



OS INDICADORES CONTÁBEIS COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE GERENCIAL: UM ESTUDO DAS EMPRESAS REVENDEDORAS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE SANTA MARGARIDA/MG

THE ACCOUNTING INDICATORS AS A TOOL FOR MANAGEMENT ANALYSIS: A STUDY OF RESELLING COMPANIES OF FUELS IN SANTA MARGARIDA CITY / MG

Neusimar Martins Ferreira, FACIG, BRASIL, faranamariano@gmail.com
Farana de Oliveira Mariano, FACIG, BRASIL, faranamariano@yahoo.com.br
Mônica de Oliveira Costa, FAVENI, BRASIL, emporiumdasorquideas@gmail.com
Sabrina Pereira Uliana Pianzoli, FAVENI, BRASIL, coordenacaoadm@faveni.edu.br
Jonathan Pio Borel, FAVENI, BRASIL, jhon.borel@hotmail.com

Resumo: A Contabilidade Gerencial conta com diversas técnicas que devidamente aplicadas, contribuem na direção dos negócios, proporcionando conhecimento amplo da situação financeira e econômica da empresa. Diante disto, esta pesquisa tem como objetivo demonstrar a importância de estabelecer um planejamento nas entidades, como também adotar mecanismos de controle viabilizando seu melhor desempenho, além de expor como tais métodos influenciam nos resultados encontrados através da Análise das Demonstrações Contábeis. Para atingir o objetivo buscando identificar a situação de duas empresas revendedoras de combustíveis, localizadas na cidade de Santa Margarida/MG, foi realizada análise documental fazendo uma comparação de resultados dos anos 2015 e 2016. Os resultados foram alcançados também por meio da implementação de uma entrevista, juntamente com a Análise Vertical e Horizontal e também com os indicadores de Liquidez, Rentabilidade, Lucratividade e Endividamento. Através da realização da entrevista, descobriu-se que ambas as empresas não se preocuparam em realizar um planejamento estratégico antes de investir neste tipo de comércio e que optaram por este ramo de atividade basicamente pelo mesmo motivo, sendo que na cidade não há forte concorrência, o que facilitaria a viabilidade do negócio. Os resultados financeiros mostraram-se satisfatórios, no entanto ambas se queixaram do momento de crise por qual o país tem passado dificultando o desenvolvimento das mesmas.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Análise das Demonstrações; Indicadores Financeiros.

Abstract: The Managerial Accounting has several techniques that properly applied, contribute in the direction of the business, providing broad knowledge of the financial and economic situation of the company. In view of this, this research aims to demonstrate the importance of establishing a plan in the entities, as well as to adopt control mechanisms, enabling its best performance, and to explain how these methods influence the results found through the Analysis of Financial Statements. In order to reach the objective of identifying the situation of two fuel companies located in the city of Santa Margarida / MG, a documentary analysis was carried out, comparing results from the years 2015 and 2016. The results were also achieved through the implementation of a interview, along with Vertical and Horizontal Analysis and also with the indicators of Liquidity, Profitability, Profitability and Indebtedness. By conducting the interview, it was discovered that both companies did not bother to carry out a strategic planning before investing in this type of commerce and that they chose this branch of activity basically for the same reason, being that in the city there is not strong competition, which would facilitate the viability of the business. The financial results were satisfactory, however, both complained of the moment of crisis by which the country has been making difficult the development of the same.

Key words: Managerial Accounting; Analysis of the Statements; Financial indicators.

1. INTRODUÇÃO



As empresas buscam constantemente o aprimoramento de suas atividades, uma vez que, a globalização econômica trouxe a competitividade e o acirramento da concorrência entre os mercados, dessa forma torna-se indispensável que as atividades sejam desenvolvidas com eficiência e eficácia a fim de se conseguir o rendimento almejado.

A contabilidade por sua vez não se remete apenas as necessidades fiscais, mas também possibilita o controle do patrimônio da entidade com objetivo de fornecer informações aos usuários internos e externos por meio de relatórios fundamentados em determinações legais e oficiais. Desobrigada do cumprimento destas determinações legais ou regras estabelecidas por órgãos reguladores, a contabilidade gerencial tem por objetivo suprir a entidade de importantes informações, inclusive de natureza operacional, que auxiliam os gestores em suas tomadas de decisões.

As demonstrações contábeis são as principais informantes sobre a saúde de uma entidade, é através dela que os sócios, investidores, fornecedores e instituições financeiras referenciam suas decisões, seja para acompanhar o retorno de seus investimentos, obtenção de créditos e financiamentos.

Sendo caracterizada como ferramenta gerencial de grande valia para as tomadas de decisões na entidade, a análise das demonstrações contábeis possibilita o conhecimento e avaliação de diversos aspectos, seja econômico, patrimonial e financeiro, proporcionando aos gestores conclusões e decisões mais seguras para a empresa (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 158). Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: Como a adoção de um mecanismo de controle gerencial reflete nos resultados de análise das demonstrações contábeis das empresas revendedoras de combustíveis?

Neste contexto, e com intuito de responder ao questionamento, a presente pesquisa objetiva verificar a importância e contribuição da análise das demonstrações contábeis para duas empresas revendedoras de combustíveis em suas tomadas de decisões e como utilizá-la, a fim de avaliar o progresso da empresa. Para proteção das empresas analisadas os valores relativos às demonstrações utilizadas não serão divulgados, como também os nomes que serão substituídos por Posto Beta e Posto Alfa.

Esta pesquisa contribui para o estudo da Contabilidade Gerencial e a utilização da técnica de análise das demonstrações como instrumento relevante de gestão. As informações extraídas e transformadas em dados pela técnica de análise das demonstrações contábeis proporcionam aos gestores uma visão ampla e real da situação econômica e financeira da empresa, contribuindo de forma fundamental no gerenciamento. Esta sistemática contribui de forma significativa para evolução das entidades e conseqüentemente da sociedade na qual estão inseridas, pois as informações encontradas podem garantir um crescimento empresarial menos arriscado, uma vez que as decisões tomadas pelos gestores serão de forma mais segura.

A coleta dos dados ocorreu em duas empresas que exercem a atividade de comércio varejista de combustíveis, ambas situadas na cidade de Santa Margarida/MG, estas são concorrentes diretas e possuem representatividade na região, gerando empregos e possibilidade de crescimento do município onde estão inseridas. Para a realização da pesquisa foram utilizados o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício. Realizou-se uma visita às empresas em questão em busca de conhecer a percepção dos



responsáveis sobre as técnicas de gestão e como eles as utilizam de forma a contribuir com as decisões tomadas na rotina diária, em seqüência foram solicitado ao Contador responsável destas organizações que disponibilizasse as demonstrações contábeis referentes aos anos 2015 e 2016, estes contendo as informações necessárias para aplicar as técnicas de Análise Vertical e Horizontal, como também as análises dos índices de Liquidez, Endividamento, Rentabilidade e Lucratividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Com toda a competitividade existente no mercado atual, seja em qualquer ramo de atividade, é imprescindível que as empresas além de oferecerem produtos e serviços de qualidade disponham de uma gestão adequada, desta forma o crescimento e destaque vem a ser provável, uma vez que será mais fácil identificar as oportunidades e ameaças (INTELLIPLAN, 2016).

Segundo Souza, Lisboa e Rocha (2003), as necessidades e exigências de gerenciamento tem se mostrado a maior complexidade do ambiente empresarial, portanto no intuito de contribuir na direção dos negócios a Contabilidade Gerencial vem sendo um relevante alimentador das informações aos gestores empresariais.

A Contabilidade Gerencial voltada exclusivamente para a administração da empresa evidencia sua importância identificando os principais motivos que afetam a sobrevivência da entidade, avaliando tanto os fatores internos quanto os externos, diferente da Contabilidade que se restringe ao Fisco e as Rotinas Trabalhistas, ela tem por objetivo reparar falhas através da elaboração de planos administrativos de apoio aos gestores (GOMES, 2010).

As informações encontradas nas demonstrações contábeis evidenciam a conjuntura patrimonial e financeira da empresa, além do desempenho e das mudanças em sua posição financeira, isto permite aos empresários e administradores o planejamento e o controle do patrimônio e também das atividades sociais (DINIZ, 2014).

As demonstrações contábeis são importantes ferramentas da contabilidade por ser elaboradas com base em registros, livros e documentos que compõem o sistema contábil da entidade, isto permite que a informação seja apropriadamente transmitida e que a estrutura econômico-financeira da empresa seja apresentada de forma real (MACIEL, 2008).

Segundo Bauer (2015, p.17), as normas brasileiras de contabilidade responsáveis por estabelecer regras e procedimentos a serem adotados na realização dos trabalhos contábeis, instrui a elaboração e publicação das demonstrações contábeis baseada na Lei das Sociedades Anônimas nº 11.638/07 esta criada em 28 de Dezembro de 2007 com a finalidade de alterar e revogar dispositivos da Lei nº 6.404/76, define obrigatoriamente a apresentação das seguintes demonstrações:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração do Resultado do Exercício;
- Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados;
- Demonstrações do Patrimônio Líquido;
- Parecer da Administração;
- Demonstração dos Fluxos de Caixa;



- Demonstração do Valor Adicionado;
- Notas Explicativas;
- Parecer dos Auditores Independentes.

No entanto, de acordo com Gomes (2010) para a utilização das técnicas de Contabilidade Gerencial, algumas das demonstrações obrigatórias pela Lei das Sociedades Anônimas citadas posteriormente, possuem maior relevância no processo de análise, tais como o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração dos Fluxos de Caixa, uma vez que essas fornecem informações indispensáveis sobre os fatos realizados na entidade em determinado exercício.

2.1 PLANEJAMENTO

De acordo com Antonik (2004), os quesitos de organização e estrutura não são caracterizados pelas empresas de pequeno e médio porte em fatores relevantes como deveriam ser, conseqüentemente os responsáveis pela administração acaba por adotar maneiras inadequadas e não eficientes para o negócio, esquecendo que a força de uma entidade encontra-se em seu controle e organização. É notório que qualquer tipo de negócio está sujeito a riscos, no entanto, conhecer o ramo de atividade que será seguido e dentro de seu perfil estabelecer um planejamento para a empresa levando em conta o ambiente na qual está inserida, as forças e fraquezas que podem contribuir ou prejudicar seu desenvolvimento, a prevenção contra ameaças torna-se possível e as chances do sucesso vem a ser assegurada.

Para Mosimann e Fisch (1999), o planejamento pode ser classificado como uma ponte entre dois estágios “onde estamos” e “para onde vamos”, ou seja, ele determina os objetivos que a empresa deseja atingir e o modo a ser seguido que proporcionará o alcance de tais objetivos, ressaltam também que todos os planejamentos de uma entidade devem apresentar perfeita integração, de forma que a missão venha a ser cumprida e a continuidade seja mantida, sendo que essas premissas trazem impacto sobre o planejamento, além do modelo de gestão e da responsabilidade social da empresa.

Diante da essencialidade do planejamento, para que a empresa alcance o seu sucesso, é necessário que seja envolvida pessoas dos diversos níveis da organização, além da comunicação de forma clara, a transparência e o conhecimento dos objetivos por todos os envolvidos tornam-se fundamental, dessa forma o planejamento vem obedecer aos três níveis, sendo o estratégico, tático e o operacional (PERADELLES, 2016).

No planejamento estratégico as decisões tomadas ficam na responsabilidade da administração, direção, proprietário, presidente ou diretoria, este nível corresponde à definição dos valores, missão, e visões da empresa, nesta etapa são considerados os fatores ambientais internos e externos, este é realizado em longo prazo geralmente feito para um período de 5 a 10 anos, pois busca uma visão ampla da organização (PAULA, 2015).

Diferente do planejamento anterior onde é envolvida toda a organização, o planejamento tático é voltado para o nível departamental, este consiste na criação de metas e condições para que sejam atingidas as ações estabelecidas no nível estratégico, às decisões são tomadas geralmente por executivos da diretoria e gerentes, visando ações para um período mais próximo de 1 a 3 anos sendo então classificado como médio prazo (PERADELLES, 2016).



O planejamento operacional ocorre normalmente no período de 3 e 6 meses, ou seja, as ações são colocadas em curto prazo, definindo métodos, processos e sistemas que serão utilizados, neste nível toda a organização está envolvida para garantir que as operações e tarefas estão sendo devidamente executadas conforme os procedimentos definidos (PAULA, 2015).

2.2 MECANISMOS DE CONTROLE

A contabilidade faz-se indispensável para a avaliação econômica das empresas tendo em vista que a preocupação está voltada para o retorno do investimento e a rentabilidade que o empreendimento proporcionará. Ao executarem suas atividades as empresas adotam mecanismos de controles internos ligados ao setor a qual pertence, seja comercial, industrial ou prestação de serviços, tais procedimentos estão relacionados a controle e remuneração dos colaboradores, contas a pagar e a receber, imobilizados, faturamento, caixa, estoques e instituições financeiras (SOUZA; SANTOS, 2005).

O controle estratégico, segundo Bardine (2000) está ligado aos aspectos que envolvem toda a empresa, cujo intervalo de tempo é em longo prazo, sendo decidido no nível institucional. Este tipo de controle tem a finalidade de corrigir e prevenir falhas ou erros já existentes ou novos, apontando medidas adequadas para saná-los e meios necessários para evitá-los futuramente. Os tipos de controle estratégico são compostos por: Desempenho da empresa que busca medir a ação de um ou todos os seus departamentos, além de avaliar projetos; Relatórios Contábeis, que consiste em informações dos principais fatos da empresa, seja volume de vendas, produção, despesas gerais, custos, etc.; Controle dos lucros e perdas, que permite verificar suas variações através de demonstrativos de períodos anteriores comparados aos atuais e Controle pela análise do retorno sobre o investimento que permite verificar onde o capital aplicado está sendo mais apropriado.

O controle operacional realizado no curto prazo é executado no nível das operações, este tem a função de controlar as atividades realizadas pelas pessoas que não fazem parte da área administrativa da empresa. Neste nível existem quatro fases, sendo que na primeira são estabelecidos padrões base do controle, na segunda fase são realizadas avaliações do está sendo executado para garantir o cumprimento do que foi estabelecido, já na terceira é realizada a comparação do que foi realizado com os padrões estabelecidos, por fim a quarta fase se refere à ação corretiva que busca melhorar a função de controle eliminando as variações de desempenho atual com o esperado, e a disciplinar que busca reduzir as divergências entre os resultados esperados e os alcançados (PONCIO, 2016).

Realizado no médio prazo, o controle tático é exercido ao nível intermediário das organizações, pode ser denominado gerencial ou departamental, este diferente do controle estratégico trata das unidades individualmente. Dentro do controle tático encontram-se três tipos, sendo o Controle orçamentário onde a administração deve explicar os futuros planos levando em conta os valores financeiros; Orçamento-Programa onde cada atividade e despesas a elas relacionadas devem ser identificadas desde o plano até a sua utilização; e Contabilidade de Custos, neste trata-se da análise dos custos e da unidade onde são alocados (BARDINE, 2000).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA



O presente trabalho é classificado como uma pesquisa descritiva, pois sua finalidade é observar, registrar e analisar os relatórios contábeis das empresas em questão. Quanto à técnica este foi desenvolvido por meio de um estudo de caso, que segundo Bertucci (2009) pode ser feito de dados qualitativos, quando é realizada uma entrevista, por exemplo, ou quantitativo, quando se levantam dados econômicos e financeiros para analisar o desempenho da empresa, sendo este outro exemplo.

A coleta dos dados ocorreu em duas empresas, cujos nomes reais serão substituídos por nomes fictícios como forma de preservar a segurança das mesmas, que exercem a atividade de comércio varejista de combustíveis, ambas situadas na cidade de Santa Margarida/MG, a escolha pela área da pesquisa justifica-se pelo fato de que as organizações são concorrentes diretas e pela sua representatividade na região, bem como pelo tempo de atuação no mercado gerando empregos e possibilidade de crescimento na localidade onde estão inseridas.

O objetivo deste estudo é verificar como os resultados encontrados através da análise das demonstrações contábeis podem apresentar diferenças de acordo com o processo de gestão das empresas Posto Beta e Posto Alfa, além de esclarecer como esta técnica contábil pode servir de auxílio para os gestores em suas tomadas de decisões. Para a realização da pesquisa foram utilizadas as demonstrações contábeis dos anos de 2015 e 2016, sendo o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício.

Para a execução do estudo, foram utilizadas fontes documentais e uma simples entrevista com os proprietários e gerentes da organização, como fontes documentais foram coletados documentos internos das empresas, neste caso as demonstrações contábeis dos últimos dois exercícios, já a entrevista se deu pela necessidade de conhecer o mecanismo de gestão utilizado dentro de cada uma.

Primeiramente foi realizada uma visita às empresas em questão em busca de conhecer a percepção dos responsáveis sobre as técnicas de gestão e como eles as utilizam de forma a contribuir com as decisões tomadas na rotina diária, quando se percebeu que a empresa Posto Beta não faz uso de pesquisas de preços da concorrência no momento de estabelecer o valor do combustível comercializado e que a empresa Posto Alfa conta com apenas um dirigente, com isso não realiza reuniões habitualmente para abordar melhorias no gerenciamento da mesma.

Posteriormente solicitou-se ao Contador responsável destas organizações que disponibilizasse os relatórios anuais referentes aos anos 2015 e 2016, estes contendo as informações necessárias para realizar o trabalho de análise. Portanto, optou-se por realizar uma pesquisa de estudo de caso, objetivando facilitar o entendimento e a importância da análise das Demonstrações Contábeis como ferramenta gerencial, bem como realizar uma análise comparativa entre as empresas concorrentes para saber a influência que o mecanismo de gestão tem sobre os resultados das demonstrações.

Desta forma torna-se um estudo documental, tendo como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis que serão analisadas e levantar possibilidades para explicar estas relações. Portanto, são pesquisas que descrevem e analisam diversos fatores e



comportamentos em uma organização, coletando informações e propondo alternativas para o encaminhamento de um problema prático existente na mesma (BERTUCCI, 2009).

Esta pesquisa pode ser caracterizada tanto como quantitativa porque se propõe a realização de cálculos de índices baseados em dados coletados junto às demonstrações contábeis, quanto como qualitativa porque se propõe a interpretar os fatos e fazer uso da aplicação de entrevista.

A pesquisa quantitativa é realizada por meio de coleta de dados aplicando-se questionário e também na apresentação posterior a análise dos resultados, a finalidade é obter informações em números ou que possam ser transformadas facilitando traduzi-las em tabelas e gráficos (BERTUCCI, 2009).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da realização da entrevista, descobriu-se que ambas as empresas não se preocuparam em realizar um planejamento estratégico antes de investir neste tipo de comércio e que optaram por este ramo de atividade basicamente pelo mesmo motivo, sendo que na cidade não há forte concorrência, o que facilitaria a viabilidade do negócio.

Foram abordadas questões relacionadas aos tipos de produtos ofertados pelas mesmas além da venda de combustível, onde a empresa Posto Alfa se diferenciou por disponibilizar o serviço de Ducha, no entanto este não apresenta maior saída, diferentemente da troca de óleo lubrificante que foi considerada mais rentável nos dois postos.

Nas indagações referidas às compras de mercadorias e pesquisas de preços, ambas se equipararam no sentido de serem classificadas como bandeira branca, isto permite que os postos sejam independentes em relação aos fornecedores, desta forma foi constatado que antes das empresas adquirirem suas mercadorias fazem-se cotações de no mínimo quatro distribuidores, para averiguar aquele que possui menor preço. As reposições de estoques também funcionam da mesma forma em uma e outra, pois esses tipos de produtos são entregues pelos fornecedores dentro de 24 horas, então são repostos à medida que ocorrem as saídas.

Atualmente a cidade conta com três postos de combustíveis ativos, então foi questionado se as empresas analisadas realizam pesquisas de preços dos seus concorrentes, o Posto Beta prefere não utilizar este tipo de mecanismo, mas o Posto Alfa investiga o valor utilizado pelos demais, no entanto declarou não formular seus preços apenas baseado na concorrência e sim buscando equilibrar o valor de venda com o valor de aquisição.

Os dois postos trabalham com vendas a crédito sendo que o prazo de pagamento é de 30 dias, foi questionado o uso de mecanismos que diminuam os riscos de inadimplência dos clientes e observou-se que ambas, antes da concessão de crédito, exigem referências comerciais dentro do município, mas o Posto Beta além deste procedimento estabelece valor máximo de compra para alguns clientes, isto lhe assegura quanto às vendas descontroladas.

Para descobrir a relevância do bom desempenho dos funcionários nas empresas, foi indagado sobre o horário de trabalho dos mesmos e se há alguma estratégia que os motive em suas atividades, neste processo verificou-se que ambas utilizam escalas, no entanto o Posto Beta apresentou uma menor carga horária semanal ultrapassando apenas 4 horas do horário



aprovado pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, mas não emprega estratégias que influencie o trabalho de seus funcionários, enquanto os colaboradores do Posto Alfa trabalham 12 horas a mais que o previsto na CLT, mas recebem comissão de 2% em cada óleo lubrificante vendido.

As duas entidades utilizam procedimentos de gerenciamento semelhantes, pesquisas de preços a fornecedores, fórmulas de concessão de créditos e prazos de pagamentos, disponibilização de demais produtos, motivação de desempenho dos funcionários, entre outros, porém a empresa Posto Alfa não realiza reuniões com habitualidade enquanto os sócios e gerentes de sua concorrente reúnem-se semestralmente ou em cada situação que se faça necessário para discutir fatores que influenciem positivamente ou negativamente nas atividades. Ambas as empresas mostraram-se satisfeitas com os resultados financeiros, porém queixaram-se da crise econômica que afeta o país e que conseqüentemente diminuíram tais resultados atualmente.

Em busca de equilibrar a parte financeira das empresas, ambas se cadastraram como bandeira branca tornando-se menos dependentes dos distribuidores, permitindo-se cotar diferentes preços em busca de valores menos exorbitantes. Outra forma utilizada foi à busca de diminuir os riscos de clientes inadimplentes evitando conceder vendas a prazo, estabeleceram descontos de em média 4% nas vendas à vista e nas vendas a cartão de crédito.

A tabela 1 apresenta as contas conforme os Balanços Patrimoniais de ambas as empresas analisadas, contendo os resultados da Análise Vertical aplicada nos anos 2015 e 2016.

Tabela 1 – (AV) Análise Vertical do Balanço Patrimonial

ANÁLISE VERTICAL - BALANÇO PATRIMONIAL				
Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AV%	AV%	AV%	AV%
ATIVO	100	100	100	100
Ativo Circulante	86,8	89,0	81,4	91,5
Caixa	50,8	60,3	33,3	78,7
Bancos contas movimento	1,7	1,6	8,3	5,6
Clientes	26,3	22,0	32,1	14,7
ICMS a recuperar	0	0	0	0
Adiantamento de 13º salário	0	0,5	0,2	0
Estoques	8,0	4,6	7,5	3,6
Ativo Não Circulante	13,2	11,0	18,6	8,5
Imobilizado	13,2	11,0	18,6	8,5
PASSIVO	100	100	100	100
Passivo Circulante	2,2	2,1	2,6	6,0
Empréstimos e Financiamentos	0	0	0	4,0
Obrigação tributária recolher	1,3	1,2	1,6	0,8
Obrigações com o pessoal	0,6	0,7	0,7	1,1
Obrigações sociais recolher	0,3	0,3	0,3	0,1
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	97,8	97,9	97,4	94,0
Capital Social	1,7	1,4	14,0	6,4
Reserva de Capital	0	0	44,3	20,3
Lucros Acumulados	96,1	96,5	39,1	67,3



Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

Referente à tabela 1 observa-se que na ordem do Ativo nos dois períodos analisados, o Ativo Circulante é o que apresenta maior aplicação em ambas as empresas, representando no mínimo 81,4% e no máximo 91,5% do Ativo Total, sendo destaque na empresa Posto Alfa onde em 2016 o Ativo Circulante supera o Ativo Não Circulante em 83%, estes resultados são importantes, pois revelam que as empresas não concentram seus investimentos em Ativos Imobilizados, o que proporciona maior giro em seu capital.

Estes percentuais são reflexos de duas das principais contas pertencentes ao grupo do Ativo Circulante, sendo a conta Caixa e a Clientes, são resultados das vendas à vista e a prazo realizadas nos períodos. Os percentuais de Caixa variam de 33,3% a 78,7% enquanto os de Clientes variam entre 14,7% a 32,1%, apesar da diferença entre os percentuais de Caixa e Clientes, fica evidente que as empresas possuem um nível alto de vendas a prazo, na empresa Posto Beta no ano 2015 as contas a receber ultrapassam 50% da conta Caixa, já na empresa Posto Alfa o percentual ainda é mais preocupante sendo que a variação é de apenas 1,2%, resultados assim colocam as empresas em grande risco de inadimplência. Em 2016 os resultados já melhoram nas duas entidades tendo maior destaque na segunda empresa onde a variação sobe para 64%.

Analisando o grupo do Passivo, observa-se que nenhuma das empresas em questão possui Passivo Não Circulante e também não possuem conta de Fornecedores, uma vez que suas mercadorias para revenda são pagas à vista ou com prazo de 10 a 15 dias. Desta forma os resultados se dividem em obrigações a pagar, com maior percentual nas Obrigações tributárias de 1,6% e também nos Empréstimos e Financiamentos. Dentre as concorrentes a empresa Posto Beta se destaca por não possuir contratação de empréstimos em nenhum dos períodos, enquanto a empresa Posto Alfa apresenta um percentual em 2016 de 4% na conta empréstimos em relação ao Passivo Total, justificado pela necessidade de caixa resultante do alto grau de contas a receber do período anterior.

Percebe-se que o Passivo Circulante trás percentuais de 2% a 6%, estes pouco representativos em função do Passivo Total, uma vez que os percentuais mais relevantes estão concentrados no grupo do Patrimônio Líquido, este apresentando no mínimo 94% e no máximo 97,9% do Passivo Total, em ambas as empresas e períodos.

Na empresa Posto Beta os Lucros Acumulados recebem maior ênfase em ambos os períodos, principalmente em 2016 onde seu resultado representa 96,5% do Passivo Total, mostrando o rendimento satisfatório e um aumento de 0,4% em relação ao ano de 2015. Enquanto na empresa Posto Alfa os resultados se destacam nos Lucros Acumulados máximo 67,3% e na Reserva de Capital máxima 44,3% em relação ao Passivo Total, ressaltando que do ano 2015 para 2016 houve um decréscimo de 3,4% no total do Patrimônio Líquido ocasionado pela aquisição de empréstimos que conseqüentemente aumentou o Passivo Circulante.

A tabela 2 apresenta os resultados da Análise Horizontal nos anos 2015 e 2016. Para os cálculos do ano 2016 foi utilizado como período base o ano 2015 e para o 2015 foram utilizadas as informações contidas no Balanço Patrimonial do período base 2014.

Tabela 2 – (AH) Análise Horizontal do Balanço Patrimonial



ANÁLISE HORIZONTAL - BALANÇO PATRIMONIAL				
Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AH%	AH %	AH%	AH %
ATIVO	119,5	119,8	133,1	218,1
Ativo Circulante	121,5	122,8	144,0	245,2
Caixa	226,3	142,2	1226,6	515,2
Bancos contas movimento	50,2	112,9	1169,1	148,0
Clientes	100	100	69,6	100
ICMS a recuperar	1076,3	0	123,2	669,1
Adiantamento de 13º salário	0	0	100	0
Estoques	41,4	68,8	110	105,1
Ativo Não Circulante	108,0	100	100	100
Imobilizado	108,8	100	100	100
PASSIVO	119,5	119,8	133,1	218,1
Passivo Circulante	115,6	113,4	124,6	498,6
Empréstimos e Financiamentos	0	0	0	0
Obrigação tributária recolher	108,5	106,7	110,8	116,7
Obrigações com o pessoal	127,6	130,6	152,8	340,0
Obrigações sociais recolher	127,7	108,3	154,5	47,8
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	119,6	119,9	133,3	210,5
Capital Social	100	100	100	100
Reservas de Capital	0	0	100	100
Lucros Acumulados	120,0	120,3	265,0	375,3

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

Na tabela 2 verifica-se que os grupos de contas “Ativo e Patrimônio Líquido” das duas entidades, apresentaram variações positivas nos períodos, em destaque a empresa Posto Alfa onde o acréscimo do Ativo foi de 101,2% e do Patrimônio Líquido foi de 77,2% de um ano para o outro, sendo que as contas “Caixa e Bancos” foram as que apresentaram maior variação.

Os percentuais da conta Caixa decaíram em ambas as empresas, no entanto não significa que seus valores em reais diminuíram e sim aumentaram entre um ano e outro, porém de 2015 para 2016 em menor proporção do que de 2014 para 2015. Em relação à conta Bancos, para a empresa Posto Alfa o resultado também é reflexo do aumento de menor proporção assim como o Caixa, já para o Posto Beta o percentual de 50,2% é resultante do decréscimo de valor apresentado em seu balanço. Outra conta do Ativo que apresentou alteração relevante foi o Estoques, cujo percentual para o Posto Beta variou em 27,4% de 2015 para 2016 devido à diminuição em suas mercadorias e o aumento das vendas nos dois anos consecutivos.

Analisando os percentuais do Passivo Total nota-se que ambas as empresas apresentaram variações para mais nos dois exercícios, onde a empresa Posto Alfa apresenta uma diferença de 85% em seu percentual entre 2015 e 2016, isto se dá pelo aumento de suas obrigações principalmente as Obrigações com o pessoal que cresceu em grande proporção ocasionando uma variação de 187,2% de um ano para outro. Já na empresa Posto Beta suas obrigações aumentaram em todos os períodos, porém em menor proporção trazendo a menor variação de 1,8% correspondente as Obrigações tributárias e a maior de 19,4% sendo das Obrigações Sociais.



Assim como o grupo do Passivo, o Patrimônio Líquido também revelou aumento de suas variações percentuais, onde o percentual mínimo foi de 119,6% para o Posto Beta comparados os valores apresentados em suas demonstrações 2014 e 2015, e o percentual máximo para o Posto Alfa correspondendo 210,5% comparados os anos 2015 para 2016. Tais resultados são consequência do acréscimo nos percentuais da conta Lucros Acumulados, esta que aumentou seus valores no balanço de forma considerável em todos os exercícios, nas duas entidades, porém em maior proporção no Posto Alfa onde a variação dos percentuais foi de 110,3%, enquanto o da sua concorrente variou apenas 0,3%

Tabela 3 – (AV) Análise Vertical da Demonstração do Resultado

ANÁLISE VERTICAL - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (DRE)				
Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AV%	AV%	AV%	AV%
Receita bruta de Vendas	-	-	-	-
Deduções	-	-	-	-
Receita Líquida	100	100	100	100
CMV	(88,9)	(87,2)	(83,9)	(62,8)
Lucro Bruto	11,1	12,8	16,1	37,2
Despesas Administrativas	(3,4)	(3,7)	(8,0)	(9,4)
Despesas Financeiras	(2,1)	(3,1)	(1,1)	(1,7)
Despesas Operacionais	(0,2)	(0,1)	(0,5)	(3,4)
Resultado operacional líquido	5,5	5,9	6,5	22,6
Resultado Antes do IR e CSLL	5,5	5,9	6,5	22,6
Imposto de Renda / Contrib. Social	1,3	1,3	1,3	1,4
Lucro Líquido do Exercício	4,2	4,6	5,2	21,2

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

A tabela 3 indica que para as empresas analisadas o imposto de renda e a contribuição social não apresentam um resultado de impacto na demonstração, visto que seus percentuais nos dois períodos não ultrapassam a 1,5%. Assim como os impostos, as despesas também não retratam porcentagens altas para a empresa Posto Beta onde o montante em cada ano é inferior a 7%, no entanto para a empresa Posto Alfa os resultados se destacam por representarem 9,6% da receita líquida no ano 2015 e em 2016 apresentar um acréscimo de 4,9% chegando ao montante de 14,5%, sendo as Despesas Administrativas a de maior peso entre as demais.

Os custos das mercadorias vendidas apresentam o percentual de maior destaque, pois em ambas as empresas estes consomem mais de 80% da receita líquida reduzindo extremamente os resultados do lucro bruto. A empresa Posto Beta em 2015 apontou um custo de 88,9% ocupando assim o percentual de maior ênfase, porém no ano seguinte este número conseguiu ser reduzido em 1,7% sem que houvesse decréscimo no valor da receita líquida. No entanto, a empresa Posto Alfa apresenta uma redução mais significativa no custo de suas mercadorias no ano 2016 diminuindo em 21,1% em relação a 2015, isto faz com que o resultado final do seu lucro líquido do exercício saia em evidência, pois além de aumentar em 16% em relação ao ano anterior, ele ultrapassa a concorrência em 16,6%.

Tabela 4 – (AH) Análise Horizontal da Demonstração do Resultado

ANÁLISE HORIZONTAL - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (DRE)	
--	--



Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AH%	AH %	AH%	AH %
Receita bruta de Vendas	110,4	121,5	145,0	106,8
Deduções	(158,5)	(2074,0)	(272,1)	(85,1)
Receita Líquida	110,2	110,1	141,8	107,8
CMV	(116,2)	(108,0)	(132,5)	(80,7)
Lucro Bruto	77,8	127,3	244,0	248,9
Despesas Administrativas	(97,7)	(122,1)	(325,5)	(126,4)
Despesas Financeiras	(149,6)	(168,2)	(1690,0)	(176,2)
Despesas Operacionais	(75,0)	(30,5)	(132,9)	(692,2)
Resultado operacional líquido	59,7	118,8	152,3	375,6
Resultado Antes do IR e CSLL	59,7	118,8	152,3	375,6
IR e CSLL	(110,0)	(110,3)	(116,8)	(114,9)
Lucro Líquido do Exercício	52,1	121,5	165,0	442,1

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

Na tabela 4 nota-se que ambas as empresas apresentaram um decréscimo nos percentuais da análise em relação à receita líquida de 2016 comparada a 2015, principalmente a empresa Posto Alfa, porém os resultados foram ocasionados por questão de proporção, sendo que do ano 2014 para 2015 os valores da receita líquida cresceram de forma mais considerável do que de 2015 para 2016, chegando às diferenças de 0,1% para o Posto Beta e 34% para o Posto Alfa.

O percentual de Deduções para a empresa Posto Beta se destaca de forma negativa significando que os descontos concedidos, ICMS, PIS e COFINS aumentaram de forma considerável de um ano para outro. Já para a empresa Posto Alfa os percentuais são mais favoráveis, pois revelam a redução de 187% na conta de deduções, sendo assim quanto menor o valor de deduções, maior será a receita líquida.

Tanto o Lucro Bruto quanto o Lucro Líquido do Exercício apresentaram resultados com aumentos consideráveis, evoluindo a cada período analisado, no entanto as duas empresas mostraram crescimento nos valores de Despesas Administrativas e Financeiras, este é um fator que reduz a capacidade de obtenção de maior lucro sendo ruim quando não justificado por situações de necessidade. Na empresa Posto Beta o aumento das despesas em 2016 justifica-se pela contratação de mais funcionários e reajuste dos salários dos demais, já na empresa Posto Alfa houve acréscimo excessivo nas despesas gerais e juros, ambas apresentaram aumento nas tarifas e juros bancários justificando o aumento das despesas financeiras.

Tabela 5 – Apresentação dos Índices de Liquidez

Liquidez	ÍNDICES DE LIQUIDEZ			
	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
Seca	35,78	40,46	28	14,57
Corrente	39,41	42,67	30,85	15,17
Imediata	23,82	29,68	15,77	12,12
Geral	39,41	42,67	30,85	15,17

Fonte: Dados da empresa. Elaborado pelo autor.



A tabela 5 refere-se aos índices de liquidez, que representam a capacidade que a empresa possui de cumprir com suas obrigações seja no curto ou longo prazo, através deles pode-se descobrir a velocidade ou a facilidade que o ativo se converte em dinheiro.

A Liquidez Seca mede a capacidade de pagamento no curto prazo excluindo-se do Ativo Circulante o valor de Estoques, sendo assim a tabela mostra que em 2016 a empresa Posto Beta aumentou em quase 89% a sua possibilidade de liquidez em relação a 2015, se destacando por possuir R\$ 40,46 disponível para liquidar cada R\$ 1,00 de dívida assumida, enquanto a concorrente mostrou redução de 52% na disponibilidade.

O índice que se destacou com maior valor nas duas empresas foi o de Liquidez Corrente, este é um dos mais utilizados e assim como o de Liquidez Seca revela a possibilidade de pagamento no curto prazo, porém em seu cálculo é levado em consideração os Estoques da empresa. O Posto Beta possuía em 2015 R\$ 39,41 de capacidade aumentando mais de 90% em 2016, mas o Posto Alfa além de apresentar em 2015 um valor menor que sua concorrente teve uma redução de quase 50% em 2016.

Tabela 6 – Apresentação dos Índices de Rentabilidade e Lucratividade

ÍNDICES DE RENTABILIDADE E LUCRATIVIDADE				
Índices	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015 (%)	2016 (%)	2015(%)	2016(%)
ROA - Retorno Operacional dos Ativos	16,02	16,25	24,34	49,33
ROI - Retorno sobre o Investimento	16,02	16,25	24,34	49,33
ROE - Retorno sobre o Patrimônio	16,38	16,59	25	52,49
MB - Margem Bruta	9,73	10,39	14,12	34,48
MO - Margem Operacional	4,14	4,15	4,94	20,45
ML - Margem Líquida	4,14	4,15	4,94	20,45

Fonte: Dados da empresa. Elaborado pelo autor.

Na tabela 6 percebe-se que a empresa Posto Alfa mostrou os melhores índices de rentabilidade nos dois períodos, os percentuais de maiores destaques são vistos em 2016 relacionados ao ROI com 49,33% e ao ROE com 52,49%, superando os resultados de sua concorrente em mais de 33%, sendo assim ela possui melhor rentabilidade dos seus recursos aplicados e de seu investimento.

Ambas as empresas apresentaram aumento nos índices de Lucratividade, em 2016 o Posto Beta obteve lucro de R\$ 4,15 a cada R\$ 100,00 vendidos, porém seu aumento de Margem Líquida não foi de grande relevância em relação a 2015, dessa forma a empresa Posto Alfa se sobre saiu aumentando em mais de 24% o seu lucro obtendo R\$ 20,45 a cada R\$ 100,00 vendidos. Este fator é reflexo do aumento de Deduções e do Custo da Mercadoria Vendida na empresa Posto Beta, pois a mesma obteve maior valor de vendas em 2016, porém tais aumentos diminuíram o seu lucro afetando seu percentual de Margem Líquida e também da Margem Bruta.

Tabela 7 – Apresentação dos Índices de Endividamento

ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO	
--------------------------	--



Índices	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
Participação de capitais de terceiros	2,25%	2,13%	2,71%	6,41%
Composição de endividamento	100%	100%	100%	100%
Imobilização do patrimônio líquido	13,51%	11,27%	19,15%	9,10%
Imobilização dos recursos não correntes	13,51%	11,27%	19,15%	9,10%

Fonte: Dados da empresa. Elaborado pelo autor.

A tabela 7 evidencia que as empresas apresentaram nos últimos anos baixos valores se tratando de indicadores de endividamento. Percebe-se que o Posto Beta reduziu todos os seus percentuais e que seus investimentos são financiados em maior proporção pelo seu capital próprio do que por capital de terceiros, visto que em 2016 a imobilização do patrimônio líquido apresentou um índice de 13,51% sendo superior a participação de capitais de terceiros em 11,26%.

A empresa Posto Alfa também apresentou redução em seus percentuais, exceto na participação do capital de terceiros tendo em vista que em 2016 foi evidenciado valores de empréstimos e financiamentos em seu Balanço Patrimonial, isto elevou seu percentual em 3,7% em relação ao ano anterior, fazendo com que tal índice fique bem próximo ao de imobilização do patrimônio líquido, o que não é muito viável pelo fato de a empresa tornar-se mais dependente do uso de capital de terceiros para que sua atividade seja desenvolvida.

Outro índice de destaque é o de composição de endividamento, este apresenta 100% em todos os anos analisados para ambas as empresas, este índice mostra qual o percentual de passivo de curto prazo (Passivo Circulante) é usado no financiamento de terceiros (Passivo Total), sendo assim justifica-se a porcentagem apresentada, pois nenhuma das empresas possui em seu Balanço valores de Passivo não Circulante o que tornam iguais os valores utilizados no cálculo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento constante da competitividade existente no mercado atual tem exigido que as empresas procurassem formas de se sobressair entre seus concorrentes, através do desenvolvimento de suas atividades com mais qualidade e de um gerenciamento adequado é possível promover seu crescimento de forma segura e maximizar seus lucros.

Por meio de ferramentas encontradas na Contabilidade Gerencial, os gestores adquirem conhecimento amplo da situação financeira e econômica da empresa podendo assim tomar decisões fundamentadas. A técnica de Análise das Demonstrações Contábeis faz-se de grande relevância por proporcionar a fácil compreensão do quadro em que a entidade se encontra, além de possibilitar a comparação com exercícios anteriores e permitir uma previsão de situações futuras.

Este trabalho teve como base duas empresas concorrentes comerciantes de combustíveis localizadas na cidade de Santa Margarida/MG. Buscou-se demonstrar a importância de estabelecer um planejamento nas entidades, como também a adoção de mecanismos de controle, além de expor como tais métodos influenciam nos resultados encontrados através da aplicação das técnicas de análise das demonstrações contábeis.



Para o alcance de tais objetivos foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica para fundamentar os procedimentos utilizados, além da aplicação de uma entrevista que permitisse conhecer o funcionamento gerencial das empresas em questão, somente após esses processos foi possível executar as técnicas de análise e apresentar os resultados encontrados.

Para a aplicação das análises foram utilizadas as demonstrações contábeis dos anos 2015 e 2016, sendo os Balanços Patrimoniais e as Demonstrações do Resultado do Exercício. De acordo com os resultados encontrados, constatou-se que as duas entidades buscaram diminuir os riscos de clientes inadimplentes evitando a concessão de vendas a prazo, no entanto destacou-se a empresa Posto Beta, pois esta mostrou maior equilíbrio em seus percentuais em ambos os períodos, conseguiu diminuir seus valores de Clientes a receber de forma significativa, além de aumentar consideravelmente o Ativo Circulante e o Patrimônio Líquido sem a necessidade de utilizar capitais de terceiros.

Observou-se também a necessidade de atenção para as situações que reduzem o valor do lucro líquido tanto para a empresa Posto Beta onde o custo da mercadoria concentra o maior percentual, quanto para o Posto Alfa que apresenta o maior percentual de despesas, esses fatores podem ser melhorados através das pesquisas de preços dos fornecedores como também dos concorrentes, pois no caso da primeira empresa o produto pode estar sendo adquirido por um valor mais caro consumindo uma boa parte dos lucros e sendo repassado a um preço desproporcional, já na segunda empresa pode haver uma falta de controle dos gastos e dos juros pagos sem verificar o que pode ser evitado ou não.

Quanto à liquidez das empresas notou-se que ambas apresentaram índices positivos, no entanto, o Posto Beta aumentou sua liquidez no mínimo 80% em 2016, enquanto os percentuais da concorrente foram reduzidos significativamente. Em termos de rentabilidade dos recursos aplicados e de investimento o destaque vai para o Posto Alfa que superou os índices do Posto Beta em mais de 33%.

No que se refere a endividamento o Posto Beta tem os melhores resultados, uma vez que seus percentuais foram reduzidos e que seus investimentos são financiados em maior proporção pelo seu capital próprio do que por capital de terceiros.

Por fim conclui-se que ambas as entidades utilizam procedimentos de gerenciamento semelhantes, no que diz respeito a pesquisas de preços dos fornecedores, fórmulas de concessão de créditos e prazos de pagamentos, disponibilização de demais produtos, motivação de desempenho dos funcionários, entre outros, porém a empresa Posto Alfa não realiza reuniões com habitualidade o que se classifica como uma falha na gestão, pois discutir fatores que influenciem positivamente ou negativamente nas atividades é imprescindível para o bom aproveitamento de oportunidades e para implementação de ações corretivas de forma a contribuir para o melhor desenvolvimento possível da mesma.

As duas empresas mesmo não tendo realizado um planejamento estratégico no início do negócio mostraram-se satisfeitas com os resultados financeiros, porém queixaram-se da crise econômica atual que afeta o país e que conseqüentemente diminuíram os lucros, neste momento o planejamento faz-se relevante, pois seria possível comparar os resultados alcançados com o que inicialmente foi pretendido e verificar se mesmo no tempo de crise as empresas estão desenvolvendo suas atividades de forma eficiente e eficaz.



6. REFERENCIAS

- ANTONIK, Luis Roberto. **A administração financeira das pequenas e médias empresas**. 2004. Disponível em: <<http://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570547192559246.pdf>>. Acesso em: 27 de set de 2017.
- BARDINE, Renan. **Controle estratégico, Tático e Operacional**. 2000. Disponível em: <<https://www.coladaweb.com/administracao/controle>>. Acesso em: 04 de nov de 2017.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DINIZ, Flavia. **Análise das Demonstrações Contábeis: Análise Horizontal e Vertical de Balanços**. 2014. Disponível em: <<http://www.cienciascontabeis.com.br/analise-demonstracoes-contabeis-analise-horizontal-vertical/>>. Acesso em: 09 de set. de 2017.
- GOMES, Adriana Cristina. **A contabilidade gerencial como ferramenta na gestão de micro e pequenas empresas**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-contabilidade-gerencial-como-ferramenta-na-gestao-de-micro-e-pequenas-empresas/43036/>>. Acesso em: 03 de set. de 2017.
- MACIEL, Eliane Freire. **Demonstrações Contábeis**. 2008. Disponível em: <<https://www.classecontabil.com.br/artigos/demonstracoes-contabeis>>. Acesso em 07 de set. de 2017.
- MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAULA, Gilles B. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!** 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>>. Acesso em: 27 de set de 2017.
- PONCIO, Rafael Jose. **Controle estratégico e métodos de avaliação das estratégias**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/controle-estrategico-e-metodos-de-avaliacao-das-estrategias/99711/>>. Acesso em: 04 de Nov. de 2017.
- SOUZA, Edilberto Martins Cardoso; SANTOS, Rogério Teles. **A Contabilidade como Ferramenta de Controle**. 2005. Disponível em: <<https://www.classecontabil.com.br/artigos/a-contabilidade-como-ferramenta-de-controle>>. Acesso em: 04 de Nov. de 2017.