

# **APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE CONTROLADORIA NO DESENVOLVIMENTO DE RELATÓRIOS GERENCIAIS: O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

**RICARDO LUIZ MENEZES DA SILVA**

**PAULA CAROLINA CIAMPAGLIA NARDI**

**Carlos Alberto Grespan Bonacim**

**TATIANA ALBANEZ**

**FLÁVIO VALLADÃO FLORES HEHL GLETTE**

**Roni Cleber Bonizio**

**Roberto Vatan dos Santos**

## **Resumo:**

*O estudo centra-se na discussão de que se as empresas que não adaptarem seus relatórios gerenciais com variáveis que são relevantes e já são usadas pelas concorrentes podem acabar não conseguindo se manter competitivas no mercado. O objetivo desse trabalho foi desenvolver e demonstrar um novo relatório gerencial, partindo das premissas e conceitos encontrados em Padoveze (2004). Como metodologia, realizou-se, além da pesquisa bibliográfica, um estudo de caso em uma concessionária de veículos. O estudo de caso ocorreu por meio de entrevistas e análises de relatórios confidenciais de uma empresa procurando evidenciar as informações obtidas de forma justa e imparcial - mantendo-se uma postura crítica. Diante de um relatório gerencial de uma concessionária de veículos procurou-se desenvolver um modelo de relatório gerencial que aplicasse conceitos de controladoria e que melhor suprisse as necessidades informacionais dos gestores da companhia. Após a comparação de alguns pontos críticos entre os dois relatórios, percebeu-se que o modelo proposto é capaz de fornecer maior subsídio ao processo de tomada de decisão dos gestores da empresa, apesar de possuir algumas limitações. Uma de suas vantagens é que a alta administração da companhia pode identificar quais áreas estão gerando ou destruindo valor.*

**Área temática:** Controladoria

## **Aplicação dos conceitos de controladoria no desenvolvimento de relatórios gerenciais: o caso de uma concessionária de veículos**

### **Resumo**

O estudo centra-se na discussão de que se as empresas que não adaptarem seus relatórios gerenciais com variáveis que são relevantes e já são usadas pelas concorrentes podem acabar não conseguindo se manter competitivas no mercado. O objetivo desse trabalho foi desenvolver e demonstrar um novo relatório gerencial, partindo das premissas e conceitos encontrados em Padoveze (2004). Como metodologia, realizou-se, além da pesquisa bibliográfica, um estudo de caso em uma concessionária de veículos. O estudo de caso ocorreu por meio de entrevistas e análises de relatórios confidenciais de uma empresa procurando evidenciar as informações obtidas de forma justa e imparcial - mantendo-se uma postura crítica. Diante de um relatório gerencial de uma concessionária de veículos procurou-se desenvolver um modelo de relatório gerencial que aplicasse conceitos de controladoria e que melhor suprisse as necessidades informacionais dos gestores da companhia. Após a comparação de alguns pontos críticos entre os dois relatórios, percebeu-se que o modelo proposto é capaz de fornecer maior subsídio ao processo de tomada de decisão dos gestores da empresa, apesar de possuir algumas limitações. Uma de suas vantagens é que a alta administração da companhia pode identificar quais áreas estão gerando ou destruindo valor.

**Palavras-chave:** Controladoria. Relatório gerencial. Avaliação de resultados.

**Área Temática:** Controladoria.

### **1 Introdução**

#### **1.1 Antecedentes**

Atualmente, a competitividade entre as empresas está cada vez mais exasperada, tanto é que para serem consideradas eficazes, elas precisam sobreviver no mercado em longo prazo, adaptarem-se às mudanças ocorridas no ambiente, manterem-se atualizadas, atender às satisfações de seus clientes e procurar adotar modelos que apóiam, adequadamente, seu processo decisório.

A tomada de decisão de um gestor pode ocorrer em cinco ambientes, que segundo Almeida (1996) são: certeza, incerteza, risco, complexidade e conflito; sendo que o gestor pode encontrar variáveis controláveis e não controláveis, ressaltando que estas últimas são as variáveis relacionadas com o ambiente. Um modelo de decisão, segundo o mesmo autor, deve simplificar e facilitar o entendimento das relações entre as variáveis existentes em decorrência da complexidade das atividades empresariais e do processo de gestão. Assim, os gestores podem antecipar e mensurar as conseqüências das alternativas de ação sobre os acontecimentos. Com isso os gestores serão orientados para um exclusivo modelo de decisão guiado para a otimização do resultado das atividades sob sua responsabilidade, impactando o resultado global da empresa.

Operacionalizar os conceitos citados anteriormente, segundo Catelli (2001), exige a formulação de um modelo, que tenha como propósito prover conceitos para a mensuração de eventos, alinhado com expectativas do modelo de gestão da empresa. Esse entendimento dos conceitos é importante para a aplicação de um modelo de relatório que subsidie a tomada de

decisão, pois o controle de variáveis internas pode apoiar as decisões dos gestores com a apresentação de indicadores que evidenciam o desempenho operacional e financeiro da empresa.

Os modelos de relatórios tradicionais podem não permitir que o gestor tome uma decisão adequada com a realidade, pois eles não têm todos os atributos necessários que contribuem para a análise do resultado econômico. Para Catelli *et al* (2003), grande parte das críticas aos relatórios tradicionais é explicada pela falta de solidez dos princípios contábeis.

Segundo Hendriksen e Van Breda (1999) os processos contábeis e a estrutura dos relatórios convencionais possuem termos contábeis com o mínimo ou quase nada de significado em relação aos acontecimentos da realidade. Diante dessa carência informacional, deve-se usar relatórios contábeis mais flexíveis e que reflitam a realidade econômico-financeira da empresa, evidenciando informações críticas e relevantes para o processo decisório. Ressalta-se, também, que o desenvolvimento de relatórios gerenciais internos deve ser coerente com as necessidades do modelo de decisão e com a realidade da empresa.

Diante deste contexto torna-se interessante verificar como seria um modelo de relatório gerencial que atendesse às necessidades de um gestor com informações econômicas relevantes sobre o desempenho operacional dos segmentos<sup>1</sup> de sua empresa. Assim, o presente trabalho tem o intuito de analisar o relatório gerencial de uma concessionária de veículos, e verificar se ele incorpora os principais conceitos que serão discutidos ao longo do trabalho, além de propor um modelo de relatório gerencial que atendesse às necessidades do gestor com informações econômicas relevantes.

## 1.2 Justificativa

Considerando a possibilidade de adotar diversos relatórios gerenciais, o desenvolvimento, a criação e a comparação de modelos torna-se um estudo relevante tanto em nível acadêmico quanto no nível de aplicação nas próprias organizações. No primeiro nível pode-se refletir sobre os conceitos descritos em estudos e contribuir com o desenvolvimento de novos modelos de relatório gerencial para as organizações e, no segundo nível, pode-se adaptar ou remodelar os atuais modelos adotados pelas empresas fazendo uso dos conceitos adquiridos, e com isso, tornar a organização capaz de analisar sua situação econômico-financeira com maior riqueza de informação, e possibilitando a maior competitividade em um ambiente de constantes mudanças.

Um modelo de relatório gerencial que foi desenvolvido por uma empresa de determinado setor, pode ser usado também, como modelo de relatório para as demais do mesmo setor, pois as empresas que têm as mesmas atividades operacionais podem possuir a mesma necessidade informacional. É importante ressaltar, novamente, que não existem relatórios gerenciais padrões ou únicos, mas algumas características já são bem difundidas na literatura. De acordo com Iudícibus *et al* (2003, p. 39):

“Ao elaborar demonstrações gerenciais para avaliação de desempenho, há que se considerar: definição de áreas de responsabilidade, contas para registro de preços de transferência internos, alocação do valor da depreciação, mão-de-obra etc., segundo cada área de responsabilidade”.

## 1.3 Problema

Haja vista que o estudo é aplicado em uma concessionária de veículos, como seria um modelo de relatório gerencial que atendesse às necessidades do gestor com informações econômicas relevantes sobre o desempenho operacional dos segmentos?

## 1.4 Objetivo

O objetivo desse trabalho é desenvolver e demonstrar um novo relatório gerencial, de uma concessionária de veículos a partir de seu relatório gerencial atual, apresentando as vantagens do novo relatório sobre o adotado. Portanto, visa ilustrar uma estrutura proposta de relatório para tomada de decisões o qual fornece informações mais relevantes para uma gestão eficaz e que irá dar melhores subsídios aos gestores.

Sabe-se que existem diversos modelos de relatórios gerenciais que são desenvolvidos por empresas de todo os tipos. Esses modelos devem ser criados em função das necessidades da empresa e de acordo com as características de demonstrações gerenciais apresentadas nesse trabalho. Porém, se uma empresa não aplicar os conceitos corretamente, o relatório gerencial pode gerar informações precipitadas, possibilitando aos gestores decisões errôneas.

A empresa estudada apresenta um relatório gerencial que não está coerente com os conceitos expostos no decorrer do trabalho, e instiga a criação de um modelo de relatório gerencial proposto que aborde os mesmos.

## 1.5 Metodologia

De acordo com Yin (2005, p. 32):

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Segundo o autor citado anteriormente, uma das maiores críticas é que o estudo de caso não permite generalização científica diferentemente de um estudo empírico, porém cabe-se ressaltar que o objetivo de um estudo de caso está mais próximo de uma generalização de teorias existentes e nem sempre de uma generalização estatística (enumeração de frequências).

Este trabalho pode ser caracterizado como um estudo de caso, o qual analisa o modelo de relatório gerencial adotado por uma concessionária de veículos e propõe um novo modelo de relatório gerencial para a mesma empresa, o qual possui uma estrutura capaz de permitir a avaliação de desempenho e resultado coerente com os conceitos difundidos pela literatura.

Deve-se destacar que os autores não têm a pretensão de criar um modelo único de relatório gerencial que seja utilizado por toda e qualquer empresa, mas sim demonstrar que os conceitos abordados ao longo deste estudo podem ser incorporados nos relatórios gerenciais das empresas, as quais podem adaptá-los.

Por meio de entrevistas com um funcionário da concessionária de veículos, foram levantadas informações relevantes para estudo e entendimento de demonstrações gerenciais internas, além disso, teve-se acesso a documentos não publicáveis de uso interno da empresa qualificando o estudo como uma pesquisa documental.

Essas informações obtidas, juntamente com um embasamento conceitual, permitiram o desenvolvimento de um novo relatório gerencial que possui algumas diferenças, as quais representam um avanço, se comparado com o relatório utilizado pela empresa.

Vale ressaltar que o modelo proposto foi desenvolvido com base em alguns conceitos encontrados em Padoveze (2004) e que apresenta algumas semelhanças com o GECON – Gestão Econômica encontrado em Catelli (2001).

Estruturou-se um protocolo, conforme preconiza Yin (2005), como forma de validar o presente estudo de caso. Além disso, os dados foram analisados imparcialmente, ou seja, adotou-se uma postura crítica.

## 2 Premissas e Considerações

Para formulação de um novo modelo de relatório gerencial foi necessário a utilização de algumas premissas e considerações que nortearam a elaboração da nova estrutura do relatório.

Entre elas pode-se citar:

1) Criação de uma área de responsabilidade responsável pelo gerenciamento financeiro da empresa com mensuração do custo de oportunidade dos acionistas denominada de “Banco”. O custo do capital próprio utilizado foi de 20,61% ao ano que representa uma média do custo de capital próprio das empresas do setor “Veículos e Peças” de acordo com Assaf Neto (2003, p. 156);

2) Realocação da área de responsabilidade denominada de “Administração” para o mesmo nível das demais áreas, alocando para essa área apenas as despesas e receitas que são identificadas e pertinentes a ela;

3) As divisões foram detalhadas por segmentos. Não pode-se afirmar que o nível de detalhamento apresentado é o mais adequado, em vista de não se saber qual a necessidade informacional da empresa. Padoveze (2004, p. 244) confirma essa idéia ao afirmar que:

“Considerando a necessidade de avaliação dos resultados e do desempenho e as características da informação contábil, os relatórios contábeis devem ser apresentados dentro do modelo decisório que incorporem todas essas necessidades e características”.

4) Outros índices e indicadores foram calculados. Primeiramente calculou-se indicadores de liquidez, indicadores do ciclo operacional e, por último, indicadores de desempenho econômico;

5) Custos, despesas e receitas foram reorganizados com o intuito de permitir uma análise do desempenho e do resultado da empresa. As receitas de venda externa foram identificadas com os segmentos, porém, para alocar receitas de venda interna, custos e despesas das divisões aos segmentos, adotou-se algumas premissas. Receitas de venda interna decorrentes de prestação de serviços de um departamento a outro, os impostos sobre as vendas, as devoluções de produtos, as receitas com bonificação, comissão e faturamento, os custos internos decorrentes de prestação de serviços de um departamento a outro e as despesas variáveis foram alocados em função do volume financeiro de vendas identificado no balancete de verificação da empresa, por não obter informações mais específicas sobre os mesmos. A empresa não possui um controle que permita a alocação de algumas despesas e custos aos segmentos, como as devoluções de mercadorias, que não se encontram identificadas aos produtos no balancete de verificação, o que justifica a aplicação de um critério de rateio. Os custos e as despesas fixas identificadas, com exceção da despesa financeira interna paga pelos departamentos ao “Banco” proveniente de remuneração do custo de oportunidade do capital investido, também foram alocados às divisões seguindo o critério anterior;

6) Nas vendas internas adotou-se o preço de transferência com base no mercado, ressaltando que isso não é feito pela empresa; e

7) Não foi possível alocar os investimentos identificados com cada área de responsabilidade, com exceção dos estoques, que foram identificados com suas respectivas áreas. Assim, para determinação do investimento das divisões alocou-se o investimento global em função da proporção do estoque de cada área.

É importante notar que o trabalho não pretende estabelecer um modelo para tomada de decisão da empresa que seja único e não tem a pretensão de ratear custos e despesas sem levar em consideração que a arbitrariedade pode acabar por induzir os resultados dos departamentos.

### 3 Centros de Responsabilidade

Dentro de uma empresa pode-se encontrar diferentes atividades como: produção, serviços administrativos, vendas, serviços de apoio etc., e normalmente, existe um gestor responsável por cada atividade ou grupo de atividades, que a alta administração tem responsabilidade de avaliar.

Padoveze (2004) afirma que só podem ser mensurados os eventos econômicos e investimentos que sejam identificados perfeitamente com um responsável, desde que ele tenha autonomia para interferir e controlar esses eventos. Isso caracteriza a avaliação de desempenho, que só pode existir sobre atividades que são controláveis pelo gestor. Assim, despesas, custos, receitas e investimentos não devem ser alocados em função de critérios subjetivos, pois, os gestores são responsáveis apenas pelas atividades de suas respectivas divisões, ou seja, aquelas que são diretamente alocadas. Esse conceito caracteriza um centro de responsabilidade.

Seguindo o mesmo autor, esses centros possuem tanto custos quanto receitas, que podem ser medidos pelo valor econômico da produção dos serviços ou produtos de cada atividade. Dessa forma, a empresa apresentará uma melhor avaliação de desempenho se o seu modelo apurar os resultados por áreas de responsabilidade ou atividades, tais como: produção, venda, manutenção, contabilidade, compra, administração financeira etc. Um exemplo de modelo para apuração dos resultados por divisão ou atividade é o chamado de “Contabilidade Divisional” que usa o conceito dos centros de lucros ou resultados, em que cada centro de lucro é uma unidade organizacional que integra diversos departamentos, os quais podem integrar mais de uma atividade.

Assim, para melhor tomarem as decisões econômicas, Catelli (2001) destaca a importância dos gestores acompanharem os eventos econômicos que afetam as áreas sob suas responsabilidades.

### 4 Avaliação de Resultado e Desempenho

Avaliar é atribuir valor, aspecto esse, segundo Catelli (2001), de grande importância para o sucesso de qualquer modelo voltado para avaliação dos resultados das atividades empresariais.

A avaliação de resultados pode ser entendida como uma mensuração das contribuições dos produtos e famílias de produtos etc., ao resultado global da empresa. Com esse tipo de avaliação é possível adotar uma gestão eficaz já que os gestores podem tomar decisões em função do resultado gerado por um produto ou família de produtos etc. Esse tipo de avaliação exige que a cada produto ou serviço sejam alocadas receitas e custos variáveis a eles identificados. Custos e despesas fixas também podem ser alocados, desde que sejam corretamente identificáveis. (CATELLI, 2001). O resultado obtido é a margem de contribuição dos produtos e serviços, identificada por produto e por família de produto.

A avaliação de desempenho está direcionada para a responsabilidade de um gestor por uma área da empresa, tendo como objetivo a segmentação da empresa em unidades administrativas organizadas dentro do subsistema formal. Isso se refere à avaliação dos resultados gerados pelas atividades que estão sob responsabilidade dos gestores para que se possam verificar as contribuições das áreas sob sua responsabilidade aos resultados de toda a empresa.

Essa última avaliação ocorre por meio da apuração do resultado econômico entre o início e o final de um período específico, ou seja, o que foi gerado ou consumido de riqueza pelas atividades empresariais, segmentando-se esses resultados por áreas de responsabilidade.

O total dos resultados individuais gerados pelas atividades em determinado período contribuem para aumentar ou diminuir o resultado econômico global das organizações.

Conseqüentes resultados econômicos insatisfatórios de uma atividade específica durante um longo período permite avaliar se é viável ou não continuar com essa atividade, ao passo que poderia ser realizada por um agente externo à empresa.

O resultado global gerado pela soma dos resultados das atividades deve ser superior ao custo de reposição dos ativos e a remuneração mínima do capital, para que a organização demonstre um potencial de geração de riqueza e capacidade de autofinanciamento. Caso contrário, a empresa estará destruindo riqueza, e se essa situação não for revertida logo, sua continuidade pode estar comprometida. O resultado econômico compreende também a remuneração do capital investido pelos proprietários de capital.

Catelli (2001) destaca a importância de se promover uma gestão econômica que administra os resultados econômicos da empresa e de suas atividades. Essa ação pode garantir a sobrevivência da empresa e gerar um equilíbrio financeiro e econômico. O mesmo autor afirma que todos os gestores da estrutura organizacional são responsáveis pelo resultado econômico, porém com níveis diferentes de responsabilidade. Por exemplo, a alta administração é responsável pelo resultado econômico global diferentemente dos gerentes das atividades que são responsáveis pelos resultados das atividades que coordenam.

Outra característica importante identificada na responsabilidade pelo resultado econômico é a atuação dos gestores que está limitada ao seu departamento ou área de atuação, definindo variáveis que são controláveis por ele e outras que não são. Assim, ele poderá adotar procedimentos com o propósito de tornar ótima a contribuição das variáveis que estão sob sua influência direta, além de poder ter um posicionamento pró-ativo em relação àquelas que não estão sob seu controle direto. Os resultados econômicos podem ser associados às áreas de responsabilidade, segmentos da empresa que são de responsabilidade dos gestores.

Segundo Catelli *et al* (2003) o gestor pode ser considerado o responsável por criar valor em sua área de responsabilidade, de forma a gerar valor para a empresa como um todo.

## 5 Preço de Transferência

Pela definição de Padoveze (2004), o preço de transferência é a designação dada ao valor monetário dos produtos e serviços que são produzidos e transacionados na própria empresa, ou seja, produzidos por um departamento e vendidos para outro, pois eles também apresentam um valor econômico. O preço adotado na transferência interna de produtos e serviços mais adequado, segundo o autor citado acima, é o de mercado, pois sabe-se que as atividades executadas internamente poderiam ser desempenhadas por terceiros. Diante dessa condição, o gestor pode comparar o valor dos produtos ou serviços produzidos por sua área de responsabilidade com o valor de mercado.

Por meio dessa comparação a empresa pode analisar se o mais interessante é optar entre realizar a atividade internamente ou contratar fornecedores dos mesmos produtos ou serviços. Essa verificação de preços permite decisões sobre terceirização, pois significa a utilização do conceito de custo de oportunidade de preço de mercado. Porém, a decisão de terceirização não depende apenas desse aspecto, pois ela pode estar condicionada com outras variáveis como geração de valor, limitações de espaço físico, interesse estratégico etc.

Esse conceito é extremamente importante para a análise de desempenho dos responsáveis pelas divisões ou atividades, pois incorpora para a gestão divisional parâmetros externos de avaliação. Isso permite que os centros de responsabilidade, transferidor ou recebedor do bem ou serviço, apurem o valor econômico da atividade desenvolvida internamente.

De acordo com Padoveze (2004, p.260) as vantagens de adotar o preço de mercado são:

“É objetivo, por ser aferido pelo mercado;  
Evita discussões, pois o preço é dado por entidades externas à empresa;

Incorpora competitividade, pois dá referencial externo às atividades internas da empresa”.

## **6 Relatórios Gerenciais: Modelo Adotado pela Empresa versus Modelo Proposto pelos Autores**

A análise é feita pela comparação entre alguns pontos críticos do relatório adotado pela empresa com o relatório proposto pelos autores, sendo que eles podem ser observados no anexo e no apêndice, respectivamente.

O primeiro ponto a ser destacado é a estrutura das áreas de responsabilidade. O relatório gerencial atual da empresa analisada tem sua estrutura segmentada em divisões. O modelo proposto se apresenta mais detalhado sendo que as divisões são divididas em segmentos, assim como a divisão “Veículos novos” que está dividida em “Veículos Pesados”, “Veículos Semi-Pesados” e “Veículos Leves”. Deve-se ressaltar que durante a pesquisa as outras divisões também foram detalhadas, porém, para facilitar a visualização do modelo proposto no corpo deste trabalho elas foram simplificadas.

Essa nova estrutura permite que os gestores da empresa possam avaliar os resultados por segmentos, além das divisões. Ela também pode verificar qual a contribuição dos produtos ou serviços gerados pelas atividades de cada divisão e, assim, constatar qual o segmento que está gerando resultados positivos e quais não, ou seja, qual contribui mais e qual contribui menos em termos de margem de contribuição e lucro.

A segunda modificação no relatório gerencial proposto foi a realocação da área de responsabilidade “Administração” para o mesmo nível das demais. No relatório adotado pela empresa essa área recebe a soma dos resultados divisionais de todas as demais, além de receitas e despesas que não são perfeitamente identificáveis com qualquer uma das outras divisões.

A estrutura do relatório proposto permite identificar a correta contribuição, negativa ou positiva, da “Administração” ao resultado global da empresa, pois essa divisão recebe apenas as despesas e receitas que lhe são associáveis. A alocação das despesas e receitas, antes alocadas apenas à “Administração”, agora alocadas às outras divisões contribui para uma identificação mais próxima da realidade dos resultados dessas divisões, incluindo a “Administração”, tornando menos enviesada a análise do resultado gerado pelas atividades operacionais ou não.

A terceira questão refere-se ao tratamento dado às receitas e despesas financeiras da empresa. Não existe, no relatório gerencial adotado, uma área responsável pelo resultado financeiro. Assim, as despesas e receitas financeiras são alocadas à “Administração”, impedindo uma análise isolada do resultado financeiro gerado. No relatório gerencial proposto, as despesas e receitas financeiras são alocadas a uma nova área de responsabilidade: o “Banco”. Essa separação permite uma análise da contribuição dada pelo resultado financeiro ao resultado global da empresa.

Assim, o “Banco” recebe as seguintes receitas financeiras: 1) Receita financeira externa decorrente de fundo de aplicação financeira para garantia de compras, que é uma exigência do fornecedor; 2) Receita financeira externa decorrente de aplicações financeiras; e 3) Receita financeira recebida dos departamentos, internamente, decorrente de remuneração do custo de oportunidade do capital investido em cada departamento.

Essas receitas são consideradas operacionais para o “Banco”, portanto estão antes do cálculo da primeira margem de contribuição, permitindo a avaliação de resultados dessa área.

As despesas financeiras internas decorrentes da remuneração do custo de oportunidade, no novo relatório, são calculadas por área de responsabilidade ou departamento, por meio da aplicação da taxa exigida pelos acionistas no total de investimentos de cada área de responsabilidade.



O intuito é que a empresa possa observar como as áreas estão fazendo uso mais eficaz dos recursos nelas aplicados, pois como é dito por Oliveira e Pereira (2006), o custo de oportunidade é o custo da escolha de determinada alternativa em detrimento de outra que seria capaz de proporcionar um benefício maior, considerando, claro, o melhor uso dos recursos oferecidos.

No caso de despesas financeiras externas, o “Banco” pode receber os juros e as despesas de CPMF, IOF, taxa de serviço etc. Essas despesas financeiras são consideradas operacionais por fazerem parte das atividades do “Banco” e por apresentarem uma periodicidade nos relatórios gerenciais da empresa.

Os resultados financeiros dessa empresa são responsáveis por grande contribuição ao resultado global da empresa, que pode ser percebida claramente no modelo proposto, e com ele o gerente financeiro poderá conhecer o resultado efetivo da área financeira ou “Banco”.

A quarta característica a ser considerada é a margem de contribuição. No relatório gerencial adotado o conceito de margem de contribuição não é aplicado corretamente, pois de acordo com Martins (2003) a margem de contribuição é calculada por meio da diferença entre receitas e total de custos e despesas variáveis. No caso da empresa estudada algumas despesas variáveis aparecem após o cálculo da margem e alguns custos e despesas fixas fazem parte desse mesmo cálculo, como a depreciação de máquinas usadas na “Oficina” e os salários de funcionários de alguns departamentos, de acordo com dados obtidos em entrevista a um funcionário. Dessa forma, pode-se dizer que a avaliação de resultado das divisões, pelos gestores da empresa, pode não estar sendo correta, pois o cálculo da margem de contribuição possui métodos inconsistentes com a definição.

O relatório gerencial proposto apresenta duas margens de contribuição. Para o cálculo da primeira margem de contribuição identifica-se com os produtos e serviços todas as receitas, custos e despesas variáveis, sem rateio de custos fixos identificados. Esse cálculo permite à empresa a avaliação de resultados dos segmentos e quanto da receita estará disponível para cobrir os custos e despesas fixas da companhia, quais os produtos contribuem mais e quais contribuem menos para o resultado global da empresa. A segunda margem de contribuição é calculada partindo-se da primeira margem de contribuição deduzindo-se todos os custos e as despesas fixas identificadas com as divisões. Ressalta-se a dificuldade em alocar esses custos e despesas aos produtos e serviços, pelo fato de tornar essa identificação dispendiosa, justificando o cálculo da segunda margem de contribuição apenas para as divisões.

O quinto aspecto a ser levantado no relatório proposto é a questão do preço de transferência. Sabe-se que os produtos e serviços entregues internamente também têm um valor econômico, que pode ser mensurado por um preço de venda (interno), identificando-se assim, a parcela do resultado global que foi gerada dentro de cada área de responsabilidade.

No caso da concessionária de veículos, os departamentos que prestam serviços para outros cobram, em média, 60% do preço que é cobrado aos clientes. Percebe-se que o conceito de preço de mercado não está sendo usado pela empresa, o que contribui para diminuir o resultado econômico dos departamentos que prestam serviços internamente, prejudicando o seu desempenho em benefício daqueles setores que recebem os serviços.

É importante lembrar que o parâmetro referencial deve ser sempre o mercado, já que as atividades internas podem, em tese, ser desenvolvidas externamente por terceiros.

No modelo de relatório gerencial proposto, o preço de transferência dos serviços internos é o preço determinado pelo mercado, pois como já foi observado nesse trabalho, ele é objetivo, é determinado por agentes externos e torna os departamentos mais competitivos.

Dessa forma, a empresa poderá mensurar o valor agregado real de cada departamento e de cada segmento, verificando se é viável manter, internamente, algumas atividades, porém, deve-se ressaltar que essa decisão depende também de outros aspectos e de outras

informações. Assim, o conceito de contabilidade divisional para atividades ou divisões que prestam serviços dentro da própria empresa é ponto fundamental para análise de desempenho de seus responsáveis, incorporando para a gestão divisional parâmetros externos de avaliação, permitindo, tanto ao responsável pelo centro transferidor como para o responsável pelo receptor do serviço prestado internamente, um referencial de valor econômico da atividade prestada e recebida.

O sexto ponto a ser considerado na comparação entre os modelos é o resultado econômico das divisões. O relatório gerencial adotado não calcula esse resultado, portanto não é possível realizar avaliação de desempenho das divisões. Diferentemente, no relatório proposto, é calculado o resultado econômico das áreas de responsabilidade. Logo, os diretores podem acompanhar e avaliar o desempenho dos departamentos por meio dos resultados gerados pelas divisões, que estão sob responsabilidade de seus respectivos gerentes, para identificar a contribuição de cada área ao resultado global da companhia.

Avaliando os departamentos em termos de resultados, é possível conjuntamente fazer a avaliação de desempenho do gestor de cada departamento ou divisão. Além disso, com o resultado econômico, a empresa está diante, do que é definido por Padoveze (1999), por conceito de EVA®, que deve ser aplicado para as atividades e divisões da empresa para avaliação dos gestores além da avaliação geral da empresa.

O sétimo ponto analisado é em relação ao cálculo de indicadores. No relatório utilizado pela concessionária é feito o cálculo de uma margem de contribuição que evidencia o quanto das receitas pode cobrir os custos e despesas que estão após a margem de contribuição calculada no relatório gerencial. Com esse resultado é possível apurar o ponto de equilíbrio divisional.

Com o modelo proposto, por outro lado, é possível apurar diversos indicadores como: indicadores de liquidez (liquidez imediata, liquidez seca, liquidez corrente e liquidez geral); indicadores para gestão operacional<sup>ii</sup> (prazo médio de estocagem, giro do estoque, prazo médio de pagamento de fornecedor, giro de fornecedor a pagar, prazo médio de contas a receber, giro de contas a receber, ciclo operacional e ciclo financeiro) e indicadores de desempenho econômico (investimento médio, margem operacional líquida, giro do investimento, ROI - Retorno sobre Investimentos, ROE- *Return on Equity* ou RSPL - Retorno sobre o Patrimônio Líquido, ROA - Retorno sobre Ativo, ponto de equilíbrio contábil, ponto de equilíbrio financeiro, ponto de equilíbrio econômico, EVA®- *Economic Value Added* e MVA®- *Market Value Added*).

É importante ressaltar que, para efetuar os cálculos de alguns indicadores, como a empresa não apresenta capital de terceiros, torna-se desnecessário calcular o lucro operacional líquido de imposto de renda e contribuição social, pois de acordo com Assaf Neto (2002), o lucro líquido dessa empresa será igual ao lucro operacional após impostos. Se em algum momento a empresa adquirir empréstimos, deverá fazer os ajustes necessários como reversão de juros decorrentes de empréstimos, e após isso, aplicar a alíquota efetiva de impostos para calcular o lucro operacional líquido dos impostos.

Os indicadores de liquidez podem contribuir para se analisar a situação financeira da empresa frente aos possíveis compromissos de mesma ordem, que possui ou está disposta a incluir em suas alternativas de financiamento de curto prazo. Além disso, o uso desses indicadores pode contribuir para que a alta administração tome suas decisões sobre o dimensionamento do capital de giro, de uma melhor forma, levando em consideração as questões de segurança e rentabilidade seja para as divisões ou segmentos atuais, seja para o investimento em novas divisões ou novos segmentos de negócios.

Indicadores do ciclo operacional podem ser utilizados para analisar o desempenho operacional da empresa e se é necessário investir em giro. Com o acompanhamento dos prazos de recebimentos e pagamentos os gestores podem conhecer o efeito financeiro de suas

políticas de vendas, estocagem e de compras decorrentes de suas atividades, ou ainda para a definição de políticas que minimizem a necessidade de investimento em giro.

Quanto à avaliação da estrutura financeira, o novo relatório gerencial permite, juntamente com os indicadores de liquidez e do ciclo operacional, verificar possíveis decisões que podem ser tomadas com relação ao capital de giro. Essa análise é fundamental para que a empresa compreenda melhor sua situação financeira ou equilíbrio financeiro.

No caso dos indicadores de desempenho econômico o modelo de relatório gerencial proposto admite o cálculo do ROI oferecendo uma melhor análise dos resultados operacionais gerados pelos investimentos. Lembrando que, como a empresa não apresenta uso de capital de terceiros, o ROI será igual ao RSPL, como ressalta Assaf Neto (2002). Como mencionado antes, se em algum momento a empresa adquirir empréstimos, deverá fazer os ajustes necessários citados anteriormente.

Para Catelli (2001, p. 227): “O retorno sobre o patrimônio da empresa é, assim, uma preocupação tanto de seus proprietários e acionistas, que são fontes de capital para o empreendimento, quanto de seus gestores, responsáveis pelas atividades empresariais”.

Como a empresa tem uma grande preocupação com a remuneração de seus acionistas, poderá fazer uma comparação de seu retorno gerado pelo investimento com o custo total de capital para identificar se está destruindo ou agregando valor, pois, para que demonstre uma viabilidade econômica é necessário que o ROI cubra, pelo menos, seu custo de capital. Lembrando que esse cálculo poderá ser feito para todas as áreas de responsabilidade. Observando o resultado econômico, ou também denominado EVA®, nota-se que os gestores podem verificar qual a contribuição de suas respectivas divisões ao resultado global da companhia, o que não pode ser feito no relatório gerencial adotado.

De forma geral, o relatório proposto gera um conteúdo informacional mais abrangente, procura estar coerente com os conceitos tratados ao longo do trabalho e fornece maior subsídio à tomada de decisão dos gestores.

## 7 Limitações

O presente artigo apresenta algumas limitações, entre elas, a alocação de receitas (que não são oriundas das vendas), despesas e custos variáveis aos segmentos, por meio da aplicação da proporção das vendas dos produtos encontradas no balancete de verificação da empresa, pois o modelo de relatório gerencial da companhia apresenta o total de receitas, despesa e custos variáveis apenas por divisão. Isso significa o uso de certo grau de subjetividade na adoção de premissas sugeridas para o modelo proposto. É importante ressaltar que a adoção de critérios diferentes pode gerar resultados distintos para cada divisão ou segmento, podendo interferir na análise do gestor. Outro ponto de subjetividade está no cálculo do investimento de cada área de responsabilidade que será abordado no item 2 desse artigo.

Como o modelo proposto sugere que alguns custos e despesas fixas sejam identificados com as divisões, acaba por exigir direcionadores que possam alocar esses custos ou despesas com suas respectivas divisões. Isso pode gerar custos adicionais para a empresa, pois ela deverá fazer pesquisas e levantamentos para identificar os direcionadores.

Se a empresa decidir implementar o modelo de relatório gerencial proposto será necessário adaptar o sistema de informações, o que poderá gerar mais custos adicionais.

Outra limitação do modelo proposto é a não consideração da remuneração da divisão “Administração” que é um departamento de apoio e presta serviços aos demais como: serviços de informática, recursos humanos etc. Assim, pode-se afirmar que o resultado econômico da “Administração” está sub avaliado.

O modelo gerencial proposto não mensura as despesas e as receitas financeiras, decorrentes de compras e vendas a prazo, o que não permite uma mensuração do resultado econômico gerado pelas atividades financeiras mais próximo da realidade.

Por último, é necessário treinar funcionários que podem não saber como interpretar os resultados gerados pelo relatório proposto, implicando em mais custos para a empresa.

## 8 Considerações Finais

Sabe-se que as empresas estão inseridas em um ambiente de constantes mudanças, no qual é preciso dar atenção à questão da adaptabilidade para poderem continuar competitivas. Dentre as várias atitudes que uma companhia precisa ter para se manter no mercado, pode-se dar uma maior atenção ao seu processo de tomada de decisões.

As empresas precisam procurar analisar os resultados gerados por áreas de responsabilidade e alocar apenas custos, despesas, receitas e investimentos que sejam perfeitamente identificáveis, permitindo assim, que os conceitos de avaliação de desempenho sejam corretamente aplicados e que os gestores tenham maior controle sobre o resultado econômico de suas respectivas áreas. Para isso, as empresas podem gerar relatórios gerenciais por divisões e segmentos que oferecem mais subsídio aos gestores, dando suporte às suas tomadas de decisões.

Por meio de um trabalho acadêmico, verificou-se que uma concessionária de veículos não está aplicando esses conceitos, implicando na seguinte dúvida: como seria um modelo de relatório gerencial que atendesse às necessidades do gestor com informações econômicas relevantes sobre o desempenho operacional dos segmentos? Então, procurou-se comparar o modelo de relatório gerencial adotado por uma concessionária de veículos com um modelo proposto que estivesse de acordo com os conceitos abordados anteriormente.

De uma forma geral, o relatório proposto, diferentemente do adotado, permite uma avaliação de resultado por segmento, uma avaliação de desempenho por divisão, uma análise do lucro econômico por divisão, cálculo de indicadores e índices com o intuito de ser uma base mais aprimorada para análise e entendimento de como está a situação financeira da empresa, dos departamentos e dos segmentos. Além disso, permite que um gestor saiba quais os segmentos da empresa estão deficitários e quais não, e se os superavitários possuem capacidade de manter a continuidade da empresa.

É importante ressaltar que o modelo pode não atender todas as necessidades informacionais dos gestores, já que para isso, seria necessário conhecê-las mais a fundo, porém, é evidente que esse relatório fornece um conjunto maior de informações se comparado com o modelo adotado e traz algumas características que já são bem difundidas na literatura.

Dessa forma, empresas que não adaptarem seus relatórios gerenciais com variáveis que são relevantes e já são usadas pelas concorrentes podem acabar não conseguindo se manter competitivas no mercado. Isso nada mais é que uma questão de adaptabilidade.

## Referências

ALMEIDA, L. B. **Estudo de um Modelo Conceitual de Decisão, Aplicado a Eventos Econômicos, sob a Ótica da Gestão Econômica**. 1996. 126 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

ASSAF NETO, A. **Contribuição ao Estudo da Avaliação de Empresas no Brasil: uma aplicação prática**. 2003. 202 f. Tese (Livre-docência) - Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2003.

\_\_\_\_\_. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** 2 ed. São Paulo: Altas, 2001.

CATELLI, A. *et al.* Gestão Econômica de Investimentos em Ativos Fixos. **Revista Contabilidade & Finanças** - FIPECAFI, São Paulo, n. 31, p. 26 - 44, jan./abr. 2003.  
HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. E. **Teoria da Contabilidade.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, S. *et al.* **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, A. B. S.; PEREIRA, C. A. **Preço de transferência no sistema de gestão econômica: uma aplicação do conceito de custo de oportunidade.** Disponível em: <[http://www.gecon.com.br/down\\_artigos.asp](http://www.gecon.com.br/down_artigos.asp)>. Acesso em 01 de fev. 2006.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. O Papel da Contabilidade Gerencial no Processo Empresarial de Criação de Valor. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, n. 21 maio/ago. 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução Daniel Grassi. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

## Anexo

| Relatório Gerencial Divisional – Novembro/2005 (valores divididos por 10.000) |        |             |              |                    |                     |                 |       |         |           |          |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|--------------|--------------------|---------------------|-----------------|-------|---------|-----------|----------|
| Discriminação                                                                 | Total  | Veíc. novos | Veíc. usados | Outros Veíc. Novos | Outros Veíc. Usados | Peças / Motores | Pneus | Oficina | Funilaria | Filial Y |
| Receita Bruta                                                                 | 277,29 | 47,14       | 0,00         | 16,90              | 4,20                | 91,72           | 85,82 | 15,81   | 0,80      | 14,90    |
| (+) Comissão, Fat. Direto e Bonificação                                       | 10,01  | 7,77        | 0,00         | 0,42               | 0,00                | 1,82            | 0,00  | 0,00    | 0,00      | 0,00     |
| (-) Devoluções                                                                | -0,81  | 0,00        | 0,00         | 0,00               | 0,00                | -0,81           | 0,00  | 0,00    | 0,00      | 0,00     |
| (-) ISS, ICMS, PIS, COFINS                                                    | -30,15 | -6,55       | 0,00         | -1,23              | -0,04               | -17,86          | -0,25 | -2,21   | -0,24     | -1,79    |
| (-) Comissões e Encargos                                                      | -4,99  | -2,74       | -0,02        | 0,00               | 0,00                | -1,11           | -0,53 | -0,55   | 0,00      | -0,04    |
| (=) Receita Líq.                                                              | 251,35 | 45,62       | -0,02        | 16,09              | 4,16                | 73,76           | 85,04 | 13,05   | 0,57      | 13,07    |
| (-) Custos Merc. e Serviços                                                   | -212,0 | -40,41      | 0,00         | -14,86             | -4,20               | -54,18          | -74,0 | -10,4   | -0,77     | -13,2    |
| (=) Mg Contrib.                                                               | 39,32  | 5,22        | -0,02        | 1,24               | -0,04               | 19,58           | 11,03 | 2,69    | -0,20     | -0,17    |
| (-) Desp. vendas I                                                            | -1,90  | -0,45       | -0,12        | 0,00               | 0,00                | -0,03           | -1,34 | 0,04    | 0,00      | 0,00     |
| (-) Desp. vendas II                                                           | -2,57  | -0,29       | -0,26        | 0,00               | 0,00                | -1,57           | -0,26 | -0,04   | -0,06     | -0,09    |
| (-) Remun. Pessoal                                                            | -10,83 | -2,17       | -0,11        | 0,00               | 0,00                | -4,15           | -1,64 | -2,55   | 0,00      | -0,21    |
| (-) Desp. Gerais                                                              | -10,86 | -2,86       | -0,03        | -0,01              | 0,00                | -2,94           | -1,35 | -2,58   | 0,00      | -1,11    |
| (-)Desp. Marketing                                                            | -0,95  | -0,22       | 0,00         | 0,00               | 0,00                | -0,26           | -0,33 | -0,14   | 0,00      | 0,00     |
| (=)Desp.Divisionais                                                           | -27,11 | -5,99       | -0,51        | -0,01              | 0,00                | -8,96           | -4,91 | -5,27   | -0,06     | -1,40    |
| (-)Transf. Internas                                                           | -1,05  | -0,48       | -0,23        | 0,00               | 0,00                | -0,31           | 0,00  | -0,02   | 0,00      | 0,00     |
| (=) Result. Período                                                           | 11,17  | -1,25       | -0,76        | 1,23               | -0,04               | 10,31           | 6,11  | -2,60   | -0,26     | -1,57    |
| Mg Contrib.                                                                   | 0,0014 | 0,0010      | 0,0000       | 0,0007             | -0,0001             | 0,0021          | 0,001 | 0,002   | -0,0025   | 0,000    |

|                                             |        |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
|---------------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Ponto de Equilíbrio Divisional              | -2,05  | -0,68 | 0,00  | 0,00  | 0,00  | -896,42                           | -38,2 | -5,29 | 0,23  | 12,35 |
| Transfer. Inter-Divis.                      | 1,05   | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00                              | 0,02  | 1,03  | 0,00  | 0,00  |
| Vendas em Garantia                          | 0,00   | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00                              | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
| (=) Vendas Gerenciais                       | 278,34 | 47,14 | 0,00  | 16,90 | 4,20  | 91,72                             | 85,84 | 16,84 | 0,80  | 14,90 |
| (=) Resultados Divisionais                  | 12,21  | -1,25 | -0,76 | 1,23  | -0,04 | 10,31                             | 6,14  | -1,57 | -0,26 | -1,57 |
| <b>Divisão Administrativa Central</b>       | 0,00   |       |       |       |       | <b>Resultado</b>                  | 6,11  | -2,60 | -0,26 |       |
| (+) Receita com Fundo Financeiro            | 4,41   |       |       |       |       | (+) Venda Interna                 | 0,02  | 1,03  | 0,00  |       |
| (+) Rever. P. Equi. Patr.                   | 0,00   |       |       |       |       | (+) Seg. / Outra empresa do grupo | 0,00  | 0,00  | 0,00  |       |
| (+) Receitas com Aluguel                    | 1,69   |       |       |       |       | (=) Resultado                     | 6,14  | -1,57 | -0,26 |       |
| (+) Recup. Despesas                         | 0,80   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (-) Desp. com Prop. Inst.                   | -0,35  |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (-) Despe com Pessoal Adm.                  | -8,22  |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (-) Desp. Gerais Funcionamento              | -10,11 |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (+) Rec. sobre Aplicação Financ.            | 2,11   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (+) Outras Receitas Financeira              | 1,84   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (-) Despesas Financeiras e Juros sobre Cap. | -5,68  |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (-) Ganhos / Perdas                         | 0,00   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (=) Resultado Bruto                         | -1,30  |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (-) CSL                                     | 0,09   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (-) IRPJ                                    | 0,15   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (=) Resultado                               | -1,06  |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| Juros sobre Capital                         | 3,70   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| IRPJ/CSLL                                   | -0,86  |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| (=) Resultado                               | 1,78   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |

Fonte: documentos internos de novembro de 2005 da empresa estudada

Quadro 1: relatório gerencial divisional adotado pela concessionária de veículos

## Apêndice

| Relatório Gerencial Divisional e Por Segmento – Novembro/2005 (valores divididos por 10.000) |       |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   |                 |     |       |    |         |    |           |   |          |    |       |    |       |    |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|-------------|---------------------|-------|----|--------------|----|-----------------|---|-----------------|-----|-------|----|---------|----|-----------|---|----------|----|-------|----|-------|----|--|
| Discriminação                                                                                | Total | Veículos Novos |             |                     |       |    | Veíc. Usados |    | Outros Veículos |   | Peças / Motores |     | Pneus |    | Oficina |    | Funilaria |   | Filial Y |    | Adm.  |    | Banco |    |  |
|                                                                                              |       | Veíc. Pesados  | Veíc. Leves | Veíc. Semi- Pesados | Total |    | Total        |    | Total           |   | Total           |     | Total |    | Total   |    | Total     |   | Total    |    | Total |    | Total |    |  |
|                                                                                              |       |                |             |                     | \$    | %  | \$           | %  | \$              | % | \$              | %   | \$    | %  | \$      | %  | \$        | % | \$       | %  | \$    | %  | \$    | %  |  |
| Rec. Total                                                                                   | 346   | 0              | 31          | 24                  | 55    | 16 | 0            | 0  | 22              | 6 | 94              | 27  | 86    | 25 | 18      | 5  | 1         |   | 15       | 4  | 3     | 1  | 54    | 16 |  |
| Rec. Bruta de Concessão                                                                      | 279   | 0              | 26          | 21                  | 47    | 17 | 0            | 0  | 21              | 8 | 92              | 33  | 86    | 31 | 18      | 6  | 1         | 0 | 15       | 5  | 0     | 0  | 0     | 0  |  |
| Rec. Externa                                                                                 | 277   | 0              | 26          | 21                  | 47    | 17 | 0            | 0  | 21              | 8 | 92              | 33  | 86    | 31 | 16      | 6  | 1         | 0 | 15       | 5  | 0     | 0  | 0     | 0  |  |
| Rec. Interna                                                                                 | 2     |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   |                 |     | 0     | 2  | 2       | 98 |           |   |          |    |       |    |       |    |  |
| (-) ISS, ICMS, PIS                                                                           | -30   | 0              | -4          | -3                  | -7    | 22 |              |    | -1              | 4 | -18             | 59  | 0     | 1  | -2      | 7  | 0         | 1 | -2       | 6  |       |    |       |    |  |
| (-) Devoluções                                                                               | -1    |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   | -1              | 100 |       |    |         |    |           |   |          |    |       |    |       |    |  |
| (=) Rec.Concessão Líq. de Devol. e Impostos                                                  | 248   | 0              | 23          | 18                  | 41    | 16 | 0            |    | 20              | 8 | 73              | 29  | 86    | 35 | 15      | 0  | 1         | 0 | 13       | 5  | 0     | 0  | 0     | 0  |  |
| Rec.comissão e fat. Direto                                                                   | 10    | 0              | 4           | 3                   | 8     | 78 | 0            |    | 0               | 4 | 2               | 18  | 0     | 0  | 0       | 0  | 0         | 0 | 0        |    | 0     | 0  | 0     | 0  |  |
| Rec. Financeira                                                                              | 54    |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   |                 |     |       |    |         |    |           |   |          |    |       | 54 | 100   |    |  |
| Rec. Internas                                                                                | 46    |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   |                 |     |       |    |         |    |           |   |          |    |       | 46 | 100   |    |  |
| Rec. Externas                                                                                | 8     |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   |                 |     |       |    |         |    |           |   |          |    |       | 8  | 100   |    |  |
| Rec.de aplic.finan.                                                                          | 4     |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   |                 |     |       |    |         |    |           |   |          |    |       | 4  | 100   |    |  |
| Rec. Fundo Finan.                                                                            | 4     |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   |                 |     |       |    |         |    |           |   |          |    |       | 4  | 100   |    |  |
| Rec. não operac.                                                                             | 2     |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   |                 |     |       |    |         |    |           |   |          | 2  | 100   |    |       |    |  |
| Rec. Aluguel                                                                                 | 2     |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   |                 |     |       |    |         |    |           |   |          | 2  | 100   |    |       |    |  |
| Recuperação de Desp.                                                                         | 1     |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   |                 |     |       |    |         |    |           |   |          | 1  | 100   |    |       |    |  |
| (-) Custos Variáveis                                                                         | -214  | 0              | -23         | -18                 | -41   | 19 | 0            | 0  | -19             | 9 | -55             | 26  | -74   | 35 | -10     | 5  | -1        | 0 | -13      | 6  | 0     | 0  | 0     | 0  |  |
| Custos Clientes                                                                              | -212  | 0              | -23         | -18                 | -40   | 19 |              |    | -19             | 9 | -54             | 26  | -74   | 35 | -10     | 5  | -1        | 0 | -13      | 6  |       |    |       |    |  |
| Custos Transf. Internas                                                                      | -2    | 0              | 0           | 0                   | -1    | 46 | 0            | 22 |                 |   | -1              | 30  |       |    | 0       | 2  |           |   |          |    |       |    |       |    |  |
| (-) Desp.Variáveis                                                                           | -8    | 0              | -1          | -1                  | -1    | 15 | 0            | 3  | 0               | 5 | -3              | 43  | -2    | 24 | 0       |    | 0         | 1 | 0        | 5  | 0     | 0  | 0     | 0  |  |
| Remune. Gerentes                                                                             | -4    | 0              | 0           | 0                   | -1    | 17 |              |    | 0               | 8 | -1              | 33  | -1    | 31 | 0       | 6  | 0         | 0 | 0        | 5  |       |    |       |    |  |
| Comissões e Encargos                                                                         | -1    | 0              | 0           | 0                   | 0     | 17 |              |    | 0               | 8 | 0               | 33  | 0     | 31 | 0       | 6  | 0         | 0 | 0        | 5  |       |    |       |    |  |
| Desp. Vendas II                                                                              | -3    | 0              | 0           | 0                   | 0     | 11 | 0            | 10 |                 |   | -2              | 61  | 0     | 10 | 0       | 2  | 0         | 2 | 0        | 3  |       |    |       |    |  |
| (=) Mg Contrib. I                                                                            | 94    | 0              | 3           | 3                   | 6     | 6  | -1           | -1 | 1               | 1 | 17              | 18  | 10    | 10 | 5       | 5  | 0         | 0 | 0        | -1 | 2     | 3  | 54    | 58 |  |
| (-)Desp. fixas Identific.                                                                    | 94    |                |             |                     | -16   | 17 | -9           | 10 | -3              | 3 | -19             | 20  | -12   | 14 | -5      | 6  | 0         | 0 | -7       | 7  | -19   | 21 | -2    | 2  |  |
| Remune. Pessoal                                                                              | -19   |                |             |                     | -2    | 11 | 0            | 1  | 0               | 0 | -4              | 22  | -2    | 9  | -3      | 13 | 0         | 0 | 0        | 1  | -8    | 43 |       |    |  |
| Desp. Marketing                                                                              | -1    |                |             |                     | 0     | 23 |              |    |                 |   | 0               | 28  | 0     | 35 | 0       | 14 |           |   |          |    |       |    |       |    |  |
| Desp. Propaganda Inst.                                                                       | 0     |                |             |                     |       |    |              |    |                 |   |                 |     |       |    |         |    |           |   |          | 0  | 100   |    |       |    |  |
| Desp. Gerais Funcion.                                                                        | -23   |                |             |                     | -3    | 14 | 0            | 1  | 0               | 0 | -3              | 13  | -3    | 12 | -3      | 11 | 0         | 0 | -1       | 5  | -10   | 44 |       |    |  |
| Desp.Fin. Internas                                                                           | -46   |                |             |                     | -10   | 21 | -9           | 19 | -3              | 6 | -11             | 24  | -8    | 17 | 0       | 0  | 0         | 0 | -6       | 12 | 0     | 0  |       | 0  |  |

|                     |    |  |  |  |  |     |      |     |      |    |      |    |     |    |      |    |     |   |     |    |      |     |      |    |       |
|---------------------|----|--|--|--|--|-----|------|-----|------|----|------|----|-----|----|------|----|-----|---|-----|----|------|-----|------|----|-------|
| Desp.Fin.Externas   | -2 |  |  |  |  |     |      |     |      |    |      |    |     |    |      |    |     |   |     |    |      |     |      | -2 | 100   |
| (=) Mg Contrib.II   | 2  |  |  |  |  | -10 | -396 | -10 | -404 | -2 | -79  | -2 | -64 | -3 | -114 | -1 | -30 | 0 | -13 | -7 | -305 | -16 | -676 | 52 | 2182  |
| (-) JSCP            | -4 |  |  |  |  |     |      |     |      |    |      |    |     |    |      |    |     |   |     |    |      |     |      | -4 | 100   |
| (+) IR/CS           | 0  |  |  |  |  |     |      |     |      |    |      |    |     |    |      |    |     |   |     |    |      | 0   | 100  |    |       |
| (=) LAIR/CS         | -1 |  |  |  |  | -10 | 899  | -10 | 918  | -2 | 179  | -2 | 146 | -3 | 260  | -1 | 69  | 0 | 30  | -7 | 692  | -16 | 1512 | 49 | -4604 |
| (-) IR/CS           | -1 |  |  |  |  |     |      |     |      |    |      |    |     |    |      |    |     |   |     |    |      | -1  | 100  |    |       |
| (+) JSCP            | 4  |  |  |  |  |     |      |     |      |    |      |    |     |    |      |    |     |   |     |    |      |     |      | 4  |       |
| (=) Lucro Econômico | 2  |  |  |  |  | -10 | -534 | -10 | -545 | -2 | -106 | -2 | -87 | -3 | -154 | -1 | -41 | 0 | -18 | -7 | -411 | -17 | -946 | 52 | 2941  |

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 2: relatório gerencial divisional e por segmento.

| Discriminação                     | Empresa | V. Novos | V. Usados | Outros V. | Peças/Mot. | Pneus  | Oficina | Funilaria | Filial Y | Adm.     | Banco   |
|-----------------------------------|---------|----------|-----------|-----------|------------|--------|---------|-----------|----------|----------|---------|
| Liquidez Imediata                 | 0,1     |          |           |           |            |        |         |           |          |          |         |
| Liquidez Seca                     | 2,2     |          |           |           |            |        |         |           |          |          |         |
| Liquidez Comum Corrente           | 3,5     |          |           |           |            |        |         |           |          |          |         |
| Liquidez Geral                    | 3,5     |          |           |           |            |        |         |           |          |          |         |
| Investimento                      | 2.921,8 | 623,6    | 559,0     | 171,6     | 705,4      | 500,7  | 5,8     | 2,8       | 350,6    | 2,2      | 2.921,8 |
| Margem Operacional = LL / Vendas  | 0,1     | 0,0      | -8.991,5  | 0,0       | 0,1        | 0,1    | 0,0     | -0,3      | -0,1     | -6,7     | 1,0     |
| Giro do Invest.= Vendas / Invest. | 0,1     | 0,1      | 0,0       | 0,1       | 0,2        | 0,2    | 3,4     | 0,4       | 0,0      | 1,1      | 0,0     |
| ROI = Mg x Giro                   | 1,63%   | 0,05%    | -0,16%    | 0,47%     | 1,36%      | 1,03%  | -10,9%  | -9,79%    | -0,51%   | -767,69% | 1,79%   |
| ROE = RSPL                        | 1,63%   | 0,05%    | -0,16%    | 0,47%     | 1,36%      | 1,03%  | -10,9%  | -9,79%    | -0,51%   | -767,69% | 1,79%   |
| ROA                               | 0,05%   |          |           |           |            |        |         |           |          |          |         |
| MC 1 (%)                          | 38%     | 15%      |           | 4%        | 23%        | 11%    | 30%     | -49%      | -4%      |          |         |
| PEC                               | 241,7   | 104,7    |           | 65,6      | 79,7       | 109,6  | 17,7    | -0,1      | -185,7   |          |         |
| PEF                               |         |          |           |           |            |        |         |           |          |          |         |
| PEE                               | 363,6   | 170,9    |           | 131,0     | 127,5      | 178,5  | 18,1    | -0,2      | -335,7   |          |         |
| Ke                                | 1,57%   | 1,57%    | 1,57%     | 1,57%     | 1,57%      | 1,57%  | 1,57%   | 1,57%     | 1,57%    | 1,57%    | 1,57%   |
| EVA ®                             | 1,8     | -9,5     | -9,7      | -1,9      | -1,5       | -2,7   | -0,7    | -0,3      | -7,3     | -16,8    | 52,4    |
| MVA ®                             | 113,1   | -603,7   | -616,2    | -120,1    | -97,8      | -174,3 | -46,2   | -20,3     | -464,8   | -1.070,2 | 3.326,8 |

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 3: cálculo de indicadores de liquidez e de desempenho econômico.

<sup>i</sup> Entenda segmentos como produtos ou família de produtos.

<sup>ii</sup> Esses indicadores não estão presentes no quadro 2, em Apêndice, por limitações de espaço.