

ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS EM EMPRESA FAMILIAR: CASO DA EMPRESA REVENDEDORA DE GASES INDUSTRIAIS GASES ABC.

Maria Augusta Coelho Ratis

Orientador: José Jacintho

Universidade Estadual de Campinas
Laboratório Aprendizagem em Logística e Transporte

RESUMO

O presente trabalho é um estudo teórico que analisa o cenário financeiro atual de uma empresa de pequeno porte com gestão familiar que atua com a revenda de gases industriais. O objetivo é verificar a viabilidade da operação e sustentabilidade da companhia através da proposição de um plano de recuperação baseado em redução de gastos, readequação de preços e aumento de vendas. O desenvolvimento se deu por meio de uma revisão bibliográfica, utilização de indicadores financeiros e aplicação do Modelo Estratégico de Rentabilidade.

ABSTRACT

This paper is a theoretical study that analyzes the current financial scenario of a small family run business that operates with the distribution of industrial gases. The objective is to verify the viability of the operation and sustainability of the company by proposing a recovery plan based on cost reduction, price adjustment and sales increase. The development took place through a literature review, use of financial indicators and application of the Strategic Profitability Model.

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado e em constante mudança, é essencial que as empresas se mantenham atualizadas e se reinventem para se manterem competitivas. A busca pela eficiência e produtividade pode servir de base para a tão desejada sustentabilidade. Nesse sentido, a contabilidade de custos e a contabilidade financeira são fortes aliadas para a tomada de decisão e alcance de objetivos financeiros.

A gestão de custos é fundamental para entender o desempenho da empresa, planejar os próximos passos e buscar os menores custos possíveis tanto de produtos quanto serviços, visando a obtenção de melhores resultados. Segundo Martins (2018), a contabilidade de custos possui três focos principais: contribui para o planejamento, controle e auxilia na tomada de decisões.

1.1. Problema

A gestão pouco profissional feita pelos donos da empresa faz com que a mesma esteja em uma delicada situação financeira. Em busca de uma recuperação e manutenção do negócio, os donos abriram a empresa para esse estudo.

Atualmente a empresa Gases ABC não utiliza nenhuma metodologia de gestão de custos nem sistema de coleta de informações. Os custos são controlados em cadernos e arquivados em uma área da empresa. Esse material raramente é revisitado e pouca inteligência surge dessas informações. Não há um controle eficiente de gastos e despesas e tampouco é feito o planejamento financeiro da operação.

A apuração de resultados é feita por uma empresa de contabilidade que elabora um demonstrativo a partir dos documentos enviados pela empresa Gases ABC. Neste contexto, nota-se que a gestão está deficiente considerando que outros fatores devem ser considerados.

1.2. Justificativa

A partir da aplicação de conceitos simples da contabilidade de custos como correta precificação de produtos, alocação de custos e despesas e análise de indicadores financeiros, um diagnóstico da situação atual da empresa poderá ser feito. Com isso, os gestores receberão informações mais confiáveis para a tomada de decisão e, se possível, recuperação da empresa.

Este estudo poderá contribuir também para a estruturação de outras empresas de pequeno porte através da aplicação dos mesmos conceitos.

1.3. Objetivos

Propor o modelo estratégico de rentabilidade visando a maximização da rentabilidade da empresa. Serão priorizadas três frentes: redução de gastos (custos e despesas), redução de ativos e recomposição de preços. Os indicadores que medirão o progresso do projeto serão ROE (%) e o lucro anual (R\$/ano). O objetivo secundário é aplicar o conhecimento aprendido no curso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os temas conforme pesquisa feita sobre os seguintes assuntos: Principais Relatórios Contábeis, Modelo Estratégico de Rentabilidade Expandido, Indicador de Lucratividade (EBITDA ou LAJIDA), o mercado de gases industriais e a Gestão em Empresas Familiares.

2.1. Principais relatórios contábeis (DRE e Balanço Patrimonial)

À medida que a tecnologia e os processos administrativos avançam, o processo de decisão dentro das empresas fica cada vez mais complexo. O elevado número de transações eletrônicas e relações interpessoais acabam excedendo a capacidade de processamento humana.

Dessa maneira, uma atividade importante na maioria das empresas é definir que tipos de informação são importantes e essenciais à tomada de decisão. Considerando o pilar financeiro, alguns relatórios contábeis são de grande valia para a compreensão e análise da situação da empresa, pois foram desenvolvidos com intuito de coletar, registrar, resumir e analisar todos os fatos que afetam a situação patrimonial de uma entidade (IUDÍCIBUS e MARION, 1999).

No entanto, segundo Fayol (1994), para que as informações sejam úteis, é de extrema importância que sejam claras, exatas e precisas. Para Boucinhas et al (1997, p.249), os relatórios gerenciais “devem ser objetivos, isto é, reportar o que realmente ocorreu; devem ser feitos a tempo; devem ser claros e facilmente entendidos”. Isso garantirá assertividade e confiabilidade na tomada de decisão por parte de gestores bem como uma compreensão extensa da posição e rumo do negócio.

Nesse estudo serão abordados o Balanço Patrimonial e também o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE).

O Balanço representa as movimentações financeiras de um determinada empresa em dado período de tempo segundo Iudícibus (1998). Segundo Assaf Neto (2001), a informação sobre a posição financeira em um dado momento é estática e estará sujeita a alterações após sua apuração.

A demonstração é dividida em ativo composto pelos bens e direitos, passivo resumindo as obrigações com terceiros e por fim o patrimônio líquido o qual representa as obrigações com os proprietários da empresa. Nessa visão, entende-se que o total de ativos deve ser equivalente à soma do passivo com patrimônio líquido.

Os ativos são divididos em circulantes, realizável a longo prazo e permanente sendo retratados em ordem decrescente de liquidez. Já o passivo se subdivide em circulante, exigível a longo prazo e resultados de exercícios futuros novamente em ordem decrescente porém de exigibilidade. O patrimônio líquido resume o capital investido (próprio ou de investidores) acrescido de lucro ou decrescido de prejuízo apurado. Para melhor apreciação vide Figura 1.

Segundo Iudícibus (1998, p.50), “O Demonstrativo de Resultado do Exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período”. Ou seja, é um relatório que sintetiza as operações de uma empresa em dado período e é capaz de evidenciar os componentes que alteram a situação patrimonial da entidade. Através deste será feito o confronto entre as receitas, as despesas, os investimentos, os custos e as provisões apuradas (Assaf Neto e Silva, 2008).

Balanco Patrimonial	
Ativo	Passivo
Ativo Circulante	Circulante
Ativo Realizável a Longo Prazo	Exigível a Longo Prazo
Ativo Permanente	Resultado de Exercícios Futuros
Investimentos Imobilizado Intangível Diferido	Patrimônio Líquido Capital Social Reservas de Capital Ajustes de Avaliação Patrimonial Reservas de Lucros Ações em Tesouraria Prejuízos Acumulados

Figura 1: Ativo, Passivo e seus sub grupos segundo a Lei 11.638/07.

Fonte: Adaptado de Tófoli, 2012.

De acordo com Iudícibus (1998), a complexidade do DRE poderá variar dependendo do porte da empresa. Em micro ou pequenas empresas ele poderá ser mais simples (como é o caso desse estudo). É importante evidenciar o total de receitas deduzidas de gastos, encontrando dessa forma, o lucro ou prejuízo do exercício. Não há necessidade de se dividir o demonstrativo em incontáveis linhas nem tampouco destrinchar as despesas. A seguir a Figura 2 resume a estrutura dessa demonstração.

Receita Operacional Bruta
– deduções (devoluções, abatimentos, impostos)
(=) Receita líquida
– custo da mercadoria vendida/ serviços prestados
(=) Lucro Bruto
– despesas comerciais
– despesas administrativas
(=) Resultado Operacional Líquido (EBITDA)
– depreciações e amortizações
(=) Resultado Operacional (EBIT)

-/+ despesas e receitas extra operacionais
(=) Resultado antes IR e CS
- provisões IR e CS
(=) Resultado líquido (Lucro ou Prejuízo)

Figura 2: Estrutura simplificada da DRE

Fonte: Adaptado de Tófoli, 2012.

2.2. Modelo estratégico de rentabilidade expandido (Modelo DuPont)

A DuPont Power Company foi fundada em 1903 e atuava no segmento de produtos químicos e explosivos, principalmente a pólvora. A empresa surgiu em meio a uma crise sucessória onde três primos assumiram a gestão. Foram responsáveis pela unificação de unidades fabris, escritórios de vendas e filiais de distribuição bem como pela centralização de dados gerados diariamente por elas.

Tais informações consolidadas, permitiram que a alta liderança da empresa tivesse visibilidade do que estava acontecendo em cada unidade independente de sua localização geográfica dispersa. Além disso, foi fundamental para a definição de estratégias e planos de crescimento para toda a empresa.

Criou-se assim a fórmula de cálculo de Retorno sobre Ativos (ROA), dessa forma, independente do tipo de projeto que estivesse sendo estudado, poderiam compará-los e tomar a decisão mais coerente para o negócio.

O modelo Dupont visa a decomposição do ROA (Retorno sobre o Ativos) em dois fatores, sendo eles: a margem líquida e o giro de ativos.

Já o ROE (Retorno sobre investimentos) é visto como o modelo DuPont estendido, uma vez que abrange também o conceito de alavancagem operacional.

Assaf Neto (2002) comenta que os indicadores de rentabilidade, a exemplo do ROE, merecem atenção por parte de quem os analisa, uma vez que os indicadores “costumam exercer significativamente influências sobre as decisões que envolvem a empresa em análise, tomadas tanto no mercado de crédito, quanto no mercado acionário”. Já Kassai et al. (2000) diz que ao investir em uma empresa, o empreendedor o faz porque esta decisão provavelmente está maximizando seu capital, caso contrário aplicaria seus recursos numa segunda alternativa.

O ROA sintetiza a rentabilidade da empresa, porém não distingue qual percentual da rentabilidade foi gerado pela lucratividade de vendas e qual advém da eficiência produtiva. Assim, subdivide-se em margem líquida e giro de ativos. Para Kassai et al. (2000, p.177) o ROA é “uma medida que quantifica o resultado operacional produzido pela empresa em suas atividades operacionais, ou seja, antes das receitas e despesas”.

Segundo Brigham e Houston (1999, p.94) “a margem líquida multiplicada pelo giro do ativo é chamada de Fórmula DuPont, e fornece a taxa de retorno sobre os ativos”. A margem líquida é essencialmente a divisão do lucro líquido pela receita bruta. Expressa o resultado em lucro que a empresa alcançou, logo, quanto maior a margem líquida, maior o lucro que a empresa deve gerar com as vendas.

O giro de ativos é usado para medir quão eficiente é a empresa em relação ao uso de seus ativos. Ou seja, ao dividir a receita bruta pelos ativos é possível analisar qual o percentual de receita que os bens e direitos de uma empresa geram para a mesma.

Para Soliman (2004), a margem líquida analisa aspectos mercadológicos como marca forte, posicionamento da empresa e nicho, enquanto o giro de ativos reforça o nível de eficiência operacional no uso de máquinas, equipamentos, entre outros.

Já a alavancagem financeira é calculada ao dividir os ativos totais da empresa pelo Patrimônio Líquido. Ela mede a dependência da empresa em relação a investimentos de terceiros. Assim, pode-se verificar o nível de endividamento de uma organização.

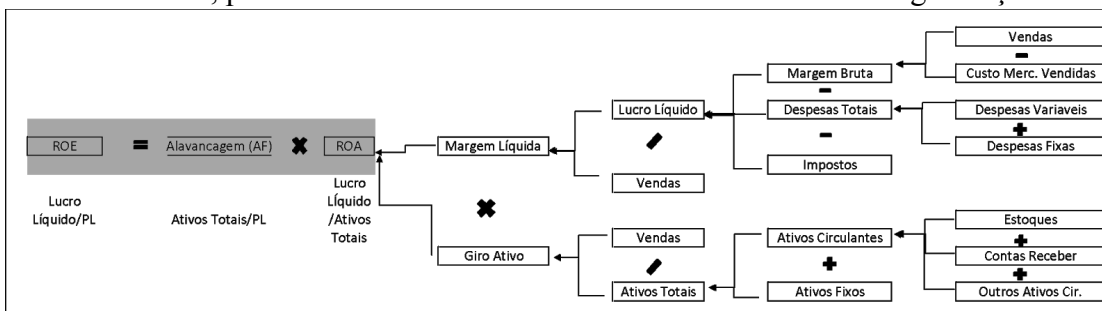


Figura 3: Esquema do Modelo DuPont Estendido
Fonte: Adaptado de Angotti, 2007.

Para finalizar, encontra-se o ROE que consiste da multiplicação da alavancagem financeira pelo ROA. Esse indicador será fundamental para resumir quanto determinado investimento rende em dado período (em geral, um ano). A Figura 3 resume o modelo DuPont estendido de forma clara e gráfica.

2.3. Indicador de lucratividade (EBITDA ou LAJIDA)

De forma geral, os indicadores de rentabilidade são usados para medir diferentes aspectos de desempenho das empresas e ainda possibilitam a comparação entre mais de uma entidade.

Ross et al. (2013) classificam os indicadores como uma medida de lucratividade e expõem que “eles se destinam a medir a eficiência de uma empresa em utilizar o seu ativo e administrar suas operações”.

Entre os principais índices de lucratividade, vale destacar a margem de lucro, a qual pode ser bruta, operacional ou líquida.

Nesse caso, falaremos sobre outro indicador, o EBITDA (do inglês, *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) ou LAJIDA (expressão em português para Lucro Antes dos Juros, Imposto, Depreciação e Amortização). Este indicador é calculado a partir da DRE da empresa (ver Figura 2).

O objetivo é excluir do resultado os juros, o imposto de renda e a contribuição social, a depreciação e a amortização, obtendo-se assim uma aproximação dos valores de caixa operacional. Ressalta-se que é uma medida operacional, dessa maneira, não considera aspectos financeiros como desvalorização de moedas em suas análises.

Devido ao fato de não considerar as alterações em contas de capital circulante, esse indicador ainda é pouco tratado na literatura acadêmica. Embora, por sua praticidade e simplicidade continua sendo um dos preferidos dos analistas de mercado.

Segundo Assaf Neto (2002), a empresa será mais eficiente quanto maior for o seu EBITDA, ou seja, maior o seu retorno de capital.

O EBITDA tem finalidades distintas como informar desempenho da entidade, servir de apoio às análises de preço/lucro, basear a projeção de resultados futuros e ainda permitir comparações entre empresas distintas por agentes externos à organização.

É importante distinguir o conceito de EBITDA que já abordamos de EBIT (do inglês, *Earnings Before Interest and Taxes*) ou LAJIR (Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda). A principal diferença entre os dois conceitos é que no EBIT não considera as despesas com depreciação e amortização em seu cálculo (ver Figura 2).

2.4. Indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos

Além de indicadores financeiros, as empresas também podem ser medidas por outros aspectos. Para Chopra (2016), na cadeia de suprimentos é essencial que haja um equilíbrio entre a eficiência e a responsividade de maneira à suportar a estratégia do negócio e garantir sua competitividade. O autor comenta que interações adequadas entre instalações, estoques, transportes, informações, contratações e preços são fatores chave para o atingimento dos níveis desejados de desempenho.

As instalações incluem os locais físicos onde os produtos são produzidos ou armazenados. Decisões como qual a função da instalação, sua localização e capacidade são componentes importantes deste pilar. Seus principais indicadores são: utilização, tempo de ociosidade, custo de produção por unidade e tempo médio de produção.

Já o estoque abrange todos produtos acabados, em processo e matérias primas de uma empresa. Ele compõe parte dos ativos da mesma. De forma geral, o estoque é mantido com o objetivo de otimizar custos ou ainda melhorar a disponibilidade do produto ao cliente. Pode ser medido através do estoque médio, giro de estoque, taxa de atendimento e estoque obsoleto.

O transporte é o aspecto que se refere à movimentação de produtos através das diferentes etapas da cadeia. Em geral, quanto mais rápido o transporte, mais custoso ele é. As decisões se referem ao meio de transporte que será utilizado, os tipos de rota que serão utilizadas e a frequência. Pode ser medido através do custo médio de transporte, tamanho médio de recebimento e fração transportada por modal.

Informações são fundamentais para a tomada de decisão e compreensão do desempenho do negócio. Por vezes incluem componentes tecnológicos para melhorar sua acuracidade e controle. Existem diversos softwares no mercado que são utilizados para gerir informações de plano de produção, demanda de clientes e até mesmo estoque. Como indicadores cita-se erro de previsão, horizonte de previsão e variância de plano.

As contratações dividem as funções que a empresa realiza das que terceiriza. São tidas como boas opções para empresas que precisam aumentar o tamanho de produção e não dispõem de capacidade interna. Passam por etapas como seleção de fornecedores, processo de compras propriamente dito e o controle. Como principais indicadores ressaltam-se preço médio de compras, prazo de pagamento, quantidade média compras e qualidade do fornecimento.

Por fim, a precificação consiste em determinar por quanto a empresa venderá seus produtos e serviços. Esse item é bastante sensível, pois afeta diretamente o comportamento do comprador. Pode ser vista como uma forma de alavancar oferta e demanda. Pode ser medida através da margem de lucro, faixa de preço de vendas, volume médio de vendas, entre outros.

2.5. O mercado de gases industriais

O mercado de gases industriais é bastante diversificado, ele oferece produtos para os segmentos de saúde, alimentos, óleo e gás, automotivo e até mesmo de entretenimento.

Em seu portfólio encontram-se gases como oxigênio, nitrogênio, acetileno, gás carbônico, hélio, argônio, hidrogênio entre outros. Também são oferecidas diversas misturas entre gases que pode variar dependendo do uso desejado. São os chamados gases especiais.

É importante destacar que é um setor que se divide entre as grandes multinacionais produtoras como White Martins e Linde Gases e também em pequenos distribuidores locais, como é o caso da Gases ABC. Essa empresa trabalha com a venda e entrega de gases industriais na cidade do Rio de Janeiro.

Um fato importante é que a embalagem de transporte do gás, o cilindro, é um ativo de extremo valor. Ele é inclusive mais caro que muitos gases. Dessa maneira, o mercado atua vendendo o gás mas só o entrega mediante o recebimento de um cilindro vazio. Os cilindros são retornáveis e reutilizados por muitas vezes.

O mercado de gases no Brasil, desde 2015, vem sendo impactado pela crise do petróleo. Dessa maneira, as empresas do setor vem sofrendo dificuldades e se adaptando às novas condições. No entanto, a FIESP (2018) projeta um aumento da produção de gases em 80% até 2021. Notícia boa para o segmento.

2.6. Gestão em empresas familiares

Os conceitos de empresas familiares variam de autor para autor. Para Bornholdt (2005) a organização familiar pode ser definida como a junção de pessoas em uma entidade em virtude de seus vínculos familiares. Já para Poutzouris (2003) tais empresas são definidas por terem uma participação acionária familiar e serem propriedades estáticas.

De forma geral, o modelo de gestão familiar apresenta pontos positivos e negativos. De acordo com Poutzouris (2003) aspectos positivos englobam empreendedorismo, comprometimento com estratégia e direcionamentos da empresa, orgulho da tradição familiar e sentimento de pertencimento. Já os negativos incluem falta de estrutura e profissionalismo, conflitos familiares, problemas com a sucessão, dificuldade para superar desafios e até mesmo o nepotismo. De forma geral, é sempre importante minimizar os riscos de uma gestão por afinidade e ou estilos de gestão autoritários e controladores.

Poutzouris (2003) divide as empresas familiares em 4 tipos. São elas:

- a) Tradicionalistas: empresas que prezam pela manutenção do modelo de gestão familiar, passam o controle de geração a geração. A maioria das empresas familiares são enquadradas nesse tipo, representando pouco mais de 60%;
- b) Estrelas em crescimento: as empresas desse grupo buscam aumentar suas proporções sejam por aquisições, fusões ou até mesmo joint ventures. Ocasionalmente, o modelo de gestão familiar pode ser alterado em benefício do crescimento. Nesse caso podem chegar a 20% das empresas familiares.;
- c) Lutadoras: nesse tipo de empresa, a definição estratégica não é clara, varia de acordo com questões financeiras e pressões do ambiente. Estão focadas na sobrevivência e continuidade do negócio. Chegam a representar 15% das empresas familiares;
- d) Saída: são empresas que avaliam outras opções de negócio como a venda ou ainda a divisão do negócio. São as menos representativas dentre os grupo, totalizando 5% das empresas familiares.

Assim, com tantos tipos e diferentes modelos de gestão, as empresas familiares constituem importante papel na economia e na sociedade.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os métodos e ferramentas usados nesse projeto segundo Figura 4.

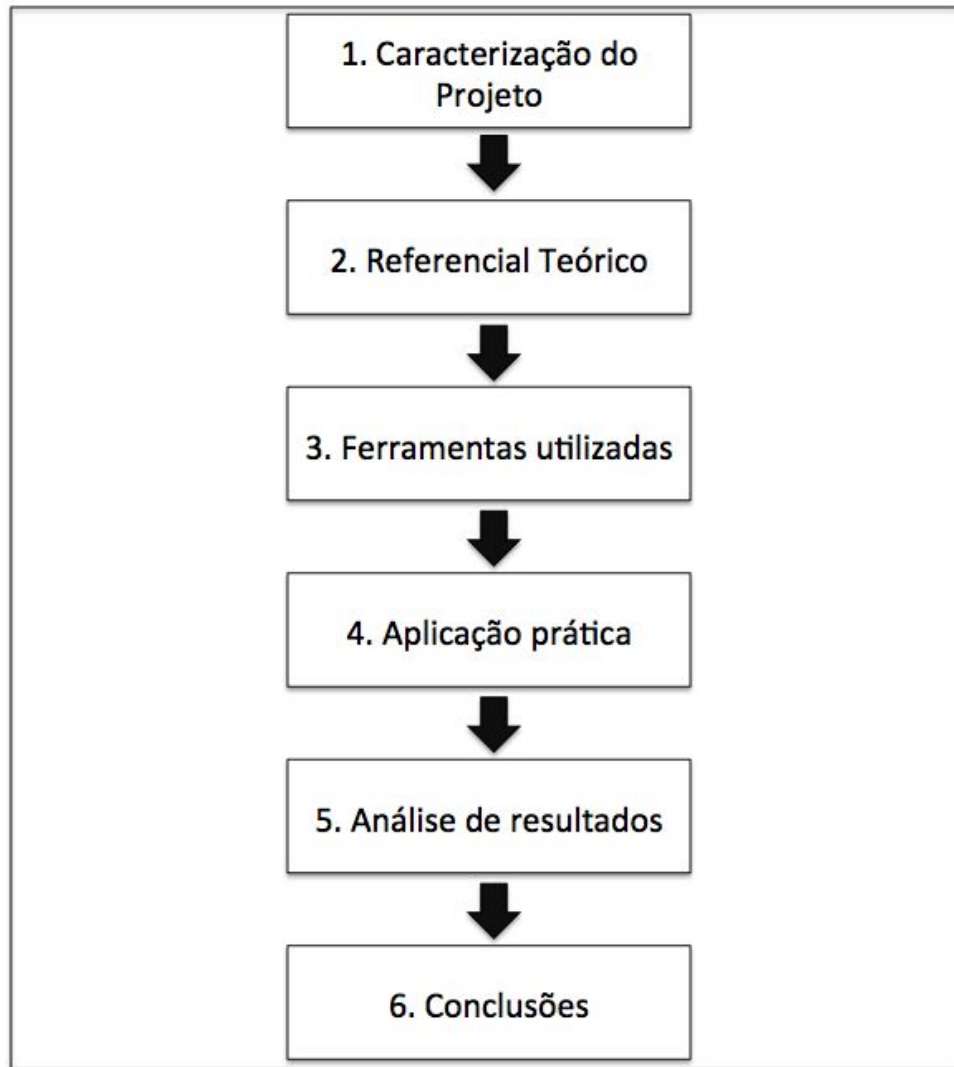


Figura 4: Metodologia do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1. Caracterização do projeto: foi descrita no Capítulo 1 e sintetiza o problema e os objetivos que serão tratados durante o projeto.

3.2. Referencial Teórico: neste tópico foram abordados os principais conceitos que serão utilizados no projeto. Eles foram elaborados a partir de literatura e anotações de aula.

3.3. Ferramentas utilizadas: contempla as principais ferramentas do projeto, nesse caso incluem análise de dados, entrevista com donos da empresa, levantamento de dados e reunião com contador.

4. Aplicação Prática: consiste na elaboração de modelo de gestão financeira da empresa composto por DRE, Balanço Patrimonial e ROA/ROE, conforme o Capítulo 4.

5. Análise de Resultados: no tópico 4.5 será abordado o que a empresa deverá fazer para melhorar seus resultados.

6. Conclusões: por fim, será analisado se os objetivos iniciais foram alcançados bem como as lições aprendidas durante esse período conforme consta no capítulo 5.

4. APLICAÇÃO PRÁTICA

Neste capítulo serão abordados temas do desenvolvimento de projetos. Para tanto divide-se em 5 tópicos, sendo eles: perfil da empresa, perfil de produtos, situação inicial da empresa, elaboração de modelos e ferramentas e por fim a análise de resultados esperados.

4.1. Perfil da empresa

A empresa Gases ABC atua há mais de 30 anos no mercado de gases industriais. Foi fundada em 1982 pelo patriarca da família e hoje está sendo gerida pela segunda geração.

É uma empresa de pequeno porte, enquadrada no regime de tributação Simples Nacional. Seu faturamento é de aproximadamente R\$300.000,00 ao ano.

Composta por 5 funcionários, a empresa conta com uma sede própria e dois veículos em seu ativo.

A empresa atua na revenda e distribuição dos gases. Sua operação é composta por um time de venda interna e um caminhão que realiza entregas programadas e revenda direta de produtos através das visitas a clientes. Sua área de atuação é a cidade do Rio de Janeiro, atuando na zona norte, zona portuária e a região da Leopoldina.

A frequência de entregas aos clientes varia entre quinzenal, semanal ou 2 vezes por semana de acordo com o volume de compra do cliente e sua região de atuação. Quanto ao caminhão, por dia o mesmo tem capacidade média de 25 entregas, porém atualmente faz 21 entregas. Assim entende-se que a capacidade ociosa deste recurso é de aproximadamente 15%.

O nível de satisfação dos clientes, embora não seja formalmente coletado via instrumento de pesquisa estruturado, é bastante satisfatório. Os clientes elogiam constantemente via telefone e durante as entregas. Os prazos de entrega são obedecidos e os pedidos são entregues em sua totalidade (embora não seja medido, o indicador OTIF estimado é 98%). Esses 2% são representados por raros casos em que o caminhão visita um cliente, no final da rota diária, e o mesmo solicita produtos adicionais que não estão disponíveis no momento da entrega. Em casos como esse analisa-se a próxima data de entrega no menor prazo possível.

4.2. Perfil de produtos

Em relação aos produtos, a empresa gases ABC atua revendendo gases industriais. Seus fornecedores são grandes empresas do mercado. Os principais clientes atendidos são do segmento automotivo, climatização, eventos e saúde.

A empresa vende diretamente através do telefone ou porta a porta em visita do motorista aos principais clientes. Nesse modelo foi estabelecida uma rota de visitas e os produtos são entregues no momento do atendimento.

A Gases ABC atua com dois tamanhos de cilindro, o primeiro de 1 metro cúbico e o segundo que é utilizados para vendas de 2 a 10 metros cúbicos.

Uma característica do segmento é que as empresas atuam com a rotação dos cilindros, também conhecida como logística reversa. Ou seja, sempre que um cilindro cheio é entregue, um cilindro vazio é recolhido. Essa prática é feita em todos os níveis da cadeia de fornecimento, tanto na etapa fornecedor-distribuidor quanto distribuidor-cliente final. Dessa maneira, o cilindro é um ativo essencial dessa operação. Assim, tanto clientes quanto

fornecedores investem na compra desse item. Outra informação importante é o fato de que não são feitos empréstimos de cilindro.

Abaixo uma breve descrição dos produtos e seus principais usos:

Acetileno: gás combustível em geral usado para soldas de metais e corte de aço;

Argônio: esse gás proporciona uma atmosfera inerte para prevenir oxidação ou outras reações químicas. É usado em processos de fabricação de indústria de eletrônicos, automotiva e até mesmo para conservação de alimentos. Também usado como gás de proteção em processos de soldagem de alumínio, aço inoxidável, bronze e cobre.

Hélio: usado para detecção de vazamentos, aplicações laboratoriais, enchimento de balões para eventos e ainda como gás de proteção para solda em arco (em metais de alta condutividade térmica ou materiais mais pesados).

Hidrogênio: pode ser usado no refino de combustíveis, análises laboratoriais complexas e ainda como um condutor de energia limpa.

Nitrogênio: é utilizado para limpeza de instrumentos analíticos, manutenção de temperatura em ambientes controlados e alguns processos produtivos que necessitam expurgar o oxigênio e a umidade.

Oxigênio: na indústria é usado em processos de fundição, corte e solda. Em laboratórios é empregado como agente de branqueamento, como combustível, como agente em análises elementares e como agente oxidante

Gases especiais: são misturas de dois ou mais gases de acordo com a aplicação do cliente. Nesse caso, as misturas são preparadas e entregues posteriormente ao cliente.

4.3. Situação anterior

O processo de coleta de dados e informações foi extenso e árduo uma vez que a empresa pesquisada não tem sistemas de controle. Além disso, por estar enquadrada no modelo de tributação Simples Nacional, demonstrações como DRE e Balanço Patrimonial não são exigidas legalmente.

Dessa maneira, a coleta de dados foi feita através do recolhimento e análise de documentos pertinentes, entrevistas com a dona da empresa e reunião com contadores. Após isso foi feita a elaboração de relatórios e demonstrativos que servirão de base para todo o estudo.

O primeiro passo foi a montagem do DRE. Aqui temos os períodos de 2017 e 2018, bem como a variação entre os dois anos. O ano de 2019 não foi utilizado pela falta de informações disponibilizadas pela empresa.

Nota-se na figura 5 que a empresa vem apresentando resultados negativos há pelo menos 2 anos consecutivos. O lucro líquido atingido em 2018 foi de – R\$55.882,97 e o EBITDA de -7%.

Parte desse resultado negativo pode ser atribuído ao fato de que as despesas operacionais são maiores que seu resultado bruto. Outro ponto de desequilíbrio é que o custo das mercadorias representam 68% do faturamento bruto.

Observando 2018 vs 2017, nota-se uma redução de receitas advindas da queda das vendas. Ao perceber essa tendência, a empresa tentou reduzir suas despesas operacionais através do enxugamento de quadro de funcionários. Entre um ano e outro o quadro passou de 7 para 5 funcionários. Através da otimização de funções operacionais e adequação de rotinas foi possível fazer essa redução sem impactar o atendimento ao cliente e nível de serviço prestado. No entanto, esta medida não foi suficiente para gerar resultados positivos para a companhia.

	2017	2018	Variacao 2018 vs 2017
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 329.383,00	R\$ 285.040,00	-R\$ 44.343,00
Vendas de Mercadorias	R\$ 329.383,00	R\$ 285.040,00	-R\$ 44.343,00
Prestação de Serviços	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-R\$ 1.655,00	-R\$ 1.030,00	R\$ 625,00
Descontos de Vendas	R\$ 1.655,00	R\$ 1.030,00	-R\$ 625,00
Abatimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 327.728,00	R\$ 284.010,00	-R\$ 43.718,00
(-) CUSTOS DAS VENDAS	-R\$ 215.434,34	-R\$ 192.448,48	R\$ 22.985,86
Custo das Mercadorias	R\$ 215.434,34	R\$ 192.448,48	-R\$ 22.985,86
Custo dos Serviços Prestados	R\$ -	R\$ -	R\$ -
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 112.293,66	R\$ 91.561,52	-R\$ 20.732,14
MARGEM BRUTA	34%	32%	47%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 139.137,23	-R\$ 111.406,37	R\$ 27.730,86
Despesas Com Vendas	R\$ 25.044,77	R\$ 20.053,15	-R\$ 4.991,62
Despesas Administrativas	R\$ 114.092,46	R\$ 91.353,22	-R\$ 22.739,24
= RESULTADO OPERACIONAL - EBITDA	-R\$ 26.843,57	-R\$ 19.844,85	R\$ 6.998,72
	-8%	-7%	16%
(-) Provisão para Imposto Simples Nacional	-R\$ 19.506,73	-R\$ 12.878,12	R\$ 6.628,61
= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	-R\$ 46.350,30	-R\$ 32.722,97	R\$ 13.627,33
(-) PRO LABORE	-R\$ 22.488,00	-R\$ 23.160,00	-R\$ 672,00
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-R\$ 68.838,30	-R\$ 55.882,97	R\$ 12.955,33
MARGEM LÍQUIDA	-21%	-20%	29%

Figura 5: DRE – Gases ABC

Fonte: Elaborado pelo autor

Em sequência, apresenta-se o Balanço Patrimonial da companhia referente ao período de 2018 (Figura 6). A empresa não disponibilizou dados referentes ao ano de 2017. É possível notar que a empresa tem pouca liquidez, grande parte de seus ativos são permanentes como o terreno em que está localizada sua sede, o armazém e equipamentos como cilindros e veículos. Seu capital é próprio e a empresa tem por estratégia não contrair nenhum tipo de empréstimo.

Balanço Patrimonial - Ano 2018			
Ativos Circulantes	R\$ 44.058,00	Passivos	R\$ 173.286,00
Estoques	R\$ 15.000,00		
Contas a Receber	R\$ 9.000,00		
Outros Ativos Circulantes	R\$ 20.058,00		
Ativos Permanentes	R\$ 1.029.228,00	Patrimônio Líquido (PL)	R\$ 900.000,00
Total de Ativos	R\$ 1.073.286,00	Total de Passivos e PL	R\$ 1.073.286,00

Figura 6: Balanço Patrimonial – Gases ABC

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, apresenta-se outra ferramenta usada para melhor entender a situação da empresa Gases ABC, o Modelo Estratégico de Rentabilidade (Figura 7). Através dele pode-se notar que o indicador ROA no período de 2018 é de -5,21%, sua alavancagem é de 1,19 e o ROE -6,21%. Observando o ROA e o ROE, entende-se que a empresa não é capaz de agregar valor a partir do investimento de capital feito. Nesse momento, trata-se de uma empresa não lucrativa e não sustentável.

Quanto a Alavancagem financeira, a empresa utiliza apenas capital próprio.

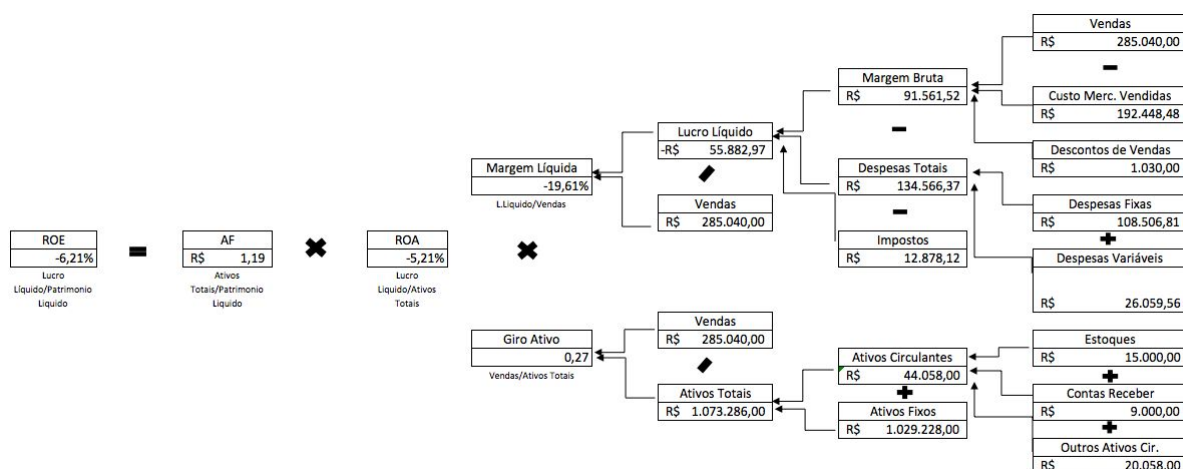


Figura 7: Modelo Estratégico de Rentabilidade – Gases ABC 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, esse estudo visa a elaboração de um plano de ação que possibilite a recuperação financeira da empresa.

4.4. Modelo Sugerido

Ao analisar em detalhes a empresa, foi possível notar algumas oportunidades que poderiam ser captadas e melhorar significativamente o resultado financeiro.

Atacou-se então os 3 principais pilares: volume de vendas, precificação de produtos e despesas operacionais. A seguir entraremos em detalhes sobre cada um deles.

De acordo com alguns indicadores de recuperação econômica do estudo “O crescimento da Economia Brasileira - 2018-2023”, do BNDES, o crescimento econômico previsto entre 2018 a 2023, deve variar entre 2,6 % a 3,4% ao ano. Já em 2019, o PIB poderá crescer até 2% e a indústria 3%. Embora ainda tímida, nota-se uma tendência positiva de recuperação econômica.

Dessa maneira, a primeira oportunidade que será tratada será o potencial de vendas. Como desafio, estimou que a pequena recuperação econômica do país possibilitará a empresa Gases ABC a retomar patamares de vendas de 2017. Dessa maneira, a companhia deverá fazer um esforço comercial extra ampliando seu atendimento em 2 novos bairros da cidade (utilizando o caminhão e sua capacidade ociosa de entrega de 15%), intensificando o atendimento via telefone para abertura de novos clientes e passando a usar ferramentas de mensagem instantânea para o recebimento de pedidos dos clientes recorrentes.

Em segundo lugar, será feito o repasse de preços dos fornecedores aos clientes. Em 2018 o valor acumulado foi de 20% de alta porém a empresa Gases ABC segurou o reajuste por receio de perder ainda mais. Em pesquisa de preço nos concorrentes, foi possível notar que o reajuste total já foi passado e que o posicionamento de preços da Gases ABC é menor que as demais.

Assim, a primeira onda de reajuste será feita em 15%, mantendo o index de preços ainda abaixo em 5 pontos percentuais. Ressalta-se que aumentos de preço apresentam um risco

potencial porém a empresa entende que os valores praticados atualmente não são sustentáveis para o negócio e vem informando seus clientes sobre esse incremento nos últimos meses.

Com essas duas ações, o faturamento projetado é de aproximadamente R\$380 mil reais. Como não existem reajustes de preços previstos por parte do fornecedor, o custo de mercadoria vendida seria então de 57% do faturamento (vs 68% em 2018). Já a margem bruta passaria de 32% em 2018 para 43%.

Foi avaliada também a possibilidade de aumento de prazo de pagamento aos fornecedores porém essa alternativa não se tornou viável por políticas dos mesmos. Dessa forma, o prazo de pagamento padrão foi mantido em 28 dias.

As despesas administrativas também foram revisadas em profundidade. Foram feitas renegociações nos contratos de telefonia e internet o que reduziu em 35% as despesas nessas categorias. Algumas medidas foram tomadas para reduzir o consumo de energia elétrica como acionadores automáticos de lâmpadas, substituição de lâmpadas e equipamentos de menor consumo. O consumo de água também foi revisto e instalada uma mangueira de jato aspersor no resfriamento de cilindros, gerando também reduções importantes. Por meio dessas ações, as despesas operacionais foram reduzidas em 8%.

Assim, a seguir apresenta-se a nova DRE com resultados projetados (Figura 8). O EBITDA passaria de -R\$19.844,85 para R\$59.356,11, maximizando em aproximadamente três vezes o resultado da empresa. Já o lucro líquido chegaria a R\$16.416,59, ou 4% em margem líquida.

	2017	2018	Proposto
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 329.383,00	R\$ 285.040,00	R\$ 378.790,45
Vendas de Mercadorias	R\$ 329.383,00	R\$ 285.040,00	R\$ 378.790,45
Prestação de Serviços	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-R\$ 1.655,00	-R\$ 1.030,00	-R\$ 2.000,00
Descontos de Vendas	R\$ 1.655,00	R\$ 1.030,00	R\$ 2.000,00
Abatimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 327.728,00	R\$ 284.010,00	R\$ 376.790,45
(-) CUSTOS DAS VENDAS	-R\$ 215.434,34	-R\$ 192.448,48	-R\$ 215.434,34
Custo das Mercadorias	R\$ 215.434,34	R\$ 192.448,48	R\$ 215.434,34
Custo dos Serviços Prestados	R\$ -	R\$ -	R\$ -
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 112.293,66	R\$ 91.561,52	R\$ 161.356,11
MARGEM BRUTA	34%	32%	43%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 139.137,23	-R\$ 111.406,37	-R\$ 102.000,00
Despesas Com Vendas	R\$ 25.044,77	R\$ 20.053,15	R\$ 24.000,00
Despesas Administrativas	R\$ 114.092,46	R\$ 91.353,22	R\$ 78.000,00
= RESULTADO OPERACIONAL - EBITDA	-R\$ 26.843,57	-R\$ 19.844,85	R\$ 59.356,11
	-8%	-7%	16%
(-) Provisão para Imposto Simples Nacional	-R\$ 19.506,73	-R\$ 12.878,12	-R\$ 18.939,52
= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	-R\$ 46.350,30	-R\$ 32.722,97	R\$ 40.416,59
(-) PRO LABORE	-R\$ 22.488,00	-R\$ 23.160,00	-R\$ 24.000,00
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-R\$ 68.838,30	-R\$ 55.882,97	R\$ 16.416,59
MARGEM LÍQUIDA	-21%	-20%	4%

Figura 8: DRE projetado – Gases ABC

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisou-se a possibilidade de reduzir o número de cilindros porém ao observar a operação da empresa entende-se que essa não é uma alternativa viável. Atualmente a empresa possui aproximadamente 400 cilindros, sendo divididos em cilindros cheios e prontos para venda (estoque disponível), cilindros alocados no fornecedor para reenchimento (estoque em

processo de produção) e cilindros alocados no cliente para consumo. O tempo médio do ciclo do cilindro é de 15 dias (passando por todas as fases: coleta, enchimento, venda e recolhimento) e o giro médio atual é de 1,7 ciclos/mês. Dessa forma, apesar da capacidade máxima de utilização dos cilindros ser de 2 ciclos/mês, estima-se que recuperação das vendas consumirá sua ociosidade de 0,3 ciclos/mês. Assim, não será possível nenhuma desmobilização desse ativo.

Como não foram feitas alterações no Balanço projetado para 2019, deve-se considerar a Figura 6.

No entanto, as melhorias apresentadas na DRE também se fazem notar no modelo de rentabilidade. É apresentado na figura 9 o modelo e comentários pertinentes.

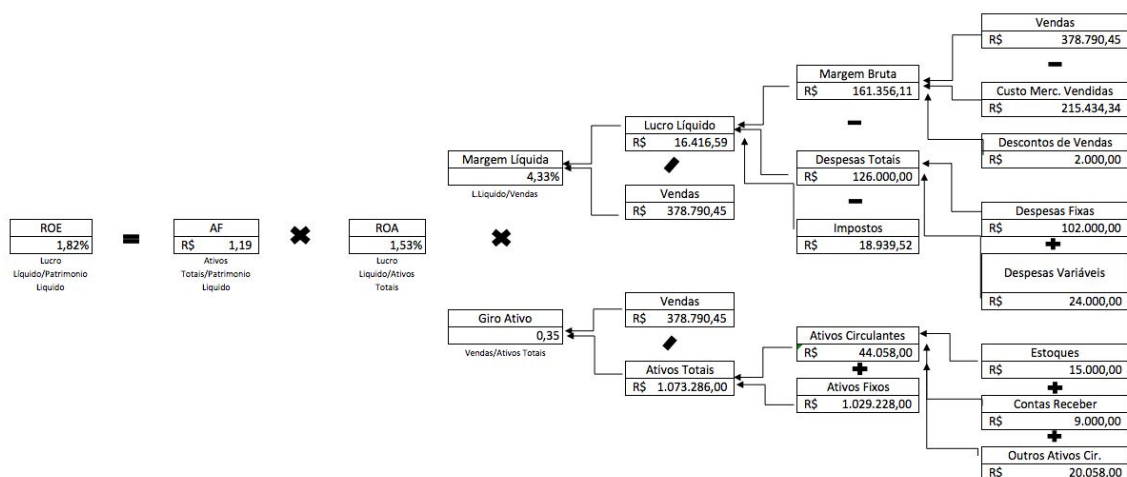


Figura 9: Modelo Estratégico de Rentabilidade – Gases ABC Projetado
Fonte: Elaborado pelo autor

É possível notar que os indicadores ROA e ROE são amplamente impactados pelo incremento de lucro líquido. O ROA passa de -5,21% para 1,53%. Já o ROE de -6,21% para 1,82%. Essa melhoria será significativa para a empresa Gases ABC e, essencial para que a mesma continue operando sem se descapitalizar.

A Alavancagem Financeira foi mantida, pois não haveriam alterações no patrimônio líquido e tampouco em ativos.

4.5. Resultados alcançados

Com a readequação de preços, retomada de volume de vendas e reduções de despesas operacionais espera-se que a empresa ABC inicie sua recuperação já no primeiro ano de implementação.

Estima-se que os indicadores financeiros serão incrementados da seguinte forma: considerando que o EBITDA médio 2017/2018 era de -7,5% e chegará a 16%, teremos um aumento de aproximadamente R\$82.700,32. Já a margem líquida média de -20,5% será incrementada para 4%, ou seja, crescimento proposto de R\$78.777,22. O ROA (referência de 2018) deverá aumentar de -5,21% para 1,53% e o ROE de -6,21% para 1,82%.

Ainda há um longo caminho de recuperação financeira e também da confiança da empresa. No entanto, com controles mais ajustados e ferramentas é possível uma retomada significativa.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Dentre os objetivos inicialmente propostos, destaca-se a maximização de rentabilidade da empresa. Esta foi alavancada através de reduções em despesas, readequação de preços de venda e ainda pelo aumento do volume de vendas. Para validar esses resultados, foram utilizados dois indicadores. O primeiro é o ROE que teve um aumento -6,21% para 1,82%. E também o lucro anual que passou de -R\$55.882,97 em 2018 para R\$16.416,59 em 2019 (em margem, de -20% para 4%).

Destaca-se que esse foi um estudo teórico para entender a viabilidade da empresa Gases ABC. A partir de agora deverá ser feita a aplicação prática para confirmar tal estudo.

O objetivo secundário foi definido como a aplicação do conhecimento adquirido no curso. Este também atingido através de meses de dedicação e aprofundamento no tema.

Após implantar a reestruturação proposta pelo estudo, entende-se que a empresa apresenta grande potencial de expansão. Inicialmente um esforço voltado a área comercial com captação de novos clientes e também aumento de vendas nos clientes já fidelizados. Em segundo momento, a empresa poderá refletir sobre continuar a expansão de sua área geográfica de atendimento. Como sugestão a empresa poderá medir o nível de satisfação de clientes de forma mais estruturada seja via instrumento de coleta de dados e com uma periodicidade mais bem definida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGOTTI, Marcello. Proposta de um modelo de apoio à gestão para a análise “DuPont” em empresas: aplicação no segmento de carnes e derivados da Bovespa. 2007. 79 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSAF NETO, A. Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro comércio e serviços, industriais, bancos comerciais e múltiplos. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, A. A. et al. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- BNDES (2019) Site oficial do BNDES. Disponível em <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14760/1/Perspectivas%202018-2023_P.pdf> Acesso em 23 de Setembro de 2019.
- BORNHOLDT, W. Governança na Empresa Familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BOUCINHAS et al. Informações de custos para decisões. In: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Curso de contabilidade gerencial. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.239-260.
- CHING, H. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHOPRA, S; MEINDL, P. Gestão da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operações. 6ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.
- BRASIL. Decreto-lei nº 11.638/07. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 de Dezembro de 2007.
- EXAME (2019) Site oficial da revista EXAME. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/necessidades-de-gases-especiais-torna-mercado-mais-competitivo/>> Acesso em 23 de Julho de 2019.
- FAYOL, H. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- HOFMAN, D. The Hierarchy of Supply Chain Metrics. Supply Chain Management Review, set.2004, p.28-37.
- IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C. Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação. São Paulo: Atlas, 1999.
- KASSAI, J.; KASSAI, S.; SANTOS, A.; ASSAF NETO, A. Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil de lucro empresarial. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 11ª Ed. São Paulo: Atlas 2018.
- MARION, J. C. Contabilidade Empresarial. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

- PIRES, S. Gestao da Cadeia de Suprimentos. 2ª Ed. Sao Paulo: Atlas, 2008.
- POUTZIOURIS, P. The strategic orientation of owner-managers of small ventures: evidence from the UK small business economy. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, v.9, n.5, p.185-214, 2003.
- ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B.; LAMB, R. Fundamentos de Administração Financeira. 9ª Ed. Porto Alegre: Bookman. 2013.
- TÓFOLI, I. Administração financeira empresarial. Lins: Raízes gráfica e editora, 2012.
- SOLIMAN, Mark T. Using Industry-Adjusted DuPont Analysis to Predict Future Profitability, Working Paper, Stanford University, 2004. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=456700>> Acesso em 13 de Julho de 2019.
- VALENTE, A., et. al. Gerenciamento de Transporte e Frotas. 3ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.