



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

AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

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**

AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO 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:

Daniel Cesar dos Reis, RA 15000403

Josilaine Ap. da Rocha Bernardes , RA 15000578

Josiline Ap. da Rocha Felisberto, RA 15000577

Mariane Borges, RA 15001561

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	8
3.1 CONTROLADORIA	8
3.1.1 MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	8
3.1.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	19
3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	22
3.2.1 Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial - BP	22
3.2.2 Análise Vertical e Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício - DRE	25
3.2.3 Índice de Liquidez Corrente	27
3.2.4 Índice de Liquidez Seca	28
3.2.5 Índice de Liquidez Imediata	29
3.2.6 Índice de Liquidez Geral	30
3.2.7 Prazo Médio de Recebimento de Vendas	31
3.2.8 Prazo Médio de Compras	32
3.2.9 Prazo Médio de Renovação de Estoques	33
3.2.10 Grau de Endividamento	34
3.2.11 Índice de Participação do Capital de Terceiros	35

3.2.12 Composição do Endividamento	36
3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL	38
3.3.1 Ponto de Equilíbrio	38
3.3.2 Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro	40
3.3.3 Influência do Ponto de Equilíbrio	42
3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS	45
3.4.1 – Indicadores de Rentabilidade	46
3.4.2 – EVA	47
3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTO	51
3.5.1 – Classificação dos Custos	52
3.5.3 – Custos para Avaliação dos Estoques	56
4 CONCLUSÃO	59
5 REFERÊNCIAS	60
6 ANEXOS	62

1 INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste projeto é atribuírmos informações durante uma tomada de decisão. Para se tomar uma decisão não basta saber o que se quer, mas é necessário que exista alguns aspectos, tais como: analisar todos os objetivos e fazer uma boa avaliação do mesmo, podendo destacar também, um bom planejamento entre as organizações e ampliar as ideias mais importantes durante a tomada de decisão.

Saber tomar as decisões é a principal função do administrador de uma empresa, pois não existe decisão perfeita, ele terá que estimar as suas vantagens e desvantagens e sempre visando o desempenho econômico. Neste processo envolve a identificação do problema, bem como definir os critérios, analisar, escolher alternativas e verificar a eficácia das decisões tomadas.

Um dos grandes diferenciais de uma boa liderança é a capacidade de gerar resultados positivos para a organização, e fazer a escolha certa é o maior poder que um líder possui. Em sua vida profissional, o poder de trazer a escolha certa é o que vai definir suas decisões e a forma como apresenta e sustenta suas convicções.

O fundamento das boas decisões é o autoconhecimento, pois é a partir dele que o profissional passa de maneira pontual o que realmente faz sentido para a sua vida, e é justamente a partir deste entendimento que o profissional consegue desenvolver um maior discernimento para escolher o que é melhor e está de acordo com seus valores e objetivos..

Para se iniciar uma tomada de decisão, precisamos inicialmente de dados confiáveis, o que geralmente deve ser obtido através de um sistema, o mais conhecido é o SAP, para a utilização de um sistema deve se ter claramente definido dentro da empresa o processo gerencial da mesma, e para isso nada melhor do que a contabilidade gerencial, ministrada pelo professor Luiz Fernando Pancine, além disso a controladoria serve para que a veracidade da informação seja coerente com a realidade da empresa, como demonstrado pelo professor Marcelo Cicconi, com dados em mão chega a hora de

uma elaboração de custo, uma hora importante pois isso um erro mínimo nessa hora pode ocasionar um prejuízo significativo para a empresa, o que poderia até mesmo decretar sua falência, como demonstrado pelo professor Rodrigo Simão, após a realização de relatórios contábeis será necessário a interpretação correta dos dados obtidos, e a unidade de análises das demonstrações contábeis ministrada pelo professor Fortes, auxiliará nessa interpretação, e por fim a unidade de finanças corporativas ministradas pelo professor Max Vallim, irá demonstrar os indicadores para uma futura tomada de decisão.

Para a abordagem das análises do nosso trabalho, foi escolhida a empresa AREZZO Indústria e Comércio S/A. Uma empresa que abrange no seu segmento de vestuários, calçados e acessórios e que ficou conhecida mundialmente pela sua marca de qualidade. A AREZZO expandiu sua rede de lojas, através do sistema de franquia nos anos de 1989 e atualmente, conta com lojas espalhadas nas mais importantes cidades do país.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Arezzo Indústria e Comércio S.A foi fundada em 1972 pelos irmãos Anderson e Jefferson Birman, na cidade de Belo Horizonte- MG. O nome da empresa foi escolhido, a dedo, olhando um mapa da Itália, país que nos anos 70 exercia grande influência na moda mundial, os irmãos Birman apontaram para um lugar, que era a cidade de Arezzo, e assim, foi escolhido o nome da fábrica de calçados, que na época era voltada para o público masculino. Até então, não havia nenhuma loja na cidade tipo boutique, então surgiu a ideia de seguir neste ramo com os sapatos masculinos, mais com o tempo, acabou sendo direcionada a moda feminina, e eles acabaram seguindo a demanda do mercado. Hoje, suas coleções são produzidas na região sapateira do Vale dos Sinos (RS). Seu principal ramo de atividade é a industrialização e a comercialização de produtos de couro e de plástico em geral, incluindo sapatos e artigos de vestuário, com o CNPJ 16.590.234/0001-76, e sua classificação setorial é consumo cíclico, comércio, tecidos, vestuário e calçados.

Logo do início dos anos 90, os custos industriais usados na cidade de Belo Horizonte foram proibidos, então os irmãos Birman planejaram um movimento que os levaria a reinventar sua empresa. Desativaram a linha de produção, e focaram na ideia de terceirização industrial, e transferiram o cérebro criativo da empresa para Campo Bom (RS), no centro do maior complexo calçadista do Brasil.

A partir desse período, a AREZZO mudou seu foco de fabricante de sapatos para administração de uma grande rede de varejo de sapatos, focando no desenvolvimento de conceitos de marca e moda e nos seus canais de distribuição.

Nos últimos anos a AREZZO cresceu de uma forma extraordinária e conquistou a todo o país, recebendo em 2005 o título de melhor franquia do Brasil, segundo uma pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Com esse crescimento a Arezzo começou a enfrentar a luta contra seus concorrentes que são conhecidos como os maiores concorrentes da Arezzo, são chamados: Via Uno, Carmen Stefans e Via Marte.

Porém a Arezzo não parou por aí, desde 1972 a família Birman teve uma inspiração onde associou a marca Arezzo a Arezzo & Co. A marca nasceu pelo desejo da família de ligar à produção à moda italiana para contextualizar os anos 70, em meio a grande influência da moda europeia no mundo. Com isso ela possui cinco marcas reconhecidas: Arezzo Schutz, Anacapri, Alexandre Birman e Fieverh, com produtos que se destacam pela qualidade, design, conforto e inovação.

3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 CONTROLADORIA

3.1.1 MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

O Planejamento estratégico é a condição mais fundamental das funções gerenciais, é a agilidade com que esta função está sendo representada, com sucesso em todos os procedimentos. O Planejamento pode ser indicado como processo de reflexão, sendo assim, precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão, com vistas melhores para o futuro.

O Planejamento determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor. (site : sebrae)

Isso significa que planejar estrategicamente, necessariamente, são absorvidas as junções de compatibilidade e as grandes oportunidades, no meio interno e externo já oferecidas pela a empresa. Usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade da mesma.

O Planejamento Estratégico deve ser feito, alinhado à missão e aos valores da empresa, por isso é muito importante que os administradores participem do processo de criação deste planejamento. A empresa com o planejamento, cria a sua identidade e seu diferencial no mercado pois tem um método único que influencia todas as suas atitudes.

É uma área do planejamento empresarial, que facilita a gestão de uma empresa, auxilia na definição de objetivos e estratégias para alcançar objetivos, sendo por isso, uma parte crucial do empreendedorismo.

Abaixo, veremos os objetivos que a empresa apresenta para o seu planejamento estratégico:

- lançamento de novos produtos;
- aproveitar oportunidades de mercado;

- maior número de vendas;
- agrado aos clientes, etc.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

É possível identificar as seguintes etapas do planejamento estratégico:

1. definição de valores da empresa, como a visão e missão;
2. análise do ambiente externo, as oportunidades e ameaças para a empresa;
3. análise do ambiente interno, mais concretamente as forças e fraquezas da empresa;
4. análise do contexto atual da empresa através da análise SWOT- Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças);
5. definição de objetivos e metas, ou seja, o que a empresa pretende alcançar. É importante saber identificar o público alvo de cada ação e cada objetivo;
6. formulação e implementação da estratégia, onde se escolhe o plano para alcançar as metas e objetivos definidos e previamente;
7. na formulação das estratégias: é importante verificar os recursos disponíveis;
8. na implementação das estratégias: definir quais recursos se aplicam mais adequadamente à estratégia escolhida.
9. obtenção do feedback e controle, onde os responsáveis verificam os resultados do planejamento estratégico.

Etapas do modelo de Planejamento Estratégico na empresa Arezzo.

Missão

Despertar desejos ao identificar e interpretar tendências e comportamentos da mulher, proporcionando a melhor experiência e oferecendo o produto certo na hora certa

Visão

Ser líder no Brasil em calçados e bolsas de moda, com presença internacional, satisfazendo nossas consumidoras com as marcas mais desejadas, gerando valor perene para nossos públicos”

Valores

Transparência, Meritocracia, Alinhamento, Humildade, Desafio, Autenticidade, Envolvimento, Flexibilidade, Paixão, União

1. Oportunidades e Ameças

Ambiente externo

As oportunidades da Arezzo estão diretamente ligado com a tecnologia em que vem revolucionando o mundo todo, pois, através dela, é possível realizar várias estratégias para as oportunidades propostas.

As ameaças se dão pelas oportunidades que os concorrentes diretos também tem, já que as empresas buscam cada vez mais se aperfeiçoar para atender as necessidades dos clientes.

2. Forças e Fraquezas

Ambiente interno

As forças têm ligação direta com seus produtos, onde seu foco é a inovação e qualidade, além, de um amplo sistema de franquias.

Já as fraquezas, devem ser trabalhadas para serem as menores possíveis, já que envolvem suas deficiências internamente.

3. Analise SWOT

Forças	Oportunidades
Marca conhecida nacional e internacional	Mão de obra terceirizada
Diversificação em seus produtos	Ampliação de mercado
Inovação constante	Mercado virtual
Alta qualidade em seus produtos	Novas tecnologias
Sistema de franquias	Novos métodos de distribuição
Fraquezas	Ameças
Custos altos	Falta de mão de obra especializada
Problemas operacionais internos	Concorrentes
Falta de formação de funcionários	Produtos similares de baixa qualidade

5- Objetivos e Metas

A Companhia tem por objeto, juntamente com as suas controladas, a fabricação, o desenvolvimento, a modelagem e o comércio nacional e internacional de calçados, bolsas, acessórios e vestuário para o mercado feminino.

O público alvo dela é a mulher contemporânea, através de seus produtos. Seu público não está somente em seu país de origem, mais também em outros, como EUA, Bolívia e Paraguai..

6- A companhia mantém um fluxo de investimentos em capital humano, infraestrutura e soluções tecnológicas para implantar as melhores práticas de controles internos, gestão de processos, mitigação de riscos corporativos e de modelos financeiros, compliance, segurança de informação e continuidade de negócios.

Sua maior agilidade foi alcançada com a adoção de um sistema de controle que permite à empresa saber o que cada franqueado tem no estoque. Com isso, só é abastecido o que foi vendido e conseguindo assim aumentar o giro das coleções, ou seja, fazer com que os lojistas vendem mais, tendo menos estoque.

Existem indicadores para medir o sucesso de uma empresa, mas primeiramente é importante entender os planejamentos estratégicos. Para se ter uma contribuição significativa no controle da empresa, é importante também ter objetivos claros na definição das metas. São eles que irão fornecer uma visão precisa de seus processos.

Abaixo serão citados indicadores para um bom desempenho em seu sucesso, sendo eles, desempenho, processos e financeiros.

Indicadores de desempenho:

1- Indicadores estratégicos: auxiliam na orientação de como a empresa se encontra em relação aos objetivos que foram estabelecidos anteriormente, além de indicar ele também fornecerá um comparativo de como está o cenário atual da empresa com relação ao que deveria ser. Uma boa ferramenta para auxiliar é o Balanced Scorecard

2- Indicadores de desempenho de processo: permite entender a dinâmica do processo. Com isso é possível identificar a performance do setor de forma mais ampla, ou seja, está focada em como a tarefa é realizada.

Indicadores de processo:

1- Indicadores de produtividade: que podem estar relacionados à produtividade hora/colaborador, hora/máquina. Ou seja, estão ligados ao uso dos recursos da empresa com relação às entregas. É a relação entre as saídas geradas por um trabalho e os recursos utilizados para isso.

2- Indicadores de qualidade: andam juntos com os indicadores de produtividade, pois ajudam a entender qualquer desvio ou não conformidade que ocorreu durante o processo produtivo, ou seja, a relação entre as saídas totais, (tudo que foi produzido) e as saídas adequadas ao uso

3- Indicadores de capacidade: medem a capacidade de resposta de um processo. Podemos citar como indicadores de capacidade a quantidade de produtos que uma máquina consegue embalar durante um determinado período de tempo, ou seja, a relação entre a quantidade que se pode produzir e o tempo para que isso ocorra.

4- Indicador de lucratividade: é um cálculo feito sobre o faturamento da empresa, encontrando assim, o percentual do lucro, auxiliando o melhor caminho que o negócio deve tomar. Se o seu faturamento foi positivo, mas o dinheiro não está disponível, é sinal de que seus custos andam elevados e uma boa forma de resolver é comparar com seu setor de mercado, que é utilizado a relação percentual entre o lucro e as vendas totais

5- Indicador de rentabilidade: Relação percentual entre o lucro e o investimento feito na empresa.

6- Indicador de Competitividade: Relação da empresa com a concorrência.

7- Indicadores de Efetividade: Efetividade é a conjugação da eficácia com a eficiência.

8- Indicadores de Valor: Relação entre o valor percebido ao se receber algo (um produto, por exemplo) e o valor efetivamente despendido para a obtenção do que se recebeu.

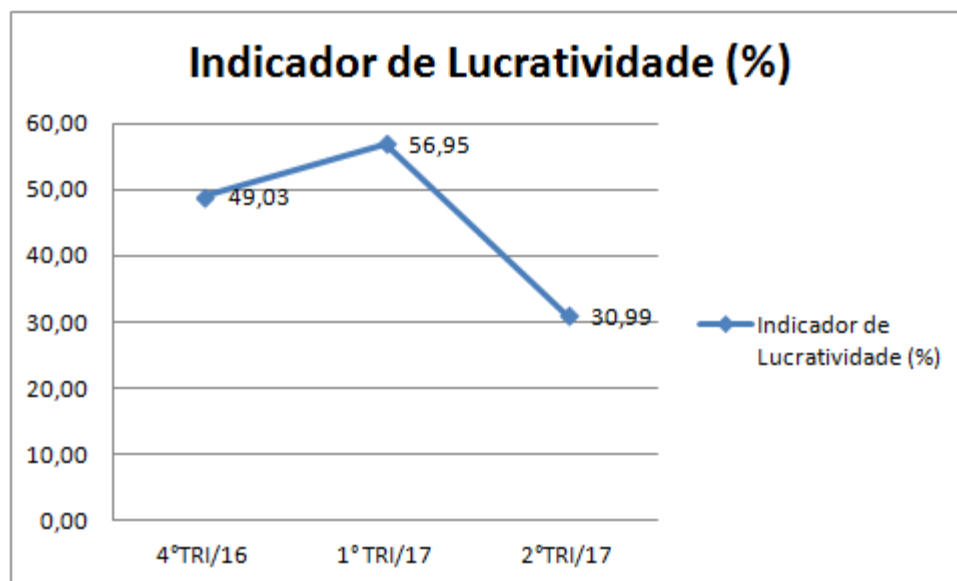
9- Eficácia: Foca no produto, trazendo lucros maiores. É a relação entre os resultados obtidos e os resultados pretendidos: fazer da melhor maneira.

10- Eficiência: Foca no processo, usando o mínimo de recursos. É a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados: fazer da melhor maneira utilizando a menor quantidade possível.

Usaremos dois indicadores para medir nossa empresa, utilizando os três últimos trimestres, ou seja, o 4º trimestre de 2016, o 1º trimestre de 2017 e o 2º trimestre de 2017.

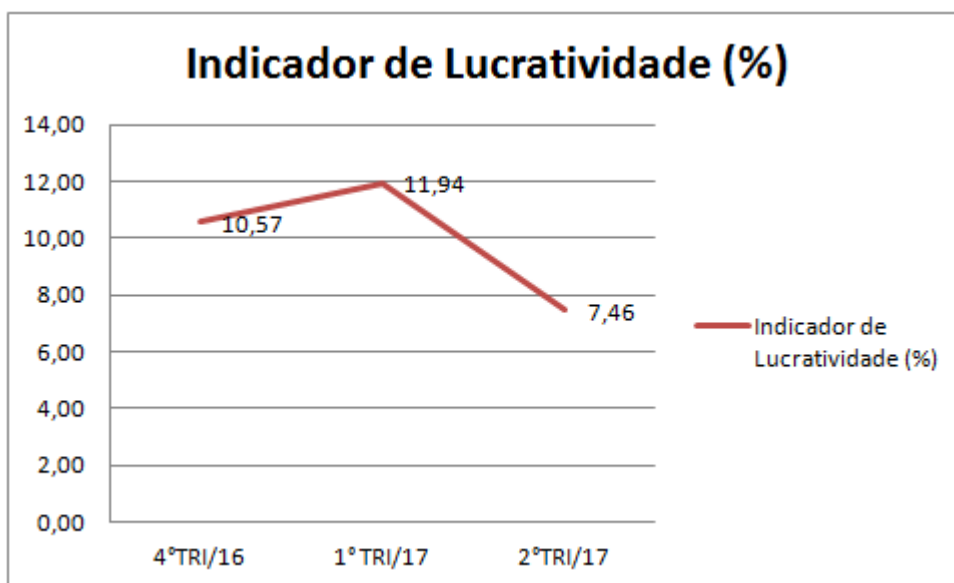
Indicadores de Rentabilidade

	4ºTRI/16	1º TRI/17	2ºTRI/17
Imobilizado (R\$)	73.052	68.954	71.549
Lucro Líquido (R\$)	35.817	39.269	22.176
Indicador de Lucratividade (%)	49,03	56,95	30,99



Indicadores de Lucratividade

	4ºTRI/16	1º TRI/17	2ºTRI/17
Receitas com receitas de bens e/ou serviços (R\$)	338.870	328.903	297.177
Lucro Líquido (R\$)	35.817	39.269	22.176
Indicador de Lucratividade (%)	10,57	11,94	7,46

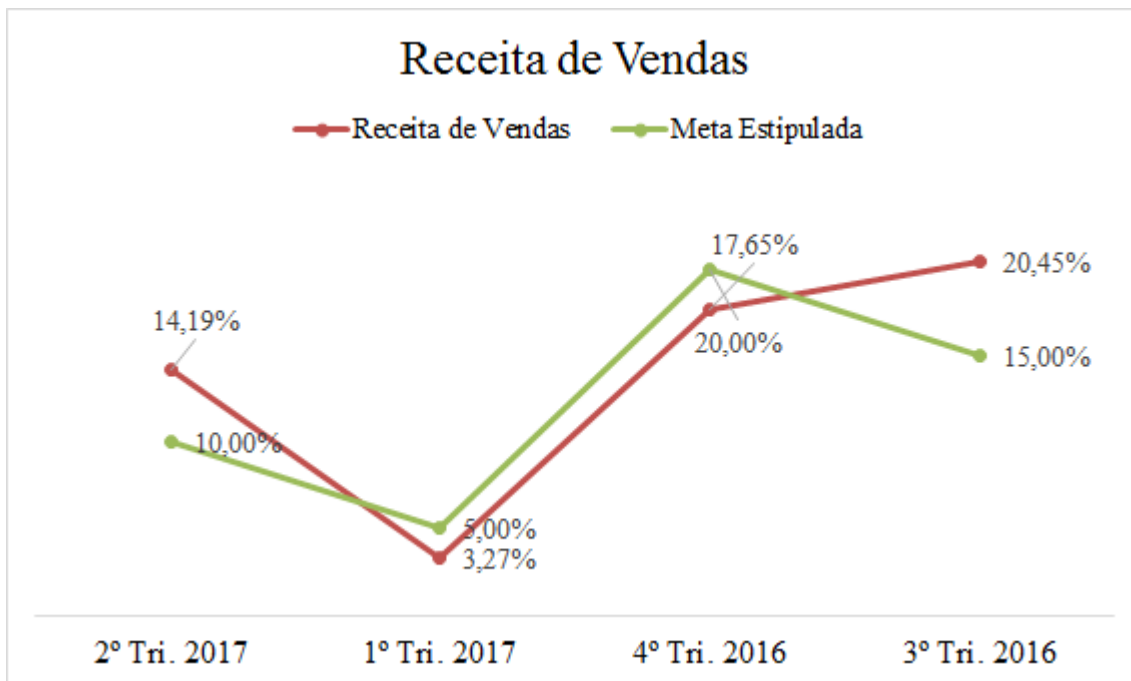


Indicadores Financeiros:

Com estes indicadores, é possível dar um diagnóstico da saúde financeira da empresa.

Receita Financeira

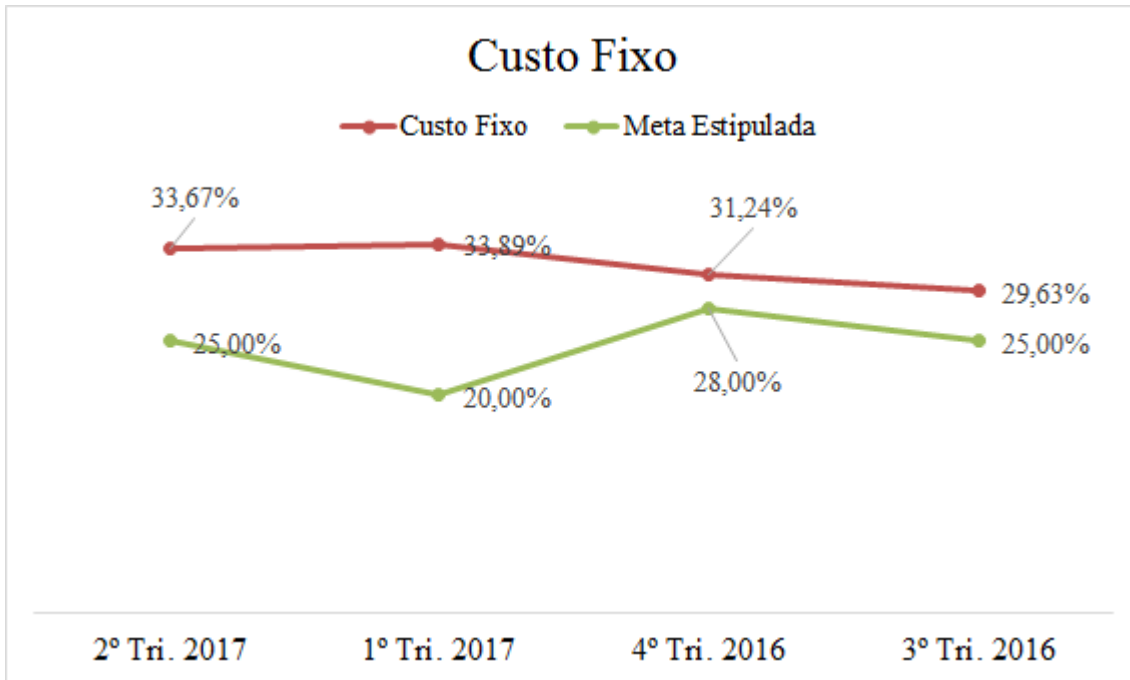
Neste indicador pode ser analisado quando de dinheiro entrará na empresa, ou seja, o sua receita determinado período.



Para a utilização de meta foi utilizado a média de receitas do mesmo período, conforme informações do ano anterior ao demonstrado.

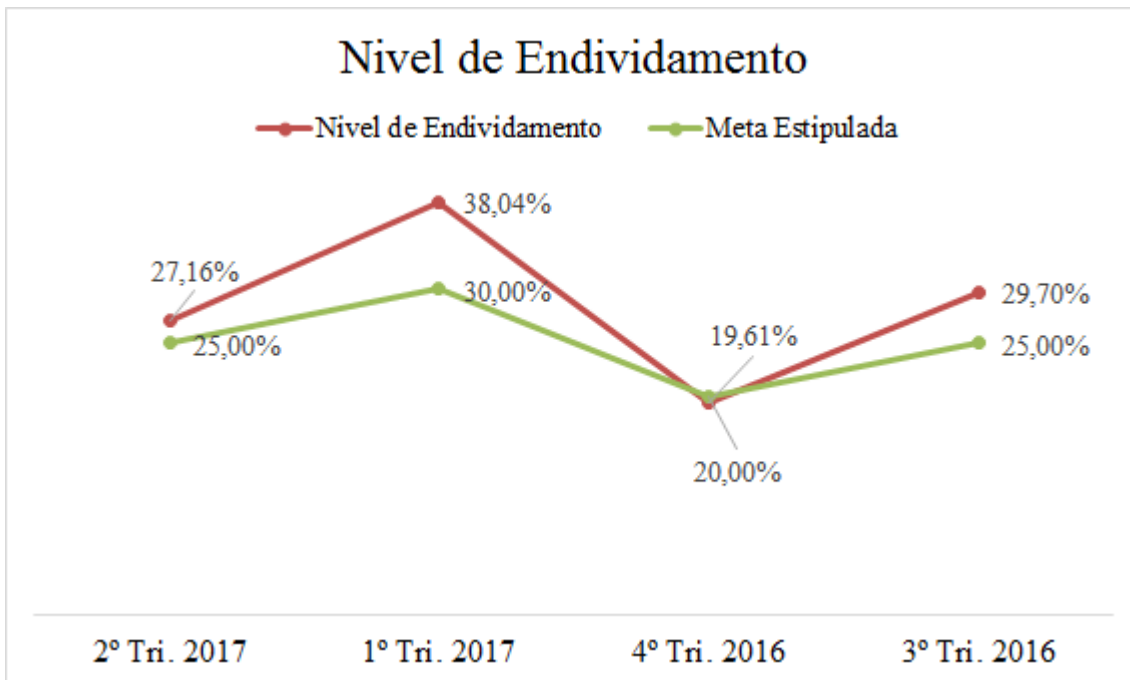
Custos fixos

Este indicador é muito importante para o controle da organização, pois, estão relacionados com os custos que não variam, ou seja, independente de seu faturamento, estes custos existirão.



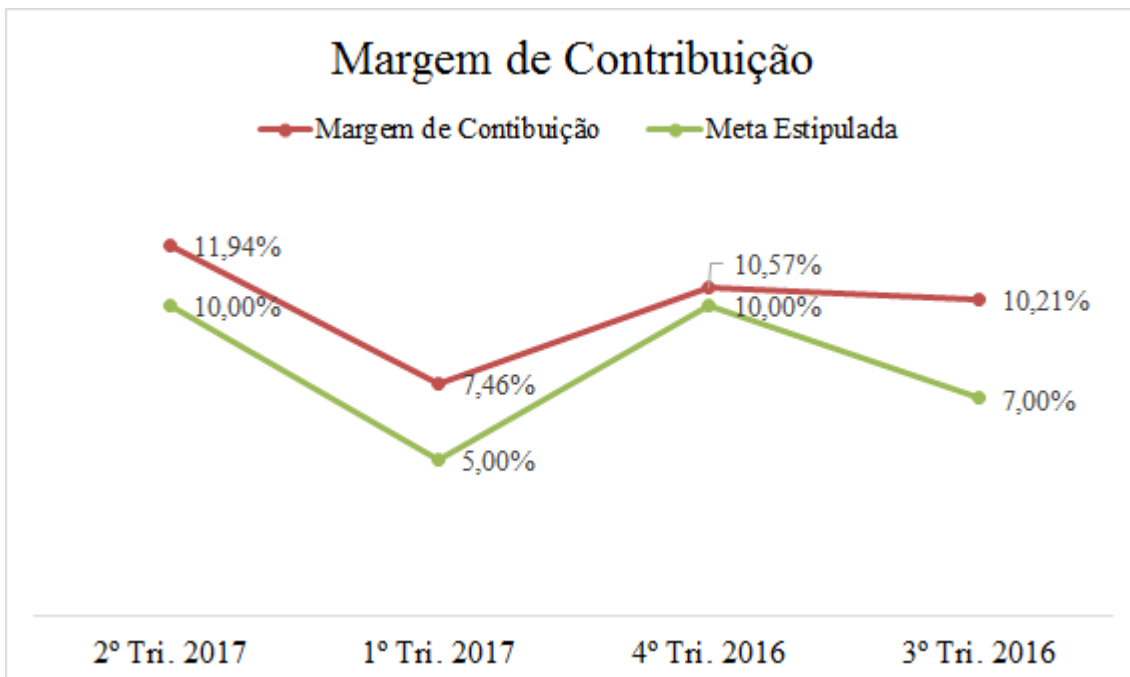
Nível de endividamento

Índice utilizado para demonstrar a pendência do negócio em relação ao capital obtido com terceiros, para chegar a esse cálculo, será utilizado dados do balanço patrimonial, no qual será utilizado o total do passivo, dividido pelo total do ativo, vale uma atenção especial para os empréstimos obtidos por terceiro uma vez que esse recurso costuma ser alto.



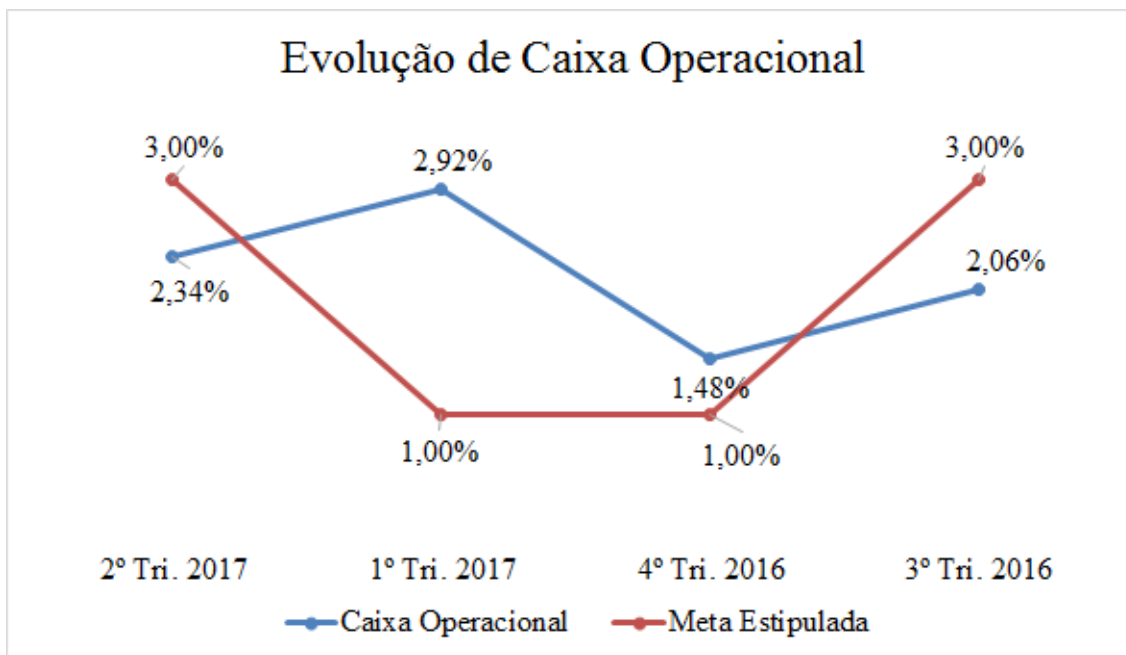
Margem Operacional

Indicador responsável por definir porcentagem de cada unidade monetária, margem operacional obtida



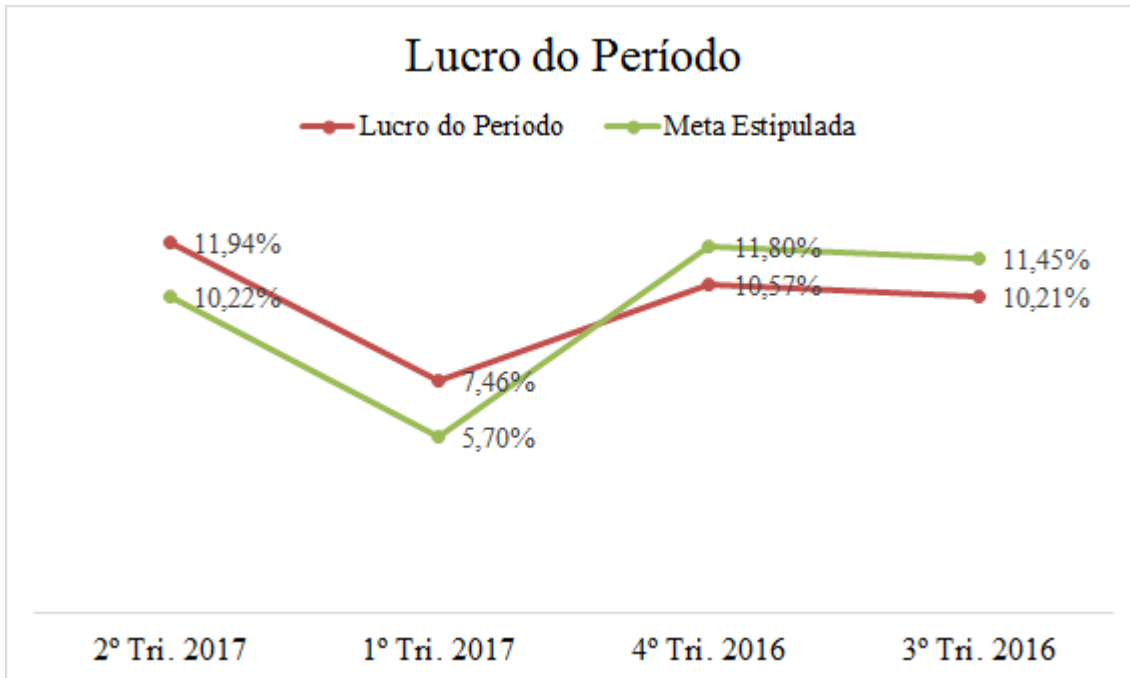
Evolução de Caixa Operacional

Indicador utilizado como base para demonstrar a evolução de um caixa em um determinado período.



Comparativo de Lucro

O índice de comparativo de lucro, serve para efetuar um comparativo entre o lucro em um determinado período, usamos nesse gráfico comparando o lucro com a receita de vendas do período.



3.1.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

BSC foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, em Boston e por David P. Norton, presidente da Balanced Scorecard. BSC é uma sigla que pode ser traduzida como Indicadores Balanceados de Desempenho. Esses indicadores são usados pelas empresas como foco Econômico - Financeiro. E são usados também como indicadores, o desempenho de mercado junto a clientes, os desempenhos dos processos internos, inovação e tecnologia. Porém com todos esses indicadores as empresas podem analisar seus erros e fraquezas e poder mudar isso para dar seqüência ao crescimento futuro das organizações.

Metodologia do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é usado como metodologia estratégica por diversas organizações e tem objetivo de focar aos esforços da empresa na busca de resultados altamente definidos. Porém para isso, é necessário promover convergência de esforços,

ou seja, o compromisso com o desempenho e o envolvimento dos colaboradores da organização com o intuito de a deixar mais competitiva.

Dentre os indicadores do Balanced Scorecard os dois mais importantes são: os indicadores de resultado e os indicadores de tendência.

- Indicadores de resultado: Conhecidos como “out comes”, são resultados ou indicadores de ocorrência. São usados para medir os resultados alcançados pelas ações que foram efetivas.
- Indicadores de tendência: Conhecido como “drivers” são direcionadores ou vetores de desempenho. São usados para medir as ações que promovem ou levam aos resultados medidos pelos indicadores de resultado.

O BSC é um sistema pensado para controlar e acompanhar a aplicação da estratégia, levando em consideração a perspectiva financeira, dos clientes, processo internos, aprendizado e crescimento, ou seja, leva em conta os ativos tangíveis e não tangíveis existentes na empresa. Ele é uma base de informações que fornece um tipo de receita para que os ingredientes já existentes possam combinar entre si e criar valores ao longo prazo.

O BSC consiste em descrever a estratégia de forma clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Afinal o BSC é uma ferramenta importante para as empresas, pois facilita na hora de localizar e enxergar os problemas detectados e a solucioná-los de forma mais adequada possível

Construção do balanced scorecard, perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos, perspectiva de aprendizado e crescimento, com base em indicadores de desempenho.

O BSC tem como objetivo o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, e isso é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: Geralmente as organizações têm uma visão e estratégias não discutidas, porém a visão estratégica pelos demais membros das organizações facilita o seu crescimento. O BSC até ajuda a esclarecer as ações a empreender para definir o mapa estratégico, através de

relações causa e efeito entre os resultados e vetores de desempenho. Isso ajuda na criação de consensos para os gestores da visão.

- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: Comunicação é de extrema importância para interligar os objetivos e indicadores estratégicos, porém o comprometimento dos colaboradores nas organizações começa quando as metas que pretendem ter se encontram alinhadas com os objetivos e as expectativas dos gestores. Quando os colaboradores conhece e reconhece os objetivos estratégicos da organização fica mais fácil alcançar o sucesso nas empresas. Pois na medida que o colaborador se esforça em conhecer as intenções estratégicas da empresa, melhor serão elas. E a comunicação pode se sustentar em um próprio canal interno de comunicação.
- Planejar estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: É importante que os gestores identifique algumas metas importantes e dê desafios para os funcionários, como; definir processos internos, ajudar no desempenho financeiro e acompanhar o crescimento. A definição dos objetivos conduz à mensuração dos mesmos comprometendo os colaboradores na redução do tempo e execução nas tarefas.
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: Permite mostrar as questões da organização, usando quatro tipo de visões que devem ser pensadas.
 - ❖ Perspectiva de Visão: Como nos apresentamos aos acionistas?
 - ❖ Perspectiva de Clientes: Como os clientes nos enxergam?
 - ❖ Perspectiva de Processos Internos: No que podemos melhorar?
 - ❖ Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Como podemos criar valores?

3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

O objetivo das demonstrações contábeis é fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mudanças na posição financeira da entidade, que sejam úteis a seus usuários em suas avaliações e tomadas de decisões econômicas.

A Análise das demonstrações , amplamente aceita no meio acadêmico e empresarial é dividida em duas categorias diferentes:

Econômica: Acontece quando o objetivo é a apuração e apreciação do resultado das operações sociais, da remuneração dos investidores e do reinvestimento desses resultados.

Financeira: Ocorre quando a atenção estiver voltada para o problema de solvência dos compromissos, ou seja , a capacidade de pagamento da empresa.

3.2.1 Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial - BP

Segundo Iudícibus (1994, p. 86) citado por Carlos Alberto de Ávila (2012, p.193),

“A análise de balanços deve ser entendida dentro de suas possibilidades e limitações. De um lado, mais aponta problemas a serem investigados do que indica soluções; de outro, desde que convenientemente utilizada, pode transformar-se num poderoso “painel de controle” da administração”.

De acordo com as análises vertical e horizontal abaixo, neste projeto iremos abordar os conceitos e cálculos, conforme a análise feita sobre a empresa Arezzo.

Com isso foram analisados oito trimestres, onde mostrará se a empresa tem tido crescimento ou queda, e usaremos as análises vertical e horizontal para demonstrar.

Um dos objetivos da análise vertical é medir o percentual de cada componente em relação ao total que faz parte, e comparar caso haja dois ou mais períodos. Ela baseia - se nos valores relativos das contas das demonstrações financeiras.

A análise vertical mostra a importância relativa de cada conta dentro da demonstração e, através da comparação com padrões do ramo de atuação ou com relações da própria empresas em anos anteriores, deduz se há itens fora das proporções usuais.

Para isso, é calculado o percentual por cada conta em relação a um valor base, que no caso do balanço o valor base é o ativo total, e passivo total.

Atribuímos, no balanço patrimonial, peso 100 ao total do ativo e passivo e relacionamos todas as contas dessa demonstração com esse total.

Ex: Medir o percentual do valor do ativo circulante em relação ao total do ativo.

$$\frac{\text{Conta X}}{\text{Total Ativo ou Total Passivo}} \times 100$$

Já a análise horizontal é feita para compararmos os indicadores de vários períodos (vários trimestres, semestres e anos), pois esse tipo de análise promove uma comparação de valores, indicando qual foi a evolução em relação a resultados passados, ou seja, demonstrar se teve crescimento ou perda em relação aos itens das demonstrações contábeis.

Ela relaciona cada conta de demonstração com sua equivalente de exercícios anteriores, mede a evolução das contas ao longo de dois ou mais exercícios, permitindo uma ideia da tendência futura. E nesse caso foi usado os últimos oito trimestres para a análise.

É denominada por alguns analistas como análise por números-índices. E é calculado pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Valor Atual}}{\text{Valor Anterior}} \times 100$$

As tabelas abaixo do balanço patrimonial (ativo, passivo e patrimônio líquido) mostram, através das análises se a empresa teve evolução ou não, usando o 3º trimestre de 2015 ao 2º trimestre de 2017. A análise horizontal é feita do trimestre atual pelo anterior, ou seja, um sobre o outro para concluir se a empresa teve crescimento ou perda. A tabela dos demais trimestres estão em anexo.

Conta	Descrição	2º Tri. 2017			1º Tri. 2017		
		30/06/2017	AV	AH	31/03/2017	AV	AH
1	Ativo Total	967.789	100	-0,153	969.269	100	6,85
1.01	Ativo Circulante	767.569	79,3	-0,271	769.656	79,41	8,98
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	7.695	0,8	-11,29	8.674	0,89	72,8
1.01.02	Aplicações Financeiras	302.420	31,2	6,48	284.023	29,30	19,4
1.01.03	Contas a Receber	293.872	30,4	-7,58	317.967	32,80	0,84
1.01.04	Estoques	123.048	12,7	3,34	119.069	12,28	7,78
1.01.06	Tributos a Recuperar	20.858	2,2	-2,48	21.388	2,21	-5,20
1.01.08	Outros Ativos Circulantes	19.676	2,0	6,16	18.535	1,91	23,2
1.02	Ativo Não Circulante	200.220	21	0,304	199.613	20,59	-0,65
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	43.222	4,5	3,01	41.957	4,33	2,33
1.02.02	Investimentos	2.406	0,25	0,042	2.405	0,25	166
1.02.03	Imobilizado	71.549	7,4	1,184	70.712	7,30	-3,20
1.02.04	Intangível	83.043	8,6	-1,8	84.539	8,72	-1,65

Conta	Descrição	4º Tri. 2016			3º Tri. 2016		
		31/12/2016	AV	AH	30/09/2016	AV	AH
1	Ativo Total	907.148	100	-1,72	923.068	100	4,68
1.01	Ativo Circulante	706.229	77,9	-1,79	719.074	77,9	5,82
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	5.020	0,6	-29,8	7.155	0,55	-25,5
1.01.02	Aplicações Financeiras	237.824	26,2	10,9	214.436	26,2	0
1.01.03	Contas a Receber	315.304	34,8	-5,84	334.858	34,8	18,2
1.01.04	Estoques	110.478	12,2	-10,9	124.019	12,2	-3,39
1.01.06	Tributos a Recuperar	22.562	2,5	5,10	21.468	2,5	-11,5
1.01.08	Outros Ativos Circulantes	15.041	1,7	-12,2	17.138	1,7	-13,7
1.02	Ativo Não Circulante	200.919	22,1	-1,51	203.994	22,1	0,82
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	41.001	4,5	-1,09	41.454	4,5	12,8
1.02.02	Investimentos	905	0,1	-23	1.177	0,10	
1.02.03	Imobilizado	73.052	8,1	0	72.741	8,1	-2,60
1.02.04	Intangível	85.961	9,5	-3,00	88.622	9,5	-2,49

Conta	Descrição	2º Tri. 2017			1º Tri. 2017		
		30/06/2017	AV	AH	31/03/2017	AV	AH
2	Passivo Total	967.789	100	-0,153	969.269	100	6,85
2.01	Passivo Circulante	256.977	26,6	6,40	241.510	24,9	19,7
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhista	30.707	3,17	41,2	21.747	2,2	-22,0
2.01.02	Fornecedores	89.346	9,23	-20,96	113.032	11,7	70,1
2.01.03	Obrigações Fiscais	18.404	1,90	-23,63	24.098	2,5	29,3
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	88.311	9,13	22,0	72.385	7,5	-8,34
2.01.05	Outras Obrigações	30.209	3,12	194,8	10.248	1,1	3,36
2.02	Passivo Não Circulante	32.160	3,32	-5,69	34.101	3,5	-4,26
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	22.536	2,33	-9,15	24.806	2,6	-8,39
2.02.02	Outras Obrigações	1.232	0,13	4,41	1.180	0,1	-2,80
2.02.04	Provisões	8.392	0,87	3,78	8.086	0,8	12,2
2.03	Patrimônio Líquido Consolidado	678.652	70,1	-2,16	693.658	71,6	3,58
2.03.01	Capital Social Realizado	330.375	34,1	6,57	310.008	32,0	
2.03.02	Reservas de Capital	41.758	4,31	2,61	40.695	4,2	2,88
2.03.04	Reservas de Lucros	269.024	27,8	-16,5	321.999	33,2	0
2.03.05	Lucros/ Prejuízos Acumulados	39.905	4,12	80,0	22.175	2,3	
2.03.06	Ajustes de Ava. Patrimonial	-2.410	-0,25	97,7	-1.219	-0,10	-34,5

Conta	Descrição	4º Tri. 2016			3º Tri. 2016		
		31/12/2016	AV	AH	30/09/2016	AV	AH
2	Passivo Total	907.148	100	-1,72	923.068	100	4,68
2.01	Passivo Circulante	201.830	22,2	-12,3	230.221	24,9	8,31
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhista	27.863	3,07	2,65	27.143	2,9	30,1
2.01.02	Fornecedores	66.445	7,3	-35,5	103.050	11,2	27,0
2.01.03	Obrigações Fiscais	18.637	2,05	26,2	14.771	1,6	-10,4
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	78.970	8,7	18,9	66.424	7,2	1,19
2.01.05	Outras Obrigações	9.915	1,09	-47,4	18.833	2,0	-33,8
2.02	Passivo Não Circulante	35.619	3,93	-6,0	37.887	4,1	-5,28
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	27.079	2,99	-7,8	29.361	3,2	-7,94
2.02.02	Outras Obrigações	1.214	0,13	0,50	1.208	0,13	5,69
2.02.04	Provisões	7.209	0,79	1,34	7.114	0,80	6,66
2.03	Patrimônio Líquido Consolidado	669.699	73,8	2,25	654.960	71,0	4,08
2.03.01	Capital Social Realizado	310.008	34,2	0,0	310.008	33,6	0,31
2.03.02	Reservas de Capital	39.554	4,4	3,08	38.371	4,2	1,89
2.03.04	Reservas de Lucros	321.999	35,5	23	261.249	28,3	0,0
2.03.06	Ajustes de Ava. Patrimonial	-1.862	-0,21	0,65	-1.850	-0,20	9,34

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

A análise vertical da Demonstração do Resultado do exercício é iniciada pelo valor da Receita Operacional Líquida, onde comparamos cada item do demonstrativo de resultado com a receita líquida de vendas, pois ela constitui identicamente um processo comparativo, sendo desenvolvida por meio de comparações relativas entre valores afins

ou relacionáveis numa mesma demonstração financeira. Para isso atribuímos peso 100 na receita líquida. E também foram feitas com os últimos oito trimestres. Usando a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Conta X}}{100}$$

Receita Líquida

A análise horizontal é uma técnica que parte da comparação do valor de cada item do demonstrativo, em cada período, com o valor correspondente em um determinado período anterior, considerado como base. Nesse caso, como foram oito trimestres, a análise foi feita de um período sobre o outro, para poder demonstrar se a empresa teve queda ou crescimento.

A análise horizontal permite que se avalie a evolução de vários períodos de cada demonstração financeira em intervalos sequências de tempo. Por exemplo as evoluções das vendas e dos lucros brutos da empresa, verificadas nos últimos períodos, são facilmente avaliadas e interpretadas mediante o estudo da análise horizontal aplicada às demonstrações de resultados referentes aos períodos considerados. Com base na fórmula abaixo:

$$\frac{\text{Valor Atual}}{\text{Valor Anterior}} \times 100$$

As tabelas abaixo das demonstrações do resultado do exercício, mostram as análises do 3º trimestre de 2015 ao 2º trimestre de 2017, a análise horizontal foi feita do trimestre atual pelo anterior, ou seja, de um trimestre sobre o outro. A tabela dos demais trimestres estão em anexo.

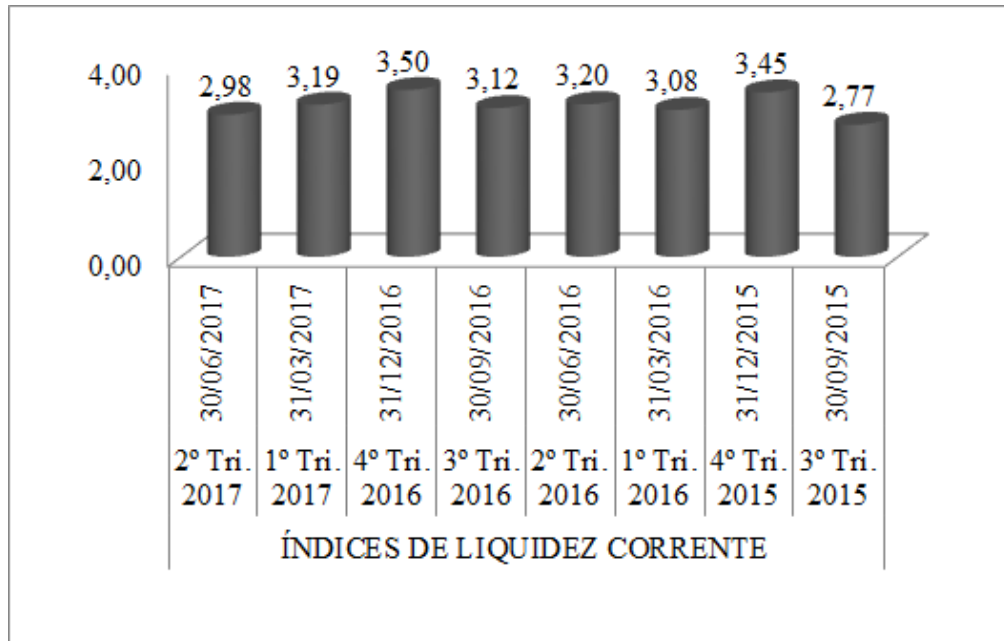
Conta	Descrição	2º Tri. 2017			1º Tri. 2017		
		30/06/2017	AV	AH	30/03/2017	AV	AH
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	328.903	100	10,68	297.177	100	-12,3
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-174.572	53,1	4,46	-167.113	56,2	-9,98
3.03	Resultado Bruto	154.331	46,9	18,66	130.064	43,8	-15,12
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-110.754	33,7	9,98	-100.705	33,9	-4,86
3.05	Resul. Antes do Result. Finan. e dos Tributos	43.577	13,2	48,43	29.359	9,9	-38,04
3.06	Resultado Financeiro	4.919	1,5	-3,15	5.079	1,7	501,8
3.07	Resul. Antes dos Tributos sobre o Lucro	48.496	14,7	40,8	34.438	11,6	-26
3.08	IR e Contrib. Social sobre o Lucro	-9.227	2,8	-24,8	-12.262	4,1	14,37
3.09	Resul. Líquido das Operações Continuadas	39.269	11,9	77,1	22.176	7,5	-38,09

Conta	Descrição	4º Tri. 2016			3º Tri. 2016		
		31/12/2016	AV	AH	30/09/2016	AV	AH
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	338.870	100	-2,326	346.941	100	17,3
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-185.639	54,8	-4,674	-194.741	56,1	19,0
3.03	Resultado Bruto	153.231	45,2	0,677	152.200	43,9	15,2
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-105.849	31,2	2,962	-102.804	29,6	5,3
3.05	Resul. Antes do Result. Finan. e dos Tributos	47.382	14	-4,08	49.396	14,2	43,3
3.06	Resultado Financeiro	844	0,2	-75,0	3.373	1,0	1.207,4
3.07	Resul. Antes dos Tributos sobre o Lucro	46.538	13,7	-11,8	52.769	15,2	54,2
3.08	IR e Contrib. Social sobre o Lucro	-10.721	3,2	-38,1	-17.329	5,0	332,6
3.09	Resul. Líquido das Operações Continuadas	35.817	10,6	1,06	35.440	10,2	17,3

3.2.3 Índice de Liquidez Corrente

A Liquidez Corrente é o indicador mais importante da situação financeira da empresa, pois mostra se a empresa irá conseguir cumprir com suas obrigações a curto prazo. É considerado bom quando o resultado obtido é superior a 1,00, no caso da Arezzo em todos os trimestres analisados o resultado foi superior a 1,00, ou seja, a empresa se encontra em boas condições para manter seus pagamentos em dia. E usamos a seguinte fórmula para calcular:

Ex: $\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$

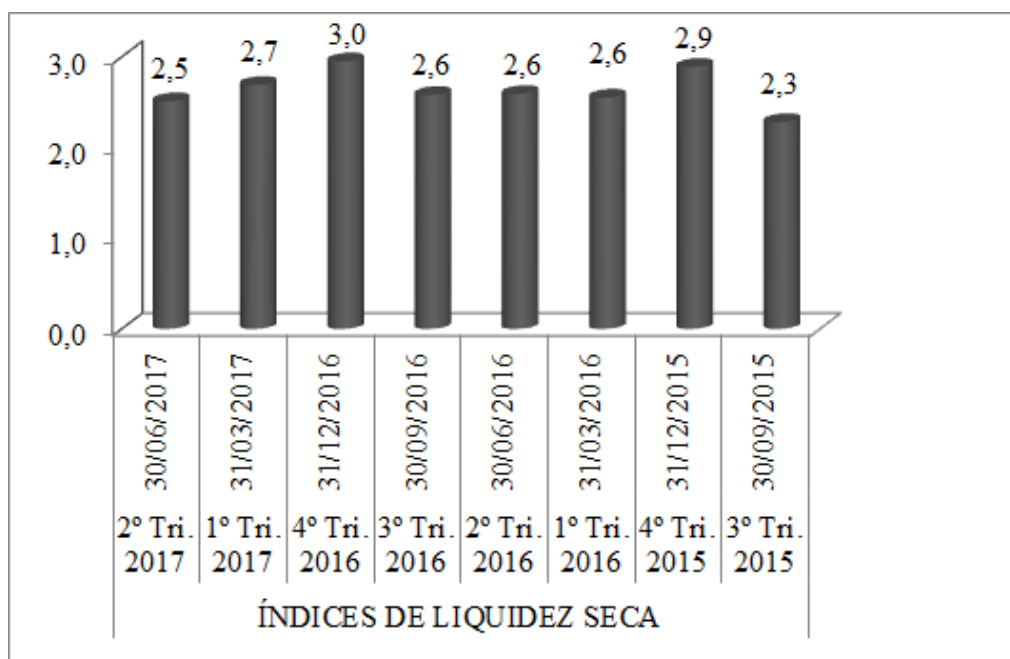


3.2.4 Índice de Liquidez Seca

A liquidez seca é muito parecida com a liquidez corrente, com a diferença que a liquidez seca exclui do cálculo acima os estoques, por não apresentarem liquidez compatível com o grupo patrimonial onde estão inseridos.

Ela mostra uma visão mais ampla e real da situação financeira da empresa, pois ela prevê a capacidade de cumprimento das obrigações da empresa. Com a fórmula abaixo chegamos ao resultado:

$$\text{Ex: Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

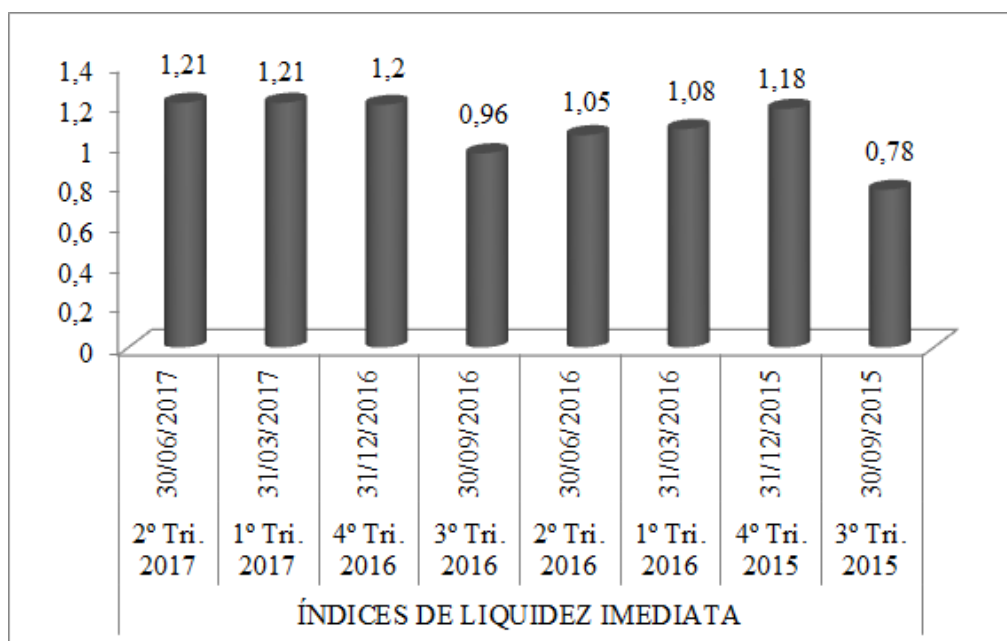


Também é considerado bom os resultados superior a 1,00. No caso da Arezzo também foi ótimo resultado, pois ela obteve os resultados de todos os trimestres analisados maior que 1,00.

3.2.5 Índice de Liquidez Imediata

É parecido com os demais índices acima, mas é o mais conservador de todos, pois 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. Ela também mede a capacidade de pagamento da empresa, porém de forma imediata. A seguir a fórmula usada:

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



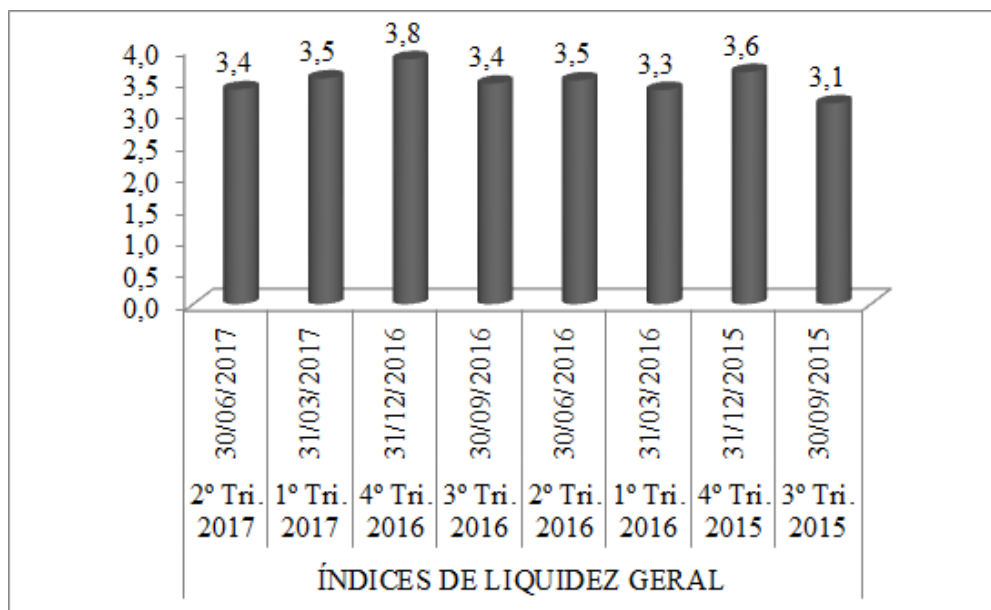
A Arezzo também alcançou um índice muito bom, pois ela conseguiu 1,00 em quase todos os trimestres analisados, apenas o mais antigo não alcançou, ele chegou a 0,78 em 30/09/2015, porém não foi tão distante do 1,00, com isso vemos que seu índice está excelente.

3.2.6 Índice de Liquidez Geral

Diferente dos demais índices que avaliam a situação de curto prazo da empresa, a liquidez geral leva em consideração também todas as previsões de médio e longo prazo, incluindo no cálculo os direitos e obrigações a frente de doze meses, como vendas parceladas, aplicações de longo prazo e empréstimos a pagar.

Este é mais um indicador da saúde financeira da empresa, essa liquidez representa a capacidade da empresa em honrar seus deveres e compromissos como se fosse encerrar os negócios no mesmo momento. Abaixo a fórmula usada:

$$\text{Ex: } \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$



Nesse caso, foi um dos melhores índices analisados da Arezzo, pois os resultados foram todos elevados e alcançaram 3,00 em todos os trimestres analisados.

Em todos os índices analisados, a empresa Arezzo demonstrou ótima situação financeira e econômica, pois ela tem condições de pagamentos em dia, tem uma boa margem de lucro, capital de giro ativo, e a cada ano tem mostrado crescimento.

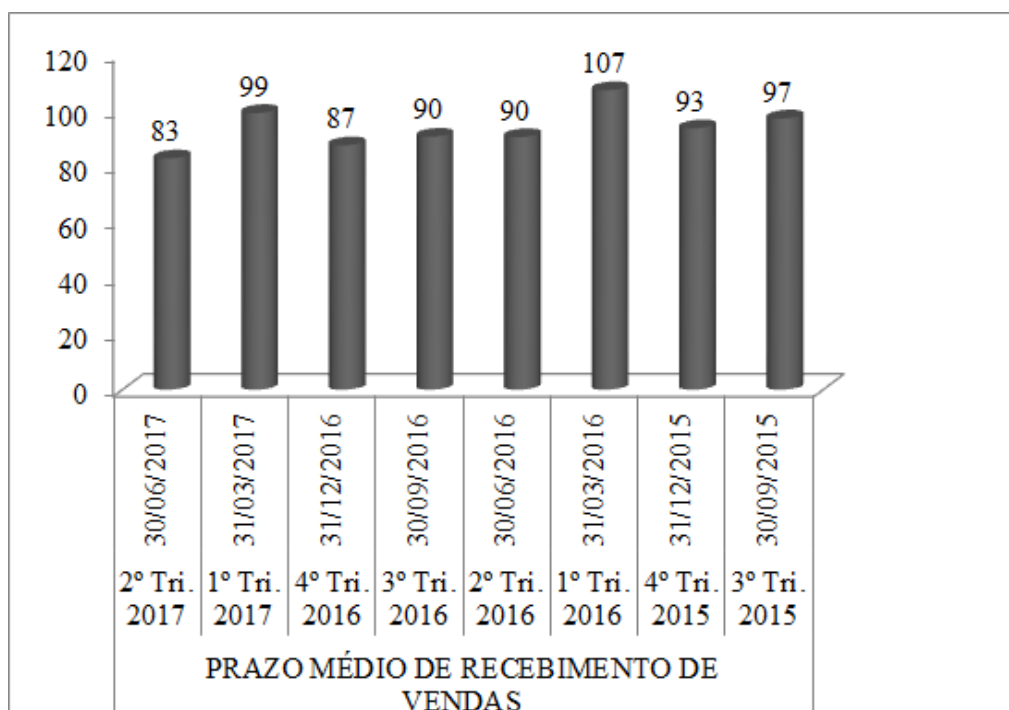
3.2.7 Prazo Médio de Recebimento de Vendas

Esse resultado é apresentado em dias, sendo assim, quanto menor o número de dias, mais rápido a empresa recebe de seus clientes.

De acordo com os oito trimestres abordados o prazo de dias variou bastante, porém o mais recente foi de 83 dias. Analisando com uma média chegamos a 82 dias, ou seja, esse prazo é o essencial para o recebimento das vendas.

Embora seu prazo de recebimento de vendas seja um período considerado grande para algumas empresas, para a Arezzo é considerado razoável, pois ela apresenta várias formas de pagamentos onde esse prazo acaba sendo um período considerado bom, onde não a prejudica. Para isso usamos a fórmula abaixo:

$$\frac{\text{Contas a Receber} \times 90}{\text{Vendas}}$$



Com o gráfico acima podemos notar que os prazos de recebimento de compras é considerado grande perto de pequenas empresas, porém esse foi um acordo da própria Arezzo para facilitar os pagamentos de seus clientes.

De acordo com as notas explicativas da Arezzo, sabemos o real motivo do longo prazo de recebimento de compras da empresa:

“O cenário econômico atual vem apresentando dificuldades financeiras para alguns clientes. Dado este contexto e baseado em análises de crédito, a Companhia realizou algumas negociações comerciais para alongamento de prazo. De forma complementar, houve um reforço nos critérios da análise de crédito e de garantias reais a fim de reduzir o risco de crédito da Companhia”.

3.2.8 Prazo Médio de Compras

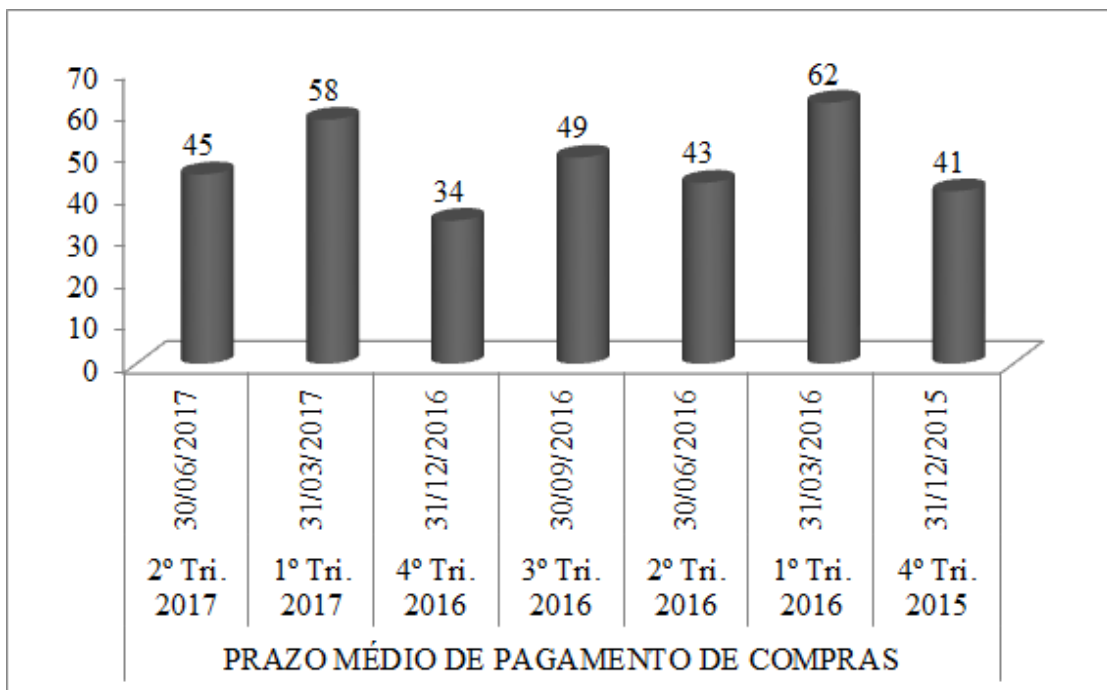
Tem como objetivo mostrar o tempo médio que a empresa leva para pagar suas obrigações para com os fornecedores. Quanto maior for o seu prazo médio de

pagamento, melhor para o caixa da empresa, com isso dá tempo de vender, receber pela venda e pagar seus fornecedores, sem depender de capital externo.

Esse resultado é calculado e apresentado em dias, com isso quanto maior o número de dias melhor para a situação da empresa. Com a fórmula abaixo:

$$\frac{\text{Fornecedores} + \text{Duplicatas a Pagar} \times 90}{\text{Compras do Período}}$$

Compras do Período



Através do gráfico podemos analisar que a empresa tem um período curto de pagamento para com os seus fornecedores, em relação ao prazo que os clientes têm para pagar as vendas, porém isso é relacionado a um acordo que a companhia fez para facilitar os pagamentos de seus clientes, dando um prazo maior, e foi por esse motivo que teve essa diferença grande de prazos.

3.2.9 Prazo Médio de Renovação de Estoques

O objetivo desse índice é calcular o prazo médio que os produtos ficam parados no estoque ao longo do ano, considerando o período desde a entrada da matéria - prima até a saída do produto acabado.

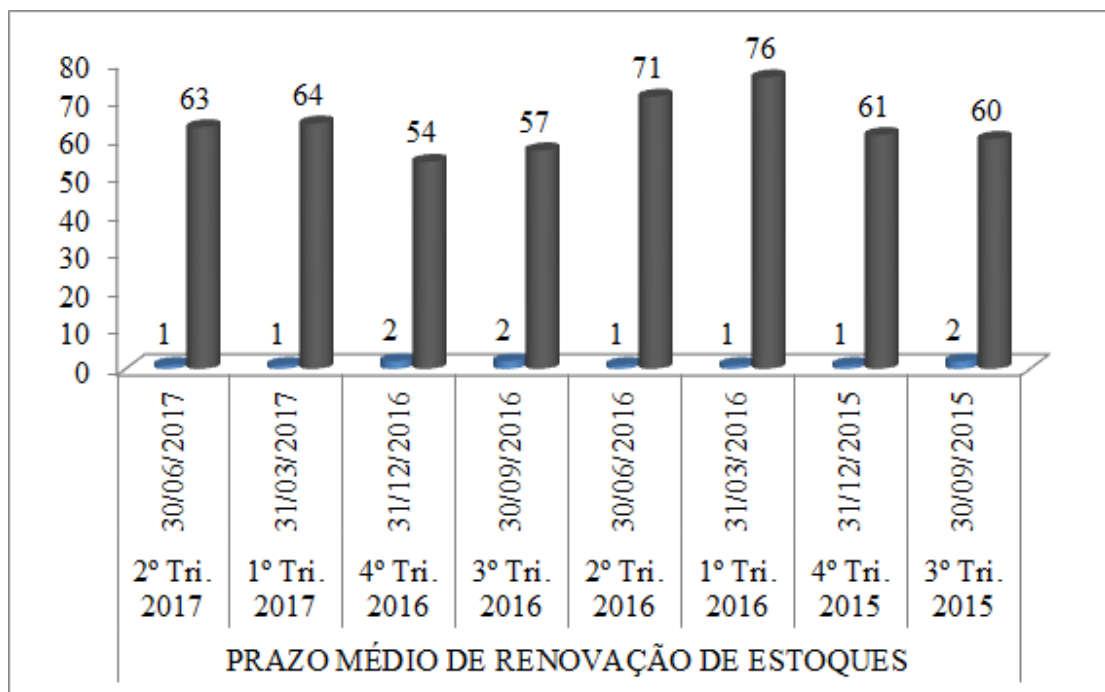
Quanto mais o estoque girar no ano, melhor para a empresa, e quanto maior for os índices de dias, pior para a empresa.

Com isso foi analisado os cálculos através de trimestres, ou seja, um tempo menor para fazer essa análise. Utilizamos a seguinte fórmula:

CMV

Estoques

O resultado desse cálculo é usado para dividir pelo período analisado, ou seja, 90 (dias) dividido pelo resultado.



A análise feita através do gráfico mostra a quantidade de vezes que o estoque gira no período de 90 dias. Podemos ver que no 3º trimestre de 2015, 3º e 4º trimestre de 2016, o estoque girou duas vezes com o prazo de 54, 57 e 60 dias. Se a Arezzo permanecer nesse nível ela continuará crescendo.

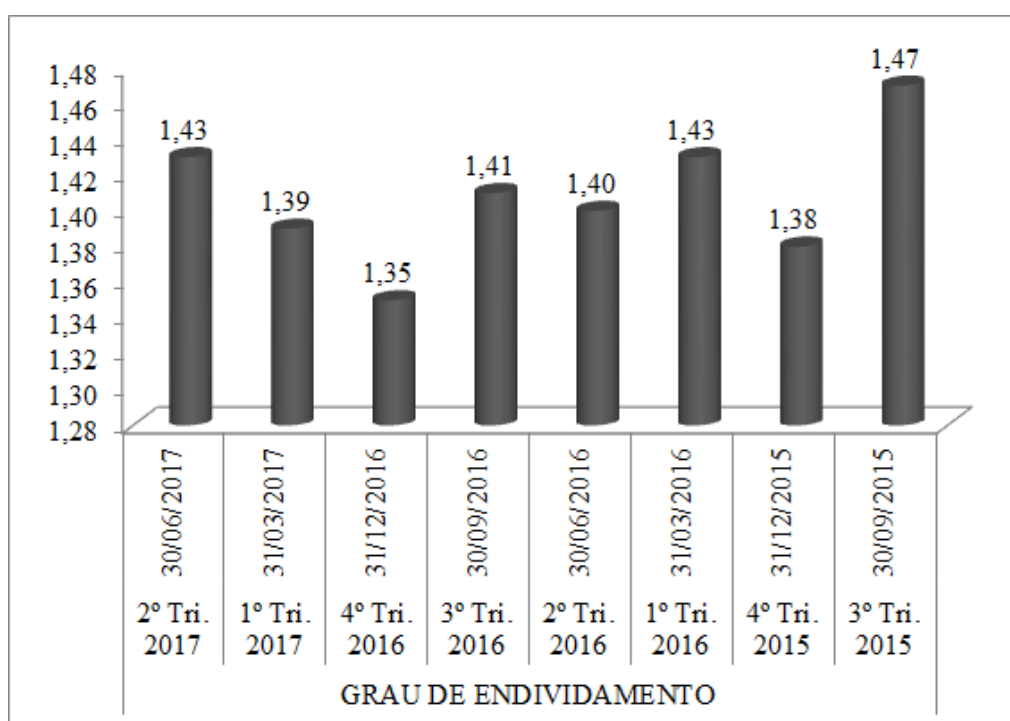
3.2.10 Grau de Endividamento

O Grau de Endividamento mostra a dependência da empresa em

relação ao capital de terceiros, com isso quanto menor a dependência de capital de terceiros, mais solvente se encontra a empresa. No entanto, o endividamento pode ser um recurso importante para a empresa e na maioria das vezes possui um custo de captação inferior ao capital próprio.

Esse resultado é um valor em reais, sendo assim um índice maior do que 1 supõe uma dependência de capital de terceiros. Com a fórmula abaixo chegamos aos resultados:

Exigível Total
Patrimônio Líquido



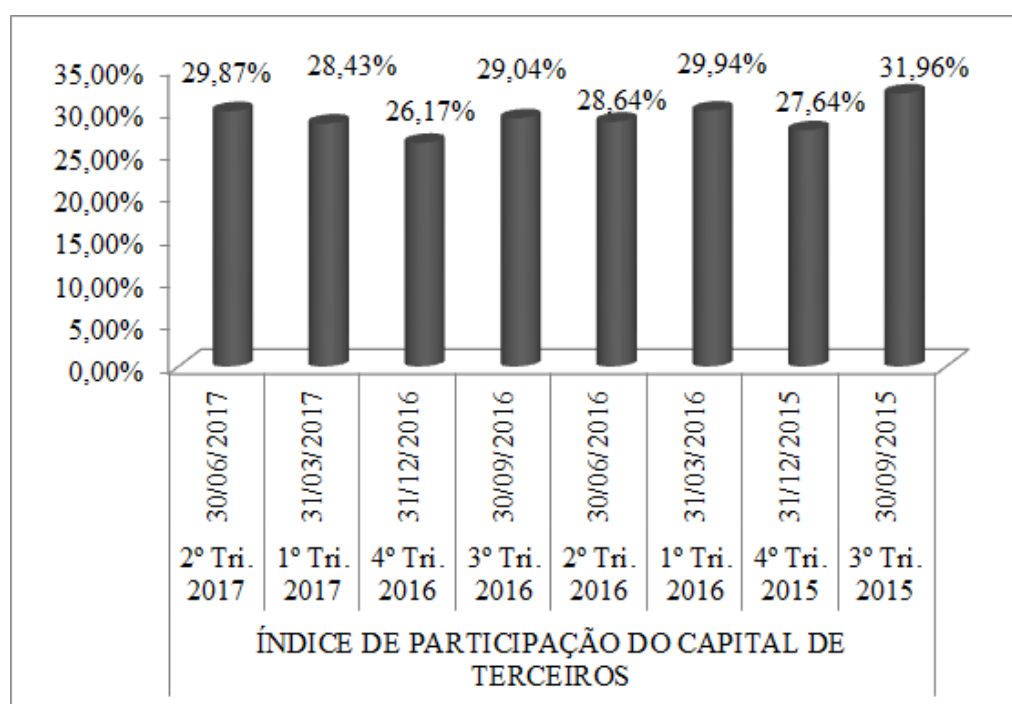
No gráfico podemos ver que a empresa tem uma dependência de capital de terceiros, como exemplo pegamos o segundo trimestre de 2017, que deu 1,43 de capital de terceiros para cada 1,00 de capital próprio.

3.2.11 Índice de Participação do Capital de Terceiros

Indica qual a “ dependência” dos negócios em relação a recursos de terceiros, como: bancos, fornecedores, recursos trabalhistas e tributário.

O índice de Participação de Capitais de Terceiros relaciona, portanto as duas grandes fontes de recursos da empresa, os Capitais Próprios e Capitais de Terceiros. É um indicador de risco ou de dependência a terceiros, por parte da empresa. A seguir a fórmula usada para os cálculos:

$$\frac{\text{Exigível Total} \times 100}{\text{Ativo Total}}$$



Com esta análise de relação entre o exigível total com o total do ativo a empresa apresenta através do gráfico, no último trimestre analisado um percentual de 29,87 % de capital de terceiros, sendo o restante (100% - 29,87%) de capital próprio, que corresponde à 70,13%. Embora nos demais trimestres o resultado não mudou muito pois o mínimo foi de 26,17% em 31/12/2016, e o máximo de 31,96% em 30/09/2015.

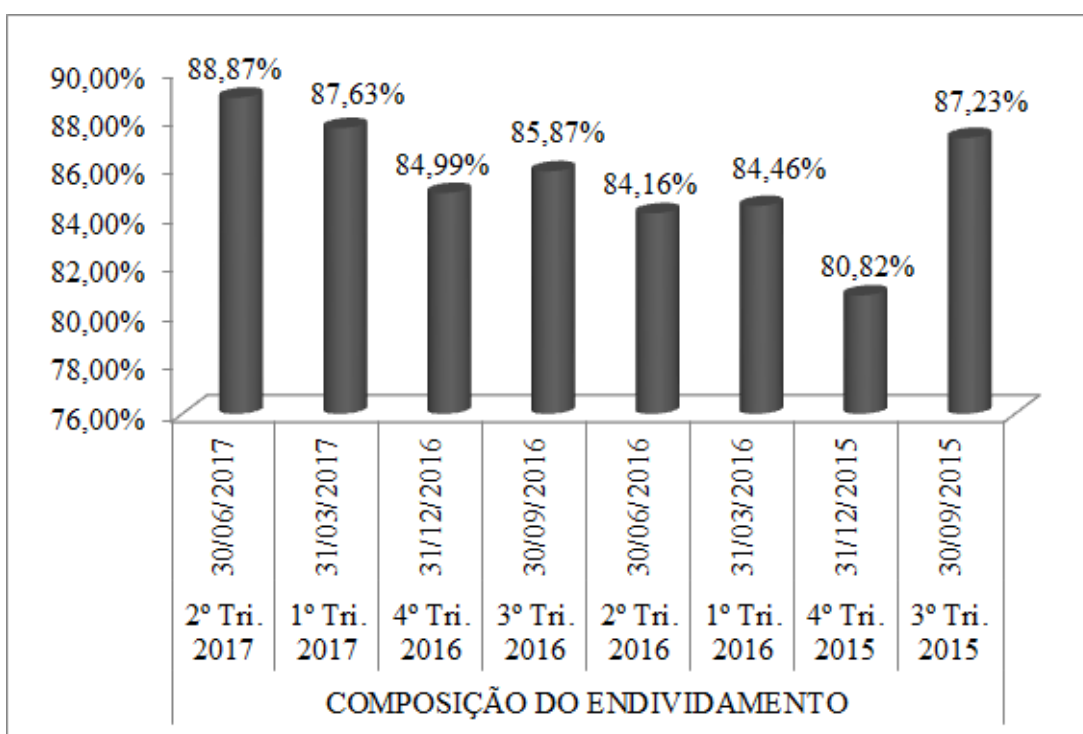
3.2.12 Composição do Endividamento

Este índice mostra o percentual de endividamento a curto e longo prazo. Ele é feito em porcentagem (%), e quanto maior o quociente, maior é a concentração de capitais de terceiros a curto prazo, pois ele mostra de forma clara 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. Com base na fórmula abaixo:

Passivo Circulante X 100

Exigível Total



Dividindo o passivo circulante pelo exigível total vemos um percentual de 88,87% no último trimestre analisado, do seu endividamento a curto prazo, sabendo que o restante de 11,13% corresponde a vencimentos a longo prazo.

Com esta análise podemos ver o quadro da empresa, ou seja, o quanto ela está bem, pois sua composição de endividamento mostra que ela tem condições de pagar a maior parte de suas dívidas a curto prazo. E esse valor não oscilou muito dos demais trimestres não, ela tem conseguido manter um padrão. Pois o mínimo foi de 84,16% em 30/06/2016 e o máximo foi esse trimestre de 88,87% em 30/06/2017.

3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Podemos dizer que o ponto de equilíbrio é o ponto que determina a quantidade mínima que a empresa deve vender, para que não ocorra um prejuízo, em outras palavras a quantidade mínima a ser vendida de um produto para que o mesmo pague ao menos seu custo de produção.

Para determinar o ponto de equilíbrio de uma empresa, é necessário possuir dados das receitas, custos e despesas totais do produto a ser determinado.

Segundo Martins, ponto de equilíbrio é:

“O ponto de Equilíbrio (também denominado Ponto de Ruptura - Break-even Point) nasce da conjugação dos Custos e Despesas Totais com as Receitas Totais”

Para a elaboração do ponto de equilíbrio é preciso primeiramente localizar a margem de contribuição, o que determina qual foi o lucro da venda de determinado produto, também podemos dizer que essa margem de contribuição é o valor obtido excluindo todas os custos utilizados para a elaboração do produto.

Existem 3 pontos de equilíbrio, entre eles estão o ponto de equilíbrio contábil (PEC), ponto de equilíbrio econômico (PEE) e ponto de equilíbrio financeiro (PEF).

3.3.1 Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio Contábil

É o ponto de equilíbrio em que a empresa utiliza para que não ocorra prejuízo e nem lucro no período apurado, ou seja, é a quantidade mínima que a empresa deve vender no período, uma vez que toda as empresas tendem a ter lucro.

Esse ponto de equilíbrio pode ser utilizado por exemplo, em uma fábrica de sapatos, onde será determinada a quantidade mínima que deve ser vendida para que o produto não ocasione um possível prejuízo para a empresa.

Para que esse cálculo seja feito devemos utilizar a seguinte fórmula para que seja efetuado o cálculo.

$$\text{Ponto de Equilíbrio Contábil} = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

PEC - Milhares de Reais			
2° Tri 2017	1° Tri 2017	4° Tri 2016	3° Tri 2016
236034	230096	234085	234342

Ponto de Equilíbrio Econômico

Utilizamos esse ponto de equilíbrio para que a empresa consiga saber a quantidade mínima que deve vender para que consiga obter um lucro mínimo desejado.

Por exemplo podemos usar o mesmo caso acima, uma fábrica de sapatos, no qual já sabe que deve vender X unidades para que não ocorra um prejuízo no período, mas dessa vez a mesma empresa quer obter um lucro mínimo determinado pelos proprietários, nesse caso será utilizado o PEE, onde será determinada a quantidade mínima em que se deve vender para que possa ser atingido tal lucro.

$$\text{PEE} = \frac{\text{Custo fixos e despesas fixas} + \text{custo de oportunidade}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

PEE - Milhares de Reais			
2° Tri 2017	1° Tri 2017	4° Tri 2016	3° Tri 2016
271081	264046	271555	273885

Ponto de Equilíbrio Financeiro

O ponto de equilíbrio financeiro por sua vez tende a demonstrar a quantidade mínima, desconsiderando os gastos não desembolsáveis, uma vez que esses gastos não provocam uma saída de caixa, o dinheiro não sai da empresa.

Um exemplo desse caso é a depreciação de um equipamento, podemos usar como exemplo uma máquina utilizada para cortar o material dos sapatos, ainda seguindo o exemplo acima citado.

Podemos dizer que dentre os 3 pontos de equilíbrio citados esse é o ponto onde será apresentado a menor quantidade de unidades a serem vendidas, pois é desconsiderado a um fator de gasto não desembolsável.

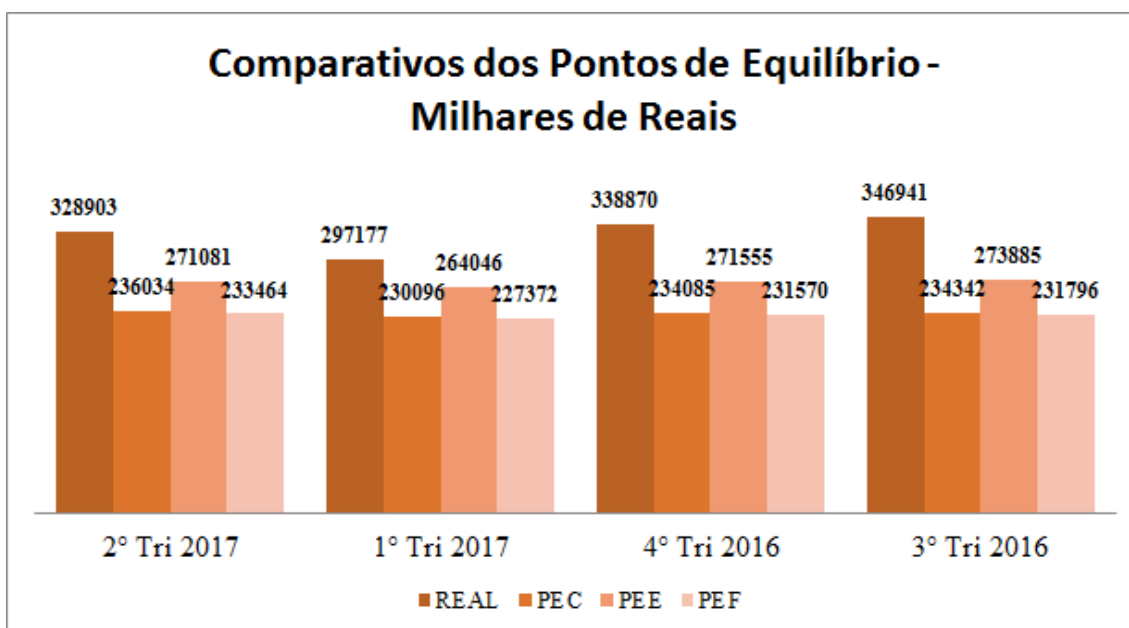
$$\text{PEF} = \frac{\text{Custo Fixos e Despesas Fixos} - \text{Depreciação}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Margem de Contribuição

PEF - Milhares de Reais			
2º Tri 2017	1º Tri 2017	4º Tri 2016	3º Tri 2016
233464	227372	231570	231796

3.3.2 Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro

Conforme dados obtidos perante consulta no site da Bovespa, efetuamos a elaboração dos pontos de equilíbrio da empresa, conforme demonstrado pelo gráfico abaixo.



Podemos notar que existe uma certa sazonalidade nos pontos de equilíbrios acima demonstrados, sempre o primeiro semestre sendo o de menor resultado e o último semestre do ano sendo o de maior resultado, isso se deve pelo aumento das vendas do fim de ano.

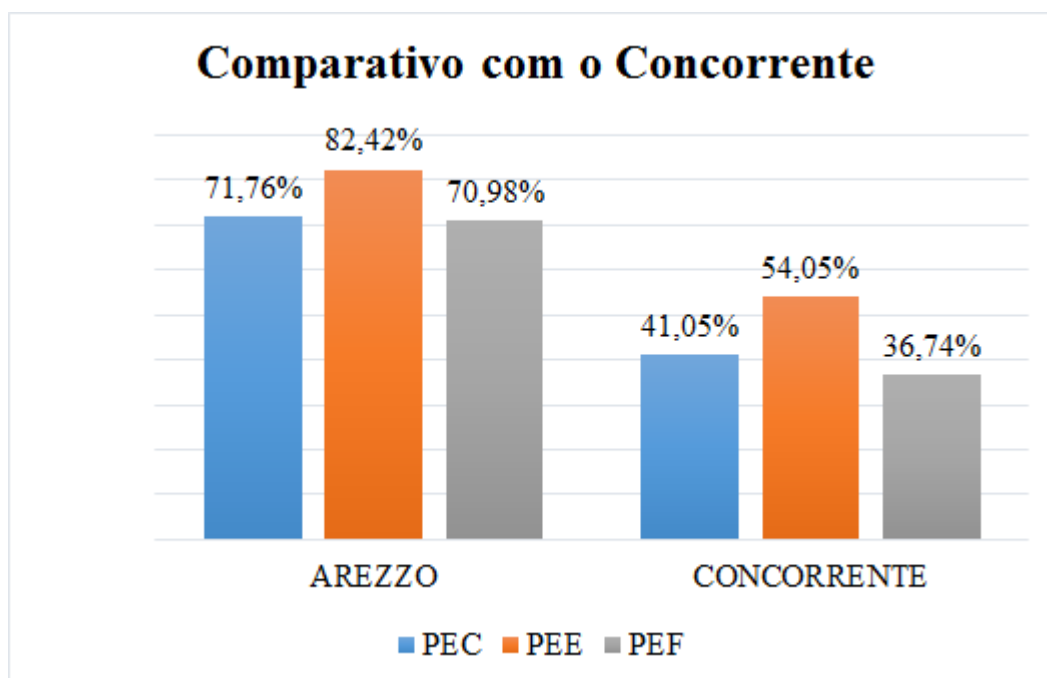
Notamos que a empresa sempre está trabalhando acima dos pontos de equilíbrios, isso é muito bom, pois a mesma segue com o desempenho maior que o mínimo necessário para a sobrevivência da empresa.

Outro ponto importante é que a empresa também possui uma margem de segurança muito boa, mesmo se a empresa passar por um momento de crise, e seu faturamento caia, ainda assim ela poderá se manter por algum momento.

Margem de Segurança		
Periodo	R\$	%
2º Tri 2017	92869	39,35%
1º Tri 2017	67081	29,15%
4º Tri 2016	104785	44,76%
3º Tri 2016	112599	48,04%

Conforme tabela acima informada, podemos notar que no primeiro trimestre do ano, onde o faturamento da empresa tem seu menor desempenho, ainda assim ela possui uma margem de segurança de 29,15%, já em contra-partida os dois últimos trimestres de 2016, possui a maior margem de segurança de de respectivamente 48,04% e 44,76%. Isso significa que pode ocorrer uma redução de aproximadamente metade do faturamento e ainda assim a empresa estará dentro de seu respectivos pontos de equilíbrio.

Abaixo temos um comparativo com os dados da Arezzo e de uma empresa com ramo similar, embora parece que a diferença seja grande isso ocorre pois o custo fixo da empresa concorrente é muito menor, isso pode indicar talvez alguma melhoria que a Arezzo deva adotar para que seus custos sejam reduzidos e assim alcançando um menor ponto de equilíbrio.

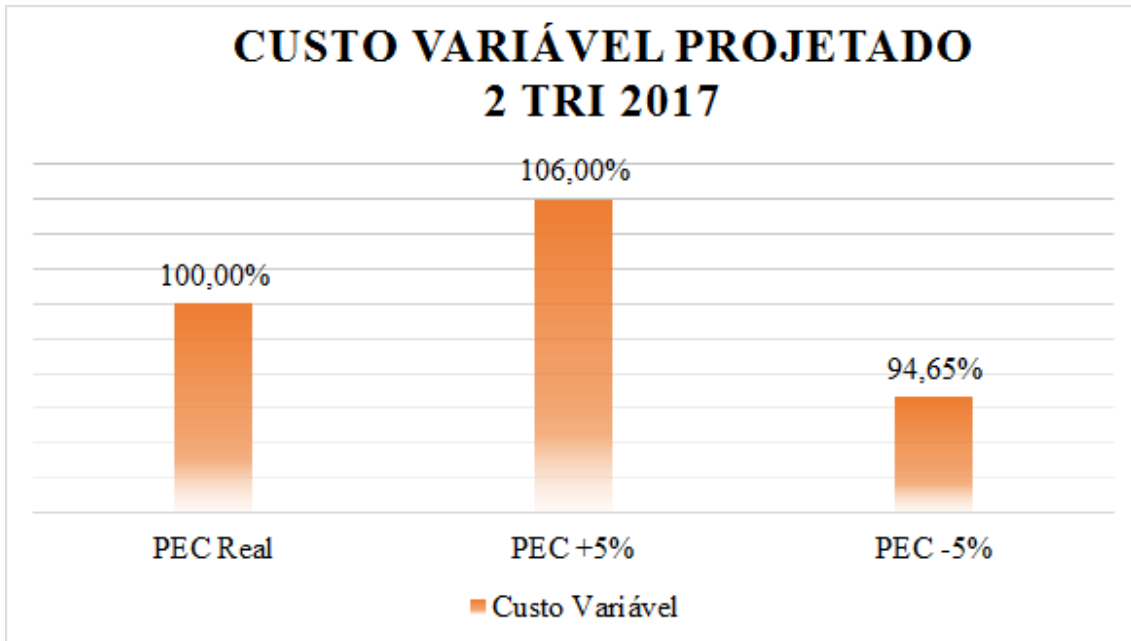


3.3.3 Influência do Ponto de Equilíbrio

Esta etapa tem como base mostrar a influência de um ponto de equilíbrio na empresa, e que qualquer alteração em alguma das etapas financeiras da empresa podem alterar o resultado, tanto para melhor quanto para pior.

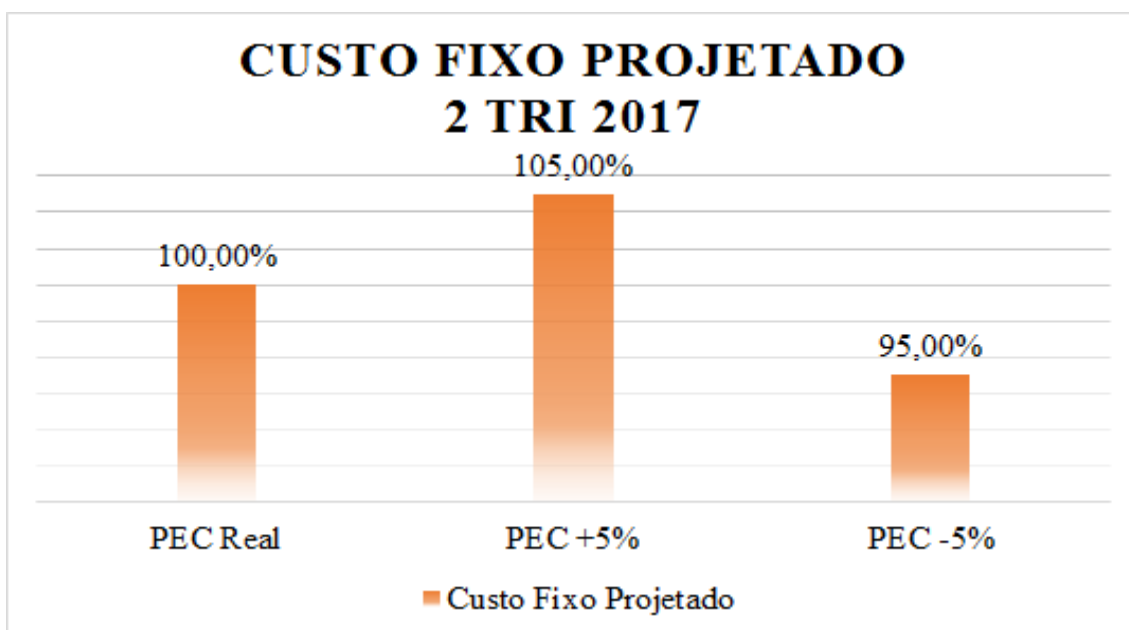
Custo Variável Projetado

Quando efetuamos uma projeção no custo variável da empresa, ocorre um impacto direto na margem de contribuição, isso faz com que o ponto de equilíbrio por sua vez tenha maiores mudanças, por exemplo, conforme gráfico abaixo podemos ver que uma alteração no custo variável fez com que o ponto de equilíbrio tenha uma alteração de 6% com relação aos valores iniciais, isso pode representar um aumento significativo na quantidade que deve ser vendida, o mesmo ocorre quando projetamos uma redução, neste caso ocorreu uma redução de 6,35% do ponto de equilíbrio, que por sua vez também pode influenciar muito no resultado a ser vendido.



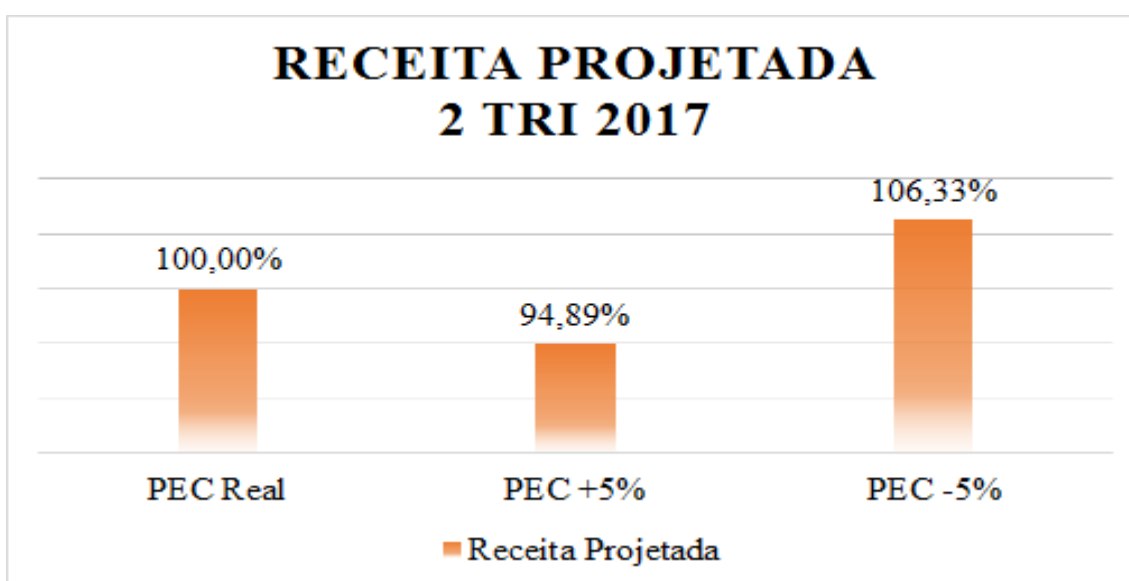
Custo Fixo Projetado

Abaixo vemos um gráfico que determina o que aconteceria com a empresa caso o custo variável da empresa seja alterado em 5%, isso pode causar um caso positivo ou negativo. A primeira coluna é o real movimento da empresa, o que realmente aconteceu com ela, já a segunda coluna determina um aumento de 5% no custo variável, o que fez com que o ponto de equilíbrio contábil fosse elevado nos mesmo 5%, o mesmo ocorre quando diminuimos o custo fixo, a margem o ponto do equilíbrio também é reduzida em 5%.



Receita Projetada

Uma alteração em que ocorra no valor de venda de um determinado produto, no nosso caso o valor de recebimento também gera influência sobre o ponto de equilíbrio, conforme demonstrado abaixo ocorreu duas simulações onde ocorreu o aumento de 5% e uma diminuição de 5%, o que influenciou na margem de contribuição da empresa. Quando projetamos uma receita elevada podemos perceber que o ponto de equilíbrio recuou em 5,11% e quando efetuamos uma redução de 5%, vemos que ocorre um aumento do ponto de equilíbrio em 6,33%, comparados ao valor original da empresa.



3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS

O TRI significa Taxa de Retorno sobre Investimento, conhecido também como ROI (Return On Investment).

É o investimento que significa ser toda a aplicação efetuada pela empresa com a finalidade de conquistar um bom lucro (retorno). Essas aplicações estão comprovadas que fazem parte do Ativo. Temos algumas aplicações disponíveis como: Estoques, Imobilizados, Investimentos e etc., e lembrando que o Ativo é onde a empresa investiu, ou aplicou os capitais próprios e de terceiros. Sendo assim, através dessas aplicações proporciona o resultado da empresa: Lucro ou Prejuízo.

Muitos se discutem em qual dos Lucros é utilizado para desenvolver o desempenho, e obtermos a rentabilidade. Por isso, os analistas, de maneira geral, preferem calcular a Taxa de Retorno Total, considerando o Lucro Líquido sobre o Ativo Total.

O TRI é utilizado para a mensuração do rendimento atingindo-o uma quantia de recursos, realizado pela razão entre o lucro líquido e o investimento efetuado.

Investimento é toda aplicação realizada pela empresa com o objetivo de obter lucro (retorno). As aplicações estão evidenciadas no Ativo. Assim, temos as aplicações em disponíveis, estoques, imobilizados, investimentos, etc. A combinação de todas essas aplicações proporciona resultado para a empresa: lucro ou prejuízo. (Marion, 7ª Edição, 2012, p.156)

Investidores profissionais utilizam a Taxa de Retorno Sobre Investimento, para medir a eficiência com que uma empresa gera Receita a partir de seu Ativo. Através do cálculo do TRI, é possível identificar quais os investimentos serão atraentes no futuro por causa de sua capacidade de produzir ganhos. Um retorno sobre investimento negativo também pode ajudar a identificar as intuições não lucrativas e ineficientes.

O TRPL significa Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, conhecido também como ROE (Return on Equity).

A Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, é definida como o ganho de capital dos proprietários aplicados na empresa, se comparando a cada real investido.

O TRPL, como também é conhecido pela sigla ROE (Return on Equity), é um indicador que mede a capacidade de agregar valores de uma empresa à partir de seus próprios recursos e do dinheiro de investidores.

Os índices de rentabilidade tratam-se da apreciação dos aspectos econômicos na análise da empresa. Consequentemente, com uma concentração na geração de resultados, na DRE (Demonstração do Resultado do Exercício).

Portanto, devemos expor detalhadamente o TRI (Taxa de Retorno Sobre Investimento) e o TRPL (Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido). Assim, existe a Margem de Lucro que evidencia quantos centavos a empresa ganha por real vendido.

A Margem de Lucro tem como principal função gerar os lucros para a empresa e otimizar as vendas dos produtos, através do cálculo dos custos na formação do preço final de venda. É a porcentagem que mede quanto a empresa ganha em cima das suas vendas, ou seja, adicionada aos custos totais, de um produto ou serviço, formando o preço final da comercialização e definindo a porcentagem de lucro que a empresa terá em cima daquela venda, um valor embutido no preço final para o consumidor.

O Giro do Ativo é o valor que a empresa precisa para operar, para realizar a sua atividade econômica. Ele necessita de recursos para seu financiamento, como acontece com o capital permanente, assim, quanto maior for o capital de giro, maior será a necessidade de financiamento, seja com recursos próprios, seja com recursos de terceiros. O Giro do Ativo indica o correspondente a quantas vezes a empresa vendeu seu ativo e mostra quantas vezes a empresa recuperou o valor de seu ativo por meio de vendas em um período de um ano.

3.4.1 – Indicadores de Rentabilidade

TRI

Segue abaixo, o cálculo do TRI:

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

TRPL

Segue abaixo, a cálculo do TRPL:

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

Para melhores resultados da nossa empresa, foram calculados os indicadores de rentabilidade:

	2° 2017	1° 2017	4° 2016	3° 2016	2° 2016	1° 2016	4° 2015	3° 2015
Giro do Ativo	0,33	0,3	0,37	0,37	0,36	0,28	0,33	0,35
Marg. de Lucro	11,93	7,46	10,56	10,21	10,21	5,69	11,8	11,45
TRI (ROI)	4,05	2,28	3,96	3,83	3,71	1,61	3,93	4,08
TRPL (ROE)	5,78	3,19	5,2	5,41	4,8	2,3	5,42	6

Concluimos então, que a Arezzo tem o seu ponto forte e seu ponto fraco em relação a sua análise. O seu ponto forte é a Margem de Lucro e o seu ponto fraco seria o Giro do Ativo, TRI e o TRPL.

Os índices que se enquadraram dentro do ponto fraco, obteve um giro muito baixo perto da Margem de Lucro, ou seja, a empresa não tem muita necessidade de fazer financiamentos através dos recursos próprios ou de terceiros. Esta comparação foi realizada através de 8 trimestres retroativos.

3.4.2 – EVA

EVA significa Economic Value Added, em português, trata-se do Valor Econômico Adicionado, ou seja, de uma maneira resumida, Valor Adicionado (ou, ainda Valor Agregado).

O EVA é o valor dos bens produzidos por uma empresa, depois da dedução dos custos dos insumos adquiridos de terceiros (como bens intermediários, matérias-primas,

serviços), utilizados na produção, bem como a dedução do custo de capital dos acionistas de forma a compensar o risco.

Já que o EVA mede a lucratividade real de uma empresa, com informações obtidas por meio do seu cálculo profissionais de finanças conseguem mensurar o lucro econômico de um novo negócio. Assim, estão aptos a apoiar a alta diretoria na tomada de decisão em investimentos em novas empresa, por exemplo.

Além disso, como o Valor Agregado concentra-se na verdadeira criação de valor, ele leva a melhores decisões de gestão. É importante ressaltar que o EVA pode ser aplicado em toda a estrutura organizacional. Por isso, o indicador pode servir como uma maneira de motivar e responsabilizar o administrador da empresa.

A utilização do EVA para medir a performance de empresas, estabelecer o seu próprio valor de mercado, ou ainda, para tomada de decisões quanto aos investimentos serem gerenciados, vem se firmando cada vez mais no mundo econômico e financeiro internacional.

Para se ter o resultado do EVA, temos que encontrar primeiramente o EBITIDA, EBIT, NOPAT e em seguida o EVA. Nos quadros abaixo, são um demonstrativo de cada um deles, sendo analisados através de 8 trimestres da empresa Arezzo e Co, encontrados no site da Bovespa:

	2º 2017	1º 2017	4º 2016	3º 2016
Receita Líquida	328.903	297.177	338.870	346.941
(-) CMV	-174.572	-167.113	-185.639	-194.741
(=) Resultado Bruto	154.331	130.064	153.231	152.200
(-) Desp. Adm.	-26.890	-23.717	-23.971	-19.570
(-) Despesas Vendas	-76.662	-70.244	-74.764	-75.208
Outras Desp. e Rec.	-465	-70		-1.526
(=) EBTIDA (LAJIDA)	50.314	36.033	54.496	55.896
(-) Depreciação	-6.737	-6.675	-6.533	-6.500
Outras		10.158	2.382	
(=) EBIT (LAJIR)	43.578	39.516	45.581	49.396
(-) Desp. Financ.	-4.919	-5.079	-1.360	-3.373
(=) Luc. ant. IRPJ/CSLL	49.497	34.437	44.221	52.769
(-) IRPJ/CSLL	-9.227	-12.262	10.721	-17.329
(=) Lucro Líquido	39.269	22.175	33.500	35.440

	2° 2016	1° 2016	4° 2015	3° 2015
Receita Líquida	295.752	247.547	283.797	315.068
(-) CMV	-163.611	-145.828	-157.368	-182.053
(=) Resultado Bruto	132.141	111.719	126.429	133.015
(-) Desp. Adm.	-22.070	-19.836	-17.979	-20.808
(-) Despesas Vendas	-69.102	-65.218	-39.405	-63.817
Outras Desp. e Rec.	18	-322		1.309
(=) EBTIDA (LAJIDA)	40.987	26.343	69.045	49.699
(-) Depreciação	6.510	-6.272	-20.886	6.121
Outras		6.806	-866	
(=) EBIT (LAJIR)	34.477	26.877	47.293	43.578
(-) Desp. Financ.	-258	-3.403	-3.225	-9.968
(=) Luc. ant. IRPJ/CSLL	34.219	23.474	44.068	53.545
(-) IRPJ/CSLL	-4.006	-8.795	-8.251	-17.463
(=) Lucro Líquido	30.213	14.679	35.817	36.082

	2° 2017	1° 2017	4° 2016	3° 2016	2° 2016	1° 2016	4° 2015	3° 2015
EBIT	43.578	39.516	45.581	49.396	34.477	26.877	47.293	43.578
(-) IRPJ/CSLL	-9.227	-12.262	-10.721	-17.329	-4.006	-8.795	-8.251	-17.463
NOPAT	34.351	27.254	34.860	32.067	30.471	18.082	39.042	26.115
(-) Desp. Financ.	-4.919	-5.079	-1.360	-3.373	-258	-3.403	-3.225	-9.968
Benefício Fiscal	160,54	229,29	200,48	324,05	74,91	164	143,56	282,90
Luc. Líquido	29.271,46	21.945,71	33.299,52	28.369,95	30.408,09	14.514,54	35.673,44	15.864,10

	EVA							
	2° 2017	1° 2017	4° 2016	3° 2016	2° 2016	1° 2016	4° 2015	3° 2015
Lucr. Oper. (NOPAT)	34.351	27.254	34.860	32.067	30.471	18.032	39.042	26.115
(Invest X C. Capital)	-3.089	-4.898	-5.620	-1.430	-2.691	-6.638	-12.680	-6.250
EVA	31.262	22.356	29.240	30.637	27.780	11.394	26.362	19.865

Com dados obtidos pelo site da Bovespa, conseguimos encontrar os resultados do EBITDA, EBIT, NOPAT e o EVA.

3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTO

A contabilidade de custos, é o ramo da contabilidade que estuda, calcula e auxilia no custo do produto ou serviço. Ela é responsável por todo o planejamento onde serão determinadas as operações presentes e futuras da empresa, bem como a análise de mercado para a precificação dos produtos que serão vendidos.

Ela fará também todo o orçamento do processo destes produtos em sua linha de produção, como por exemplo, a matéria prima e a mão de obra necessária para determinar seu valor. Além de direcionar os valores que deverão ser investidos para um melhor resultado.

As funções básicas da contabilidade de custos devem buscar atender a três razões primárias:

Determinação do Lucro: empregando dados originários dos registros convencionais contábeis, ou processando-os de maneira diferente, tornando-os mais úteis à administração;

Controle das operações: e demais recursos produtivos, como os estoques, com a manutenção de padrões e orçamentos, comparações entre previsto e realizado;

Tomada de Decisões: o que envolve produção (o que, quando, como e quando fabricar), formações de preço, escolha entre fabricação própria ou terceirizada.

Existem alguns processos que, direta ou indiretamente, influenciam e são utilizados para uma tomada de decisão na formação do preço ou serviço. São eles:

Gastos

É o sacrifício financeiro que a empresa precisa ter para bancar com toda a aquisição de um bem ou serviço, para que seja possível atingir o seu objetivo.

Investimento

É todo suporte que se é aplicado a empresa, que tem a finalidade de melhorar desde sua produção até o produto ou serviço finalizado, com o objetivo de atingir seu resultado, trazendo assim benefícios atribuíveis.

Existem 2 classificações para o investimento:

- Os circulantes- que é tudo o que é utilizado em um curto período de tempo, como por exemplo, a matéria prima.
- Os permanentes- que são os ativos imobilizados, como por exemplo, máquinas e equipamentos.

Despesas

Ela está relacionado indiretamente com a produção de um bem ou serviço, mas correspondem direta ou indiretamente na obtenção da receita, pois estão associadas.

Desembolso

É, de fato, o pagamento do bem ou serviço, independentemente de quando esse bem será consumido. A contabilidade é registrada pelo regime de competência, sendo assim, ele deve ser feito de acordo com a real ocorrência na empresa.

Perdas

Estão relacionados a acontecimentos que não são comuns no dia a dia, ou seja, um acontecimento anormal na empresa, como por exemplo, uma enchente no estoque, onde é perdido todos os produtos acabados, gerando assim uma um gasto não intencional.

3.5.1 – Classificação dos Custos

Existem algumas maneiras de classificar os custos, como:

- **Custo Direto-** é o método direcionado ao produto ou serviço específico, ou seja, está relacionado diretamente com o produto.

Exemplo da indústria/produção:

matéria prima, mão de obra, depreciação de máquinas.

Exemplo do comércio:

Comissão de vendas;
Salário e encargos dos vendedores.

- **Custo Indireto-** é o método que não se pode rastrear por abranger outros fatores que irão ser acrescentados no valor final.

Exemplo da indústria/produção:

IPTU,
Energia elétrica;
Água.

Exemplo do comércio:

Supervisores de venda;
Gerente.

- **Custo Variável-** é o método que varia de acordo com o seu total, ou seja, quanto mais produzir, mais gerará custos, pois variam proporcionalmente com sua produção ou serviço.

Exemplo da indústria/produção:

Mão de obra;
Insumos produtivos.

Exemplo do comércio:

Comissão de vendas;
Treinamentos.

- **Custo Fixo-** é um método de custo que não sofre alteração em seu valor final, ou seja, em caso de aumento ou diminuição na produção não altera seu valor final.

Exemplo da indústria/produção:

Instalações;
Encargos de salário com mão de obra direta.

Exemplo de comércio:

Seguranças;
Salários da gestão.

- **Crêterios de Rateio-**   o método utilizado para se chegar ao preço do produto. Ele   utilizado quando há mais de um produto ou serviço, e a empresa precisa chegar ao valor exato do mesmo. Ele   usado em custos indiretos/ GGFs.

Critérios de rateio mais utilizados:

- Rateio com base em horas- máquina.
- Rateio com base na mão de obra direta
- Rateio com base na m teria prima aplicada
- Rateio com base no custo direto total.

Impacto no resultado das organiza es.

Etapas do Fluxo de custos:

- **Matéria prima**

Ela   adquirida conforme a necessidade da empresa em sua produ o, através de uma pesquisa de preços com fornecedores para o custo mais viável para ela.

- **Material de embalagem**

Ela está diretamente ligada ao custo do produto, pois ela   adquirida conforme a produ o da m teria prima, ou seja, ela   a etapa final da linha de produ o.

- **Mão de obra direta**

Ela   a responsável na produ o para que todos os produtos sejam produzidos da melhor forma possível, ela   quem vai coordenar todas máquinas para que todas as metas sejam cumpridas.

- **Produtos em elabora o**

São aqueles que ainda estão em andamento, ou seja, estão em produ o mas ainda não foram finalizados.

- **Produtos acabados**

São os que já estão prontos para a venda, saindo já separados por lotes.

- Estocagem do produto acabado

É o custo que a empresa tem para se manter o produto até o momento da venda.

- Venda do produto

É o ato da transferência do direito do produto a terceiro, gerando assim uma receita econômica.

Componentes dos custos

- Material Direto - MD

São alocados a matéria prima, matéria prima secundária e embalagens utilizadas.

- Mão-de-Obra Direta - MOD

São alocados todos os custos referente ao funcionário da produção, como salários, encargos sociais, horas extras, entre outros.

- Custos Indiretos de Fabricação - CIF ou Gastos Gerais de Fabricação- GGFs

CIFs são os custos não identificados diretamente com os produtos, sendo necessário um critério de rateio.

GGFs estão relacionados e divididos materiais indiretos, mão de obra indireta e outros gastos de fabricação.

Sistemas de Linha de Produção

Existem dois sistemas para se classificar, uma delas é a produção por processo, onde os produtos são padronizados e contínuos, e seu custo unitário é determinado pela divisão do custo total, os custos são registrados por departamentos ou fases: matéria prima, mão de obra e Gastos Gerais de Fabricação.

O outro sistema é por encomenda, onde a produção só é iniciada quando a empresa recebe um pedido específico, ao receber o pedido será feito um orçamento para o cliente, e se aprovado por ele, inicia-se a produção, em geral, são utilizados para produtos complexos e caros e que não são comprados em quantidades.

3.5.3 – Custos para Avaliação dos Estoques

Custeio por Absorção

É o método de custeio considerando todos os custos, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Ele abrange todos os custos diretamente ligados a produção, além de ratear outros gastos com a produção, permitindo assim, estabelecer o custo total do produto unitário.

O custeio por absorção permite também verificar o impacto da produtividade sobre o custo de um produto ou serviço, ou seja, quanto maior for a quantidade do produto produzido, menor será o seu custo unitário.

Ele é o único sistema aceito pela legislação brasileira para a produção de relatórios contábeis, como o Demonstrativo do Resultado do Exercício, e para o cálculo de impostos. Ele deriva de um sistema alemão conhecido por RKW.

Para calcular o custeio por absorção, é preciso conhecer e entender a diferença entre custos e despesas, ou seja, custos são os gastos que estão diretamente ligados com a produção ou a aquisição de estoques, já as despesas não estão vinculadas à atividade-fim, ou seja, a produção, pois se reúne aos gastos decorrentes de atividades secundárias da empresa, como a venda, a administração e a promoção.

Alguns exemplos de custos, são a matéria-prima, as mercadorias compradas para revenda, os salários dos trabalhadores de uma linha de produção, a energia gasta para fazer o maquinário funcionar no chão de fábrica, a depreciação das máquinas e equipamentos, dentre outros gastos.

Alguns desses custos são fixos, ou seja, permanecem no mesmo nível independente do volume produzido. Já os custos variáveis correspondem aos gastos que aumentam ou diminuem de forma proporcional ao nível de atividade – como é o caso da matéria-prima.

Processo de Contabilização do Custeio por Absorção

Ele é acrescentado em cada processo na produção, ou seja, em uma primeira etapa onde a matéria prima vai para o processo de produção, ela absorve o custo da matéria prima e da mão de obra, em uma segunda etapa, onde esse produto não acabado muda seu processo e é transferido para ser embalado, ele absorve o custo da matéria prima, da mão de obra e materiais de embalagem, e assim sucessivamente passando por todas as etapas da produção, produtos acabados. mas somente quando o produto é vendido, que esse custo irá para o CPV (custo do produto vendido).

Conceito de Departamentalização

É a unidade mínima administrativa para a contabilidade de custos, ou seja, é a forma como a empresa classifica seus departamentos.

Na maior parte das vezes, um departamento é um centro de custos, ou seja, nele constam os custos indiretos para uma alocação aos produtos.

Basicamente esses custos são distribuídos em dois departamentos:

Departamento de produção - onde seus custos são incluídos sobre os produtos, já que estes passam, fisicamente, por eles;

Departamentos de serviços - também chamados, às vezes, de não-produtivos ou auxiliares, não podem apropriar seus custos diretamente aos produtos, pois não passam por eles fisicamente. Por viverem em departamentos para a prestação de serviços a outros departamentos, têm seus custos transferidos para os que deles se beneficiam.

De acordo com o conteúdo apresentado em sala de aula pelo professor Rodrigo Simão.

Esquema básico completo da contabilidade de custos:

- 1º - Separação entre Custos e Despesas;
- 2º - Apropriação dos Custos Diretos diretamente aos produtos;
- 3º - Apropriação dos Custos Indiretos que pertencem, visivelmente, aos Departamentos, agrupando, à parte, os comuns;
- 4º - Rateio dos Custos Indiretos comuns e dos da Administração Geral da produção aos diversos Departamentos, quer de Produção quer de Serviços;
- 5º Escolha da sequência de rateio dos custos acumulados nos Departamentos de

Serviços e sua distribuição aos demais Departamentos;

6º Atribuição dos Custos Indiretos que agora só estão nos Departamentos de Produção aos produtos segundo critérios fixados.

4 CONCLUSÃO

Com base nas informações obtidas neste estudo, podemos confirmar como cada uma das matérias em estudo pode ser aplicada em um estudo de caso, neste caso em especial utilizando a empresa Arezzo, podemos mapear desde sua produção, até a conclusão da venda de um determinado período, no entanto devemos levar em conta que os dados utilizados para a elaboração desse projeto foram obtidos com o site da Bovespa, e assim então alguns casos apresentados foram de forma mais simples e não utilizando os dados específicos.

Porém para a elaboração de alguns indicadores, precisaríamos de dados específicos da empresa, dados nos quais não são apresentados para acionistas, pois o mesmo não irá influenciar diretamente para um possível investimento, para a obtenção de dados desse tipo teríamos que estar dentro da empresa, assim seria possível elaborar vários índices detalhados.

A falta de informação específica não prejudicou a elaboração do projeto, ainda assim foi possível elaborar vários indicadores, esses que mostraram uma situação atual da empresa.

A empresa sendo uma indústria, ela possui um processo de produção, mesmo que não possamos acompanhar o processo de produção diretamente, com o auxílio do estudo em sala, foi possível obter uma ideia do processo de produção, desde as etapas de produção, quando a elaboração de preços.

5 REFERÊNCIAS

Marion, J. *Análise das Demonstrações Contábeis*. Atlas, 7ª Edição

Neves, S. *Contabilidade Avançada*. Frase, 12ª Edição

Martins, E. *Contabilidade De Custos*. Sao Paulo: Atlas, 2010. Print

Marion, José. *Contabilidade Empresarial*, 2ª Edição, Atlas, 2002.

Moreira. Heber. *Curso de Análise dos Demonstrativos Financeiros*, 6ª Edição, Saraiva.

Ribeiro. Osmi. *Estrutura e Análise de Balanço Fácil*, 6ª Edição, Saraiva, 1999

Figueiredo, Sandra; Caggiano, Paulo. *Controladoria- Teoria e Prática*, Atlas, 2ª Edição, 1997.

Disponiel em :

http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Artigo_-_Rentabilidade.pdf

Disponiel em : https://pt.wikipedia.org/wiki/Contabilidade_financeira

Disponiel em :

<http://www.venki.com.br/blog/indicadores-de-desempenho-de-processos/>

Disponiel em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico,854836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

Disponiel em : <http://www.bwsconsultoria.com/2010/01/indias-de-rentabilidade.html>

Disponiel em : http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos.htm

Disponiel em :

<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/rateio-dos-custos-indiretos-para-os-departamentos-de-servicos/25036>

Disponiel em :

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custeio-para-absorcao.htm>

Disponível em : <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/sistemacustos.htm>

Disponível em :

https://www.bussoladoinvestidor.com.br/abc_do_investidor/liquidez_geral

Disponível em :

[http://avaliacaodeempresas.blogspot.com.br/2012/04/composicao-do-endividamento.ht](http://avaliacaodeempresas.blogspot.com.br/2012/04/composicao-do-endividamento.html)

[mlhttp://blog.maxieduca.com.br/analise-horizontal-vertical/](http://blog.maxieduca.com.br/analise-horizontal-vertical/)

Disponível em :

[http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Tatiana-Melo-da-Gama-An%](http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Tatiana-Melo-da-Gama-An%C3%A1lise-dos-%C3%8Dndices-de-Prazos-M%C3%A9dios.pdf)

[C3%A1lise-dos-%C3%8Dndices-de-Prazos-M%C3%A9dios.pdf](http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Tatiana-Melo-da-Gama-An%C3%A1lise-dos-%C3%8Dndices-de-Prazos-M%C3%A9dios.pdf)

Disponível em : <http://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-indicadores/>

Disponível em : <http://www.assescrip.com.br/capa.asp?infoid=4842>

Disponível em :

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/usando-indicadores-com-o-bsc-bal>

[anced-scorecard/99624/](http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/usando-indicadores-com-o-bsc-bal)

Disponível em :

<http://bibliotecadeindicadores.com.br/indicador/prazo-medio-de-renovacao-de-estoques->

[pmre?cod=100](http://bibliotecadeindicadores.com.br/indicador/prazo-medio-de-renovacao-de-estoques-)

Disponível em : <https://www.suafranquia.com/historias/arezzo.html>

Disponível em :

<http://arezzoco.com.br/show.aspx?idCanal=bXyofIK6e8JK2dJsQ6/wzg==>

6 ANEXOS

Descrição	2º Tri. 2016			1º Tri. 2016		
	30/06/2016	AV	AH	31/03/2016	AV	AH
Ativo Total	881.837	100	-2,84	907.567	100	6,28
Ativo Circulante	679.511	77,1	-3,97	707.625	78,0	7,51
Caixa e Equivalentes de Caixa	9.607	1,1	199,3	3.210	0,4	-63,6
Aplicações Financeiras	214.157	24,3	-12,93	245.948	27,1	13,37
Contas a Receber	283.260	32,1	-3,34	293.052	32,3	4,46
Estoques	128.365	14,6	4,69	122.611	13,5	14,64
Tributos a Recuperar	24.263	2,8	9,47	22.164	2,44	4,44
Outros Ativos Circulantes	19.859	2,3	-3,78	20.640	2,27	-13,06
Ativo Não Circulante	202.326	22,9	1,19	199.942	22,0	2,14
Ativo Realizável a Longo Prazo	36.759	4,2	6,17	34.624	3,82	10,2
Investimentos						
Imobilizado	74.682	8,5	3,01	72.500	8	-1,49
Intangível	90.885	10,3	-2,08	92.818	10,2	2,30

Descrição	4º Tri. 2015			3º Tri. 2015	
	31/12/2015	AV	AH	30/09/2015	AV
Ativo Total	853.948	100	-3,30	883.125	100
Ativo Circulante	658.203	77,1	-3,65	683.153	77,36
Caixa e Equivalentes de Caixa	8.822	1,0	84,3	4.788	0,54
Aplicações Financeiras	216.940	25,4	15,0	188.698	21,37
Contas a Receber	280.528	32,9	-13,9	325.702	36,88
Estoques	106.951	12,5	-11,6	121.038	13,71
Tributos a Recuperar	21.222	2,5	27,8	16.608	1,88
Outros Ativos Circulantes	23.740	2,8	-9,8	26.319	2,98
Ativo Não Circulante	195.745	22,9	-2,11	199.972	22,6
Ativo Realizável a Longo Prazo	31.423	3,7	-0,86	31.696	3,59
Investimentos					
Imobilizado	73.593	8,6	-4,71	77.227	8,74
Intangível	90.729	10,6	-0,35	91.049	10,31

Conta	Descrição	2º Tri. 2016			1º Tri. 2016		
		30/06/2016	AV	AH	31/03/2016	AV	AH
2	Passivo Total	881.837	100	-2,84	907.567	100	6,28
2.01	Passivo Circulante	212.566	24,1	-7,37	229.483	25,3	20,3
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhista	20.864	2,4	22,5	17.026	1,9	2,15
2.01.02	Fornecedores	81.120	9,2	-26,7	110.648	12,2	70,5
2.01.03	Obrigações Fiscais	16.494	1,9	8,06	15.264	1,7	-7,45
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	65.642	7,4	-17,7	79.799	8,8	-6,49
2.01.05	Outras Obrigações	28.446	3,2	322	6.746	0,7	-8,76
2.02	Passivo Não Circulante	39.998	4,5	-5,26	42.217	4,7	-6,75
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	31.893	3,6	-7,69	34.550	3,8	-8,64
2.02.02	Outras Obrigações	1.143	0,1	-30,6	1.646	0,2	18,2
2.02.04	Provisões	6.670	0,8	10,8	6.021	0,7	7,6
2.03	Patrimônio Líquido Consolidado	629.273	71,36	-1,04	635.867	70,1	2,91
2.03.01	Capital Social Realizado	309.058	35,0	18,3	261.247	28,8	0
2.03.02	Reservas de Capital	37.659	4,3	2,96	36.578	4,0	3,39
2.03.04	Reservas de Lucros	261.249	29,6	-20,1	326.783	36,0	0
2.03.05	Lucros/ Prejuízos Acumulados	22.999	2,6	56,7	14.679	1,6	
2.03.06	Ajustes de Ava. Patrimonial	-1.692	-0,2	-50,5	-3.420	-0,4	-37,8

Conta	Descrição	4º Tri. 2015			3º Tri. 2015		
		31/12/2015	AV	AH	30/09/2015	AV	
2	Passivo Total	853.948	100	-3,3	883.125	100	
2.01	Passivo Circulante	190.772	22,3	-22,5	246.250	27,88	
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhista	16.668	2,0	-32,1	24.537	2,78	
2.01.02	Fornecedores	64.881	7,6	-36,2	101.743	11,5	
2.01.03	Obrigações Fiscais	16.493	1,9	11,0	14.865	1,68	
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	85.336	10,0	-13,3	98.422	11,1	
2.01.05	Outras Obrigações	7.394	0,9	10,6	6.683	0,76	
2.02	Passivo Não Circulante	45.271	5,3	25,5	36.059	4,08	
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	37.817	4,4	32,7	28.506	3,23	
2.02.02	Outras Obrigações	1.393	0,2	-29,4	1.974	0,22	
2.02.04	Provisões	5.594,0	0,7	0,27	5.579	0,632	
2.03	Patrimônio Líquido Consolidado	617.905	72,4	2,8	600.816	68,03	
2.03.01	Capital Social Realizado	261.247	30,6	0	261.247	29,58	
2.03.02	Reservas de Capital	35.377	4,1	3,6	34.159	3,87	
2.03.04	Reservas de Lucros	326.783	38,3	30,7	250.120	28,3	
2.03.05	Lucros/ Prejuízos Acumulados	0		-100	61.121	6,92	
2.03.06	Ajustes de Ava. Patrimonial	-5.502	-0,6	-5,6	-5.831	-0,7	

Conta	Descrição	2º Tri. 2016			1º Tri. 2016		
		30/06/2016	AV	AH	30/03/2016	AV	AH
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	295.752	100	14,83	257.547	100	-9,25
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-163.611	55,3	12,19	-145.828	56,6	-7,33
3.03	Resultado Bruto	132.141	44,7	18,28	111.719	43,4	-11,6
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-97.664	33	6,56	-91.648	35,6	4,26
3.05	Resul. Antes do Result. Finan. e dos Tributos	34.477	11,7	71,78	20.071	7,8	-47,9
3.06	Resultado Financeiro	258	0,087	-91,06	2.887	1,1	-10,5
3.07	Resul. Antes dos Tributos sobre o Lucro	34.219	11,6	45,77	23.474	9,1	-43,8
3.08	I R e Contri. Social sobre o Lucro	-4.006	1,4	-54,45	-8.795	3,4	6,59
3.09	Resul. Líquido das Operações Continuadas	30.213	10,2	105,8	14.679	5,7	-56,2

Conta	Descrição	4º Tri. 2015			3º Tri. 2015		
		31/12/2015	AV	AH	30/09/2015	AV	
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	283.797	100	-9,93	315.068	100	
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-157.368	55,5	-13,56	-182.053	57,8	
3.03	Resultado Bruto	126.429	44,5	-4,95	133.015	42,2	
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-87.903	31	-1,72	-89.438	28,4	
3.05	Resul. Antes do Result. Finan. e dos Tributos	38.526	13,6	-11,59	43.577	13,8	
3.06	Resultado Financeiro	3.225	1,1	-67,65	9.968	3,2	
3.07	Resul. Antes dos Tributos sobre o Lucro	41.751	14,7	-22,03	53.545	17	
3.08	I R e Contri. Social sobre o Lucro	-8.251	2,9	-52,75	-17.463	5,5	
3.09	Resul. Líquido das Operações Continuadas	33.500	11,8	-7,16	36.082	11,5	