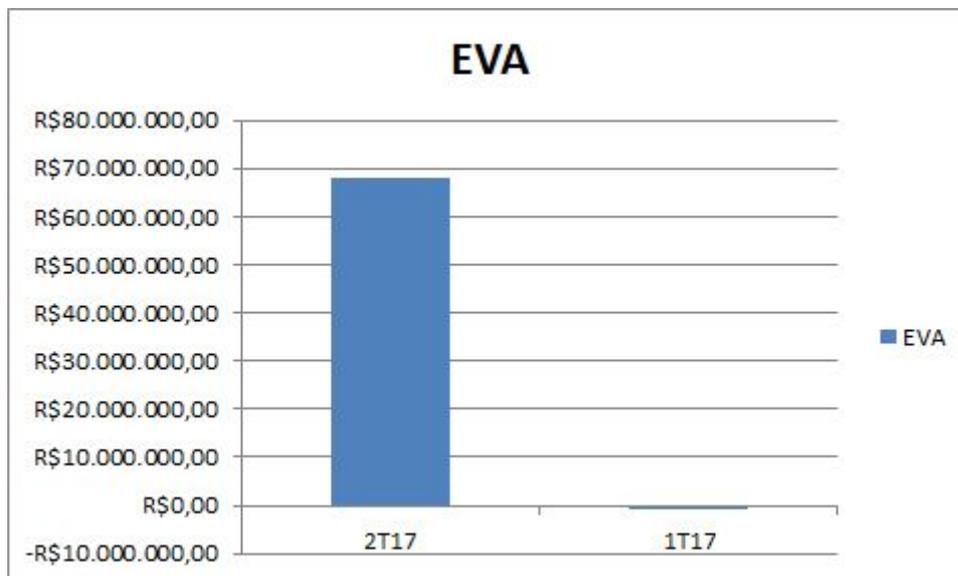
Grafico 16



No primeiro trimestre de 2017 o EVA apresentou um resultado negativo de - R\$ 758.641,42, confirmando que o primeiro trimestre do ano é um período ruim para a empresa, neste período o melhor investimento seria o CDI, contudo esse resultado negativo se deve ao estoque alto da empresa que infla seu ativo.

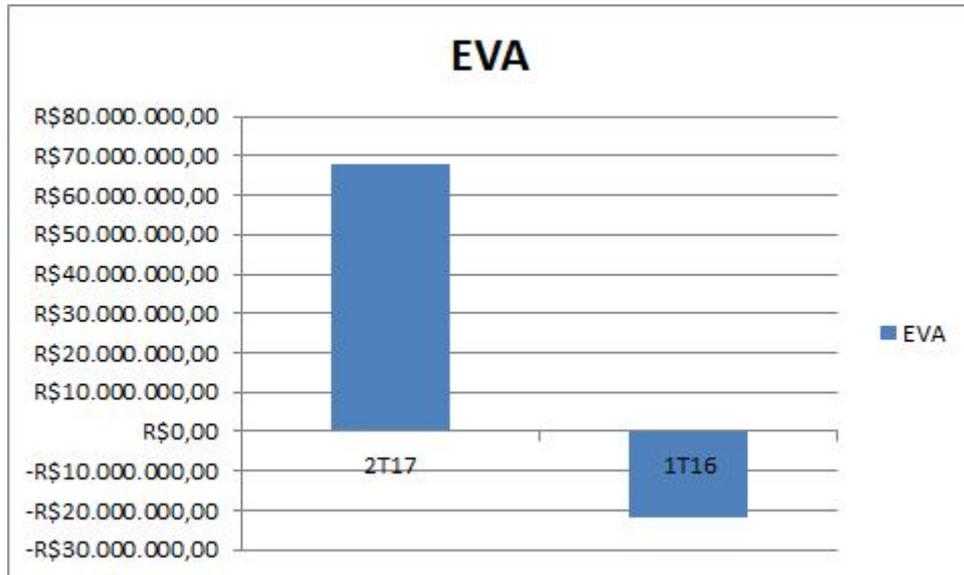
Pelo segundo ano consecutivo segundo semestre de 2017 se mostra o melhor trimestre para a empresa, o índice mostra uma recuperação considerável de R\$ 68.859.224,60.

Grafico 17



Do primeiro período analisado até o último, notamos que o valor do índice teve uma grande variação, nos primeiros trimestres do ano o índice aponta um resultado negativo, enquanto no segundo semestre ele se recupera com um número muito alto. A variação total apresentada é de R\$ 90.105.714,46, observamos que a média fica em R\$ 32.951.268,59, apesar do índice ser negativos em dois trimestres a empresa ainda continua sendo a melhor opção de investimento comparada ao CDI.

Grafico 18



3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Segundo Ferreira (2007) a Contabilidade de Custos teve origem na Revolução Industrial na Inglaterra no final do século XVIII, neste período surgiu a necessidade de novas informações contábeis, devido a modificação do sistema produtivo. A contabilidade até então voltada para as atividades comerciais, agora precisa contemplar também o sistema de produção. A contabilidade até então voltada para as atividades comerciais, agora precisa contemplar também as atividades de produção. Conseguimos ver o quanto a contabilidade teve de evoluir ao comparar as diferenças para se chegar ao valor dos estoques nestas duas atividades. Nas empresas comerciais bastava o levantamento dos estoques físicos e verificar o montante pago por item estocado, apenas multiplicando um pelo outro o contador já obtinha o valor total dos estoques, com isso percebemos também a simplicidade para precificar o produto para ser vendido. Mas vejamos como o contador ganhou maior importância com o surgimento das atividades industriais. Nas atividades produtivas as empresas compravam matéria-prima e a transformavam em um novo produto, como por exemplo, as tecelagens que compravam o algodão em sua forma bruta, e empregando máquinas, mão de obra e outros insumos os transformavam em fios e posteriormente em tecido, sendo este o produto final que era vendido. Vemos que para calcular o valor dos estoques se tornou algo muito mais complexo, a empresa compra algodão, carvão mineral para alimentar suas máquinas, contrata operários para operar as máquinas, outros para coordenar o serviço, e agora tem de colocar todos estes gastos no tecido que foi produzido, e estavam em seus estoques. Nesta comparação percebemos que para calcular o valor dos estoques na atividade produtiva é algo muito mais complexo que na atividade comercial, uma vez que ela envolve diferentes custos de produção, aqui já nos utilizamos de uma terminologia que surgiu com a atividade produtiva na Revolução Industrial, como explica Bruni (2010 p.22) “O novo bem criado era resultante da agregação de diferentes materiais e esforços de produção, constituindo o que se convencionou chamar de custo de produção ou fabricação”.

Sendo assim a contabilidade de custos surgiu da necessidade de apurar o valor dos estoques dos produtos fabricados e por consequência a correta apuração do resultado, porém como toda a ciência a contabilidade de custo está em constante evolução e dando um salto na

história até os dias atuais podemos afirmar que na atualidade a sua utilização como ferramenta gerencial tem se destacado, e ampliado sua aplicabilidade uma vez que não se restringe a indústria, mas vem sendo amplamente utilizada pelas empresas que atuam no comércio e na prestação de serviços. Isto devido a vários fatores entre eles o aumento da competitividade devido a globalização, onde o preço é feito pelo mercado, sendo indispensável a apuração correta do custo, permitindo avaliar se o produto é lucrativo ou não, verificando a viabilidade da fabricação de um produtos, da revenda de determinada mercadoria ou a prestação de um serviço.

Podemos resumir o que foi apresentado com base na definição da professora Lima (2010), a Contabilidade de Custos continua até os dias atuais, em constante aperfeiçoamento e em constante formação, estando presente em todas as atividades empresariais, onde reflete sua utilidade como instrumento gerencial do planejamento e do controle, e principalmente na tomada de decisão.

Compreendido o que é a contabilidade de custos e a sua importância vamos apresentar algumas terminologias, que a princípio parecem simplis, porém são de extrema relevância, como vimos em sala de aula com o professor Rodrigo Simão, o qual teve a oportunidade de prestar assessoria a algumas empresas que passavam por dificuldades financeiras por não conseguirem apurar corretamente os seus custos, superestimando ou subestimando o valor de seus produtos e a solução para o problema foi conseguida através da conceituação correta de custos e despesas.

Logo abaixo temos algumas definições importantes:

Gasto um é termo genérico, que representa qualquer saída de dinheiro do caixa ou obrigação contraída pela empresa em troca de um bem ou serviço, Martins (2010, p.24) define da seguinte maneira:

Gastos: Compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).

Ainda segundo Martins (2010), os gastos que estão “estocados” nos ativos da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são especificamente chamados de investimento.

Investimentos: Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos.

Sendo assim temos diferentes tipos de investimento, como exemplo os veículos que serão classificados como investimento permanente, no caso das farmácias os medicamentos adquiridos para revenda classificados como investimento circulante, bem como os softwares que são investimentos classificados como intangíveis, etc.

Custos: são todos os gastos relativos à bem ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços; Exemplo: matéria prima, mão de obra e gastos gerais de fabricação (GGF), depreciação de máquinas e equipamentos, energia elétrica, manutenção, etc.

Os gastos só são reconhecidos como Custos no momento da fabricação de um produto ou execução de um serviço. Para deixar claro este conceito vamos nos utilizar um exemplo: Quando uma fábrica de pneus compra borracha ou seja matéria-prima ela teve um gasto com esta aquisição que imediatamente se tornou um investimento, e assim ficou durante o tempo em que esta borracha ficou no estoque (estoque de matéria-prima); no momento em que parte desta borracha foi requisitada e utilizada na fabricação de pneus, surge o Custo da matéria-prima como parte integrante do pneu que foi elaborado. Agora como produto acabado ele é de novo um investimento, já que o pneu produzido fica ativado no estoque de produto acabado até a sua venda.

Abaixo temos a definição de despesas e desembolso segundo Bruni (2010 p.21):

Despesas: correspondem à bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Não estão associadas à produção de um produto ou serviço. Por exemplo, gastos com salários de vendedores ou gastos com funcionários do administrativo.

Desembolso: pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço, independente de quando o produto ou serviço foi ou será consumido. É importante diferenciar desembolso de despesa e para isto vamos utilizar um exemplo, se empregamos 40 horas de mão-de-obra em março que somente foram pagas em abril, o lançamento contábil do gasto deve ser feito em março de acordo com o princípio da competência, já o registro financeiro da quitação ou o **desembolso** será registrado em abril, ficando assim, claro a diferença entre despesa e desembolso.

Perdas: gasto não intencional ocorrido no processo de fabricação, consumido de forma anormal e involuntária. Exemplo: perda por incêndio, enchentes, perecimento, gasto com mão-de-obra no período de greve, através destes exemplos fica evidente que as perdas são gastos que não fazem parte da rotina nas atividades desenvolvidas pela empresa.

3.5.1 – Classificação dos Custos

Na elaboração desta parte do projeto ao definirmos custos diretos e indiretos, percebemos que eles estavam diretamente ligados à atividade produtiva. Buscando exemplos dentro da empresa que escolhemos tivemos a felicidade de encontrar na história da RD - Gente, Saúde e Bem Estar, que hoje se destaca no varejo de medicamentos, e teve origem da fusão de duas marcas centenárias Droga Raia e Drogasil, esta última em 1952 abriu seu próprio laboratório, produzindo medicamentos, cremes e outros produtos exclusivos, sendo assim para que os exemplos ficassem mais claros eles foram elaborados com base na atividade desenvolvida neste período pela Drogasil.

Dando continuidade, com relação aos custos, eles podem ser classificados em diretos e indiretos, fixos e variáveis. Tendo como base a definição de custos diretos de Martins (2010), entendemos que custos diretos são aqueles que podem ser identificados e diretamente apropriados aos produtos, bastando ter uma medida de consumo. Podendo ser atribuído diretamente a um produto, centro de custo ou departamento. Não sendo necessário o rateio para atribuí-lo ao objeto custeado, ou podendo ser ainda, incluídos diretamente no cálculo dos produtos. Tendo a propriedade de serem perfeitamente mensuráveis, de uma forma objetiva, permitindo assim serem alocados aos produtos finais, de maneira individual. Como por exemplo na produção de cremes e medicamentos temos as embalagens que acondicionam os produtos, a matéria prima como os sais, óleos, essências, a mão de obra dos técnicos e farmacêuticos que manipulam os produtos, etc.

Com a compreensão do que são custos diretos, partimos para os custos indiretos e com base em Bruni (2010) concluímos que são todos os custos relacionados com a fabricação, cuja identificação e atribuição as unidades produzidas não são economicamente viáveis. Os

custos indiretos são apropriados aos produtos mediante critérios de rateio. É um custo comum a diferentes tipos de bens, sem que possa separar a parcela referente a cada um, no momento da sua ocorrência, ou seja, não pode ser atribuído diretamente a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento. Por exemplo a mão de obra indireta que é representada por pessoas que trabalham nos departamentos auxiliares ou prestadores de serviços; não podendo ser mensurados em nenhum produto ou serviço executado. Trazendo para realidade da nossa empresa, a Drogasil, em 1967 iniciou um grande investimento em tecnologia e foi pioneira ao criar seu departamento de TI, para auxiliar em seus processos, está aí um custo indireto como calcular quanto de custo do setor de TI cabe a cada produto. Não sendo possível atribuir este custo de uma maneira direta temos de escolher um critério de rateio. Existem diferentes critérios de rateio que podem ser utilizados e não há uma regra geral que determine a escolha do mesmo, aqui aproveitamos para destacar a importância de acertar na escolha deste critério uma vez que um erro nesta escolha fatalmente irá levar a uma apuração errada do custo produto ficando este sub ou super avaliado, na primeira situação quanto mais produtos a empresa vender mais prejuízo ela terá e na segunda ela não conseguirá vender seu produto porque os concorrentes venderam a um preço mais atrativo, como professor Rodrigo Simão bem detalhou durante as nossas aulas. Osni Moura (2015) apresenta como sugestão, algumas bases de rateio que podem ser utilizadas para atribuição dos gastos gerais de fabricação aos produtos, como o valor da matéria-prima aplicada, valor da mão de obra direta, custo primário (matéria-prima mais mão de obra direta), horas de trabalho (utilizadas na fabricação de cada produto), etc.

A nomenclatura custos fixos, pode nos levar a incorrer em um erro ao sermos exagerados ao resumir sua definição, por exemplo se afirmamos simplesmente que custos fixos são aqueles que não sofrem alteração de valor independente do volume de produção da empresa, como por exemplo, aluguel, depreciação, mão de obra, ao lermos Bruni (2010) percebemos que esta definição não está correta ou pelo menos não está completa. Uma vez que custos fixos são, custos que em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa e existem mesmo que não haja produção. Podemos perceber que o custo, é fixo dentro de certa estrutura, por exemplo a empresa tem capacidade máxima instalada para produzir por mês 5.000 potes de

creme hidratante, ou seja com as máquinas e mão de obra que ela possui, trabalhando em “tempo e temperatura constante” 8 horas por dia, 44 horas por semana, produz os 5.000 potes de creme, se ela quiser aumentar sua produção para 7.000 potes de creme por mês vai haver uma variação neste custo, pois a empresa terá de adquirir maquinário, contratar mais funcionários, etc.

Custos variáveis, são aquele que segundo Bruni (2010, p. 30) “seu valor total altera-se diretamente em função das atividades da empresa”, logo quanto maior o volume de produção maior serão os custos variáveis. Na produção de cremes podemos citar como custo variável os potes e outra embalagens utilizadas para envasar o produto, as essências, bases e outras matérias-primas.

3.5.2 – Fluxo de Custos

O Fluxo do custo de uma empresa comercial passa pelos seguintes processos:

- A empresa ativa seus gastos quando adquire as mercadorias e as armazena em estoque (CMV – custo de mercadoria vendida);
- O valor dos custos fixos e custos variáveis são adicionados ao CMV.

Custos fixos: mesmo que a empresa não venda ou produza ela ainda teria certos custos a pagar, como por ex. salários, aluguel, energia elétrica.

Custo variável: é diretamente ligada à venda da empresa, quanto mais se vende mais se gasta, quanto menos se vende menos se gasta, ex. imposto s/ as vendas.

- A venda é realizada, gerando despesas como comissões de vendas e publicidade.

A venda torna-se a receita bruta da entidade, assim deduzindo os custos como CMV, obteremos a margem bruta, dele abateremos as despesas. Chegando por fim ao resultado operacional.

O Fluxo do custo de uma indústria passa pelos seguintes processos:

Estoque de matérias primas: é o estoque onde ficam as matérias primas a serem requisitadas para a produção do produto que a empresa irá vender, por exemplo: Em uma fábrica de sapatos a matéria prima é o couro.

Estoque de produtos em processo: onde estão alocados todos os custos dos produtos (GGF - gastos gerais de fabricação, matéria prima e mão de obra) e os produtos que ainda estão em elaboração.

Por exemplo: em uma fábrica de sapatos o funcionário requisita o couro, e fabrica o sapato a partir do mesmo, utilizando junto à produção energia elétrica, a empresa tem que arcar com os encargos dos funcionários, neste caso também influi no custo.

Estoque de produtos acabados: depois de pronto o produto acabado se localiza neste estoque, por exemplo: o sapato pronto para a venda.

Após deduzir das receitas o CPV chegamos ao valor da margem bruta, deduzimos ainda os custos do período, conseguimos alcançar o lucro/prejuízo operacional.

Custo de fabricação resulta no que a empresa gasta ao fabricar o produto final, nele se encaixa os custos diretos de fabricação, como mão de obra da produção e matéria prima consumida.

Custos Indiretos de Fabricação (CIF) - que não estão diretamente ligados a fabricação do produto, como mão de obra de supervisores, controle de qualidade e recursos humanos.

Produção por Processo:

Quando as dimensões e especificações do produto são padronizadas utilizamos a produção por processo, onde a produção é contínua, o custo é dividido igualmente pela quantidade de produtos produzidos e é menos burocrático.

A produção não tem variação, como tempo, material, mão de obra, etc. Por esse motivo é possível dividir o custo igualmente pela quantidade produzida.

Produção por Ordem:

Esse processo tem variações na produção por se tratar de diversos tipos de especificações em cada produto.

Tanto a matéria prima, quanto a mão de obra e os GGFs (gastos gerais de fabricação) variam de acordo com a especificação do produto. O custo é apurado individualmente, levando em conta todos os fatores já citados.

O processo se orienta seguindo uma OP (ordem de produção) onde estará especificado o produto e o que é preciso para produzi-lo (tempo, matéria prima, mão de obra, etc).

O custeio por ordem é dividido em sete etapas:

- Objeto de custo:

O objeto que será produzido.

- Custo direto da ordem:

É aquele que pode ser identificado e apropriado diretamente ao produto.

- Alocação de custo:

O modo como será avaliado o rateio que será efetuado.

- Identificar custos indiretos:

Identificar e mensurar o que foi utilizado indiretamente na produção.

- Taxa por unidade:

Taxa de custo indireto real.

- Custos indiretos:

É aquele que não pode ser apropriado diretamente ao produto no momento de sua ocorrência.

- Calcular o custo total da ordem:

Com esses dados conseguimos identificar o custo total que o produto teve, por meio do custeio por ordem.

3.5.3 – Custos para Avaliação dos Estoques

3.5.3.1 Custeio por absorção

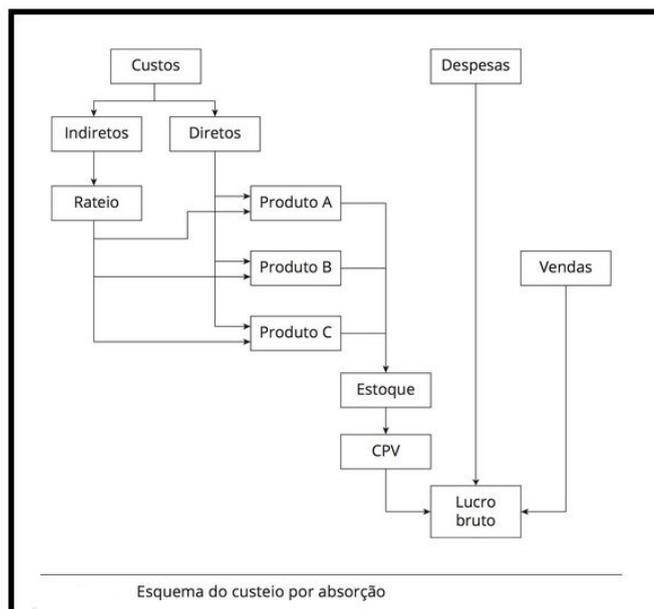
Para CREPALDI (2018), custeio por absorção, também chamado custeio integral ou custo integral, é aquele que faz debitar ao custo dos produtos todos os custos da área de fabricação, definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura como aluguel, IPTU da fábrica ou operacionais como a mão de obra. Como o autor bem lembra o próprio nome do critério já revela sua finalidade que é fazer com que cada produto ou serviço absorva uma parcela dos custos diretos e indiretos relacionados à fabricação.

Como é apontado por diversos autores entre eles o próprio Crepalde (2018) e Martins (2010), este método é derivado da aplicação dos princípios da contabilidade geralmente

aceitos, sendo a apuração pelo custeio por absorção uma exigência legal para atender ao fisco no Brasil. Como já apresentamos a totalidade dos custos indiretos de fabricação, isto é, fixos e variáveis, são incluídos no custo do produto e para isso são utilizados rateios na apropriação destes custos.

Segundo Crepalde (2018) todos os custos incorridos em determinado período serão absorvidos pela produção, e serão apropriados aos produtos acabados ou em elaboração, se for o caso, ele também trata da importância da separação entre custo e despesa, uma vez que as despesas vão diretamente para o resultado do período, enquanto os custos dos produtos não vendidos vão para o estoque. Nesse método todos os custos são absorvidos pelos produtos, ou seja, todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos.

Figura 1: Esquema de custeio por absorção.



Fonte: RIBEIRO, O. M. Contabilidade de custos, 2015.

Algumas vantagens apontadas por Ferreira (2007), são que este método é válido para o imposto de renda e para a apresentação dos lucros fiscais, sendo também importante para o estabelecimento dos preços de venda considerando a recuperação de todos os custos incorridos no produto. E como grande desvantagem deste método de custeio o autor apresenta a alocação dos custos fixos, de maneira arbitrária, uma vez que estes custos têm de serem alocados aos produtos através de critérios de rateios, como por exemplo volume de matéria prima consumida ou mão de obra direta, critérios estes que não apresentam uma relação direta de causa e efeito. Outro fator negativo é que o custo do produto fica dependente do volume de produção, alterações no volume fazem com que o montante dos custos indiretos varie, desta forma quando o volume aumenta, o custo unitário diminui e quando o volume diminui o custo unitário aumenta, em virtude das desvantagens apresentadas este sistema não é recomendado para fins gerenciais.

3.5.3.2 Contabilização dos custos

A contabilização das contas de custos é variada, podendo se optar entre critérios mais simples ou mais complexos.

Critério simples conforme Martins (2010 p.58): “Contabilização dos Custos pela Contabilidade Financeira em contas apropriadas e transferência direta para os estoques à medida que os produtos são acabados ou então só no fim do período, sem registro das fases de rateio”. Por exemplo, se a empresa XYZ, produz três tipos de produtos A, B e C, ao encerramos o período vamos (creditar) zerar as contas de custos e debitar na conta de (ativo) estoque dos produtos A, B e C.

Critério complexo segundo Martins (2010 p.59): “A forma mais complexa para a contabilização dos custos seria representada pelo registro contábil no mesmo grau de detalhamento dos mapas e arquivos de custos.” É uma forma de contabilização desaconselhada pelo próprio Martins, devido ao número grande de lançamentos que são necessários e a pouca utilidade prática.

3.5.3.3 Departamentalização

Ribeiro (2015, p.330) “Para a Contabilidade de Custos, departamento é a menor unidade administrativa da empresa industrial, composta por homens e bens, capaz de realizar tarefas homogêneas.” Logicamente estes departamentos geram gastos, tanto despesas quanto como custos. Os gastos gerados nos departamentos que beneficiam a produção, são classificados como custos, segundo Ribeiro (2010), por este motivo, os departamentos também recebem o nome de “centros de geração de custos” ou simplesmente “centros de custos”. No entanto é preciso esclarecer que apesar de cada departamento corresponder a um centro de custos, pode existir centros de custos que não sejam um departamento, ou, ainda, um departamento poder ser subdividido em mais de um centro de custos, por exemplo o departamento de produção de uma empresa de medicamentos que possui várias máquinas gerando gastos diferentes e sendo operadas por farmacêuticos, por técnicos especializados de nível médio, com carga horária e salários também diferentes, dessa maneira, parte dos medicamentos que são produzidos passam por todas as máquinas desse departamento, outra parte passe por metade delas e outros produtos, por uma, duas ou três delas somente, nesse caso, o departamento pode ser subdividido em vários centros de custos, de forma que cada máquina seja um centro de custo, para que os CIFs gerados, em função de cada máquina, possam ser atribuídos somente aos produtos que as utilizaram de maneira a permitir apropriar melhor os custos indiretos aos produtos.

Ribeiro (2010) explica que os departamentos estão divididos em dois grupos, os departamentos de produção, que são responsáveis por fabricar ou promover qualquer tipo de modificação direta nos produtos e os departamentos de serviços ou auxiliares que embora os produtos não circulem por estes departamentos, eles prestam serviços para toda a empresa, bem como para os departamentos produtivos, os custos gerados nesses departamentos são todos indiretos, sendo a departamentalização uma excelente maneira de rateá-los.

Neste sistema Ribeiro explica que para alocar os custos indiretos aos produtos primeiro, identificam-se todos os custos indiretos gerados em cada departamento, acumulando-os nos respectivos centros de custos, e posteriormente os custos acumulados nos

departamentos de serviços são transferidos para os departamentos de produção e depois que todos os custos indiretos se encontram devidamente alocados nos departamentos de produção, eles são transferidos aos produtos.

Para finalizar trazemos abaixo, a síntese do esquema básico completo da contabilidade de custo apresentado por Martins (2010, p.73 e 74)

1° Passo: Separação entre custo e despesa;

2° Passo: Apropriação dos custos diretos diretamente aos produtos;

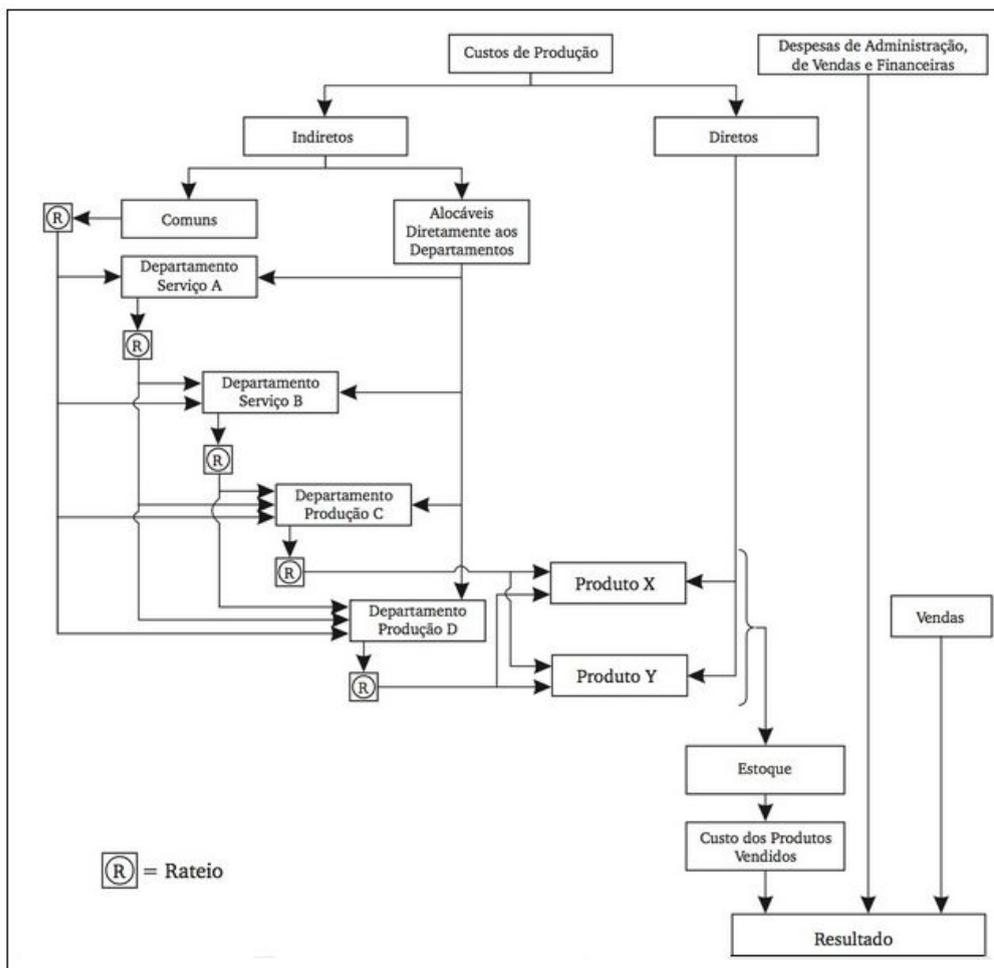
3° Passo: Apropriação dos custos indiretos que pertencem, visivelmente, aos departamentos, agrupando, à parte os comuns;

4° Passo: Rateio dos custos indiretos comuns aos diversos departamento, quer de produção, quer de serviços;

5° Passo: Escolha da sequência de rateio dos custos acumulados nos departamentos de serviços e sua distribuição aos demais departamentos;

6° Passo: Atribuição dos custos indiretos que agora só estão nos departamentos de produção aos produtos, segundo critérios fixados.

Figura 2: Esquema básico da contabilização por departamento.



Fonte: MARTINS, E. **Contabilidade de custos**, 2010 p.74 .

4 CONCLUSÃO

Em Controladoria nós buscamos em materiais de apoio os objetivos que a empresa estabeleceu para 2017 em cima desta pesquisa conseguimos construir o BSC, que é um sistema de suporte a tomada de decisão, o qual possui indicadores para acompanhar se os objetivos estão sendo alcançados, essa matéria está ligada a alta administração da empresa, ao desenvolvermos esta parte do PI tivemos muita dificuldade de estabelecer indicadores capazes de monitorar as ações da empresa, e verificar se estas estão na direção correta.

Dentro da matéria de Análise das Demonstrações Contábeis aprendemos a calcular a análise vertical, com ela enxergamos o quanto uma conta representa no total que vamos comparar e com a análise horizontal acompanhamos a evolução dos períodos entre os anos de 2016 e 2017. Foi importante também o entendimento sobre os prazos que a empresa obedece, pois eles são uma boa ferramenta para que a empresa se mantenha com bons resultados.

A contabilidade gerencial é uma ferramenta de gestão muito importante para a tomada de decisão, ele nos trouxe os cálculos da margem de contribuição, dos pontos de equilíbrio contábil, econômico, financeiro e da margem de segurança entre outros. Utilizamos as DREs (demonstração do resultado do exercício) dos trimestres que foram solicitados para fazer os cálculos exigidos, e com esse cálculos conseguimos ver que a empresa que escolhemos para o projetos têm excelentes números, pois o valor real da empresa é muito superior ao seu ponto de equilíbrio, deixando a empresa com uma grande margem de segurança.

Nas aulas de finanças corporativas abordamos vários indicadores de rentabilidade como EVA, TRI, TRPL e EBITDA, que se mostraram importantes para espelhar a realidade econômica e financeira da empresa. É um bom parâmetro para a tomada de decisões e até sobre possíveis investimentos que podem ser feitos pela empresa.

Como se trata de uma empresa comercial o fluxo de custo é bem simples se comparado ao fluxo de custo de uma indústria, onde os custos se concentram na compra de mercadorias, ficam alocados no estoque das mesmas e na venda é contabilizado aparecendo nas demonstrações contábeis como CMV, e para obtermos o lucro operacional deduzimos as despesas.

A empresa se mostrou muito sólida e com números consistentes, desde sua fusão em 2011 vem obtendo crescimento ano a ano, e se mantendo no topo dos rankings do seu segmento de mercado. Esses fatores positivos da empresa nos ajudaram nas análises necessárias, e após levantamento de muitos dados e de diversos cálculos efetuados, apresentamos uma análise financeira e econômica com base em indicadores para tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

BRUNI, A. L. **A administração de custos, preços e lucros: com aplicações na HP12c e excel.** Tradução . [s.l.] Atlas, 2010.

CREPALDI, S. A.; Crepaldi, G. S. **Contabilidade de custos.** Tradução . [s.l.] Atlas, 2018.

FERREIRA JOSÉ ANTONIO STARK. **Contabilidade de custos.** Tradução . [s.l.] Pearson Prentice Hall, 2007.

LIMA, E. B. Contabilidade de Custo.

Disponível em :<<http://webserver.crcrj.org.br/APOSTILAS/A0084P0449.pdf>>

Acessado em: 01/11/2017

MARION, J. C. ; RIBEIRO, O. M. **Introdução à contabilidade gerencial** - 1a Edição, Saraiva, 2011.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** Tradução . [s.l.] Atlas, 2010.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade de custos.** Tradução . [s.l.] Saraiva, 2015.

PESQUISA. In: ABRAFARMA, Números Abrafarma.

Disponível em :<<https://www.abrafarma.com.br/sobre-1-c1mp6>>

Acessado em: 29/10/2017

PESQUISA. In: Divulgação de Resultados de 2016 da DROGARIAS DPSP S.A.

Disponível em :

<<https://www.escavador.com/diarios/443179/DOESP/empresarial/2017-04-20?page=20>>

Acessado em: 19/10/2017

PESQUISA. In: Doenças Crônicas e Sua Saúde, AxisMed.

Disponível em :<<http://www.axismed.com.br/sua-saude/sua-saude.aspx>>

Acessado em: 29/10/2017

PESQUISA. In: Drogasil, Nossa história.

Disponível em :<<http://www.drogasil.com.br/nossa-historia>>

Acessado em: 01/11/2017

PESQUISA. In: Ebitda: o que é, para que serve e como calcular? , BTG Pactual digital.

Disponível em :

<<https://www.btgpactualdigital.com/blog/financas/ebitda-o-que-e-para-que-serve-e-como-calcular>>

Acessado em: 11/11/2017

PESQUISA. In: Indicadores de Liquidez: Corrente, Seca, Imediata e Geral, Treasy." 20 dez. 2014.

Disponível em :

<<https://www.treasy.com.br/blog/indicadores-de-liquidez-corrente-seca-imediate-e-geral/>>

Acessado em: 13/11/2017

PESQUISA. In: Índices de Liquidez, Portal de Contabilidade.

Disponível em :

<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indices-de-liquidez.htm>>

Acessado em: 12/11/2017

PESQUISA. In: Panorama farmacêutico.

Disponível em:

<<http://panoramafarmaceutico.com.br/2017/10/13/faturamento-de-farmacias-cresce-89-ate-setembro/>>

Acessado em: 19/10/2017

PESQUISA. In: Poder de compra dos brasileiros será limitado até 2026.

Disponível em :

<<https://www.dcomercio.com.br/categoria/economia/poder-de-compra-dos-brasileiros-sera-limitado-ate-2026>>

Acessado em: 29/10/2017

PESQUISA. In: O que é custo de capital de uma empresa?, WR|Prates." 7 set. 2016.

Disponível em : <<http://www.wrprates.com/o-que-e-custo-de-capital-de-uma-empresa/>>

Acessado em: 12/11/2017

PESQUISA. In: CDI: O que é o CDI? Qual é o CDI hoje? Mensal e ... ,Eu Quero Investir!." 9 set. 2016.

Disponível em :

<<https://www.euqueroinvestir.com/cdi-certificado-de-deposito-interbancario/>>

Acessado em: 11/11/2017

PESQUISA. In: RD, Perfil corporativo.

Disponível em : <<http://www.rd.com.br>>

Acessado em: 16/10/2017

PESQUISA. In: RD, Planilhas e fundamentos.

Disponível em : <<http://www.rd.com.br/planilhasdinamicas.aspx>>

Acessado em: 19/10/2017

PESQUISA. In: RD, Relações com Investidores.

Disponível em : <<http://www.rd.com.br>>

Acessado em: 28/10/2017

PESQUISA. In: 5 passos para precificar corretamente um produto, Blog do Sebrae" 18 out. 2016.

Disponível em : <<http://blog.sebrae-sc.com.br/passos-para-precificar-um-produto/>>

Acessado em: 11/11/2017

ANEXOS