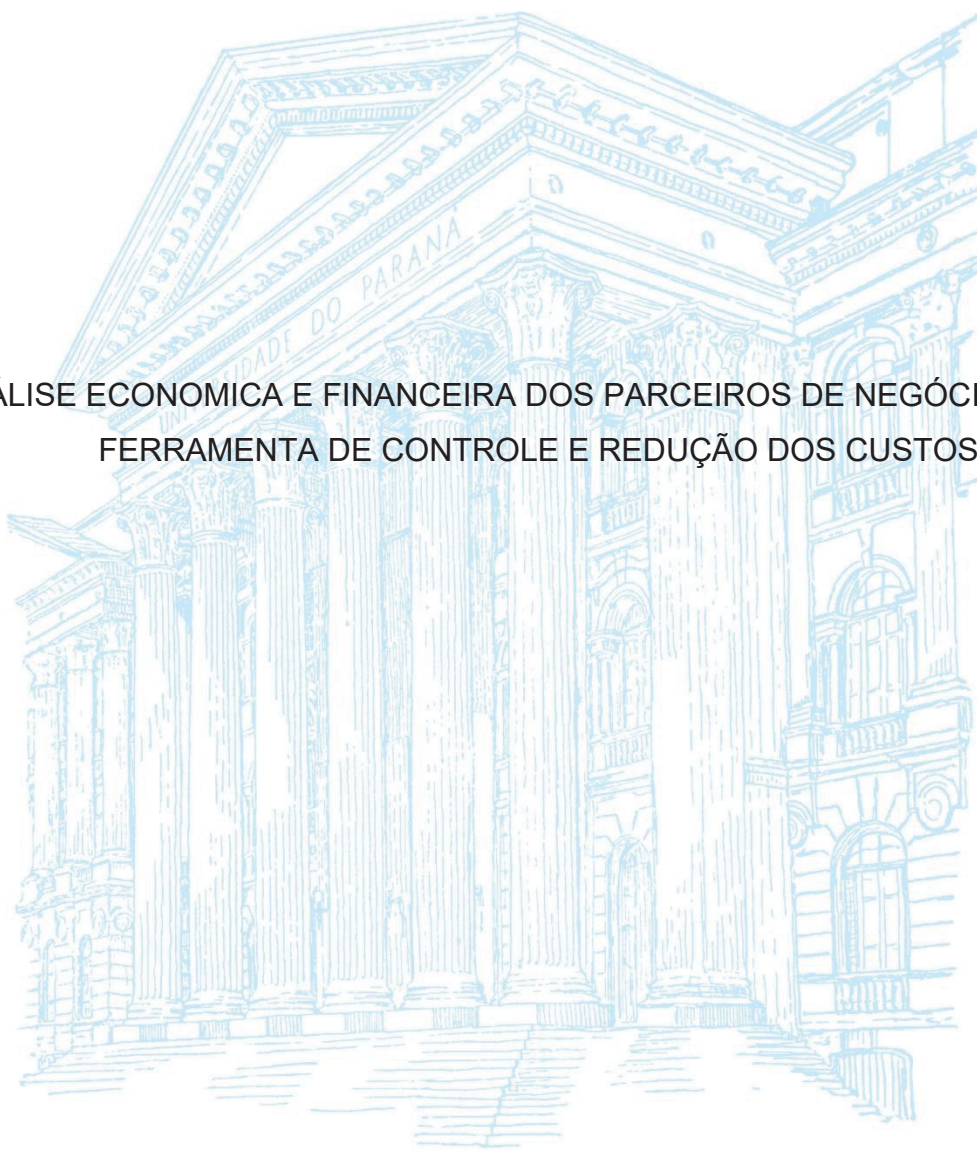


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SIDNEI ALEXANDRE GONÇALVES

ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA DOS PARCEIROS DE NEGÓCIOS COMO
FERRAMENTA DE CONTROLE E REDUÇÃO DOS CUSTOS



CURITIBA

2025

SIDNEI ALEXANDRE GONÇALVES

ANÁLISE ECONOMICA E FINANCEIRA DOS PARCEIROS DE NEGÓCIOS COMO
FERRAMENTA DE CONTROLE E REDUÇÃO DOS CUSTOS

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em Controller, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controller.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Simone Bernardes Voese.

CURITIBA

2025

RESUMO

Ao adotar uma abordagem estratégica que prioriza a transparência nas parcerias e a análise rigorosa de custos, as organizações podem mitigar riscos financeiros e se posicionar de maneira mais competitiva no mercado. Unificar a análise das demonstrações contábeis com a análise do preço do fornecedor fornecerá uma visão clara da situação patrimonial, econômica e financeira das empresas, permitindo uma avaliação precisa da saúde financeira dos parceiros e a identificação de oportunidades de redução de custos.

Palavras-chave: Competitividade. Redução de custos. Análise de dados econômicos e financeiros.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	9
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
REFERÊNCIAS.....	16

1 APRESENTAÇÃO

Conhecer os produtos e processos é fundamental para o sucesso de uma empresa. Com base nessa premissa, este projeto foi desenvolvido com o intuito de levar essa visão ao aspecto financeiro, Groppelli e Nikbakht (2002) definem gestão financeira como a aplicação de uma série de princípios financeiros e econômicos visando maximizar a riqueza ou o valor total de um empreendimento. O objetivo é compreender a rede de fornecedores sob a ótica financeira, visando o controle e a redução de seus custos, para Ferrari (2009), demonstrações contábeis, constituem quadros técnicos, que tem por finalidade a exposição clara, sistematizada e objetiva da situação patrimonial, econômica e financeira de uma empresa. Essa abordagem se torna uma ferramenta e um diferencial para garantir a continuidade das operações e aumentar a competitividade no mercado e para tal é importante buscar uma rede de fornecedores que estejam dispostos e engajados em reduzir seus custos.

A redução de custos é um tema amplamente discutido nas empresas, especialmente em momentos de crise, quando se faz necessário reavaliar direções estratégicas. Um entendimento profundo de todos os custos, tanto internos quanto externos, pode ajudar a mitigar problemas financeiros. Contudo, muitas vezes, as ações efetivas para reduzir custos são escassas, principalmente devido à departamentalização, que pode levar a uma priorização excessiva das necessidades individuais de cada setor. Dessa forma, o foco principal, que deveria ser a mitigação e a redução de riscos financeiros, acaba se tornando secundário, dando lugar a uma preocupação excessiva com os resultados departamentais.

O projeto em questão pode ser aplicado a empresas de diversas áreas, sendo este projeto descrito com foco na indústria, para Salazar e Benedicto (2004) a análise da demonstração financeira pode ser usada por qualquer empresa independentemente do seu ramo de atividade. Compreender a dinâmica dos parceiros de negócios e dos fornecedores é essencial para o sucesso organizacional. É importante que as empresas analisem que tipo de parceria estão estabelecendo: uma relação de ganha-ganha ou uma situação em que uma parte depende excessivamente da outra. Essa compreensão pode ser alcançada por meio da análise dos dados econômicos e financeiros dos parceiros, permitindo uma

avaliação mais precisa da saúde financeira através de balanços e demonstrações financeiras.

Entretanto, para que essa análise seja efetiva, é crucial que os fornecedores estejam dispostos a compartilhar suas informações financeiras. Neste ponto, a identificação do tipo de parceria se torna evidente, pois é comum que alguns fornecedores recusem a divulgação desses dados. Portanto, cabe à área comercial enfatizar a importância desse compartilhamento. Caso não seja possível obter essas informações, a empresa deve considerar se é viável continuar com o parceiro atual ou se é mais estratégico buscar um novo fornecedor, especialmente se os controles considerados essenciais não puderem ser implementados.

Assim que as informações financeiras forem disponibilizadas, a empresa poderá começar a processá-las, transformando dados brutos em informações valiosas, para Braga (1999) o objetivo da análise das demonstrações contábeis como instrumento de gerência consiste em proporcionar uma melhor visão das tendências dos negócios, com a finalidade de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados, efetiva e eficientemente, na realização das metas da organização. Essa análise permitirá identificar se um parceiro enfrenta ou não dificuldades financeiras. Dependendo da gravidade da situação e da importância estratégica desse fornecedor, a empresa pode optar por auxiliar na busca por soluções que melhorem a saúde financeira do parceiro ou, alternativamente, explorar oportunidades de redução de custos. Isso pode ocorrer por meio de ganhos de produtividade, aumento de escala ou negociações comerciais mais favoráveis, resultando em uma diminuição dos custos atuais e na mitigação de despesas futuras.

Uma análise financeira robusta da rede de fornecedores é uma ferramenta importante para a sustentabilidade e o crescimento das empresas. Ao adotar uma abordagem estratégica que prioriza a transparência nas parcerias e a análise rigorosa de custos, as organizações podem não apenas mitigar riscos financeiros, mas também se posicionar de maneira mais competitiva no mercado. A possibilidade de transformar dados em informações estratégicas para tomada de decisão permite uma melhor visão de futuro, promovendo parcerias mais saudáveis e produtivas. Ao fortalecer as relações com os fornecedores e otimizar a gestão financeira, as empresas estarão mais preparadas para enfrentar desafios e aproveitar

oportunidades, garantindo um futuro mais sólido e promissor e evidenciado a importância de conhecer e obter informações relevantes de seus parceiros.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

O diagnóstico para a construção da proposta será apresentado utilizando a ferramenta 5W2H conforme quadro 1.

QUADRO 1 – FERRAMENTA DE 5W2H

O quê	Por quê	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto Custa
Identificar empresas que fornecem serviços de análise de balanço	Agilidade e padronização das informações	Gestor da área de controladoria	Online e visitas presenciais	06/01/2025 Até 13/01/2025	Abrir BID para cotação de fornecedores e avaliar as propostas	35.000,00
Elaborar um primeiro estudo de caso	Demonstrar para a diretoria a importância de se obter tal informação	Gestor da área de controladoria	Na empresa	25 de fevereiro	Após o sucesso na negociação comercial elaborar apresentação e demonstrar resultados.	0,00
Treinar equipe interna para acompanhamento	Para dar continuidade e foco na busca de mais oportunidades	Gestor da área de controladoria	Na empresa	20/03/2025	Solicitar ao RH treinamento de análise de balanço e fazer o treinamento gratuito do Bradesco	5.000,00
Monitorar a situação financeira dos fornecedores	Elaborar ou adquirir relatório visando avaliar a evolução no trimestre	Gestor da área de controladoria	Na empresa e através do site do fornecedor	A cada trimestre	Através de Indicadores	0,00

Fornecer informações estratégicas para negociações eficazes	Controlar e reduzir os custos	Time de controlar ia de custos	Na empresa	Diariamente	Elaborar relatório do desempenho financeiro da empresa	0,00
---	-------------------------------	--------------------------------	------------	-------------	--	------

FONTE: Sidnei Alexandre Gonçalves (2025).

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Esta proposta técnica tem como objetivo apresentar, de forma resumida as etapas do trabalho a ser realizado. Assim como a idealização de um projeto é fundamental, sua execução também é crucial.

Como etapa inicial, é essencial identificar os fornecedores mais relevantes, para isso, recomenda-se a elaboração de uma análise de Pareto, O Diagrama de Pareto tem como finalidade mostrar a importância de todas as condições, a fim de, escolher o ponto de partida para solução do problema, identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso. (MACHADO, 2012, p. 49). Para realizar uma análise financeira eficaz, é importante utilizar uma variedade de métricas que forneçam uma visão abrangente da saúde financeira dos parceiros de negócios. Aqui estão algumas métricas específicas que você pode considerar:

ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS: Inclui a análise do balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício (DRE) e fluxo de caixa.

- Indicadores de Solvência: Avaliam a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de longo prazo.
- Indicadores de Liquidez: Medem a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo.
- Indicadores de Rentabilidade: Incluem margens de lucro bruto e líquido, retorno sobre ativos (ROA) e retorno sobre patrimônio líquido (ROE).
- Análise de Pareto: Identifica os fornecedores mais relevantes e as principais causas de problemas financeiros.
- Histórico da Evolução do Preço: Avalia a variação dos preços dos itens vendidos pelos fornecedores ao longo dos últimos três anos.

A obtenção das informações mencionadas é de suma importância para a continuidade do trabalho, pois constitui a fonte primária de dados. Para Gomes (2017), as demonstrações financeiras fornecem informações acerca da posição patrimonial e financeira da entidade e assim auxiliando no desempenho de suas operações, e se elaboradas de forma confiável, devem retratar a sua realidade e assim sendo interpretadas de forma correta e com maior eficiência.

Este trabalho também justifica-se pelo potencial redução de custos e respectivo ganho de competitividade, e, portanto, cabe ao líder do projeto distribuir

as atividades de acordo com as competências de cada membro da equipe. Essa tarefa exigirá a combinação de diversas expertises, incluindo:

- Conhecimento sobre as matérias-primas envolvidas e seus respectivos valores;
- Compreensão dos processos de fabricação;
- Habilidade em análise de balanços;
- Capacidade de comparar a abertura de custos do fornecedor com as informações contábeis obtidas por meio da análise de balanço e outras informações financeiras;
- Negociação técnico comercial.

Abaixo é descrito o passo a passo da análise e potencial ganhos:

3.1 CONHECIMENTO SOBRE MATERIAIS ENVOLVIDOS NO PROCESSO PRODUTIVO:

Para garantir uma análise precisa, cabe ao time realizar a análise técnica do produto. Nessa análise, será possível calcular com exatidão a quantidade de matéria-prima necessária e identificar quais matérias-primas estão envolvidas no processo. Por se tratar de uma atividade técnica, recomenda-se que essa análise seja conduzida pela equipe de técnica que geralmente é representada pelo time de engenharia. No desenvolvimento do produto, a seleção do material é um dos passos mais importantes. Sua estrutura, processo e propriedades vão determinar o desempenho final (CALLISTER, 2016)

3.2 COMPREENSÃO DOS PROCESSOS DE FABRICAÇÃO:

Esta é uma etapa crucial no cálculo do custo do produto, e recomenda-se que seja conduzida pela equipe de engenharia de manufatura ou um representante da empresa com conhecimento técnico sobre o processo fabril pois compreender o roteiro de fabricação e os equipamentos envolvidos no processo produtivo permitirá que a estimativa de custos se aproxime da realidade. Neste momento, reside um grande potencial para a redução de custos, pois nem sempre o processo idealizado na cotação de um produto é o realmente utilizado pois é comum que o fornecedor quando é nomeado busque meios produtivos alternativos e de menor custo visando sempre aumento da margem. Assim, é fundamental calibrar as diferenças entre o orçado e o real. As organizações geralmente operam em ambientes

caracterizados pela intensa competição, progresso tecnológico contínuo, novas exigências dos consumidores e recursos naturais escassos (BHASIN, 2012). Por mais de uma década, houve crescente interesse em operações mais flexíveis e mais responsivas, juntamente com redução no tempo de ciclo para melhorar o desempenho de todo o fluxo (DINESH; GHUPTA, 2005).

Além disso, é necessário avaliar todos os custos diretos e indiretos, incluindo mão de obra e despesas gerais de fabricação, entender e separar os custos fixos e variáveis, diretos e indiretos. Vale ressaltar que esta etapa se concentra apenas nos custos relacionados à operação e à fabricação do produto, portanto, gastos administrativos e comerciais não são considerados nesta fase.

3.3 HABILIDADE EM ANÁLISE DE BALANÇOS

Para que este estudo de caso traga resultados relevantes, é importante que a equipe conte com um integrante capacitado para elaborar a análise de balanço ou que a empresa busque a assistência de um fornecedor externo. É fundamental realizar, no mínimo, análises econômicas, financeiras e estruturais dos fornecedores. A busca de novas ferramentas que forneçam auxílio ao administrador é fundamental, auxiliando na tomada de decisão e, conseqüentemente, obtendo o sucesso na dinamização dos processos de gerenciamento (COSTA et al., 2016). Sempre que possível, recomenda-se avançar para a análise de índices com o objetivo de identificar outros potenciais indicadores, como ciclometria, retorno sobre ativos e participação de capitais de terceiros.

3.4 COMPARABILIDADE DAS INFORMAÇÕES

Uma vez que os custos são recalculados sob a ótica do cliente, cabe ao líder do projeto confrontar os dados de uma proposta de preços com os respectivos custos abertos, alinhando-os à realidade financeira da empresa, que será obtida por meio da análise dos dados financeiros. Nesse contexto, destaca-se a análise do demonstrativo de resultados da empresa, onde certos gastos podem ser avaliados de forma simples, tais como:

CPV – Nesta seção, é possível identificar os custos médios de fabricação e confrontá-los com os custos apresentados na abertura de custos.

Despesas administrativas e comerciais – A empresa também apresentará, em seu demonstrativo de resultados, a proporção que as despesas administrativas e

comerciais representam em relação ao seu faturamento. Dessa forma, será fácil confrontar esses dados com a abertura de custos.

Margem de lucro – A margem de lucro será considerada tanto na abertura de custos quanto no demonstrativo de resultados. Essa análise deve ser realizada em ambas as linhas: lucro bruto e lucro líquido.

3.5 NEGOCIAÇÃO TÉCNICA E COMERCIAL

Esta etapa é de grande relevância, assim como as demais já mencionadas; no entanto, será na fase de negociação que o sucesso do projeto se tornará evidente. Nessa fase, será possível demonstrar, tanto técnica quanto matematicamente, que os números recalculados fazem sentido e que o preço praticado pelo fornecedor oferece ganhos superiores aos acordados previamente entre as partes.

Recomenda-se que a equipe técnica forneça todo o suporte à área comercial para que a negociação seja efetiva. É comum que, nesse momento, o fornecedor aponte uma série de fatores novos para justificar o preço mais elevado em relação aos valores analisados pela equipe. Por isso, cabe à área comercial avaliar todas as variáveis envolvidas.

Pode-se afirmar que, com o suporte da equipe técnica durante a negociação comercial, haverá um ganho significativo em relação ao conhecimento do produto, do processo e da situação financeira do fornecedor. Esse trabalho também servirá para mitigar riscos, como a possível falência de um fornecedor, permitindo a antecipação de ações que evitem futuras interrupções na linha de produção.

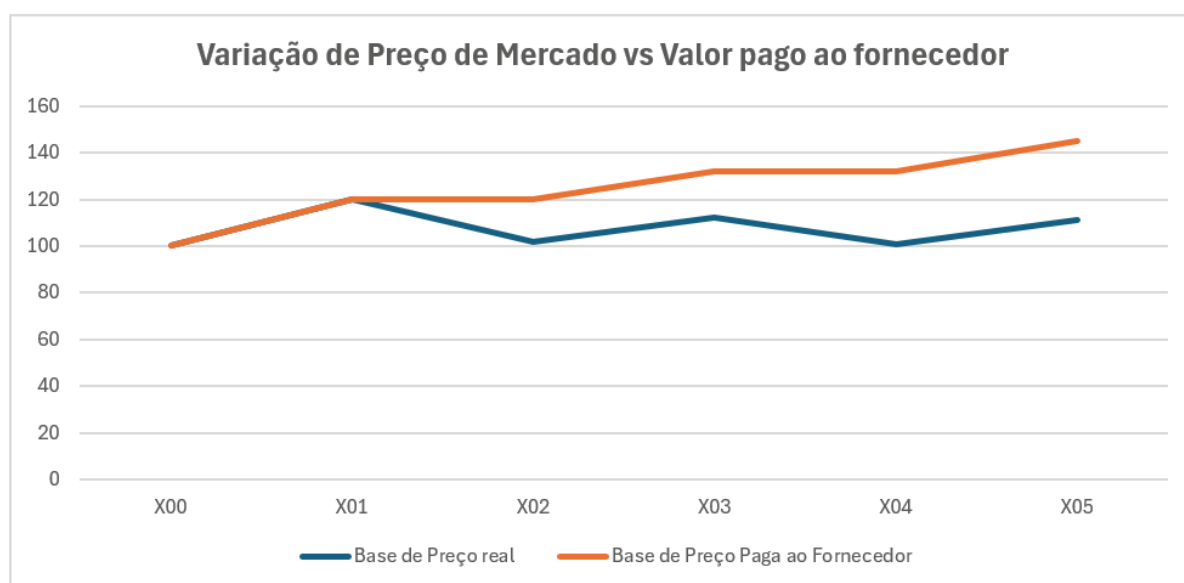
Como este trabalho visa buscar reduções de custos com o objetivo claro de aumentar a competitividade, é importante que, após a etapa de negociação — que pode ser chamada de reprecificação —, haja um monitoramento contínuo sobre as ações futuras. Isso inclui acompanhar variações nos preços de matérias-primas, mão de obra, inflação, escassez de materiais, variação cambial, entre outros fatores. Portanto, uma vez iniciado, esse trabalho deve ser mantido até que surja uma nova necessidade de reprecificação.

Sugere-se também realizar um acompanhamento mensal dos resultados obtidos e apresentá-los periodicamente aos diretores, a fim de garantir que o verdadeiro valor deste trabalho não seja esquecido. No quadro abaixo, é apresentada uma simulação da variação de preço de um determinado material, na

qual não se observa a oscilação de preços de mercado por parte do cliente. No entanto, a cada reajuste, o fornecedor solicita um aumento de preço, o que é seu direito, mas não repassa as reduções que eventualmente ocorrem.

Ano	X00	X01	X02	X03	X04	X05
Base de Preço real		100	120	102	112	101
Base de Preço Paga ao Fornecedor		100	120	120	132	132

Varição de Preço de Mercado	X00	X01	X02	X03	X04	X05
Aumentos		0%	20%	0%	10%	0%
Reduções		0%	0%	15%	0%	10%



Como pode ser visto no quadro acima, a falta de controle sobre os materiais adquiridos por fornecedores cria um risco de descontrole dos custos, no exemplo hipotético acima a mercadoria que é paga pelo fornecedor em X05 ao valor de 111 é repassado ao cliente ao valor de 145.

Este projeto demonstrou que, ao aliar a análise de custos com a análise econômica e financeira de uma empresa, é possível identificar potenciais para aumentar a competitividade, o que certamente trará resultados significativos. Isso se manifestará não apenas em uma redução de custos inicial, mas também em um controle eficaz sobre os custos após a implementação. Vale destacar que o controle de custos é de vital importância para as organizações.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. Curso de administração financeira. São Paulo: Atlas, 2009.
- BHASIN, S. Performance of Lean in large organisations. *Journal of Manufacturing Systems*, 2012.
- BRAGA, Hugo Rocha, ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Mudança das contábeis na lei societária, São Paulo: Atlas, 2008. p. 11-3; 138-9.
- CALLISTER, W. (2016). Ciência e engenharia de materiais: uma introdução. LTC.
- DINESH, S.; GHUPTA, V. Application of value stream mapping for lean operations and cycle time reduction: an Indian case study. *Production Planning & Control*, 16(1), 44-59, 2005.
- FERRARI, E. L. Análise de balanços: análise de demonstrações financeiras. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GOMES DA SILVA, Alessandra. Análise econômico-financeira de empresas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. 2017. 54f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. [Orientador: Prof. Dr. Adilson de Lima Tavares] Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/5922/1/AlessandraGS_Monografia.pdf> Acesso em: 26 de abr.2025.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. Administração financeira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MACHADO, Simone. Gestão da Qualidade. Inhumas/GO: e-Tec Brasil, 2012
- SALAZAR, J. N. A.; BENEDICTO, G. C. Contabilidade financeira. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- STA, R. A. T. et al. A análise da demonstração de resultado do exercício-dre como ferramenta de gestão para o administrador. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, v. 1, n. 01, p. 37-46, 2016.