

## Nota de Ensino

### FÁBRICA DE PARAFUSOS EFICIENTE S.A. (3)

---

Esta nota de ensino foi elaborada pelos professores Jairo Laser Procianoy, da Escola de Administração da UFRGS, e Luiz Henrique Boff, do Banco do Brasil, e ambos da Leonardo Da Vinci Business School.

Este documento deve ser utilizado pelo professor responsável pela discussão do caso e não deve ser distribuído para os alunos. A sua função é auxiliar o professor a planejar a aplicação e a discussão do caso. Não é apresentada uma solução, mas sim aspectos que devem ser considerados para a atividade didática e a análise do caso.

A utilização desta nota de ensino pelo aluno não contribui para a sua aprendizagem. Também deve ser evitada qualquer forma de uso que possa prejudicar a aplicação futura do caso.

Copyright © 2004, Jairo Laser Procianoy e Luiz Henrique Boff

Versão A

---

#### RESUMO

No terceiro caso da FAPESA, surgem inesperadamente mais três balanços que não estavam disponíveis nas etapas anteriores. Isso representa a necessidade de revisar todo o trabalho de organização, pois esses novos balanços podem ser tanto de uma empresa como de empresas diferentes. João precisa definir de que forma vai revisar o trabalho e incluir os novos balanços.

#### UTILIZAÇÃO

Este caso pode ser utilizado em disciplinas que envolvam os conhecimentos de contabilidade e de análise de demonstrativos financeiros. É importante que os alunos tenham conhecimento de planilhas eletrônicas para poder desenvolver estes conteúdos de forma computadorizada.

Esta é terceira parte de um caso divido em quatro etapas. Sugere-se a aplicação completa e seqüencial, realizando processo de leitura, análise e discussão de cada etapa antes de realizar a seguinte. Utilizar o resultado das análises e discussões da parte 1 e 2 e não entregar o caso seguinte (4) antes da análise deste.

#### OBJETIVOS

1. Compreender a função das análises horizontal e vertical de cada empresa.
2. Aprender a trabalhar com um certo nível de tensão.

#### QUESTÕES PARA OS ALUNOS

1. O que fazer diante da situação?
2. Qual é a resposta mais apropriada para a situação?
3. Será que é possível resolver esta situação?
4. Apresente os passos que você sugere para resolver este novo problema que apareceu e o problema da Cimenteira Nacional que já existia antes.
5. Confira a lógica da evolução de cada demonstrativo para cada empresa.

## **ANÁLISE DO CASO**

Nesta terceira etapa, é importante notar que a atividade seja conduzida com muito cuidado. Os alunos podem ficar confusos e imaginar que as análises realizadas anteriormente devem estar erradas.

Como já foi identificado na nota de ensino do caso 1, um dos balanços era da Carnes e Carnes S.A., que não figura entre as dez empresas relacionadas no caso 2. Além disso, a Cimenteira Nacional possuía apenas dois balanços. No caso 3, a situação é invertida: os balanços dos exercícios de 1999 e 2001 são da Carnes e Carnes e de 2000 são da Cimenteira Nacional.

Como essa situação não é evidente, os alunos devem analisar o trabalho já realizado e comparar os demonstrativos do caso 1 com os novos, apresentados neste caso.

Relembrando, são aspectos importantes para a análise deste caso:

- cada setor da economia tem suas características operacionais e financeiras próprias;
- identificação das diferenças entre os setores ajuda a organizar as informações;
- as empresas não apresentam diferenças substanciais de um exercício para outro (a menos que tenha existido algo muito distinto na gestão daquela empresa naquele exercício);
- a trajetória de uma empresa ao longo do tempo é feita de pequenos movimentos ano após ano;
- o fato de encontrar um demonstrativo que não “fecha” com os demais é um forte sinal de que algo está errado.

As análises horizontal e vertical de cada empresa são fundamentais para a solução do problema deste caso. São importantes instrumentos de trabalho.

É importante que o aluno revise todos os conhecimentos desenvolvidos até o momento, principalmente no que tange aos demonstrativos, às suas contas e aos setores da economia que cada empresa pertence.

## **Incidente crítico**

Durante a discussão do caso, utilize a situação abaixo para explorar um novo enfoque, mais específico, para o debate:

João ouviu falar que um cliente do ramo alimentício estava fazendo muita pressão junto ao departamento de vendas para que seu crédito fosse liberado. Ele olhou para seu material e verificou que nenhum cliente era deste setor. Tente verificar se os demonstrativos apresentados são de uma empresa do ramo alimentício. Quais características deste ramo podem ser identificadas?

## **Análise comportamental**

Na primeira etapa do caso 1, foi identificada uma situação em que João levantou a hipótese de que o “pessoal da limpeza” ou “alguém que queria prejudicá-lo” poderiam ter desorganizado os balanços.

Se este assunto foi discutido na primeira etapa, agora é hora de retomá-lo. Com as informações fornecidas nesta etapa, fica evidente que a origem do problema é outra. Discuta com os alunos questões relativas ao preconceito, ética, suposições, etc.