



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE / PB
CENTRO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

PAULO EMANUEL TAVARES HENRIQUE

**INFORMAÇÕES CONTÁBEIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A VISÃO
ESTRATÉGICA NA EMPRESA EXCELSIOR S.A**

**CAMPINA GRANDE - PB
2018**

PAULO EMANUEL TAVARES HENRIQUE

**INFORMAÇÕES CONTÁBEIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A VISÃO
ESTRATÉGICA NA EMPRESA EXCELSIOR S.A**

Trabalho de Conclusão de Curso Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial /
Análise das Demonstrações Contábeis

Orientador: Prof. Ms. Gilberto Franco.

.

**CAMPINA GRANDE - PB
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

H518i Henrique, Paulo Emanuel Tavares.
Informações contábeis [manuscrito] : um estudo de caso sobre a visão estratégica na empresa Excelsior S.A / Paulo Emanuel Tavares Henrique. - 2018.
25 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2018.
"Orientação : Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Junior ,
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."
1. Informações contábeis. 2. Contabilidade gerencial. 3.
Demonstrações contábeis. 4. Contabilidade financeira. I. Título
21. ed. CDD 657

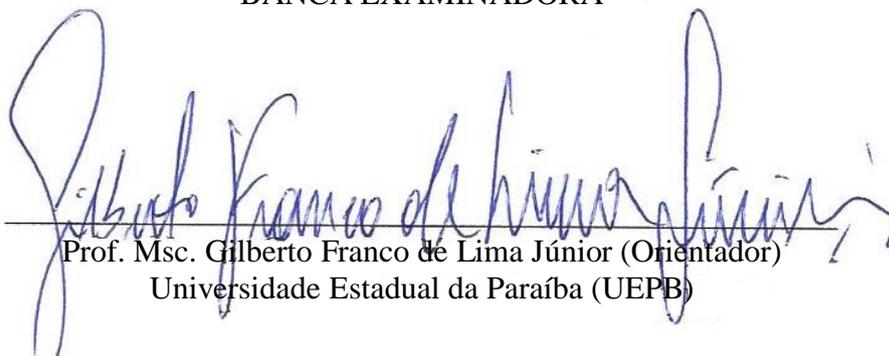
PAULO EMANUEL TAVARES HENRIQUE

**INFORMAÇÕES CONTÁBEIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A VISÃO
ESTRATÉGICA NA EMPRESA EXCELSIOR S.A**

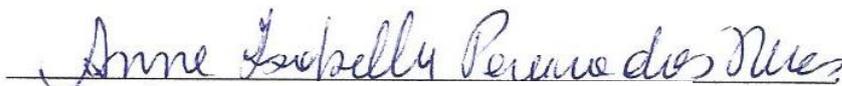
Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.
Área de concentração: Contabilidade Gerencial.

Aprovada em: 23/11/2018.

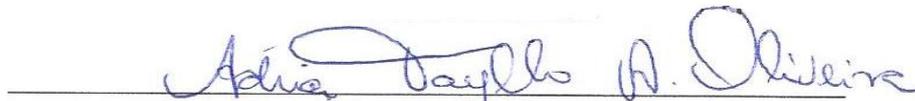
BANCA EXAMINADORA



Prof. Msc. Gilberto Franco de Lima Júnior (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Msc. Anne Isabelly Pereira das Neves
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Msc. Ádria Tayllo Alves Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À minha mãe Socorro ao meu pai Edvaldo e a
minha família, pela dedicação, companheirismo e
amizade, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Deus que me guia em um caminho certo e traz unção a paz e a vida a todos nós.

Ao professor Gilberto pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação e gentileza.

A professora Ádria Tayllo que deu outro horizonte a pesquisa.

Ao meu pai, José Edvaldo, pela firmeza de caráter que passa em atitudes todos os dias, e a minha mãe pela preocupação necessária.

Aos meus seis pedaços do céu, meus irmãos.

Ao meu avo João (in memoriam), que esta no céu, aconselhando de longe.

A uma amiga, Taciana que me ajudou, me lembrando da fé.

Aos professores do Curso de Especialização da UEPB, em especial, Ricardo Ferreira, André, Manuel, Elenilton, Vania Teixeira, Isabel, Humberto e Péricles, Sidney e Anne Isabelly, que contribuíram direta e indiretamente na construção do aprendizado desse estudo e na formação tão almejada.

Aos colegas de classe, pelos momentos de amizade e apoio.

“Quem confia em suas riquezas certamente cairá,
mas os justos florescerão como a folhagem
verdejante.”

Provérbios de Salomão 11:28

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Importância da Análise das Demonstrações Contábeis.....	9
2.2 Elementos Fundamentais das Demonstrações Contábeis	9
2.3 Demonstrativos Financeira e Índices: Índices de Liquidez.....	11
2.3.1 Índices de Endividamento.....	13
2.3.2 Índices de Rentabilidade	14
2.4 Balanced Scorecard (BSC).....	14
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	16
3.1 Tipologia de Pesquisa.....	16
3.2 Coleta de dados e Análise.....	16
4 Análise de Resultados.....	16
4.1 Índices de Liquidez.....	17
Liquidez geral – LG.....	17
Liquidez Corrente – LC.....	17
Liquidez Seca – LS.....	17
Liquidez Imediata – LI.....	17
Capital Circulante Líquida – CCL.....	18
4.2 Índices de Endividamento.	18
Participação de capital de Terceiros – PCT.....	18
Composição de Endividamento – CE.....	18
Imobilização do Patrimônio Líquido – IPL.....	19
4.3 Índices de Rentabilidade.....	19
Giro do Ativo - GA.....	19
Margem Líquida - ML.....	20
Rentabilidade do Ativo – ROA.....	20
5 Estratégia com BSC alinhada às Informações Financeiras.....	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25

RESUMO

No cenário atual, as informações contábeis são fonte de luz que guia o caminho de qualquer empresa sem previsões corretas sobre seu estado atual, haverá, sempre, o risco de falência e a estratégia adequada, ligada a interpretação dessas informações por meio da compreensão dos índices, pode afastar tal risco. Partindo disto, o estudo objetiva mostrar como os índices de liquidez, rentabilidade e endividamento, analisados do período de 2015 a 2017, juntamente com alinhamento do Balanced Scorecard, trará uma possível projeção de planejamento adequado, concluindo-se, que podem as informações, por meio de índices e estratégias como BSC, contribuem para uma gestão consolidada de lucro crescente, desenvolvimento em diferentes áreas da empresa por seu extenso sistema de indicação e procedimentos gerenciais. Este estudo, quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, por meios bibliográficos que tiveram como fonte o *website* da B3-Bolsa, Balcão e Brasil Mercadorias e Futuros, artigos, bem como, livros.

Palavras-Chave: Estratégia. Índices. Balanced Scorecard.

1 INTRODUÇÃO

As demonstrações contábeis são de fundamental importância para a compreensão daqueles que querem se relacionar com a empresa. São obrigatoriamente divulgadas e desenvolvidas por profissionais formados e habilitados como Contadores, e todas as informações levam a gestão da empresa através de sua análise. As principais demonstrações contábeis são: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração do Resultado Abrangente e suas Notas fiscais.

Nesta pesquisa foram utilizados os Índices de Liquidez, Endividamento e Rentabilidade da empresa Excelsior de alimentos para indicar suas perspectivas gerenciais, econômicas e financeiras.

Pelo próprio *website* eletrônico da empresa, foi constatada sua fundação em 1891, na cidade de Santa Cruz do Sul, RS – Vale do Rio Pardo. Excelsior Alimentos S.A, inicialmente processava banha suína, e à medida que percebeu um mercado para alimentos tradicionais, investiu na profissionalização para inovar no mercado de derivados suínos e alimentação. Esta empresa do ramo de alimentos embutidos de carnes tem como seus principais produtos: presunto, fiambre, mortadela, linguiça, salsicha e patê. A marca Excelsior tem seu primeiro registro no ano de 1893, ou seja, mais de um século de presença diária na região Sul do país, sua estrutura comercial atende aos seus clientes divididos em 03 grandes grupos: Canal autosserviço, Canal atacado (*distribuição e revendedores*) e a Canal varejo.

Diante de tudo, acima já discorrido, surge aqui a necessidade do trabalho, a partir da seguinte indagação: **Como as informações contábeis podem auxiliar na estratégia empresarial?**

O objetivo central desta pesquisa é demonstrar a situação econômica, financeira com o BSC, Na empresa Excelsior S/A, em uma visão estratégica, como objetivos específicos foram a análise dos dados contábeis, através de índices diversos, a geração de gráficos e formulação de pareceres técnicos sobre índices e ainda, a utilização de Balanced Scorecard (*BSC*) na empresa estudada.

Compreendo que ao alcançar esses objetivos, o trabalho fornece conhecimentos que podem ajudar no enriquecimento das literaturas relacionadas à Contabilidade Gerencial, ligada a Contabilidade Financeira por meio de estratégias e visão rigorosa de alinhamento entre ambas.

Além de que, uma visão estratégica, é de fundamental importância em mercados cada vez mais competitivos, na era da informação, pois estas devem auxiliar na tomada de decisões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Importância da Análise das Demonstrações Contábeis

Um dos principais motivos da importância das Demonstrações Contábeis são as informações nelas contidas, pois podem ser construídas para monitorar a composição das contas que serão úteis para usuários internos e externos.

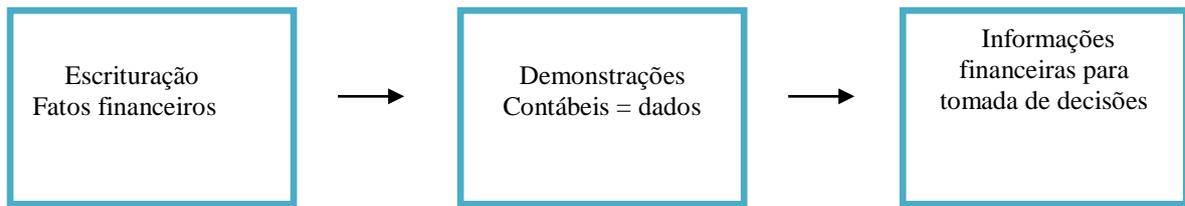
Através da análise das demonstrações contábeis é possível avaliar o desempenho da gestão econômica, financeira e patrimonial das empresas, quanto aos períodos passados, confrontando-o ou não com metas ou diretrizes preestabelecidas. É possível ainda realizar comparações com as tendências regionais ou dos segmentos onde a empresa esteja inserida, determinando também as perspectivas futuras de rentabilidade ou continuidade dos negócios, possibilitando aos gestores tomarem decisões de financiamentos e investimentos, bem como implementarem mudanças de práticas, caso as tendências projetadas sinalizem um cenário não condizente com as políticas até então estabelecidas, ou até mesmo subsidiar o estabelecimento de novos rumos. (Cavalcante; Francélio, artigo, p.3)

Seguindo a linha de pensamento acima, fica claro perceber que as Demonstrações Contábeis devem ser feitas com atenção para serem analisadas cuidadosa e devidamente comparadas por padrões estabelecidos pela empresa ou pelo mercado, atingindo assim, metas específicas e onde não ocorrem resultados esperados será ponto para mudanças e novas projeções para o futuro.

2.2 Elementos Fundamentais nas Demonstrações Contábeis

Segundo Matarazzo (2008), as demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, que a Análise de Balanços transforma em informações, que serão mais eficientes, quanto melhores informações produzirem.

FIGURA 1- Elementos fundamentais das Demonstrações Contábeis

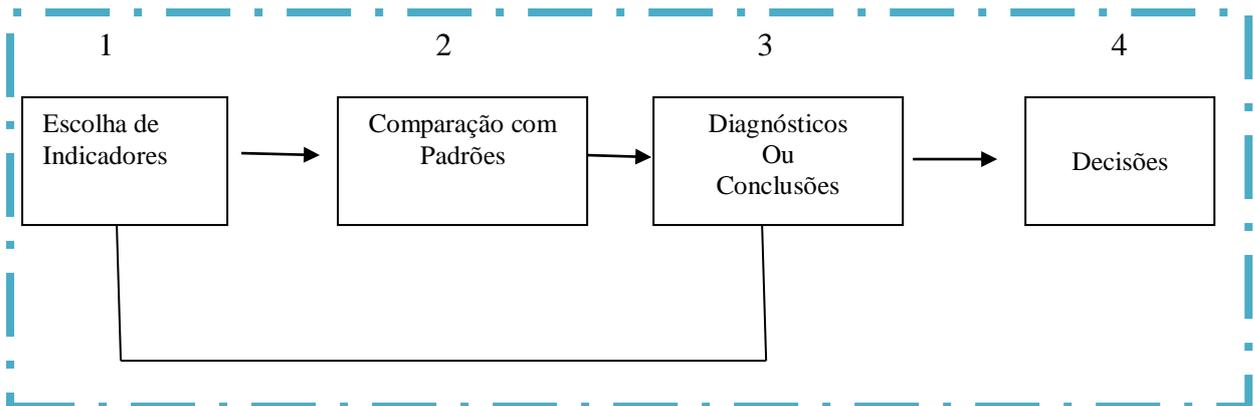


FONTE: ADAPTADO DE MATARAZZO (2008)

Os fatos representados em escrituração, serão colocados nos demonstrativos em forma de dados, posteriormente, serão utilizadas as devidas técnicas de análise, até representar fonte de informações úteis para pessoas tecnicamente preparadas para análises.

Conforme Matarazzo (2008, p.19): “A análise de Balanço baseia-se no raciocínio científico”. Este raciocínio consiste em técnicas determinadas e formuladas, objetiva e analiticamente sobre uma realidade que aconteceu de fato.

FIGURA 2. Processo de tomada de decisão



FONTE: ADAPTADO DE MATARAZZO (2008)

Simplificando as ideias, as etapas 1,2 e 3, da figura 2, faz-se necessário seguir uma sequência bem definida e tendo forma elaborada. Como primeiro passo, a escolha dos indicadores mais recomendados para dar boa margem de segurança para as decisões procuradas, passando por comparações e padrões já existentes e por fim, tirando conclusões sobre os indicadores apresentados durante o processo.

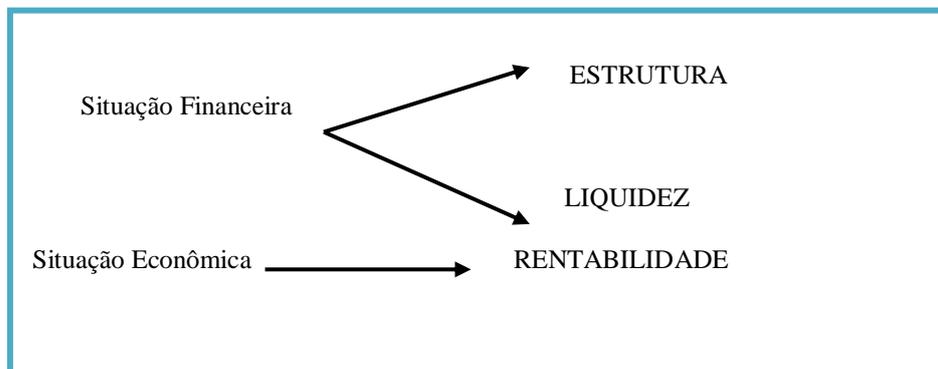
As principais técnicas de análise são:

- Análise Vertical
- Análise Horizontal;
- Índices de Liquidez
- Índices Endividamento
- Índices de Rentabilidade

É através da análise dessas técnicas, que se possibilitam informações indispensáveis para o crescimento e continuação de empresas em um mercado tão competitivo.

Existem índices que evidenciam situações econômicas e outros que evidenciam situações financeiras da empresa, assim como podemos ver demonstrado pelo próximo esquema:

FIGURA 3. Principais Aspectos Revelados pelos Índices



FONTE: ADAPTADO DE MATARAZZO (2008)

2.3 Índices de Liquidez

Sobre os Índices, Matarazzo (2018) diz que “um índice é como uma vela acesa em um quarto escuro”. Ou seja, resultados positivos é tudo que qualquer empresa necessita, e esses indicadores chamados Índices, que calculam dados, são a forma de analisar e observar melhoras a longo prazo e auxiliar na tomada de decisões.

QUADRO 1: Índices de Liquidez

ÍNDICES DE LIQUIDEZ			
Rubrica	Fórmula	Significado	Interpretação
Liquidez geral	$\frac{AC + \text{Realizável A LP}}{PC + \text{EXIGÍVEL A LP}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a longo Prazo para cada \$1,00	Quanto maior, Melhor.
Liquidez corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de ativo circulante para cada \$1,00 de passivo circulante.	Quanto maior, Melhor.
Liquidez Seca	$\frac{\text{ATIVO LÍQUIDO}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada \$1,00 de Passivo	Quanto maior, Melhor.
Liquidez imediata	$\frac{\text{DISPONÍVEL}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$	Revela a porcentagem de dívidas que podem ser quitadas a curto prazo	Quanto maior, Melhor.
Capital Circulante Líquido - CCL	AC – PC	demonstra se existe folga financeira, superior \$ 1	Quanto maior, Melhor.

Fonte: Matarazzo (2010)

Quadro informativo das formulas matemáticas dos índices de Liquidez (Geral, Corrente, Seca, Imediata e Capital Circulante Líquido), com significados e interpretação de possíveis resultados.

2.3.1 Índices de Endividamento

QUADRO 2: Índices de Endividamento

ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO			
PARTICIPAÇÃO DE CAPITAL DE TERCEIROS	$\frac{\text{Capital Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$100,00 de capital próprio	Quanto menor, Melhor.
COMPOSIÇÃO DE ENDIVIDAMENTO	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$		Quanto menor, Melhor.
IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	$\frac{\text{Ativo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$		Quanto menor, Melhor.

Fonte: Matarazzo (2010)

Quadro informativo das formulas matemáticas dos índices de Endividamento(Participação de Capital de Terceiros, Composição de Endividamentos, Imobilizado do Patrimônio Líquido), com significados das formulas e interpretação dos prováveis resultados.

2.3.2 Índices de Rentabilidade

Quadro 3: Índices de Rentabilidade

ÍNDICES DE RENTABILIDADE			
GIRO DO ATIVO	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$	Quanto a empresa vendeu para cada \$ 1,00 de investimento total	Quanto maior, Melhor.
MARGEM LÍQUIDA	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{vendas Líquidas}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos	Quanto maior, Melhor.
RENTABILIDADE DO ATIVO	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$	Quando a empresa obtém de lucro para cada \$100 de investimento total	Quanto maior, Melhor.

Fonte: Matarazzo (2010)

Quadro informativo das formulas matemáticas dos índices de Rentabilidade (Giro do Ativo, Margem Líquida, Rentabilidade do Ativo), com significados das formulas e interpretação dos possíveis resultados.

2.4 Balanced Scorecard (BSC)

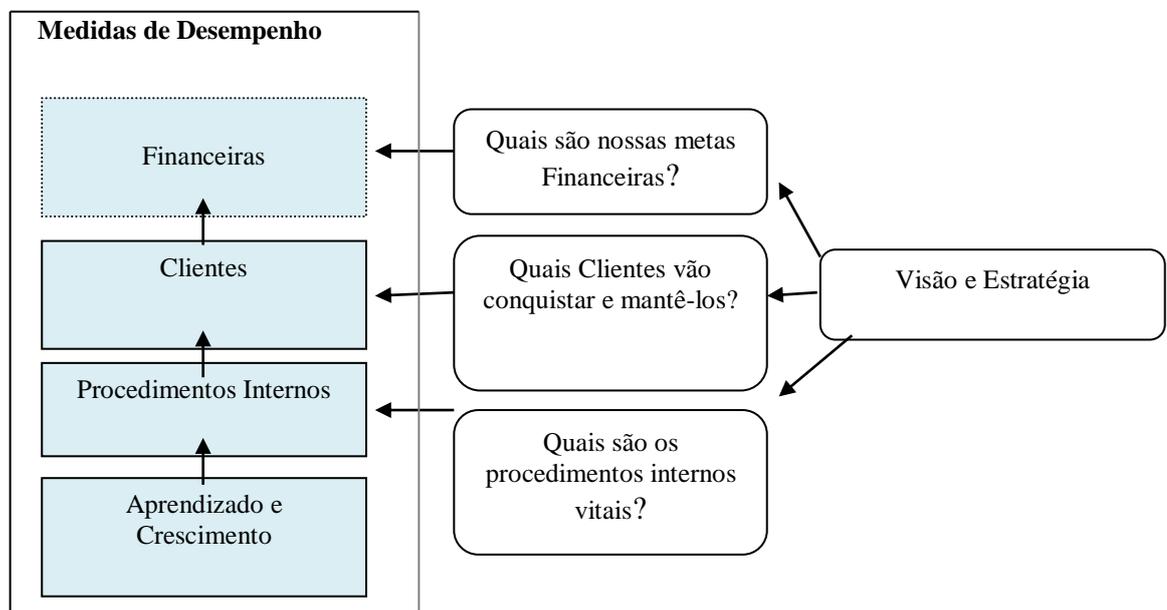
Balanced Scorecard (BSC), ou Indicadores Balanceados de Desempenho, é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da Harvard Business School (HBS), Robert Kaplan e David Norton, segundo os quais, “Balanced Scorecard (BSC), oferece a executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro (...) O Balanced Scorecard traduz a missão e estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas estratégicas”. (KAPLAN,NORTON p.2 1998)

Em ambientes de mercado competitivos e complexos é essencial ter uma linha de pensamento para executivos de grandes negócios, e são estes, que promovem as perspectivas que fundamentam o BSC.

Balanced Scorecard é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduza visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotam declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados- alvo e produtos essenciais. (KAPLAN, NORTON, ESTRATEGIA EM AÇÃO, p.24)

O Balanced Scorecard reflete indicadores de natureza financeira, bem como, não financeira objetivando resultados tanto a curto, como a longo prazo, com perceptivas tanto internas como externas de desempenho, dando ampla visão gerencial estratégica.

FIGURA 4. Estratégia às medidas de Desempenho: o Balanced Scorecard



Fonte: GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter (2012)

Representação fiel do que o Balanced Scorecard representa como conjunto estratégico de medidas e objetivos, que a empresa deve ver e praticar para seu aperfeiçoamento.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipologia de Pesquisa

No presente trabalho busca-se verificar e analisar dados de relatórios financeiros formulados pela empresa Excelsior S/A, para extração de informações ou índices voltadas para auxílio na tomada de decisões, financeira e economicamente, sendo assim, foi utilizada a pesquisa descritiva com objetivo de descrever as características dos relatórios financeiros com abordagem de natureza qualitativa, pois qualifica esses resultados, atualizado em um estudo de caso, e que de acordo com Gil (1999, p.26): “Método é o caminho para se chegar a um determinado fim.” Abaixo verificamos o processo construído até a obtenção dos resultados. Aonde os fins tão almejados, são uma administração solida, firme em decisões e resultados.

3.2 Coleta de dados e Análise

Os conhecimentos formados na pesquisa bibliográfica foram extraídos principalmente dos relatórios financeiros da empresa Excelsior s.a, contendo principalmente Balanço Patrimonial, DRE E DFC, além da DMPL, DRA e as notas explicativas, englobando os anos de 2015 a 2017, tendo um estudo de caso das informações atualizadas pelo Balanced Scorecard, fornecidos para acesso no *website* da B3.BRASIL, BOLSA, BALCÃO – MERCADO FUTUROS, além de livros e artigos.

Na coleta os dados foram analisados por meio do editor de planilhas Excel e gerados gráficos de barras e planilhas para melhor clareza na evolução dos índices (*informações*) estudados.

4. Análise de Resultados

A pesquisa teve como meta analisar os Índices de Liquidez, Endividamento e Rentabilidade do período de três anos, 2015 a 2017 e construção de uma possível Estratégia de Gerenciamento com Balanced Scorecard.

4.1 Índices de Liquidez

QUADRO 4. Índices de Liquidez

Exercícios Analisados	LG	LC	LS	LI	CCL
2017	1,3383	1,3940	1,1854	0,4025	13,951
2016	1,2408	1,3200	1,0428	0,3865	10,088
2015	1,2137	1,2583	0,9674	0,2904	4,612

Fonte: Elaborado própria, 2018

Liquidez Geral: Índice que indica capacidade de pagamento a longo prazo. Na Observação analisada, podemos concluir que esse Índice também apresentou um crescimento de 1,21 no ano de 2015 para 1,33 em 2017, demonstrando boa condição de pagamento de dívidas mantidas a longo prazo.

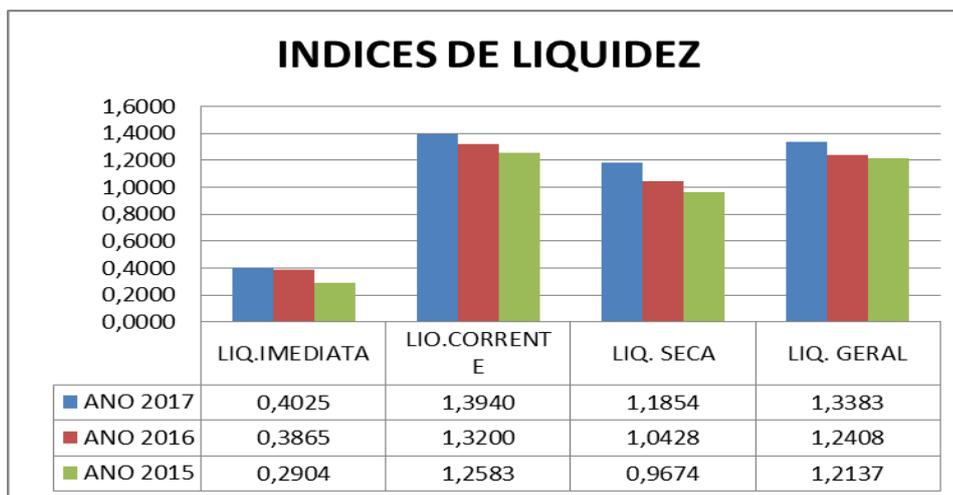
Liquidez Corrente: Índice que indica capacidade de saldar dívidas a curto prazo. Pode-se observar que houve um crescimento na Liquidez Corrente, comparando-se do ano 2015 ao 2017 um crescimento de 0,1357, comprovando uma boa segurança para saldar dívidas do passivo circulante e dívidas a curto prazo da empresa estudada. O Gráfico 1 demonstra claramente esta crescente, comprovando capacidade de crescimento de pagamento.

Liquidez Seca: Este Índice também revela uma evolução, no ano 2015 tínhamos 0,9674 de ativo líquido para cada 1 de passivo circulante, no ano de 2016 já melhorou para 1,0428 e 1,1854 no ano de 2017. Demonstrando capacidade segura de saldar dívidas no passivo circulante da empresa.

Liquidez Imediata: Apresenta quanto a empresa tem para saldar dívidas apenas com as contas do Disponível. Mostra um crescimento de cerca de 0,1121, considerada boa, claramente pode se concluir que a empresa possui meios de cumprir com suas dívidas a curto prazo. Em 2015, primeiro ano analisado, para cada 1,00 de dívida no PC a empresa Excelsior dispunha de 0,2904 de dinheiro. Em 2016, já resultou 0,3865. E no ano de 2017, onde conseguiu o maior valor, que foi de 0,4025 para cada 1,00 de dívida a curto prazo.

Capital Circulante Líquido: Parecer/Opinião: Diferença entre ativo Circulante e Passivo Circulante. O CCL da empresa Excelsior só aumentou, no decorrer dos anos analisados, demonstrando que a empresa tem condições de manter suas atividades diárias apenas com dinheiro do seu próprio negócio. O que indica uma longevidade certa pela positividade comprovada em seus dados.

GRÁFICO 1. Índices de Liquidez



Fonte: Elaborado própria, 2018

4.2 Índices de Endividamento

QUADRO 5. Índices de Endividamento

Exercícios Analisados	PCT (%)	CE(%)	IPL(%)
2017	195,509004	421200	76,5205024
2016	203,9912536	414200	82,66180758
2015	193,1357035	461300	96,35334248

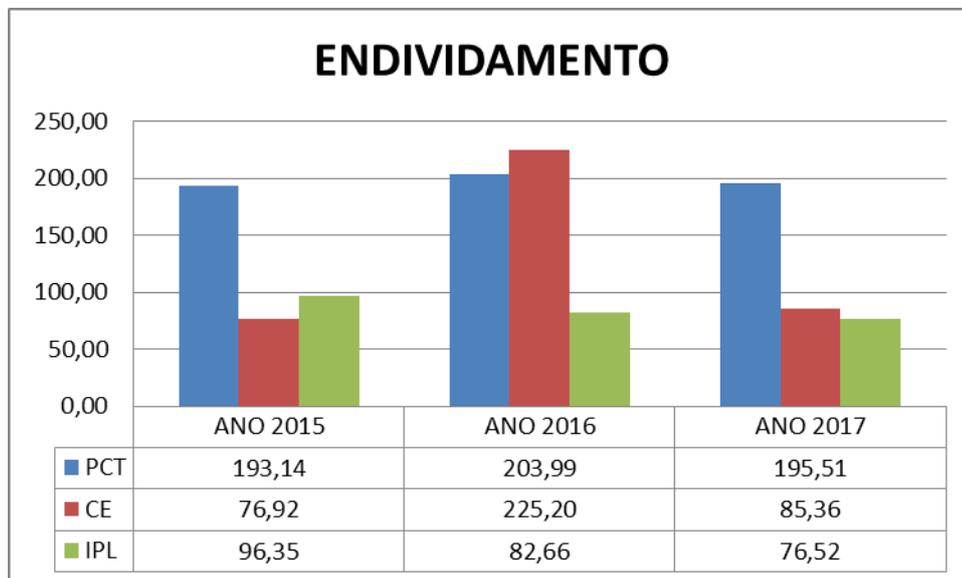
Fonte: Elaborado própria, 2018

Participação Capital de Terceiros (PCT): Participação do Capital de Terceiros em relação ao capital Líquido. Os resultados obtidos indicam uma alta dependência de capitais de Terceiros, havendo um aumento na variação dos anos de 2015 – 2017.

Composição de Endividamento (CE): Mostra todas as dívidas a curto prazo que a empresa possui. Seus financiamentos e dívidas a curto prazo diminuíram consideravelmente.

Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL): São os próprios recursos do Ativo Não Circulante Investidos. Os resultados obtidos mostram que a empresa Excelsior S.A teve queda favorável para dependência do patrimônio líquido, em relação ao Ativo Permanente.

GRÁFICO 2. Índices de Liquidez



Fonte: Elaborado própria, 2018

4.3 Índices de Rentabilidade

QUADRO 6. Índices de Rentabilidade

Exercícios Analisados	GA(%)	ML(%)	ROA(%)
2017	201,0407	2206,2715	1161,6093
2016	191,5405	1932,0066	1098,9152
2015	207,2011	1633,0937	1005,2438

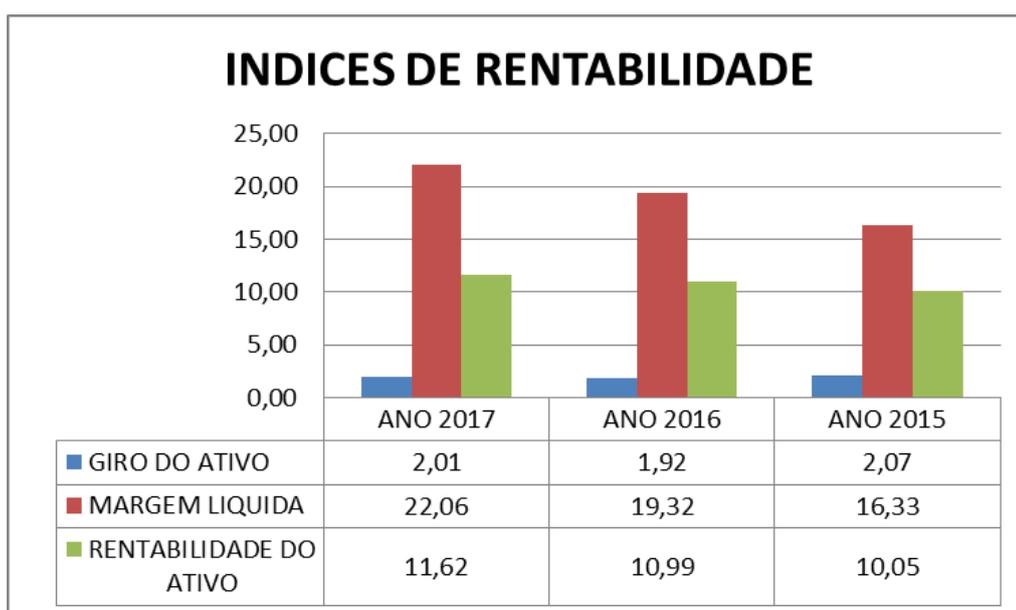
Fonte: Elaborado própria, 2018

Giro do Ativo (GA): indica as Vendas Totais e quanto maior melhor. Este Índice evidencia que a empresa teve uma pequena queda nas vendas do ano de 2015 para 2016 e crescimento no ano 2017, aumentado de forma geral.

Margem Líquida (ML): Índica quanto a empresa tem de lucro sobre as vendas, quanto maior melhor. Estes indicadores revelam que o margem da empresa decresceu de 2015 até 2017, considerando preocupantes resultados.

Rentabilidade do Ativo (ROA): Relação de Lucro com Investimentos, ou seja, rentabilidade própria de seus recursos. Mostra que a empresa Excelsior teve uma queda de 2015 para 2017 e que os ativos estão gerando lucros, mais de forma a ser repensados.

GRÁFICO 3. Índices de Liquidez



Fonte: Elaboração própria, 2018

5. Estratégia com Aplicação (BSC) alinhada às Informações Financeiras

Metas Empresa Excelsior S.A utilizando BSC:

Objetivos: Com uma possível utilização do Balanced Scorecard a empresa Excelsior s/a pode:

Nas Perspectivas Financeiras:

- Aumento no lucro (+)
- Maior Margem de Contribuição (+)
- Aumento de vendas (+)
- Maior Rentabilidade (+)

Nas Perspectivas do Cliente:

- Aumentar a satisfação de Clientes (+)
- Participação no Mercado (+)
- Buscar por Novos Clientes (+)

Nas Perspectivas dos Procedimentos Internos:

- Percentual de venda para novos Clientes (+)
- Tempo para a introdução de novos produtos no mercado (-)
- Entregas pontuais (+)
- Custos da Qualidade (-)
- Tempo de resolver reclamações (-)

Perspectivas de Aprendizado e Crescimento:

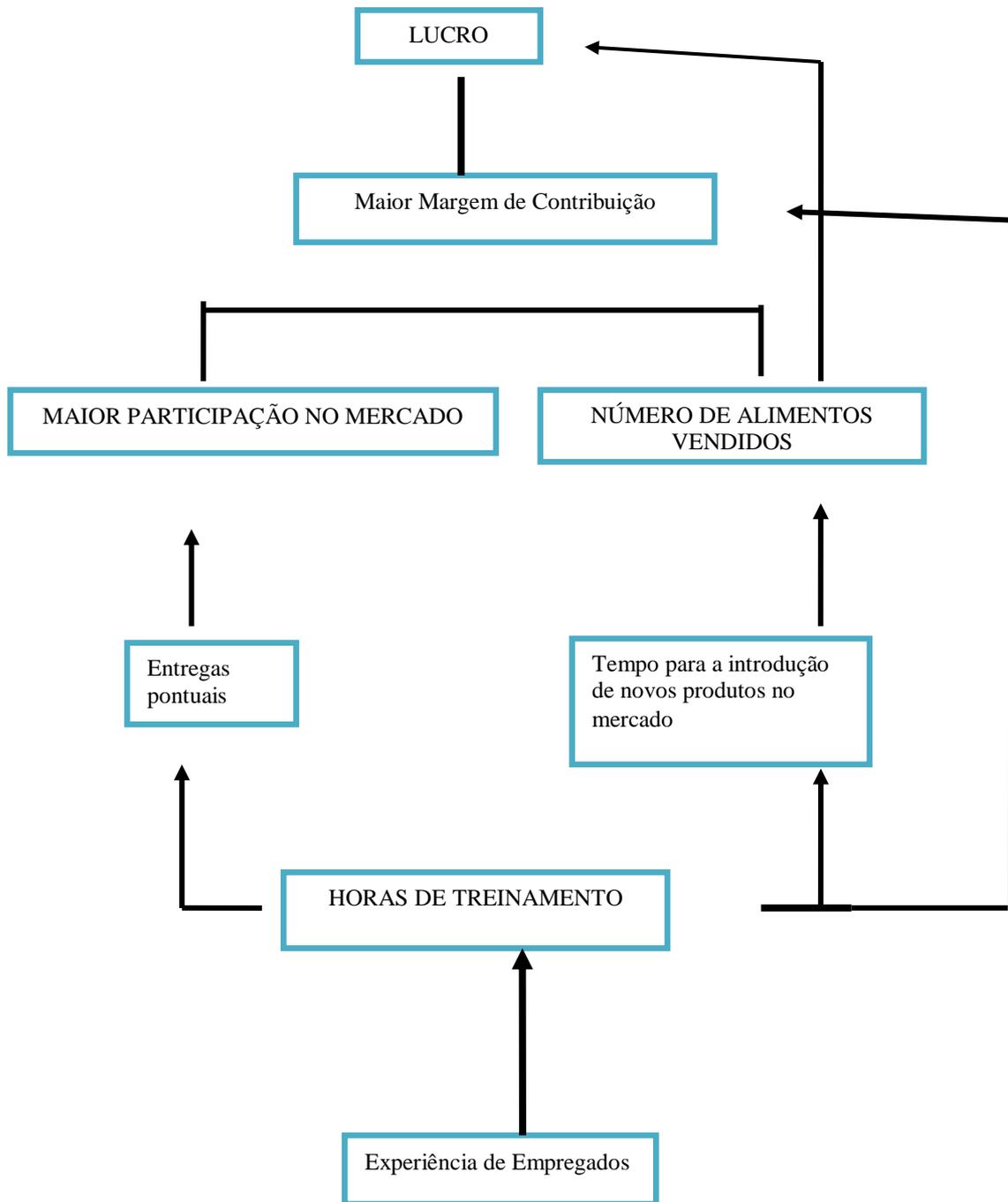
- Sugestões de empregados (+)
- Rotatividade de empregados (-)
- Horas de Treinamento e Aperfeiçoamento (+)

Para se construir capacidade competitiva e objetiva deve-se aliar a contabilidade Financeira tradicional ao Balanced Scorecard, pois os índices formulados pela análise Financeira mostram dados passados, porém inadequados para prever o futuro, por isso, Balanced Scorecard, pode servir de modelo de vetores que ajudem a alcançar objetivos futuros.

Balanced Scorecard completa as análises financeiras e mudam a visão estratégica e equilibrada por um conjunto de perspectivas de melhora contínua. Deixando transparecer que as informações contábeis devem ficar claras para todos os funcionários de uma organização.

Com isso, tem-se como medidas, alcançar objetivos estratégicos, planejar medidas e formas de melhorar a comunicação interna dentro da própria empresa, importante para o seu desenvolvimento e personalidade no mercado.

FIGURA 3. Estratégia possível na Empresa EXCELSIOR S.A



Fonte: Elaboração própria, 2018

Sabe-se que a empresa tem uma boa capacidade de liquidez de curto e longo prazo em torno de 1,24, nos Índices de Endividamento demonstram dívidas a curto prazo baixas mais aumento no capital de terceiros no período analisado, quanto a Rentabilidade, o lucro é crescente e favorável e está gerando lucros, apesar da queda nas vendas pouco significativa do período de três anos.

Partindo disto, o Balanced Scorecard propõem aumentar o lucro como perspectiva financeira, necessitando de todas as informações traduzidas em índices de Rentabilidade, Endividamento e Liquidez, consecutivamente aumentando a margem de contribuição e diminuindo os custos variáveis.

Na Perspectiva dos Clientes deverá haver uma maior participação no mercado ponto chave, um aumento no número de variedades de alimentos vendidos ande a empresa Excelsior s/a apresenta leve queda, já na Perspectiva dos Processos Internos, devem ser priorizadas as entregas pontuais respeitando os termos de compra e venda levando em consideração o tempo de introdução de produtos no mercado e na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento devem ser consideradas as horas de treinamento e experiência de empregado, ou seja, voltado diretamente ao desenvolvimento das pessoas que integram a organização.

Tudo deve ser seguido corretamente, desde os altos cargos de administração, que estão à frente da empresa, até os funcionários operacionais, ligando o planejamento como um todo, onde todos assumem responsabilidade por suas ações, interligando o financeiro (Índices), o não financeiro (*Balanced Scorecard*) ao encontro do equilíbrio necessário, afastando qualquer risco.

Só assim, com estratégia e visão, as empresas na era da informação serão capazes de serem bem-sucedidas em suas atividades, com inovação e disposição de mudar e se adequar com alinhamento entre dados e processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo mostrar a importância que se faz no alinhamento de informações contábeis e técnicas gerenciais para visão estratégica em uma empresa do ramo de alimentos, Excelsior S.A, empresa esta, localizada no Sul do país. Fica evidente que a Liquidez informa que a empresa tem uma capacidade de pagamento de dívidas tanto a curto, quanto a longo prazo, consideravelmente satisfatória, além de mostrar que outras ferramentas gerenciais, como Balanced Scorecard, podem focalizar as ações da empresa ao encontro de objetivos.

As informações contábeis aliadas ao Balanced Scorecard, são a chave essencial para gerenciamento financeiro e longevidade de qualquer negócio, sem dúvida, auxiliam em qualquer gestão, sendo assim, foram utilizados índices diversos que indicaram capacidade de pagamento, como a rentabilidade e a dependência de capital de terceiros e como anda os financiamentos, dessa forma haverão meios de controle e monitoramento de resultados e

planejamento adequado para aquilo que precisa ser mudado em função da expansão no mercado competitivo.

Foram analisados os Índices de Liquidez Corrente apontando um crescimento de 0,13 do ano de 2015 a 2017 revelando segurança para pagamento de dívidas a curto prazo, a Liquidez Geral também apontou crescimento de 1,21 para 1,33, refletindo boa condição em relação a longo prazo. Nos Índices de Rentabilidade o grande destaque está no Giro do Ativo (GA) onde houve uma pequena queda nas vendas, mas, de forma geral, o lucro ainda cresce como fica representado na margem líquida. Os Índices de Endividamento expõem dependência de capital de Terceiros consideravelmente grande e as dívidas e que financiamentos a curto prazo, estão em queda.

Nos Índices analisados foram gerados gráficos de barras para apresentar, de forma clara, como estão distribuídos esses valores no período de 2015, 2016 e 2017. Balanced Scorecard (BSC) nos faz refletir sobre um modelo de negócio moderno, no qual o sucesso e equilíbrio se unem em perspectivas Financeiras, Clientes, Procedimentos Internos e Aprendizado e Crescimento, a partir de onde foi projetado um modelo representativo para exemplificar seu funcionamento na empresa Excelsior S/A.

Tendo as maiores dificuldades, a limitação de referenciais teóricos disponíveis para consulta.

Como complemento de sugestão para futuras pesquisas, pode haver expansão do tema para outros sistemas de controle gerencial, existentes e comparações entre eles com projeções estratégicas.

ABSTRACT

In the current scenario, accounting information is a source of light that guides the path of any company without correct predictions about its current state, there will always be the risk of bankruptcy and the appropriate strategy, linked to the interpretation of this information through the understanding of the indices, can remove such a risk. Based on this, the study aims to show how the liquidity, profitability and indebtedness ratios, analyzed from the period of 2015 to 2017, together with the alignment of the Balanced Scorecard, will provide a possible projection of adequate planning, concluding that information can be means of indexes and strategies such as BSC, contribute to a consolidated management of increasing profit, development in different areas of the company by its extensive system of indication and management procedures. This study, in terms of purposes, is a descriptive research of a qualitative nature, by bibliographic means that had as source the website of B3- Bolsa Balcão and Brasil Futures Goods, articles, as well as books.

Keywords: Strategy. Indexes. Balanced Scorecard.

REFERÊNCIAS

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão – Mercado para o Futuro Disponível em: <<http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=1570&idioma=pt-br>> Acesso em: 31.mai. 2018.

CAVALCANTE, Francélio. **Demonstrações Contábeis Elaboração e Análise**. Artigo, 2017.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: 14ª Ed. McGraw Hill, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: abordagem gerencial** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: abordagem gerencial** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NOSSA HISTÓRIA. Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.excelsior.ind.br/nossa-historia>> Acesso em: 31.mai. 2018.