



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**

**SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017



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**

**SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES**

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:

Gilberto Custódio, RA 15001771

Guilherme de Souza, RA 15000761

Gustavo Corrêa, RA 15003056

Jéssica Barboza, RA 15000031

Miguel S. Capati, RA 15001042

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>05</b>
<b>2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>06</b>
<b>3 PROJETO INTERDISCIPLINAR</b>	<b>08</b>
<b>3.1 CONTROLADORIA</b>	<b>08</b>
3.1.1 MODELOS ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	08
3.1.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	09
3.1.3 PERSPECTIVA FINANCEIRA	10
3.1.4 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	10
3.1.5 PERSPECTIVA DOS CLIENTES	11
3.1.6 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	12
<b>3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS</b>	<b>14</b>
3.2.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL BALANÇO PATRIMONIAL	14
3.2.2 ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE	16
3.2.3 ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA	16
3.2.4 ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA	17
3.2.5 ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL	17
3.2.6 PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DE VENDAS	18
3.2.7 PRAZO MÉDIO DE COMPRAS	18
3.2.8 PRAZO MÉDIO DE RENOVAÇÃO DE ESTOQUES	19
3.2.9 GRAU DE ENDIVIDAMENTO	19
3.2.10 ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO DO CAPITAL DE TERCEIROS	19
3.2.11 COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO	20

<b>3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL</b>	<b>22</b>
3.3.1 PONTO DE EQUILÍBRIO	22
3.3.2 PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL	23
3.3.3 PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO	24
3.3.4 PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO	25
3.3.5 INFLUÊNCIA DO PONTO DE EQUILÍBRIO	26
3.3.6 INFLUÊNCIA DO PONTO DE EQUILÍBRIO NA RECEITA	27
3.3.7 INFLUÊNCIA DO PONTO DE EQUILÍBRIO NOS CUSTOS	28
3.3.8 INFLUÊNCIA DO PONTO DE EQUILÍBRIO DESPESAS VARIÁVEIS	29
<b>3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS</b>	<b>31</b>
3.4.1 INDICADORES DE RENTABILIDADE	31
3.4.2 EVA	33
<b>3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS</b>	<b>36</b>
3.5.1 GASTOS	36
3.5.2 CUSTOS	36
3.5.3 DESPESAS	37
3.5.4 INVESTIMENTOS	37
3.5.5 DESEMBOLSO	38
3.5.6 PERDA	38
3.5.7 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS	38
3.5.7.1 Custo Direto	38
3.5.7.2 Custo Indireto	39
3.5.7.3 Custo fixo	40
3.5.7.4 Variável	40
3.5.8 FLUXO DE CUSTOS	41

3.5.8.1 Matéria Prima	41
3.5.8.2 Estoque de Produtos em Elaboração	41
3.5.8.3 Mão de Obra Direta	41
3.5.8.4 Mão de Obra Indireta	42
3.5.8.5 Produtos Acabados	42
3.5.8.6 Custo do Produto Vendido	42
3.5.9 SISTEMA DE PRODUÇÃO	43
3.5.10 SISTEMA DE PRODUÇÃO POR PROCESSO	43
3.5.11 SISTEMA DE PRODUÇÃO POR ORDEM OU ENCOMENDA	44
3.5.12 CUSTOS PARA AVALIAÇÃO DOS ESTOQUES	44
3.5.12.1 Custeio Por Absorção	44
3.5.12.2 Departamentalização	45
<b>4 CONCLUSÃO</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo trata de um estudo de caso, realizado com base nos dados e resultados encontrados da empresa Saraiva S.A. Livreiros e Editores, que é uma sociedade de capital aberto, teve como base dados da empresa, um referencial teórico, composto por definições e comentários sobre as análises das demonstrações contábeis.

O artigo têm como principais objetivos a resolução dos problemas como: saber a rentabilidade da empresa, qual a taxa de retorno de investimento, qual a situação financeira hoje, qual o seu poder de liquidez e, portanto qual o grau de êxito econômico da empresa.

O projeto apresenta projeções e simulações através de indicadores como o Ponto de Equilíbrio, no qual queremos demonstrar que eles podem ser ferramentas de auxílio à contabilidade gerencial, podendo determinar o retorno sobre as vendas tanto no aspecto contábil, quanto econômico. Apresentamos um amplo planejamento estratégico, no qual visa a ser uma tomada de decisão, com o intuito de ampliar e gerar novas receitas, qualificar profissionais que hoje atuam nela, e análises dos cenários esperados para a empresa.

As informações adquiridas para realização deste artigo surgiu a partir de análises realizadas sobre as demonstrações contábeis do exercício de 2015, 2016 e os dois primeiros trimestres de 2017.

## 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa a ser estudada no presente trabalho é uma sociedade anônima aberta, possui como razão social o nome: “SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES”, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica nº 60.500.139/0001-26 e está situada na Rua Henrique Schumann, 270, complemento 3º andar sala 2, CEP 05.413-909, bairro Cerqueira Cesar, São Paulo – SP. A Saraiva possui seu comércio principal focado no *e-commerce*, possuindo também lojas físicas.

Seu principal ramo de atividade é a edição de livros, porém, como disse o professor Claudio Felisoni, presidente do conselho do Programa de Administração do Varejo (Provar/Ibevar) em uma entrevista para o “Estadão”: "Não dá mais para vender só livros hoje", "A Saraiva está percebendo uma mudança no comportamento de consumo nesse segmento e faz uma diversificação acertada." (Marina Gazzoni, de O Estado de S. Paulo, 11 Dezembro 2011).

Tendo isto em vista, a Saraiva tem investido na venda de E-books, no qual apostou no leitor digital intitulado “LEV”, investiu também na venda de assinaturas de revistas, cursos, passagens aéreas, material esportivo, celulares e telefones, aparelhos de informática, games, materiais de papelaria, filmes e música e, conseqüentemente, com a expansão de seu negócio, a empresa pôde alcançar o público esperado para sua permanência no mercado.

As atividades da empresa estão pautadas nas seguintes iniciativas:

**Foco no consumidor** - A Saraiva está bem posicionada para atender às necessidades dos seus clientes, que estão sempre em constante mudança. A Companhia se empenha em oferecer a melhor experiência de compra ao cliente em todos os seus canais e com seus produtos, tecnologias e serviços que estão disponíveis em qualquer dispositivo e formato, e acessíveis a qualquer hora e lugar.

**A Saraiva permanece pautada em integrar plenamente as suas operações, obter sinergias e revisar processos internos.** A Companhia planeja unificar suas atividades, que são atualmente conduzidas em locais distintos, em um número menor de espaços. Este processo deverá reduzir custos, melhorar a comunicação em toda a



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS  
organização e agilizar o processo de tomada de decisão. A Companhia também pretende aumentar as vendas casadas e cruzadas (upsell e cross-sell) de produtos e serviços aos seus clientes.

Segundo entrevista do “Estadão” as principais empresas concorrentes da Saraiva são: Livraria Cultura e a Livraria da Vila:

As livrarias Cultura e a da Vila, por exemplo, têm se destacado na estratégia de investir em lojas aconchegantes - a ideia é que o ato de comprar um livro seja também uma atividade de lazer. A Saraiva também aposta nesse modelo desde 1996, quando criou o conceito de Megastore. "Mas certamente a experiência geral na loja da Saraiva é menos intensa do que na da Vila ou na Cultura", diz Foganholo. Para ele, isso mostra que a empresa está apostando mais na migração das vendas para o mundo virtual do que as concorrentes.

Podemos citar outro concorrente em destaque, a empresa Amazon, na qual possui a mesma gama de produtos disponíveis para venda e é, sem sombra de dúvidas, uma das mais fortes concorrentes.

A Saraiva possui como principais fornecedores as empresas: Suzano Papel e Celulose S/A, Fibria Celulose S/A, International Paper do Brasil LTDA e CMPC Celulose Riograndense LTDA, na qual possui em sua política de negócio um relacionamento com seus fornecedores em que atenda às seguintes exigências:

- Repúdio a todo e qualquer serviço de natureza ilegal ou imoral;
- Comprometimento com alto padrão de profissionalismo, por meio da seleção, avaliação e contratação de fornecedores reconhecidamente idôneos e ilibados;
- Construção, sempre que possível, de uma relação sólida e perene com os fornecedores;
- Não recebimento de quaisquer benefícios que possam prejudicar a imparcialidade da relação comercial ou profissional;
- Engajamento no tema da sustentabilidade, estimulando a multiplicação dos conceitos em toda a cadeia de valor.

Portanto, ela visa não só a integridade de sua companhia como também a das empresas que se fazem necessárias para seu desenvolvimento.

## 3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

### 3.1 CONTROLADORIA

É de extrema importância o constante acompanhamento dos resultados da empresa para que a mesma alcance o sucesso. Para alcançar este sucesso é imprescindível considerar: “o negócio da entidade; as principais crenças e valores dos controladores; a real missão da entidade; a visão de futuro que deverá ser buscada pelos gestores” (Schmidt e Santos, 2006, p.28).

Conforme afirma Mosimann (1999, p.99):

A controladoria é o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência da administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia, delegando para a tomada de decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o enquadramento do suporte ao processo de gestão.

Portanto o principal objetivo da controladoria é auxiliar na tomada de decisão, planejar e fiscalizar, sempre buscando atender a demanda do mercado.

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

Analisando o cenário da Saraiva, ela está inserida em um mercado extremamente competitivo, o que pode tornar os lucros cada vez menores, mas a Saraiva tem uma abordagem revolucionária notável, que amplia as competências de liderança ao nível excepcional, aumentando o envolvimento do funcionário e gerando um crescimento na produção, tornando-a uma das maiores editoras do mercado.

Com base nessas informações e para elaborarmos nosso planejamento estratégico, realizamos a Análise Swot, com o intuito de escancarar os pontos fortes e fracos na Saraiva;

<b>Análise Swot</b>	
<p><b><u>Forças</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Maior rede de livrarias do país;</li><li>* Possui uma grande variedade no portfólio de vendas, de maneira a alcançar uma grande variedade de clientes</li></ul>	<p><b><u>Fraquezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Possui um alto endividamento</li><li>* Muitas despesas com suas lojas físicas</li></ul>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Inserção de uma gama de produtos no e-commerce</li><li>* Expansão seletiva das lojas físicas em lugares estratégicos</li></ul>	<p><b><u>Ameaças</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* As guerras de preços entre concorrentes, cortes de preços e assim por diante podem prejudicar lucros.</li><li>* Queda do poder aquisitivo da população</li></ul>

Com base na análise swot notamos que a Saraiva, possui forças e oportunidades, mais relevantes que suas fraquezas e ameaças, sendo fatores que podem determinar o sucesso dela e ser uns dos aspectos em que a empresa deve apostar para gerar novas receitas e se manter cada vez mais como a líder do setor em que atua.

### 3.1.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard é um modelo inovador de performance e avaliação empresarial, que atua como forma de suporte para decisão e a gestão estratégica .

Essa ferramenta tem como objetivo alinhar o planejamento estratégico com as atividades operacionais exercida. As estratégias são traduzidas como objetivos e medidas, por meio de indicadores que demonstram aos funcionários vetores de sucesso atual e futuro. Atingindo os resultados desejados, os gestores esperam dos funcionários conhecimento e habilidade, para que alcançam objetivos a longo prazo. Existem quatro perspectivas de fundamental importância, no quais são: **perspectiva financeira; perspectiva dos clientes; perspectiva dos processos internos; perspectiva de análise e crescimento.** As perspectivas tem como base os valores da empresa, pois seguem a forma com que abordam as questões principalmente voltadas para o cliente e dos processos

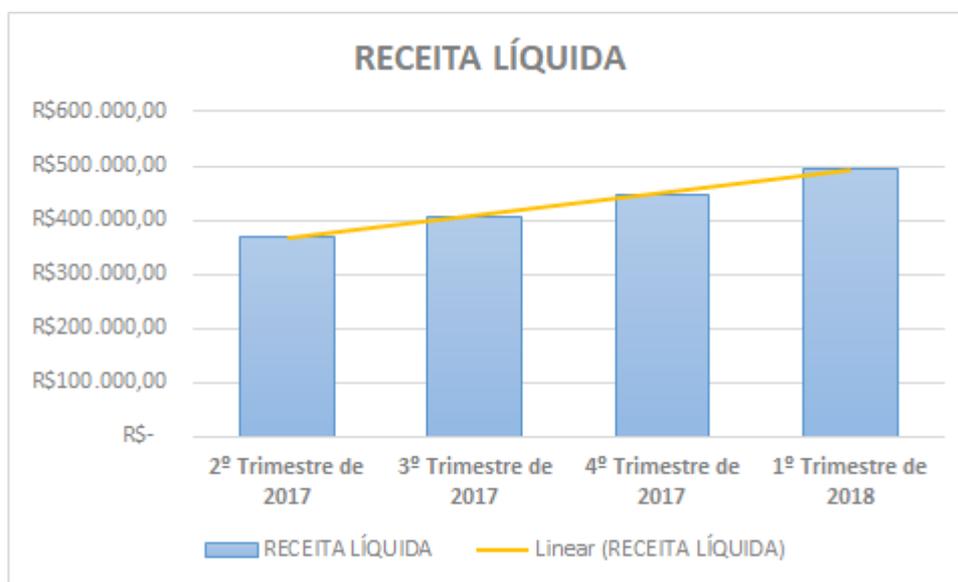
internos, e quando finalizadas como planejadas estaremos em sintonia com as missões e visão da empresa.

### 3.1.3 Perspectiva Financeira

Para a Saraiva ser bem sucedida financeiramente ela deveria aumentar sua receita e rentabilidade, com o objetivo à ser notados pelos acionistas. Com base nisso elaboramos uma meta e uma iniciativa.

Meta: Aumentar em 10% a receita líquida nos próximos três trimestres.

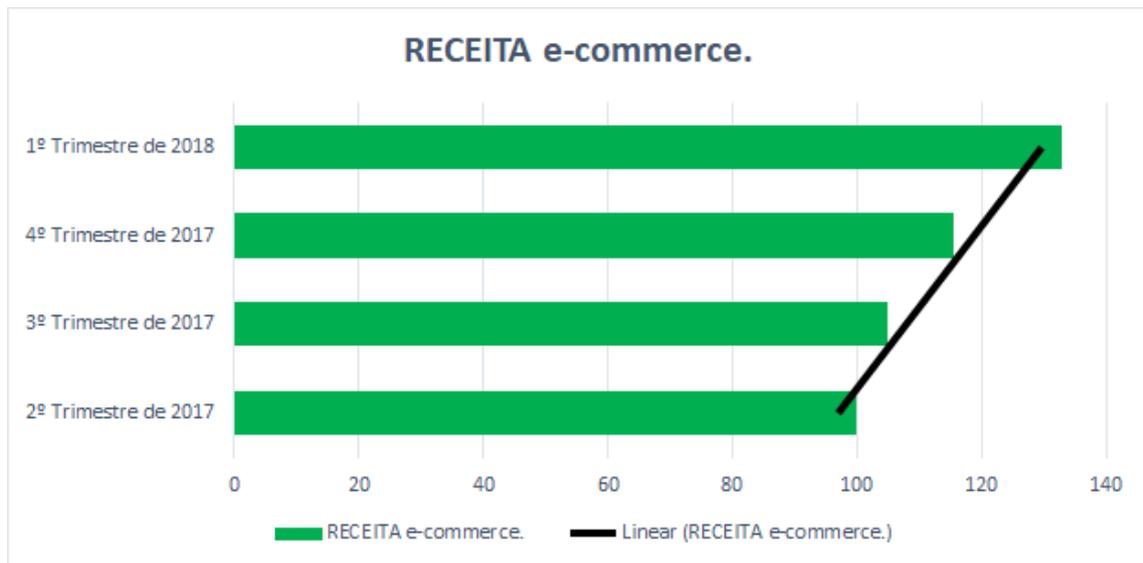
Iniciativa: Desenvolver novas políticas de crédito para os clientes



### 3.1.4 Perspectiva dos Processos Internos

Com o objetivo de satisfazer e surpreender os clientes a Saraiva deve alcançar extrema excelência no controle de qualidade e inovação. Como estão sendo os investimentos na área do atendimento online, garantindo a satisfação dos clientes com atendimento personalizado no e-commerce.

Meta: Oferecer diversas opções de canais de vendas, com o intuito de aumentar em 5%, 10% e 15% nos próximos três trimestres respectivamente.



### 3.1.5 Perspectiva dos Clientes

A Saraiva quer aumentar os valores das vendas e a satisfação dos clientes, através das vendas na internet e nas lojas físicas como objetivo deve apresentar um atendimento personalizado e produtos exclusivos que têm a qualidade melhor do que a concorrência.

Meta: Obter 95% das vendas satisfeitas e atendidas, que serão monitoradas nos sites de reclamação e nos comentários no próprio site da Saraiva.com.br, aumentar o nível em 5% nos próximos trimestres para alcançar o objetivo.

Iniciativa: Monitorar equipe de suporte presente em todas as ramificações das vendas.

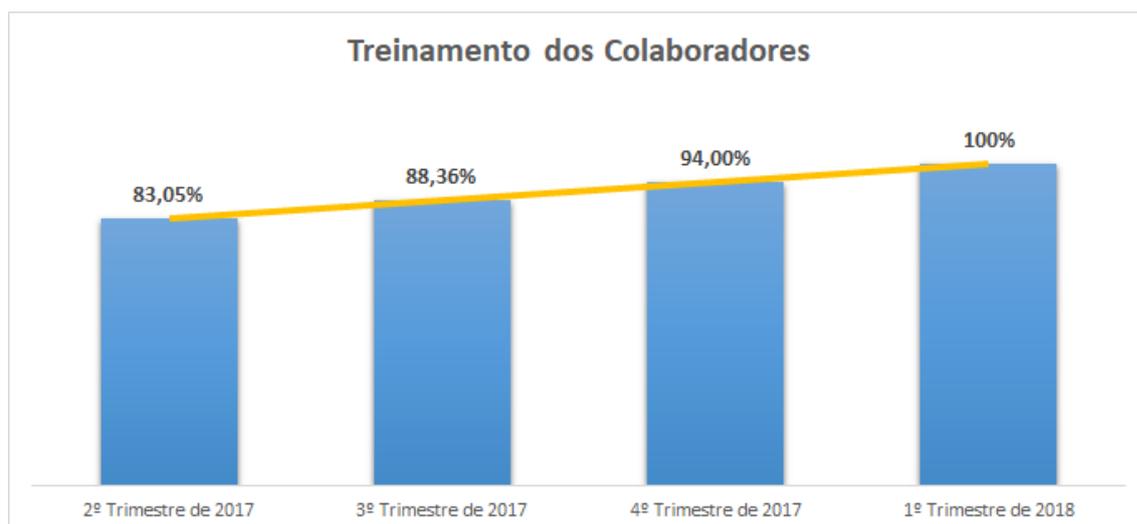


### 3.1.6 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para alcançar a visão da empresa a Saraiva pretende corrigir os erros e melhorar os processos com a intensificação de treinamentos e capacitação dos funcionários, de maneira a aumentar a qualidade no atendimento dos vendedores.

Meta: Contar com força de vendas capacitada. Treinar 100% da equipe de vendas. Aumentar em 6% nos próximos trimestres para obter 100% da equipe treinada.

Iniciativa: Desenvolver parceria com empresa de cursos online.



Com essa simulação a Saraiva estaria numa situação muito melhor na qual se encontra hoje, a empresa teria num curto prazo de 4 trimestres, uma equipe de



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

colaboradores 100% treinada, aumentado sua receita de e-commerce em 15% e 30% sua receita líquida e teria 95% de satisfação de seus clientes, gerando uma fidelidade e garantia de nível de receita.

## 3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Este estudo tem por objetivo analisar a situação econômica e financeira da empresa Saraiva S.A. Para tanto, será utilizado os Balanços disponibilizados pela empresa dos anos de 2015 a 2017. O referencial abordará o objetivo da análise de balanços, a estruturação das demonstrações financeiras, análises vertical e horizontal tanto do Balanço Patrimonial quando sua respectiva DRE.

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

Segundo Matarazzo (1998, p. 17) “A análise de balanços objetiva extrair informações das demonstrações financeiras.” Assaf Neto (2010, p. 35) complementa que:

A análise de balanços visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinaram a evolução apresentada e as tendências futuras. Em outras palavras, pela análise de balanços extraem-se informações sobre a posição passada, presente e futura de uma empresa.

Análise Vertical = Conta (ou grupo de contas) x 100

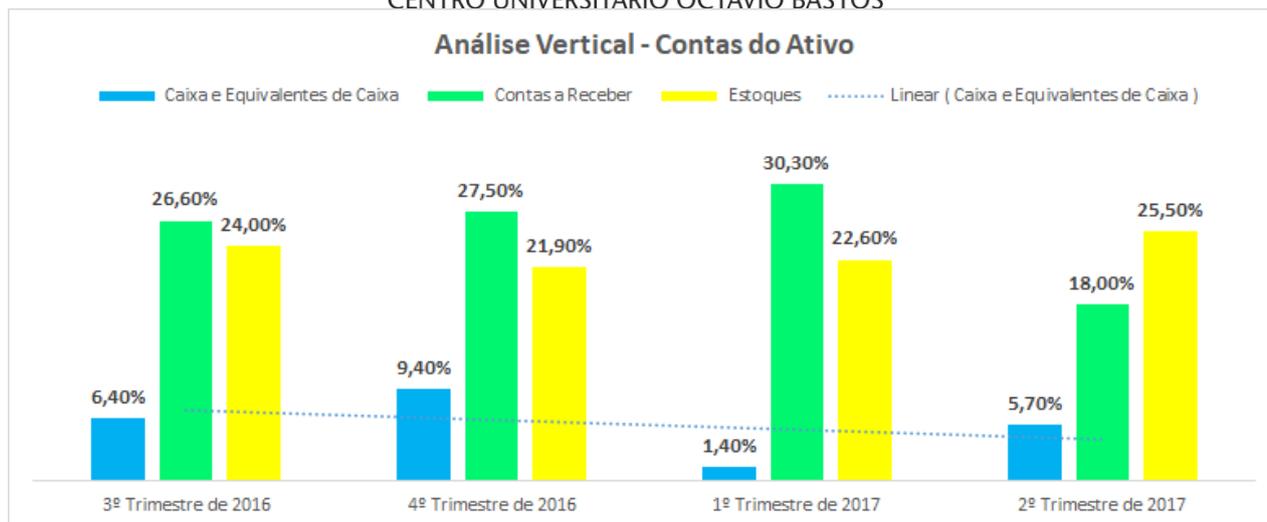
---

Ativo (ou passivo)

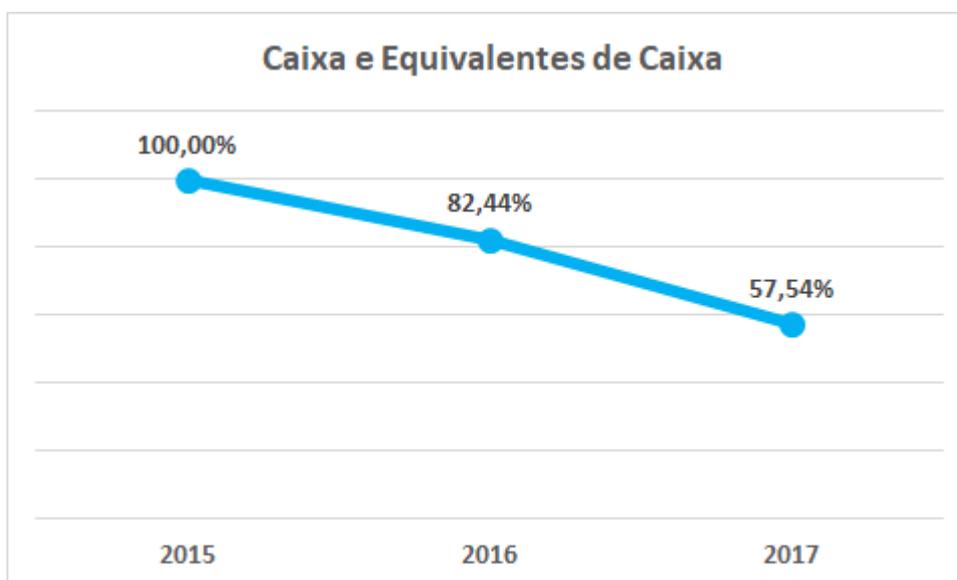
Análise Horizontal = ( Valor atual do item ) -1 x 100

---

Valor do item do ano anterior



Elaboramos um comparativo das principais contas do ativo, em relação aos últimos 4 trimestres, podemos notar como exemplificado no gráfico acima uma oscilação no grupo de conta caixa e seus equivalentes, esse resultado pode ter sido gerado devido ao não cumprimento dos prazos de boa parte dos clientes financiados pela Saraiva, ou a empresa possui um prazo de recebimento muito estendido, no qual podemos notar uma melhora no 2º trimestre de 2017 em caixa e uma diminuição significativa dos contas a receber.



Realizando uma análise horizontal no grupo de contas caixa e seus equivalentes, nos anos de 2015, 2016 e 2017, ao comparamos o valor em caixa com os anos anteriores, a

empresa vem utilizando cada vez seus caixa próprio para financiar suas operações, como exemplificado no gráfico acima de 2016 a 2017 foi notado um decréscimo de 24,9%.

### 3.2.2 Índice de Liquidez Corrente

Este índice representa quantos reais à empresa possui disponível e conversível, logo quanto ela possui em dinheiro, bens e direitos realizáveis no curto prazo em relação às dívidas do mesmo período:

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

Isso é quanto possuímos disponíveis e realizáveis no curto prazo para quitar cada real de dívida também de curto prazo, ou seja, “quanto maior, melhor”. Ou seja, quando ele é acima de 1 (um) ou 1,5 (um e meio). No entanto, é necessário levar em consideração que o índice de liquidez corrente é um instrumento comparativo entre empresas semelhantes, porém isoladamente não é possível afirmar se a liquidez é boa ou ruim, pois há outras variáveis que devem ser consideradas para esta análise. Em 2015 podemos falar que o índice de liquidez corrente no final de seu período foi de 1, ou seja, a empresa conseguiria quitar todas as suas dívidas de imediato, porém consumiria todo seu ativo e podemos notar que no final do período analisado em 2017, a empresa ainda estaria com seu índice de liquidez ainda permanente em 1.

### 3.2.3 Índice de Liquidez Seca

Este índice representa quantos reais à empresa possui disponível em relação às dívidas de curto prazo, deduzindo seus estoques:

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

Iudícibus (1998, p. 102) cita que este índice “é bem conservador, visto a alta rotatividade dos estoques. O quociente apresenta uma posição bem conservadora da liquidez da empresa em determinado momento, sendo preferido pelos emprestadores de capitais”. Iudícibus (1998, p. 81) informa que “eliminando os estoques do numerador, estamos eliminando um fator de incerteza, isto é, somente consideramos os recursos disponíveis para fazer face às exigibilidades correntes: dinheiro, caixa em banco e contas a receber de curto prazo”. Ou seja, no final de 2015 para cada \$1 real a empresa possuía \$1,29. Já em 2016 teve uma decaída, para cada \$1 real a empresa tinha \$0,90 centavos. No ano subsequente no segundo trimestre de 2017 a empresa possui para cada \$1 real \$1,15.

### **3.2.4 Índice de Liquidez Imediata**

Este índice apresenta quanto à empresa dispõe para saldar suas dívidas de curto prazo. Ele é representado pela seguinte fórmula:

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

No caso da Editora Saraiva verifica-se que a capacidade de pagamentos teve um aumento, passando de R\$ 0,15 em 2015, para R\$ 0.16 no segundo trimestre de 2017.

### **3.2.5 Índice de Liquidez Geral**

Este índice representa quanto à empresa possui em dinheiro, bens e direitos realizáveis a curto e longo prazo, frente às suas dívidas totais.

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

O índice demonstra quanto a empresa possui de ativo circulante e realizável a longo prazo para cada R\$ 1,00 de dívida. Assaf Neto (2010, p. 164) informa que a liquidez geral “é utilizada também como uma medida de segurança financeira da empresa a longo prazo, revelando sua capacidade de saldar todos os seus compromissos”.

Iudícibus (1998, p. 102) faz uma crítica a este índice, informando que:

Este quociente pretenderia retratar a saúde financeira de longo prazo de um empreendimento. Mais uma vez, o problema dos longos prazos empobrece o sentido de utilidade deste quociente. Os prazos de liquidação do ativo e de pagamento do passivo podem ser bastante diferenciados, de forma que somente o cálculo do valor atual melhoraria a qualidade dos dados, para efeito de análise. Incluiríamos no numerador certas contas classificadas, às vezes, no Ativo Permanente, subgrupo Investimentos, mas que são praticamente equivalentes a recebíveis, embora a longo prazo, desde que o risco do recebimento não seja razoavelmente perceptível.

### **3.2.6 Prazo Médio de Recebimento de Vendas**

É o tempo médio entre a venda e o efetivo recebimento do dinheiro. Por exemplo, (FORTES, 2017 - Treasy Controladoria) se sua empresa vende parcelado em 3x sem entrada(0+1+1+1), seu prazo médio de recebimento vai ser de 0% à vista, 33% em 30 dias, 33% em 60 dias e 34% em 90 dias.

### **3.2.7 Prazo Médio de Compras**

É o tempo médio entre a data da compra e o pagamento efetivo ao fornecedor. Por exemplo, (FORTES, 2017 - Treasy Controladoria) se sua empresa compra matérias-primas e paga seu fornecedor em duas vezes (1+1), seu prazo médio de pagamento vai ser de 50% a vista e 50% em 30 dias

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

“O Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE) representa, na empresa comercial, o tempo médio de estocagem de mercadorias; na empresa industrial, o tempo de produção e estocagem. Em uma empresa comercial, a soma dos prazos PMRE mais o

PMRV representam o que se chama de Ciclo Operacional, ou seja, o tempo decorrido entre a compra e o recebimento da venda de mercadoria.”(FORTES, 2017 - Portal da Educação)

### 3.2.9 Grau de Endividamento

Para chegarmos ao grau de endividamento, devemos dividir o total do passivo pelo total do ativo, esse índice indica a política de obtenção de recursos da empresa, se a empresa recorre a dívidas como complemento de capital próprio ou pode ser vantajoso para empresa trabalhar com capitais de terceiros desde que os juros forem menores que o lucro obtido.

Quanto maior for o índice encontrado, pior será a situação, uma vez que maior será o risco da atividade. Como parâmetro geral da contabilidade gerencial, um índice superior a 70% denota grande dependência de recursos de terceiros o que pode significar gastos em excesso e margens insuficientes de comercialização.

$$\text{Grau de Endividamento} = \frac{\text{PASSIVO}}{\text{ATIVO}} \times 100$$

### 3.2.10 Índice de Participação do Capital de Terceiros

O índice de participação do capital de terceiros indica o percentual de capital de terceiros em relação ao patrimônio líquido, retratando a dependência da empresa aos recursos externos. O cálculo do índice dá-se pela divisão do Capital de Terceiros pelo Patrimônio Líquido. Ele demonstra quanto à empresa possui de empréstimo para cada R\$ 1,00 de capital próprio, é representado pela seguinte fórmula:

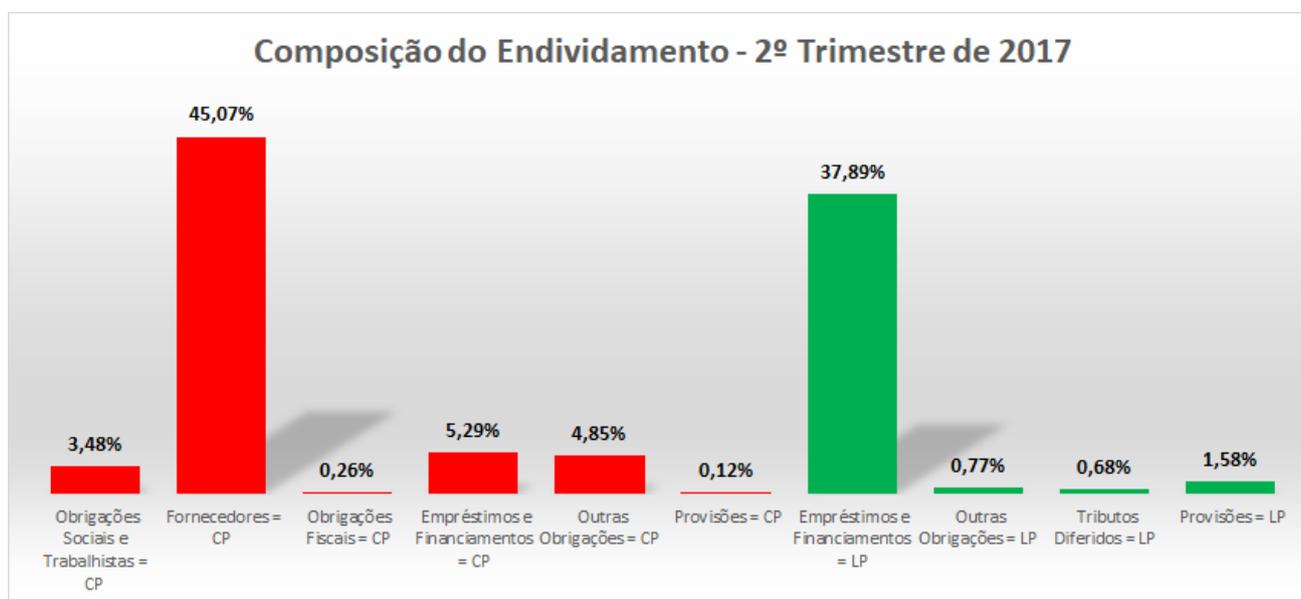
$$\text{Participação de Capital de Terceiros} = \text{Capital de Terceiros}$$

“quanto maior, pior”, entretanto o endividamento pode conceder a empresa um melhor ganho por ação, no entanto, quanto maior o ganho maior o risco associado

### 3.2.11 Composição do Endividamento

Como podemos notar, analisando o último balanço patrimonial divulgado, sendo o 2º trimestre de 2017, a Saraiva possui como grande índice de endividamento a conta de fornecedores a curto prazo e empréstimos e financiamentos a longo prazo, sendo 45,07% e 37,89% respectivamente de todas as dívidas.

A conta de empréstimos e financiamentos a longo prazo, representando 37,89% é um índice preocupante para a Saraiva, pois demonstra um nível muito alto de recursos de terceiros investidos na empresa.



### 3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial é o controle e gerenciamento das informações no qual se faz necessário para obtermos uma boa administração dentro das empresas. O objetivo da contabilidade gerencial é fornecer informações para que os gestores da empresa possam decidir o melhor caminho para qual empresa vai seguir.

Iudícibus (2009, p.21) define que:

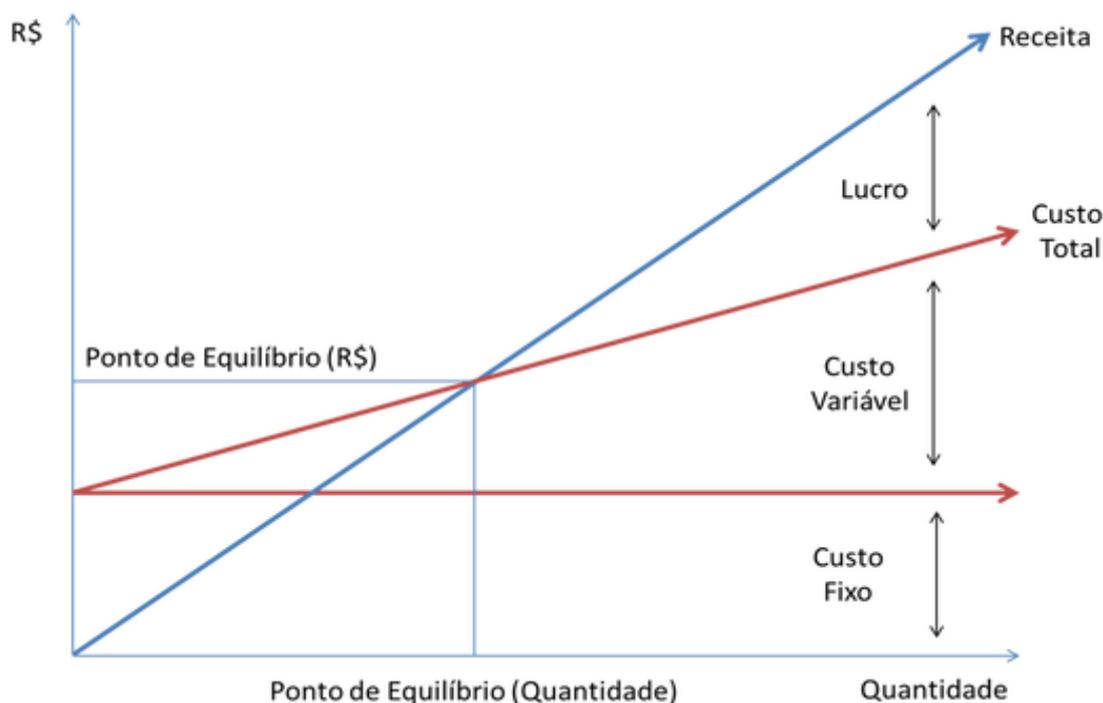
A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Assim, a contabilidade gerencial traz suporte e conhecimento necessário para que a gestão possa manter os controles externos e internos das empresas em pleno funcionamento e com o mínimo de falhas possíveis.

Por meio da aplicação da contabilidade gerencial pode-se afirmar que a mesma agrega um valor extraordinário no processo decisório da organização no qual possibilita aos gestores uma nova visão em relação a própria contabilidade, que conseqüentemente enriquecerá na elaboração de futuros planejamentos estratégicos da organização.

#### **3.3.1 Ponto de Equilíbrio**

Ponto de Equilíbrio é o valor ou quantidade do faturamento em que a empresa não consegue nem lucro, nem prejuízo, ou seja, o faturamento cobre todas as Despesas e todos os Custos, Fixos e Variáveis, e o resultado é zero.



É um dos indicadores mais usados na organização no qual a empresa avaliará o seu desempenho atual em relação aos níveis operacionais “Lucro/Prejuízo” zero. Com isso, os gestores poderão visualizar o desempenho da empresa e passarão a buscar um volume maior, gerando lucro, sendo este o principal objetivo das decisões que serão tomadas dentro da empresa.

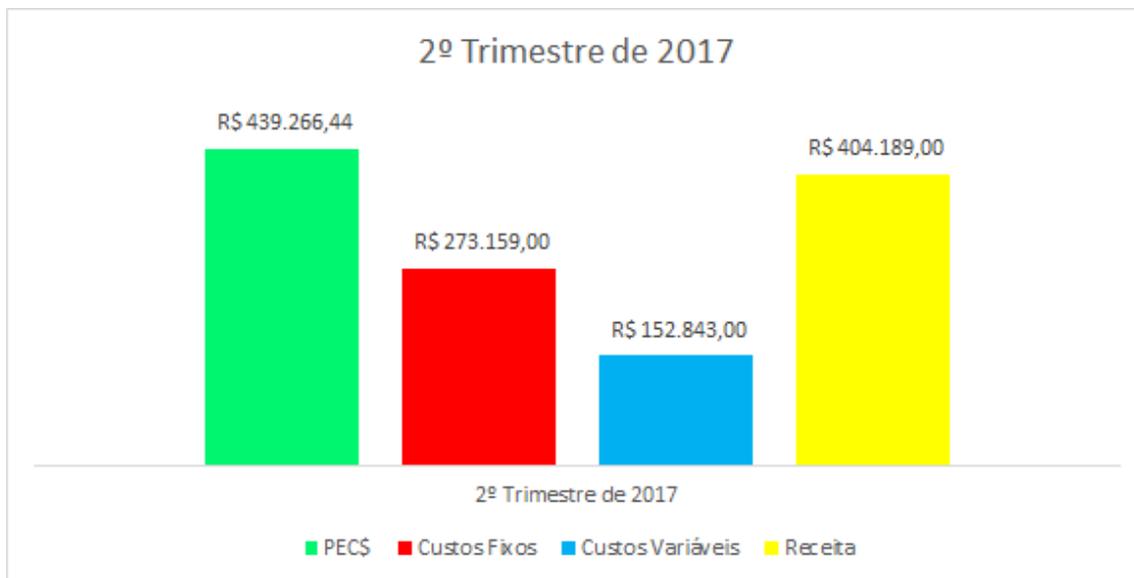
No qual podemos utilizar 3 formas do ponto de equilíbrio, sendo o contábil, econômico e o financeiro.

### 3.3.2 Ponto de Equilíbrio Contábil

O ponto de equilíbrio contábil (PEC\$) é o quantitativo de receita necessário para igualar os gastos. Nele, divide-se o valor dos custos e despesas fixas pela margem de contribuição.

$$\text{PEC\$} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{margem de contribuição}}$$

Através do ponto de equilíbrio contábil, a empresa poderá saber exatamente o quanto em valor, ela precisa vender para poder cobrir todas as suas obrigações.

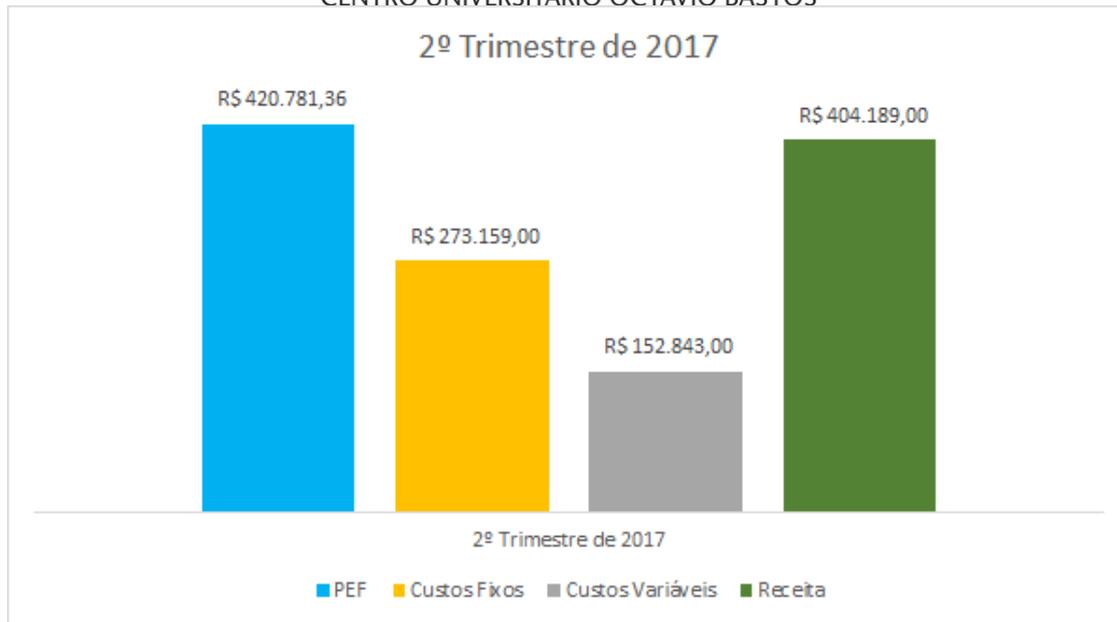


A Saraiva apresentou um resultado ruim, em seu 2º trimestre de 2017, como podemos ver no gráfico acima, no qual a sua receita foi de R\$ 404.189,00 e o seu ponto de equilíbrio era de R\$ 439.266,44, com isso, ela não conseguiu atingir o quantitativo necessário para equiparar suas despesas e custos.

### 3.3.3 Ponto de Equilíbrio Financeiro

O ponto de equilíbrio Financeiro ou ponto de equilíbrio de caixa, é bastante similar com o ponto de equilíbrio contábil, porém os custos fixos usados para o cálculo, não englobam os gastos não desembolsáveis, caso da depreciação e amortização. No qual são contas que diminuem o lucro, porém não saem realmente do caixa.

$$\text{PEF} = \frac{\text{Custos fixos (- os Gastos não desembolsáveis)}}{\text{margem de contribuição}}$$



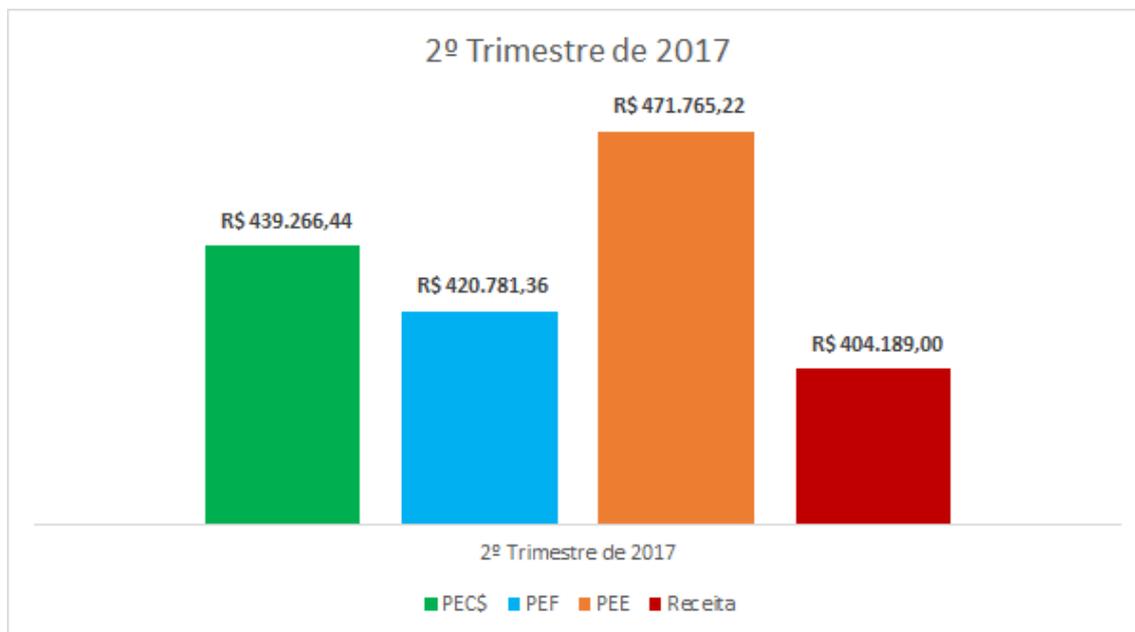
Elaboramos o cálculo do ponto de equilíbrio financeiro, no qual retiramos dos custos fixos os gastos não desembolsáveis, porém, conforme exemplificado pelo gráfico acima, mesmo retirando esses valores, a saraiva em seu último trimestre estudado não conseguiria chegar ao valor do seu ponto de equilíbrio financeiro.

### 3.3.4 Ponto de Equilíbrio Econômico

O ponto de equilíbrio Econômico é o cálculo no qual inserimos o nosso custo de oportunidade, isto significa que, se conseguirmos um faturamento exatamente igual ao PEE, teremos recurso para cumprir com todas nossas obrigações e teremos um lucro conforme foi estabelecido.

$$\text{PEE} = \frac{\text{Custos fixos (+ Lucro desejado)}}{\text{margem de contribuição}}$$

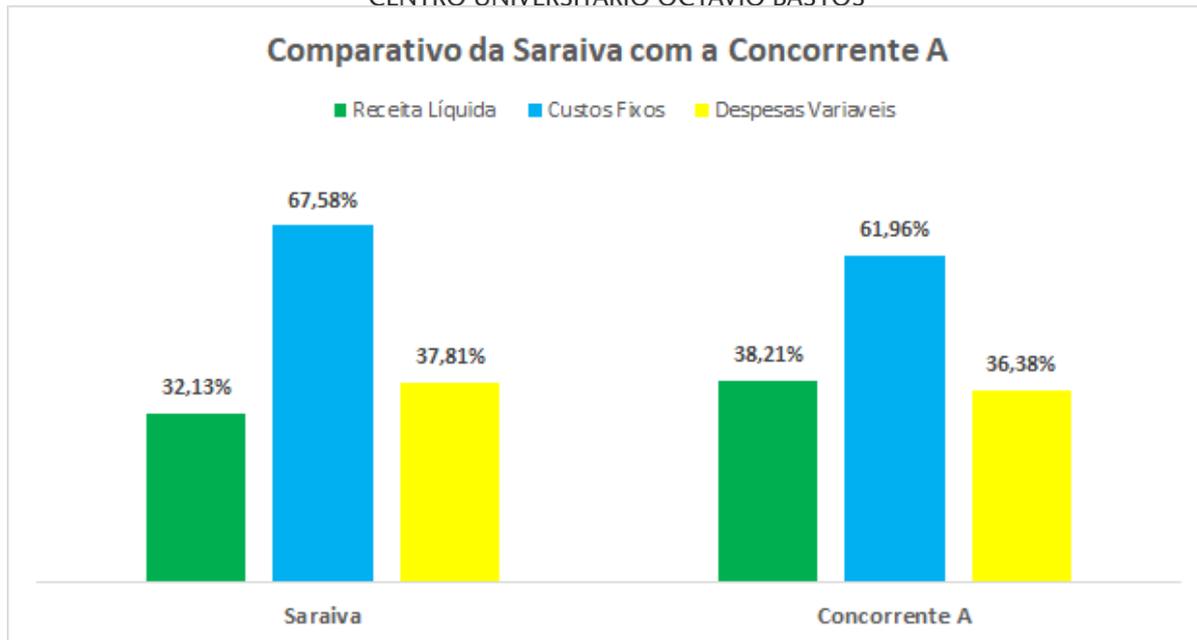
Através do princípio do ponto de equilíbrio econômico, calculamos 5% em cima da receita de vendas do seu último trimestre, para saber, o quantitativo que se a Saraiva tivesse atingido, a empresa conseguiria obter Lucro.



Com base neste último gráfico, notamos que a receita da Saraiva, foi muito menor em comparativos com os PEC's necessários para obter lucro/ prejuízo zero. E se analisarmos o Ponto de Equilíbrio Econômico, a diferença aumenta devido ao 5% de lucro inserido sobre a receita.

### 3.3.5 Influência do Ponto de Equilíbrio

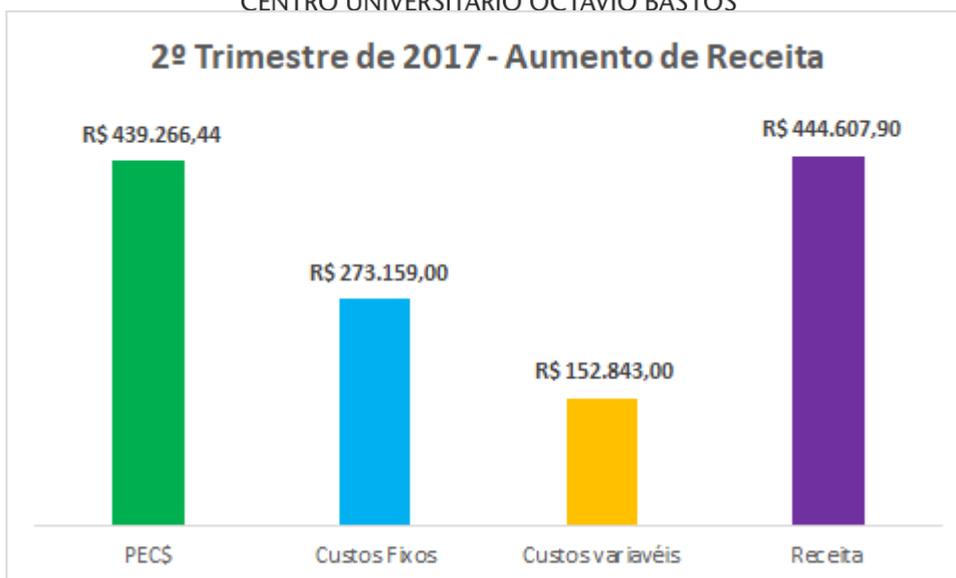
Para termos uma base, da real situação da Saraiva, considerando seu último trimestre estudado de 2017, iremos fazer um comparativo da sua receita líquida, custos fixos e variáveis em relação ao seu principal concorrente, no qual chamaremos de Concorrente A.



Com base nesse gráfico, podemos notar que a concorrente A está numa melhor situação que a Saraiva, considerando o 2º trimestre de 2017, pois possui uma receita líquida maior em relação a receita de vendas, e um custo fixo e um custo variável menor em relação a saraiva.

### 3.3.6 Influência do Ponto de Equilíbrio na Receita

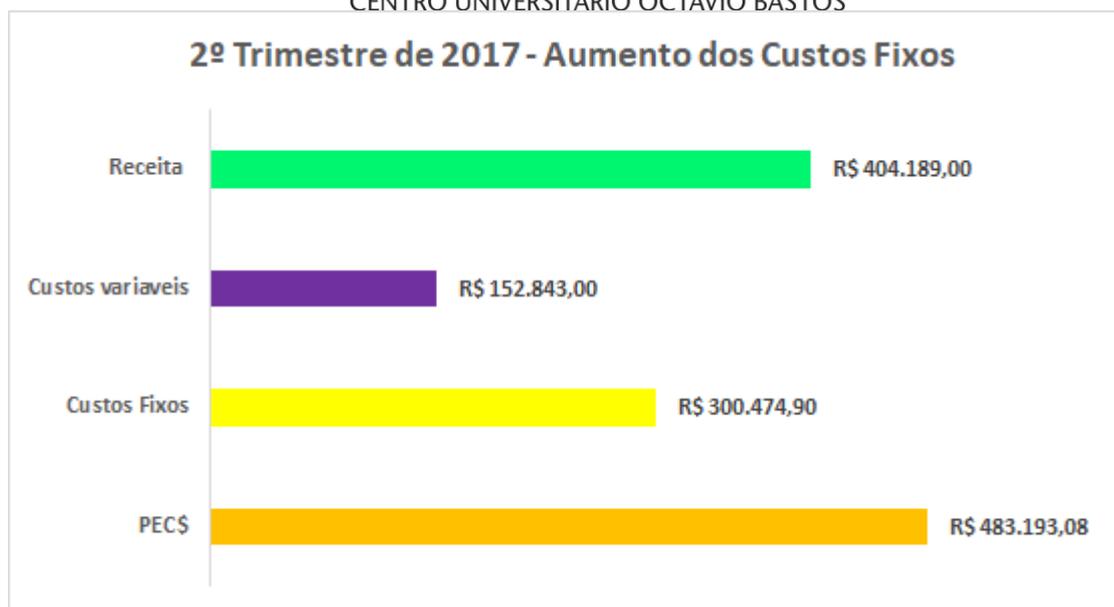
Para podermos analisar as possíveis melhorias na saraiva, vamos simular como ficaria a situação dela se tivéssemos um aumento de 10% na receita de vendas e mantivessem os mesmo valores para custos e despesas variáveis.



Com essa simulação podemos notar que a Saraiva, com o aumento de 10% em cima da receita, ela conseguiria recursos suficientes para arcar com todas as despesas fixas e variáveis e teria lucro na operação.

### **3.3.7 Influência do Ponto de Equilíbrio nos Custos**

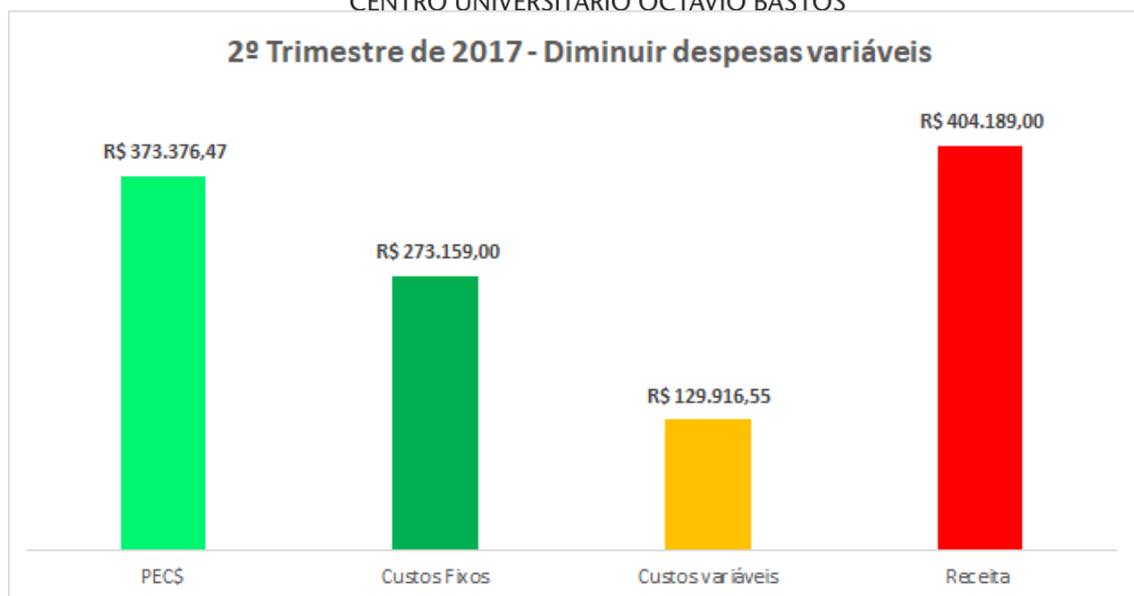
Realizamos a simulação em aumentar os custos fixos em 10%, para verificar o que esse aumento representaria na situação da Saraiva, sem alterar os valores de despesas variáveis e receita.



Com esse aumento podemos notar, que a Saraiva necessitaria de uma receita maior para poder cobrir todos os custos, despesas fixas e variáveis, o PEC aumentaria e a Saraiva teria um pior resultado na operação.

### 3.3.8 Influência do Ponto de Equilíbrio nas Despesas Variáveis

Uma simulação interessante e possível de conseguir, seria a Saraiva diminuir em 15% as suas despesas variáveis, veremos a seguir o que isso implicaria na situação do 2º trimestre de 2017.



Com a diminuição das despesas variáveis em 15% resultaria em um desempenho satisfatório para o 2º trimestre de 2017, pois essa diminuição faria com que a empresa tivesse recursos para pagar seus custos e despesas e obteria lucro ao final da operação.

Podemos concluir que o indicador ponto de equilíbrio é essencial e de suma importância para o gerenciamento da empresa, através dele podemos simular e verificar cenários que poderíamos ter obtido para alcançar os resultados esperados. Além disso auxilia em metas e projeções que serão usadas de diferentes formas pelos gestores na tomada de decisão.

## 3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS

O principal objetivo dos indicadores de rentabilidade é demonstrar qual a margem de rendimento de uma empresa, ou seja, o quanto ela está rendendo com a execução das suas atividades. Eles irão relacionar dados do Balanço Patrimonial com os resultados da DRE.

De acordo com o IUDÍCIBUS (2000, p. 28):

o objetivo principal da Contabilidade (e dos relatórios dela emanados) é fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança.

Estes indicadores possuem grande importância, pois apontam com clareza se a estratégia implantada está atingindo o objetivo desejado, portanto, é por meio dos indicadores de rentabilidade que novos investidores podem decidir se vale a pena investir ou não.

Outro indicador auxilia muito a medir o lucro econômico desejado em um novo empreendimento é o EVA, ele ajuda a comparar empresas ou possíveis investimentos. Segundo Stewart (2005, p. 117) a respeito do EVA explica que:

a real medida de desempenho que apropriadamente leva em consideração todas as maneiras pelas quais o valor corporativo pode ser agregado ou perdido é o valor econômico agregado (EVA). O EVA é uma medida de receita residual que subtrai o custo do capital dos lucros operacionais gerados em um empreendimento. A área operacional pode fazer inúmeras coisas individuais para criar valor, mas todas elas devem em algum momento cair em uma das três categorias medidas pelo EVA. Este aumentará se os lucros operacionais puderem ser incrementados sem que seja inserido qualquer outro capital, se um novo capital for investido em todos e quaisquer projetos que produzirem mais do que o custo total do capital e se o capital for desviado ou retirado de atividades negociais que não cubram seus próprios custos de capital.

Portanto, quando se procura investir em determinado negócio é importante não se basear em dados limitados e sim em uma análise cuidadosa de cada índice, pois assim será possível analisar minuciosamente acerca da capacidade da empresa, não servindo somente para os investidores, mas também para os gestores da instituição financeira.

### 3.4.1 – Indicadores de Rentabilidade

A taxa de retorno sobre investimento, também conhecida como ROI (*Return On Investment*), é utilizada para medir o rendimento obtido com determinada quantia de recursos, o TRI (Taxa de Retorno sobre o Investimento) se calcula a partir da razão entre o lucro líquido e o Ativo em determinado período.

Como afirma Matarazzo (2003, p. 179), a Taxa de Retorno sobre Investimentos é a mensuração da capacidade da empresa em gerar Lucro Líquido e assim poder capitalizar-se, essa taxa mostra o quanto a empresa adquiriu de Lucro Líquido em relação ao seu Ativo.

Já o índice TRPL (Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido), indica o ganho do Patrimônio Líquido aplicado na empresa comparado a cada real investido. Seu resultado se dá pela razão entre o Lucro Líquido e o Patrimônio Líquido.

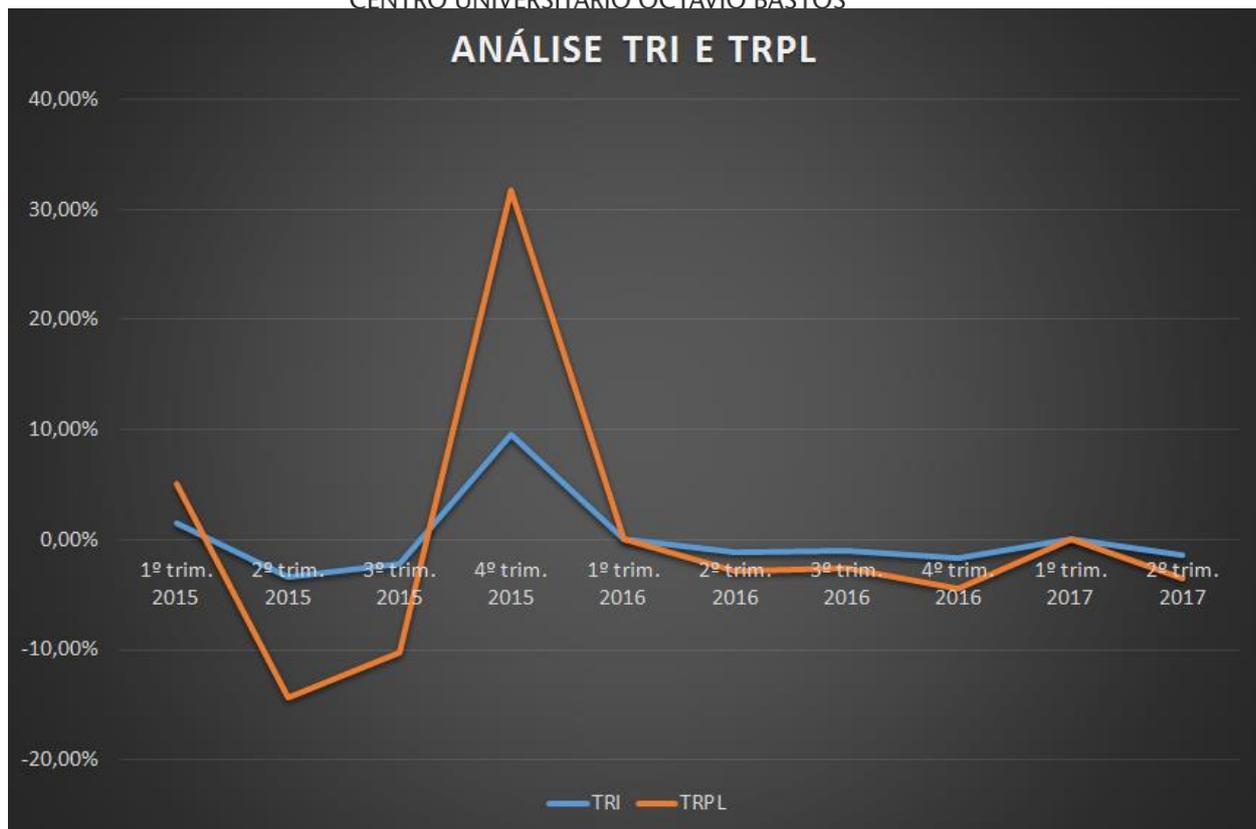
De acordo com Santi Filho e Olinquevitch (1993, p. 235): “É uma medida da eficiência gerencial na utilização dos recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas ou proprietários, pois se trata da remuneração do capital próprio.”

Outro fator importante é o Giro do Ativo, no qual demonstra o quanto a empresa vendeu para cada R\$ 1,00 de investimento total, portanto quanto maior o valor obtido, melhor, o que indicará o nível de eficiência em que os recursos foram aplicados, ou seja, o Ativo Total. (SILVA, 2008; MATARAZZO, 2010).

E as margens de lucratividade da empresa representam o quociente entre o resultado e as vendas no qual dispõe uma noção de negócio para avaliar se a empresa é capaz ou não de manter, ao longo do tempo, suas margens crescentes. (STEINBERG, 2005).

Segue abaixo análise TRI, TRPL, GIRO DO ATIVO e MARGEM DE LUCRO da empresa Saraiva S.A de 2015 à 2017:

	31/03/2015	30/06/2015	30/09/2015	31/12/2015	31/03/2016	30/06/2016	30/09/2016	31/12/2016	31/03/2017	30/06/2017
<b>TRI</b>	1,45%	-3,45%	-2,25%	9,53%	0,02%	-1,15%	-1,06%	-1,64%	0,02%	-1,42%
<b>TRPL</b>	5,04%	-14,29%	-10,24%	31,80%	0,05%	-2,86%	-2,53%	-4,45%	0,06%	-3,50%
<b>GIRO DO ATIVO</b>	0,38	0,24	0,24	0,24	0,33	0,31	0,33	0,40	0,43	0,35
<b>MARGEM DE LUCRO</b>	3,83%	-14,42%	-9,24%	40,37%	0,05%	-3,73%	-3,23%	-4,07%	0,05%	-4,12%



Podemos perceber que as taxas de retorno geradas pelas aplicações realizadas pela Saraiva S.A. possuía uma grande oscilação no ano de 2015. Em seu primeiro trimestre ela apresentou valores aceitáveis, porém no seu segundo e terceiro trimestres a empresa sofreu uma grande decaída, conseguindo se recuperar apenas em seu quarto trimestre apresentando o maior crescimento do período analisado. No restante dos períodos a empresa apresentou resultados insatisfatórios, tendo um leve crescimento no primeiro trimestre de 2017, um notório resultado da crise que o país vem vivenciando.

### 3.4.2 – EVA

Utiliza-se o EVA para medir a performance de empresas estabelecendo o seu próprio valor de mercado, ou para análise de investimentos a serem gerenciados.

Para se ter o resultado do EVA, primeiramente teremos que encontrar: O Resultado Operacional: Calculado pela soma das despesas financeiras no lucro líquido; e o WACC:



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

do inglês *Weighted Average Capital Cost* (Custo Médio Ponderado do Capital). Consiste no nível de atratividade mínima do investimento, ou seja, o quanto se espera conseguir com novos investimentos mais seguros que o que se está sendo investido no momento.

Segue abaixo os demonstrativos da empresa Sendo analisados através de 10 trimestres da empresa SARAIVA S.A.:

	1º TRIM. 2015	2º TRIM. 2015	3º TRIM. 2015	4º TRIM. 2015
KI	1,37%	1,50%	1,63%	1,75%
KE	2,78%	3,00%	3,39%	3,32%
EMPREST. E FINANC.	62,98%	59,29%	61,14%	56,30%
PL	37,02%	40,71%	38,86%	43,70%
WACC	1,89%	2,11%	2,31%	2,44%

	1º TRIM. 2016	2º TRIM. 2016	3º TRIM. 2016	4º TRIM. 2016
KI	1,88%	1,88%	1,88%	1,88%
KE	3,22%	3,32%	3,43%	3,21%
EMPREST. E FINANC.	52,99%	49,77%	42,69%	41,10%
PL	47,01%	50,23%	57,31%	58,90%
WACC	2,51%	2,60%	2,77%	2,66%

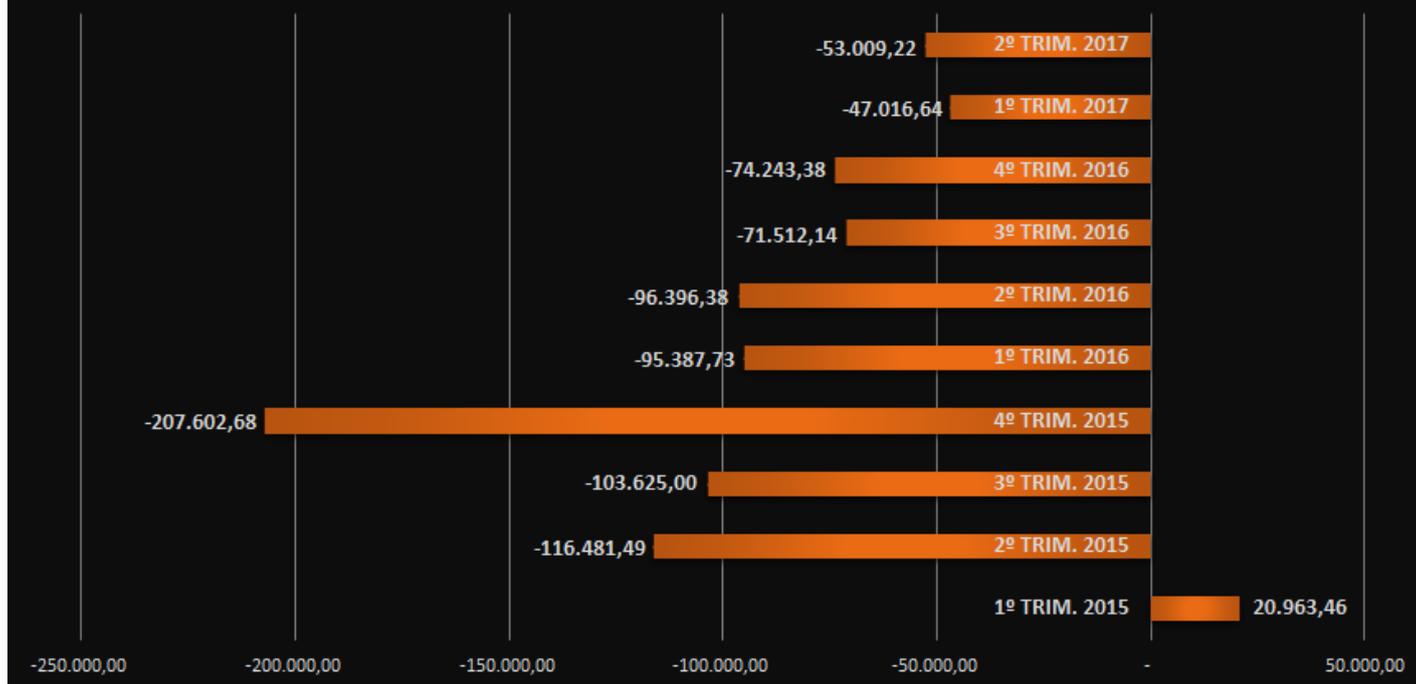
	1º TRIM. 2017	2º TRIM. 2017
KI	1,88%	1,75%
KE	3,00%	2,52%
EMPREST. E FINANC.	37,63%	38,75%
PL	62,37%	61,25%
WACC	2,58%	2,22%

	1º TRIM. 2015	2º TRIM. 2015	3º TRIM. 2015	4º TRIM. 2015
Resultado Operacional	53.634,00	- 79.896,00	- 64.122,00	- 164.923,00
(-) Ativo * WACC	32.670,54	36.585,49	39.503,00	42.679,68
(=) EVA	20.963,46	- 116.481,49	- 103.625,00	- 207.602,68

	1º TRIM. 2016	2º TRIM. 2016	3º TRIM. 2016	4º TRIM. 2016
Resultado Operacional	- 54.300,00	- 62.078,00	- 37.396,00	- 38.748,00
(-) Ativo * WACC	41.087,73	34.318,38	34.116,14	35.495,38
(=) EVA	- 95.387,73	- 96.396,38	- 71.512,14	- 74.243,38

	1º TRIM. 2017	2º TRIM. 2017
Resultado Operacional	- 14.777,00	- 27.005,00
(-) Ativo * WACC	32.239,64	26.004,22
(=) EVA	- 47.016,64	- 53.009,22

## EVA



O EVA negativo é um alerta para os sócios de que a empresa precisa de outras táticas de atuação, ou seja, o capital investido na empresa não tem sido remunerado a uma taxa que ao menos compense o risco envolvendo os negócios da companhia, cabendo aos sócios reavaliar a situação e buscar novas estratégias para a melhoria dos resultados.

## 3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Para dar início à parte referente a Gestão Estratégica de Custos, apresentaremos alguns conceitos referentes ao conteúdo, são eles o gasto, custo, despesas, investimento, desembolso e perda, e logo em seguida, abordaremos os temas de Classificação de Custos, Fluxo de Custos e Custos para Avaliação de Estoques.

Conforme afirma, Leone (1983, p. 14), “[...] a contabilidade de custos, quando acumula os custos e os organiza em informações relevantes, pretende atingir três objetivos principais: a determinação do lucro, o controle das operações e a tomada de decisão”.

### **3.5.1 – Gasto**

Gastos são esforços financeiros que podem ser divididos em custos, despesas e investimentos, sendo estes os quais uma empresa, pessoa ou governo faz uso para alcançar seus objetivos, sendo estes a aquisição de bens ou serviços, quaisquer sacrifícios financeiros que implicam desembolso imediato ou futuro de capital é considerado um gasto, sendo este geralmente caracterizado pelo momento da compra, onde é decidido onde a empresa investirá seus recursos.

### **3.5.2 – Custos**

De acordo com a NPC 2 do IBRACON,

Custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma.

Portanto, são gastos com bens e serviços que podem ser utilizados e acumulados para a produção de outros bens e serviço, assim sendo o custo é aquilo que está agregado de certa forma ao produto ou serviço final.

### 3.5.3 – Despesas

São esforços financeiros utilizados na obtenção de receitas. Sendo que estes não tem ligação direta ao produto ou serviço acaba. Elas são divididas em dois grupos:

**Despesas Variáveis:** São as quais estão ligadas as receitas de vendas e ao faturamento, sendo estas alteradas conforme a proporção, quanto maior o volume de vendas, maior o valor das despesas variáveis. Compreende todas as despesas, sendo elas financeiras, contábeis, gerenciais ou de caráter administrativo, além disso, desempenham um papel muito importante no método de custeio variável.

Exemplo: Comissões e impostos sobre vendas.

**Despesas Fixas:** São aquelas que não sofrem alteração quanto à demanda do faturamento da empresa, assim sendo, mesmo que uma despesa tenha variações de valor mês a mês, ela será uma despesa fixa se esta alteração não possuir ligação ao volume de vendas.

Exemplos: Energia elétrica e água.

“Despesas - Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para obtenção de receitas.” (MARTINS, 2003)

### 3.5.4 – Investimento

Gastos com bens e serviços utilizados para ampliar o patrimônio da empresa, sendo este em com aquisição, suporte operacional ou tecnológico de máquinas e equipamentos, imóveis e construções e benfeitorias, sendo estes suportes voltados a utilidades futuras desses bens.

Este é um gasto que pode ser facilmente confundido com uma despesa, porém o que os difere é que na despesa você gasta com a manutenção para manter algo que já possuía sem que este altere o seu valor, já no investimento, o que é visado é apenas o aumento do patrimônio. “Investimento – Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s).” (MARTINS, 2003)

### **3.5.5 – Desembolso**

O desembolso ocorre quando há saída de caixa, ou seja, o pagamento de um bem ou serviço. O desembolso pode ocorrer antes, durante ou após a efetivação do gasto. Segundo Martins (2003), “Desembolso consiste no pagamento do bem ou serviço, independentemente de quando o produto ou serviço foi ou será consumido.”

### **3.5.6 – Perda**

São gastos de forma de involuntária e anormal em relação às atividades da empresa, sendo este, fato que não deveria fazer parte da rotina da mesma.

Martins (2003) diz que, “Não se confunde com despesa (muito menos com o custo), exatamente por sua característica de anormalidade, e involuntariedade; não é um sacrifício feito com intenção de obtenção de receita. [...]”

### **3.5.7 – Classificação dos Custos**

#### **3.5.7.1 – Custo Direto**

São gastos utilizados na transformação de ativos, sendo que, estes apropriam-se diretamente ao bem ou função de custo os que forem mensuráveis durante a sua fabricação. Os custos diretos podem ser atribuídos tanto aos produtos, como aos serviços, departamentos e outras entidades de custo.

Exemplos:

- Matéria Prima: Sendo está utilizada nos produtos;
- Mão-de-obra direta: Operários que atuam diretamente na transformação da matéria prima em produto;
- Serviços contratados que forem aplicados de forma direta tanto aos produtos como aos serviços.

O custeio direto deve ser definido como uma separação entre os custos de fabricação e os custos variáveis com o volume de produção. Para determinar o custo do produto em estoque, assim como o custo do produto vendido, somente se computam os custos primários e os custos indiretos variáveis. As despesas

fixas referentes à fabricação, vendas e administração serão debitadas a lucros e perdas. É importante notar, porém, que o custeio direto consiste, em primeiro lugar, na separação de despesas, e somente em segundo lugar, num método para determinar o valor dos produtos em estoque. Na análise do lucro pelo método do custeio direto, todos os itens referentes ao custo e às despesas são colocados em ordem decrescente de acordo com sua variabilidade. O primeiro item a ser deduzido da receita bruta de vendas é o custo variável de fabricação. Também a parte diretamente variável das despesas de vendas como as comissões, por exemplo, deve ser deduzida. A importância líquida após estas deduções é convencionalmente chamada de margem comercial. As deduções seguintes serão todas de natureza fixa, isto é, despesas fixas de administração, vendas e fabricação, obtendo-se assim o lucro líquido da empresa, anterior à tributação sobre a renda, para determinado período". (NEIKIRK, 1951, pg. 525).

### 3.5.7.2 – Custo Indireto

São também gastos que transformam ativo, porém, não podem ser alocados de forma objetiva à cada tipo de bem, serviços ou entidade de custos no momento de sua ocorrência.

Exemplos:

- Aluguel: Caso este seja do ambiente onde fica a produção;
- Água e energia elétrica: Se forem utilizados pelas máquinas, e pessoas envolvidas no setor.

Os custos indiretos são alocados conforme rateio ou apropriação e podem ser divididos em dois grupos, sendo eles o de custos fixos e o de custos variáveis como veremos a seguir. Conforme explica DUTRA (2010, p. 26):

Custo indireto: é o custo que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. [...] O custo indireto participa de todas ou de várias funções concomitantemente, sem possibilidade de segregação da parcela que está onerando cada uma das funções quando de sua aplicação.

### 3.5.7.3 – Custo Fixo

Definem gastos que independente do fator de produção da empresa permanecem os mesmos, ou seja, não são afetados pelo nível de atividade, assim sendo, mesmo que a empresa não produza ou venda, esse custo ainda será gerados.

Exemplos:

- Aluguel: Possui valor definido pelo contrato de locação do ambiente;

- Telefone: O gasto irá variar conforme o uso do próprio e não atividade de produção;

Serviços de segurança: O valor será definida também pelo contrato de serviço.

Note que estes custos não possuem valor exatamente fixo mês a mês, porém a demanda da produção da empresa não os afetará.

Segundo Leone (2000, p. 55), “São custos que não variam com a variabilidade da atividade escolhida. Isto é, o valor total dos custos permanece praticamente igual mesmo que a base de volume selecionada como referencial varie”.

### **3.5.7.4 – Custo Variável**

Ao contrário dos custos fixos, os variáveis são afetados diretamente pela produção ou venda, tendo seu aumento diretamente proporcional a esta. Assim sendo, quanto maior a produção de determinado bem, maior será o custo variável para a empresa. Segundo Backer e Jacobsen (1974, p. 13), “são os custos que tendem a crescer ou diminuir, no total, em proporção às mudanças nos níveis de atividade”

Exemplos:

- Matéria-Prima: Quanto maior a quantidade utilizada, maior o custo referente a ela;
- Mão de obra direta: Os esforços humanos utilizados na transformação da matéria prima que também são custos do produto, tem seu valor de custo proporcional ao gasto utilizado na produção.

### **3.5.8 – Fluxo de Custos**

Fluxos de Custos é o nome utilizado para determinar o caminho percorrido por este desde o momento da aquisição do bem até a sua venda. Assim sendo, iremos dividi-lo em algumas etapas:

#### **3.5.8.1 – Matéria Prima**

São substâncias ou bens utilizados na produção de outros bem, ou seja, pode ser semimanufaturado ou um produto natural, podendo ser de origem animal, mineral ou vegetal. O fluxo dos custos terá início em sua aquisição.

### **3.5.8.2 – Estoque de Produtos em Elaboração**

Nesta etapa a matéria prima será soma a mão de obra e aos GGF's (Gastos Gerais de Fabricação) para tornar-se produto final, os custos permanecerão nesta conta até que o produto esteja acabado.

### **3.5.8.3 – Mão de Obra Direta**

Refere-se ao funcionário ou prestador de serviço que trabalha diretamente na transformação da matéria prima em produto. MARTINS (2008, p. 49) sintetiza a mão-de-obra direta e indireta:

com respeito à mão-de-obra, entendemos então o que seja Direta ou Indireta; aquela diz respeito ao gasto com pessoal que trabalha e atua diretamente sobre o produto que está sendo elaborado; a outra Indireta, é relativa ao pessoal de chefia, supervisão ou ainda atividades, que apesar de vinculadas à produção, nada tem de aplicação direta sobre o produto: manutenção, prevenção de acidentes, Contabilidade de Custos, programação e controle de produção etc.

### **3.5.8.4 – Mão de Obra Indireta**

É o custo referente ao funcionário cujo a função não afeta diretamente a transformação da matéria, como por exemplo o supervisor do setor.

Gastos Gerais de Fabricação (GGF's)

São os demais gastos envolvendo a fabricação do produto, sendo classificados nesse grupo aqueles não se enquadram nos grupos de mão de obra e nem materiais.

Exemplos: prestações de serviços, alugueis. depreciação do maquinário, manutenção nas máquinas, água e energia elétrica e outros demais gastos conforme as requisições acima.

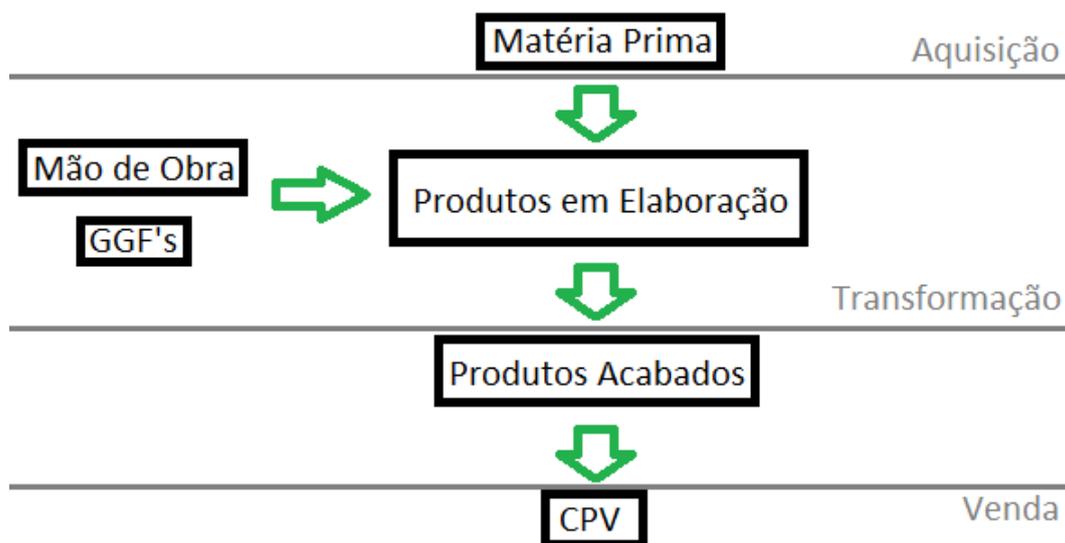
### 3.5.8.5 – Produtos Acabados

Referem-se às matérias primas, mão de obra e GGF's que já foram transformados no produto final e que estão prontos para serem vendidos.

### 3.5.8.6 – Custo do Produto Vendido

São todos os gastos que envolvem a fabricação daquele produto, isto é o quanto ele custou à empresa para ser fabricado. Será colocado todo e qualquer custo que envolva a transformação da matéria prima no produto acabado sendo este gasto a própria matéria prima, ou a energia elétrica e outros custos indiretos definidos por rateio.

Veja abaixo a ilustração que representa de forma simplificada o Fluxo de Custos.



### 3.5.9 – Sistema de Produção

Além do Fluxo de custos temos o sistema utilizado pela empresa no processo de produção, sendo este optado pela empresa, ele pode ser de dois tipos diferentes, sendo estes o de Sistema de Produção por Processo e o de Produção por Encomenda.

### **3.5.10 – Sistema de Produção por Processo**

É caracterizado pela organização de seus processos sendo eles contínuos, ou seja, conforme os produtos ou sua linha de produção serão organizados os processos para a transformação da matéria prima.

Suas principais características são de possuir uma produção contínua e os produtos padronizados, exigir menor esforço burocrático se comparado à outro sistema, os clientes devem optar apenas pelos produtos disponíveis no mercado, custo são registrados por departamentos, sendo seu custo médio unitário determinado pelo valor total dividido entre a quantidade produzida.

### **3.5.11 – Sistema de Produção por Ordem ou Encomenda**

Determina um sistema de produção que trabalha conforme os pedidos de seus clientes, normalmente possuem estruturas com diversas adaptações para que possa atender o pedido encomendado.

Nesse tipo de sistema de produção, a organização do maquinário e demais processos nem sempre condiz com o produto a ser fabricado, assim sendo, este sistema não é contínuo.

Suas principais características são a de não possuir produção padronizada, nem manter estoques de matéria prima devido a variação desta, exige maior dificuldade de registro de seus custos devido a estes serem alocados a cada unidade, porém estes terão maior exatidão de valor, a empresa nunca terá produtos acabados prontos para venda em seu estoque devido a depender da encomenda do cliente e o cliente optam por como querem o produto.

Uma das principais diferenças entre estes será em seu custeio onde o custeio por ordem deverá seguir algumas etapas, sendo elas:

- Identificação do objeto de custo;
- Identificação dos seus custos diretos;
- Escolha das bases para a alocação dos custos;
- Identificação dos custos indiretos;
- Cálculo do percentual unitário;
- E Cálculo do custo total em relação à encomenda.

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

#### **3.5.12.1 – Custeio por Absorção**

É o método que utiliza em sua apropriação todos os custos, sendo eles diretos, indiretos, fixos ou variáveis utilizados no processo de produção.

Seu processo de encerramento é caracterizado por seu lucro bruto ser formado também por suas despesas, sendo que neste já foram abatidos os custos fixos e variáveis, então, no fechamento do período deverão ser apropriados todos os custos na conta do CPV e o essa conta de custos utilizada no fechamento abatendo o valor das receitas líquidas.

#### **3.5.12.2 – Departamentalização**

A departamentalização nada mais é do que dividir o processo de fabricação em departamentos, assim facilitando para que não haja injustiças na forma de rateio. Dentre eles há os departamentos de produção onde o produto passá fisicamente. e departamentos de serviços, que não podem apropriar seus custos aos produtos devido a não terem contato com eles.

Sua contabilização envolverá a divisão de custos conforme percentual de participação de cada um desses setores no custo final em um mapa de distribuição de custos onde serão demonstradas a participação dos custos em forma percentual para cada um destes departamentos e as horas trabalhadas nos departamentos de produção, Após isto, utiliza-se do valor total de cada um dos custos para fazer a apropriação a cada setor, em



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

seguida, será necessário também uma distribuição percentual da participação dos departamentos de serviços a cada outro departamento.

O rateio final desses custos utilizará da soma de um subtotal para cada setor, onde o valor obtido dos setores de serviços será novamente distribuído aos demais setores conforme sua participação até que se obtenha o valor total dos departamentos de produção. Após obtidos os valores totais de custos divididos a cada setor de produção, estes serão divididos pelo valor de horas trabalhados em cada setor para que encontre-se o custo unitário da hora em cada um destes departamentos.

O desenvolvimento do presente projeto interdisciplinar nos possibilitou aplicar conceitos estudados em sala na empresa de capital aberto Saraiva S.A. Através deste estudo podemos concluir que é indispensável a qualquer companhia independentemente do porte o acompanhamento e gerenciamento das informações.

Notamos a importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão, por meio dela podemos saber o ponto de equilíbrio da empresa e realizar projeções e simulações dos mais variados cenários possíveis.

Em relação a empresa estudada, a Saraiva S.A, se encontra em uma situação complicada, ao longo dos trimestres de 2015, 2016 e os dois primeiros de 2017 a empresa apresenta bastante oscilação na taxa de retorno (ROI), como em seu lucro antes dos impostos e apresenta um EVA negativo, no qual faz um alerta de que a empresa necessita de outras táticas de atuação.

Através da análise do ponto de equilíbrio no seu 2º trimestre de 2017, a empresa mostrou um déficit em relação ao ponto de equilíbrio contábil e financeiro, o que indica que ela possui elevados custos fixos e variáveis, no qual vem prejudicando em seu resultado operacional.

Contudo, através da controladoria e seus indicadores, concluímos que a Saraiva se encontra sim, em uma situação complicada, porém possui diversos pontos fortes e oportunidades de mercado para explorar, e através de um planejamento estratégico bem elaborado como mostrado nesse projeto a empresa possui potencial de conseguir alcançar todos os seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços – um enfoque econômico-financeiro**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

BACKER, Morton; JACOBSEN, Lyle E. **Contabilidade de Custos: um enfoque para Administração de Empresas**. São Paulo: McGRAW-Hill, 1974.

DUTRA, Rene Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia. Revista e Atualizada pela norma ABNT 14724, de 30/12/2005**. 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

IUDÍCICUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 7Ed. – São Paulo, Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: um enfoque administrativo**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos inclui o ABC**. 9 ed. - 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MASAKAZU, Hoji. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 9. Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços. Abordagem Básica e Gerencial**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: abordagem gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

NEIKIRK, W. W. **How Direct Costing Can Work for Management** N.A.C.A. Bulletin, janeiro de 1951.

NEVES, SILVERIO; VICECONTI, Eduardo Paulo V. **Contabilidade avançada: e análise das demonstrações financeiras**. 9ª EDIÇÃO. São Paulo: Frase, 1999.

SAINT FILHO, Armando de; OLINQUEVITCH, José Leônidas. **Análise de balanços para controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 9ª ed., 2008.

STEWART, G. B. **Em busca do valor: o guia de EVA para estrategistas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

STEINBERG, E. **Seja Você seu Próprio Guru na Bolsa: Princípios da Análise Fundamentalista**. Rio de Janeiro, 2005.

Site da Saraiva S.A. disponível em: <<https://www.saraiva.com.br/>> - Acesso em 27/09/2017

Entrevista dos gestores da empresa Saraiva S.A. disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,uma-livraria-que-vende-passagens-cursos-e-ate-livros,95597e>> – Acesso em 27/09/2017

NPC 2 - Pronunciamento Instituto dos Auditores Independentes do Brasil disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/ibracon/npc2.htm>> - Acesso em 08.10.2017

Demonstração de Resultados da empresa Amazon, disponível em: <<https://br.investing.com/equities/amazon-com-inc-income-statement>> - Acesso em 20.10.2017.