

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD – ADM)**

RAFAEL HERRMANN DE CASTRO CAMARGO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO DE UMA EMPRESA DE
CONFECÇÕES**

**Porto Alegre
2009**

RAFAEL HERRMANN DE CASTRO CAMARGO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO DE UMA EMPRESA DE
CONFECÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

**Porto Alegre
2009**

RAFAEL HERRMANN DE CASTRO CAMARGO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO DE UMA EMPRESA DE
CONFECÇÕES**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. – Escola de Administração

Prof. – Escola de Administração

Prof. – Escola de Administração

RESUMO

CAMARGO, Rafael Herrmann de Castro. *Planejamento Financeiro de uma Empresa de Confeccões*. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

O presente trabalho consiste no planejamento financeiro de uma empresa de confeccões para os próximos doze meses. Esta organização vem sendo comandada por seus dois sócios e possui aproximadamente um ano de existência, demonstrando ser viável até o presente momento. Contudo, desafios insurgentes demandam novos esforços para garantir o crescimento sadio e a própria sobrevivência da organização. Coloca-se, então, a necessidade de realizar um planejamento adequado, buscando melhor preparar a empresa e ajudando-a a suplantar os difíceis primeiros anos, quando muitos empreendedores não sobrevivem ao mercado e às próprias limitações.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro, Confeccão, Micro e pequena empresa

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Evolução da receita mês a mês.....	16
Figura 2 – Distribuição da receita.....	16
Quadro 1 – Divisão de tarefas dos sócios.....	16
Quadro 2 – Dados Indústria Têxtil no Brasil em 2008.....	18
Quadro 3 – Evolução número de empresas no Brasil.....	21
Quadro 4 – Classificação das micro e pequenas empresas por faturamento.....	22
Quadro 5 – Classificação das micro e pequenas empresas por número de funcionários.....	23
Quadro 6 – Simples Nacional – comércio.....	24
Quadro 7 – Exemplo de DRE.....	31
Quadro 8 – Exemplo de balanço patrimonial.....	33
Quadro 9 – Liquidez geral.....	
Quadro 10 – Liquidez corrente.....	32
Quadro 11 – Liquidez seca.....	32
Quadro 12 – Giro de estoques.....	32
Quadros 13 e 14 – Prazo médio de recebimentos.....	32
Quadros 15 e 16 – Prazo médio de pagamentos.....	32
Quadro 17 – Índice de endividamento geral.....	32
Quadro 18 – Índice de cobertura de juros.....	32
Quadros 19 e 20 – Margem de lucro bruto.....	32
Quadro 21 – Margem de lucro operacional.....	32
Quadro 22 – Margem de lucro líquido.....	32
Quadro 23 – Retorno do ativo total.....	32
Quadro 24 – Retorno do capital próprio.....	32
Quadro 25 – Evolução da receita mês a mês.....	32
Quadro 26 – Evolução da receita no período.....	32
Quadro 27 – DRE	32
Quadro 28 – Balanço patrimonial.....	32
Quadro 29 – Aplicação dos Índices.....	32
Quadro 30 – Taxas de juros e inflação.....	32
Quadro 31 – Cenário pessimista.....	32
Quadro 32 – Cenário provável.....	32
Quadro 33 – Cenário otimista.....	32
Quadro 34 – DRE Cenário pessimista.....	32
Quadro 35 – DRE Cenário provável.....	32
Quadro 36 – DRE Cenário otimista.....	32

1. INTRODUÇÃO	9
2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	12
3. OBJETIVOS	13
3.1. OBJETIVO GERAL	13
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	14
4.1 ORIGEM E FUNDAÇÃO	14
4.2 MODELO DE NEGÓCIOS.....	15
4.3 ESTRUTURA	17
4.4 O MERCADO	17
4.4.1 Indústria Têxtil	18
4.4.2 Indústria têxtil no Brasil	18
4.4.3 Mercado de Produtos Licenciados	19
5. REFERENCIAL TEÓRICO	21
5.1 GESTÃO DE UMA EMPRESA	21
5.2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	23
5.2.1 Tributação da micro e pequena empresa	24
5.3 PLANEJAMENTO	25
5.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	26
5.4.1 Planejamento Financeiro de Curto Prazo	28
5.4.2 Planejamento Financeiro de Longo Prazo	29
5.5 PLANEJAMENTO DE CAIXA	30
5.6 INSTRUMENTOS DE CONTROLE FINANCEIRO	30
5.6.1 Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)	30
5.6.2 Balanço Patrimonial	32
5.7 DEPRECIAÇÃO	34
5.8 LIQUIDEZ.....	34
6. ANÁLISE DE ÍNDICES FINANCEIROS	36

6.1 CATEGORIA DE ÍNDICES	36
6.2 ÍNDICES DE LIQUIDEZ	37
6.2.1 Liquidez geral	37
6.2.2 Liquidez corrente	38
6.2.3 Liquidez Seca	38
6.3 ÍNDICES DE ATIVIDADE	39
6.3.1 Giro de estoques	39
6.3.2 Prazo médio de recebimentos	39
6.3.3 Prazo médio de pagamentos	40
6.4 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO	41
6.4.1. Endividamento geral	41
6.4.2 Cobertura de juros	41
6.5 ÍNDICES DE RENTABILIDADE.....	42
6.5.1 Margem de lucro bruto	42
6.5.2 Margem de lucro operacional	43
6.5.3 Margem de lucro líquido	43
6.5.4 Retorno do ativo total	43
6.5.5 Retorno do capital próprio	44
6.6 ÍNDICES DE VALOR DE MERCADO	44
6.7 ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL.....	45
6.8 COMO AVALIAR OS ÍNDICES.....	46
7. MÉTODO	48
7.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	48
7.2 ANÁLISE DE DADOS.....	48
8. ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
8.1 PROJEÇÕES INICIAIS	50
8.2 NÚMEROS DA EMPRESA.....	51
8.3 RECOMENDAÇÃO	53
8.4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO	54

8.5 BALANÇO PATRIMONIAL	56
8.6 APLICAÇÃO DE ÍNDICES	58
8.7 COMENTÁRIOS E AVALIAÇÕES DOS ÍNDICES	59
8.7.1 Liquidez geral e liquidez corrente	59
8.7.2 Liquidez Seca	59
8.7.3 Giro de estoques	60
8.7.4 Prazo médio de pagamento e prazo médio de recebimentos	60
8.7.5 Índice de endividamento geral	61
8.7.6 Índices de lucratividade	61
8.7.7 Retorno do ativo total e retorno sobre capital próprio	62
8.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS ACERCA DOS ÍNDICES ANALISADOS	62
9. PLANEJAMENTO FINANCEIRO	64
9.1 CENÁRIOS	64
9.1.1 Cenário pessimista	65
9.1.2 Cenário Provável	66
9.1.3 Cenário otimista	67
9.2 DRE PROJETADO.....	68
9.2.1 Considerações acerca das Demonstrações de Resultado do Exercício Projetadas	70
9.3 PLANILHA DE CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA	71
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
11. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	75
12. ANEXOS	76

1. INTRODUÇÃO

Em uma situação ideal, uma nação deveria formar um bom número de administradores de empresas qualificados. Isto seria uma maneira de elevar a média de gestores com conhecimento técnico suficiente para, no mínimo, ter o embasamento necessário para dirigir instituições, tanto públicas como privadas.

Ainda que a existência de um gestor qualificado possa não garantir, exclusivamente, o sucesso de um empreendimento, seguramente pode auxiliar na concepção de projetos e tomadas de decisões com maior perspectiva de acertos.

Contudo, a realidade de muitas empresas mostra empreendedores que iniciam seus projetos crendo que basta a intuição e o conhecimento de determinado produto ou serviço para obterem sucesso. Tal análise é equivocada e bastante comum em micro e pequenas empresas, as quais, muitas vezes, são fundadas e desenvolvidas por pessoas sem conhecimentos técnicos e estudos na área. Nem mesmo projeções e cenários prováveis são construídos antes de se investir e desenvolver um novo negócio - quanto menos, estudos de mercado, de viabilidade e um cuidadoso planejamento financeiro e de fluxo de caixa.

Assim, a falta de planejamento e conhecimento constitui uma das principais razões pelo alto índice de mortalidade de micro e pequenas empresas em seus primeiros anos de atividade. Um estudo mostra que 27% das empresas do Estado de São Paulo fecham em seu primeiro ano de atividade ¹. Já no Estado do Rio Grande do Sul, este percentual sobe para 40% ².

Este trabalho, justamente, aborda o caso de uma empresa de pequeno porte. Deseja-se, portanto, através de recomendações a serem detalhadas neste trabalho, fazê-la seguir o caminho das incipientes empresas que ultrapassam os difíceis primeiros anos e obtém sucesso no longo prazo.

¹ disponível em <www.sebraesp.com.br>. Acesso em setembro de 2009.

² disponível em <www.sebraers.com.br>. Acesso em setembro de 2009.

A empresa em questão encaminha-se para seu segundo ano de atuação e sua viabilidade, até o presente momento, baseou-se em alguns fatores chave, a saber:

- baixo investimento inicial
- ausência de recursos imobilizados
- poucos custos fixos
- reinvestimento dos ganhos na empresa

É importante ressaltar que outros fatores também tiveram sua importância e serão detalhados mais adiante. Entretanto, os citados acima se destacam, pois estão sendo afetados de maneira mais significativa pelas mudanças que a empresa experimenta no estágio atual.

Este estágio se caracteriza por um crescimento, o qual promove importantes alterações em sua estrutura. Uma destas alterações é a premente necessidade de remuneração dos sócios, procedimento não ocorrido até então, em virtude da decisão pelo reinvestimento dos ganhos na própria empresa. Como equilibrar a decisão de inserir este custo, considerando o advento de novos investimentos e a decisão de tomar ou não capital de terceiros?

Outro importante fator a ser citado é a necessidade de encontrar uma nova sede, o que acarretará no aumento dos custos fixos. Isto porque a empresa subloca, atualmente, uma sala dentro de outra empresa, a um custo baixo. A intenção agora é mudar-se para um imóvel maior, e, se possível, independente.

Considerando os dois fatores supracitados, e outros a serem analisados, coloca-se, então, que o planejamento financeiro surge como um instrumento de organização e embasamento para futuras decisões: organização, pois detalha item por item todos os investimentos e desembolsos necessários para atingir os objetivos estratégicos da empresa; embasamento, pois confere maior segurança ao gestor, considerando a construção de diferentes cenários que permitem a visualização de possíveis situações em sua realidade, e as conseqüentes antecipações ou mesmo reações a estes eventos.

Deste modo, para se atingir o objetivo proposto, primeiro realiza-se a caracterização da organização e sua contextualização no mercado em que se insere.

A seguir, faz-se uma revisão da literatura acerca dos assuntos relacionados ao tema. Esta revisão, por sua vez, dá o embasamento para a parte final, que é a análise da situação financeira atual da empresa e a construção de projeções e cenários para o período futuro de um ano.

A empresa Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda., objeto de estudo deste trabalho, é fruto de uma idéia amadurecida durante muitos anos. Entretanto, somente em decorrência do aparecimento de uma oportunidade é que foi dado o impulso inicial para que se começasse a implantar a idéia da abertura da empresa. Essa idealização levou a um começo que teve cada passo pensado e simulado financeiramente. Mesmo assim, a empresa carece de um planejamento mais estruturado e que projete seus números em um maior período de tempo.

Portanto, a realização do trabalho se justifica pela importância do planejamento financeiro para a longevidade e sucesso da organização estudada.

A escolha da empresa citada acima também é motivada pela oportunidade, visto ser pertencente ao autor deste trabalho de conclusão. A necessidade do mesmo em aplicar outros conhecimentos adquiridos ao longo do curso superior de Administração de Empresas neste incipiente empreendimento constitui uma ótima chance de aliar teoria e prática, tomando como objeto de estudo umas das razões pelas quais o curso é escolhido por estudantes - o desejo de ter o próprio negócio.

2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Como já referido na introdução, o objeto do estudo, a empresa Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda., encontra-se em um estágio de crescimento que leva novos elementos a serem considerados em sua estrutura de custos. Da mesma forma, novos cenários se desenham no horizonte próximo, demandando um planejamento, ainda inexistente, que venha a preparar a empresa, ajudando-a a crescer de maneira organizada e salutar.

Tendo em vista estes custos a crescer, torna-se imperativo saber se a empresa comporta os mesmos, de maneira a mantê-la solvente e lucrativa. De outro modo, também se pode questionar o quanto a empresa necessita crescer de modo a manter-se viável, levando em consideração o aumento de seus passivos, caso estes não possam ser absorvidos no patamar de faturamento atual.

Em resumo, o problema em questão consiste na ausência de uma ferramenta adequada, que prepare a empresa para situações que venham a ocorrer em seu futuro próximo. Tal preparação se faz necessária em função do crescimento experimentado pela empresa, pela necessidade de remunerar seus sócios e pela incorporação de novos investimentos (como a nova sede, por exemplo). Para isto, a empresa deverá manter um fluxo de caixa e rentabilidade que atenda estas demandas, evitando, assim, aumentar as estatísticas de micro e pequenas empresas que não sobrevivem aos primeiros anos de existência.

3. OBJETIVOS

Neste capítulo, serão apresentados os objetivos deste trabalho, divididos em gerais e específicos.

3.1. OBJETIVO GERAL

Realizar o planejamento financeiro para o período de um ano, com a simulação de diferentes cenários

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a situação financeira atual da empresa Clube Ind. e Com. de Confecções Ltda.

- Elaborar um balanço patrimonial da empresa

- Elaborar o DRE do período de setembro de 2008 a setembro de 2009

- Analisar os números da empresa através de índices propostos na literatura sobre o assunto

- Projetar seu próximo ano de operações

- Verificar o impacto de um possível crescimento e da inserção de novos custos fixos

- Prever o início da remuneração dos sócios, os custos de uma mudança de sede e outros possíveis passivos decorrentes do crescimento da empresa

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este trabalho foi realizado na empresa Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda., sediada em Porto Alegre, e que possui aproximadamente um ano de existência. Especializada na confecção de camisetas, pólos, moletons, *baby looks* e outras peças, atende primeiramente o mercado atacadista de produtos licenciados e também o mercado corporativo, além de outros projetos em andamento.

4.1 ORIGEM E FUNDAÇÃO

A empresa teve origem por volta de outubro de 2007, quando um de seus sócios retornava de uma temporada de estudos no exterior. O outro integrante da sociedade também regressara há pouco de um período de dois anos trabalhando na Europa, mais especificamente na Itália, um dos pólos da moda mundial.

Ambos haviam sido colegas na faculdade de comunicação e, após a conclusão do curso, tomaram caminhos distintos profissionalmente. Enquanto um se especializou em design, fotos e criação de páginas na internet e foi morar na Toscana, região da Itália, o outro iniciou a faculdade de administração de empresas, enveredando para áreas mais distantes da comunicação, como finanças e comércio exterior, área na qual cursou sua pós-graduação em Barcelona, Espanha.

O trabalho de conclusão do curso de graduação do primeiro fora inclusive sobre idéias estampadas em camisetas. O outro sócio não tivera nenhum contato anterior com o mercado de moda/confecções, porém sempre fora desejoso de ter seu próprio negócio e este foi um dos motivos pelos quais começou sua segunda graduação.

Já de volta ao Brasil, ambos buscavam algo para o qual dedicar seu tempo e aplicar os conhecimentos obtidos. Por uma questão de oportunidade, surgiu a idéia de começar uma empresa de confecções utilizando a marca de um time de futebol, mediante o pagamento de royalties.

Havia uma percepção de que o mercado estava carente de produtos com design diferenciado e com conceito nas idéias estampadas. Conversando com profissionais do setor, a hipótese teve apoio e o projeto foi levado adiante.

Enquanto a constituição da sociedade aguardava seus trâmites legais, alguns modelos de camisetas foram produzidos, buscando averiguar o resultado de muitas idéias e discussões acerca do assunto. Em maio de 2008, foi anunciada a primeira produção de camisetas da empresa, uma série de três estampas diferentes, com variações de cores e detalhes, totalizando doze diferentes modelos (três estampas, em duas cores diferentes, masculino e feminino de cada).

Esta primeira produção incentivou o desenvolvimento do negócio, levando à criação de novos modelos, experimentação de novos produtos, ampliação de mercado, desenvolvimento de uma coleção completa e decisões mais complexas acerca do equilíbrio estoques x oportunidades de venda.

4.2 MODELO DE NEGÓCIOS

A empresa se especializou na criação de modelos que se diferenciem dos já existentes, buscando sempre inovar e atrair a atenção dos consumidores, segundo depoimento de seus sócios. Assim, o foco é o desenvolvimento de produtos e não o processo produtivo em si, ainda que se deva ter atenção especial nesta parte para garantir a qualidade. A empresa conta com diversos fornecedores que atendem suas demandas.

Sob este conceito, trabalha-se com um custo fixo bastante reduzido e os estoques são mantidos em níveis mínimos, somente o necessário para reposições de emergência. O custo fixo envolve apenas o pagamento de aluguel, conta telefônica e conexão com a internet e serviços de contabilidade. Todos os demais são variáveis, ou seja, são gerados a partir da produção, que, por sua vez, nasce das vendas realizadas. Os estoques citados também ocorrem em função das vendas, pois se procura sempre produzir um percentual a mais, de modo a garantir entregas para clientes que necessitem reposições de urgência.

Os produtos criados são levados para pilotagem e, após aprovados, são enviados aos representantes de vendas que buscam tirar pedidos para sua produção.

Apesar de possuir um site onde expõe os produtos e sugere preços, a empresa não realiza vendas a varejo, pois os contratos de licenciamento com os clubes somente permite vendas no atacado, principalmente para as lojas franqueadas dos mesmos, mas também para outras lojas esportivas em geral.

Atualmente, há uma equipe de representantes comerciais que percorre o Rio Grande do Sul, além de outro que atende Santa Catarina. Ainda é uma equipe pequena e diversas cidades carecem de maior atenção para desenvolver seu potencial e gerar mais vendas. Há mercados que ainda não foram atendidos também, como, por exemplo, Paraná e Mato Grosso do Sul.

Este é um trabalho lento e gradual, que se baseia bastante no relacionamento da equipe de vendas, já que as lojas possuem um comprador que, na maioria dos casos, está há bastante tempo nesta função. Em muitas destas lojas, é o proprietário que se responsabiliza pelas compras do estabelecimento.

Recentemente, a empresa lançou sua primeira coleção completa, de acordo com a prática corrente no mercado da moda, caracterizada pelo lançamento de duas coleções anuais. Atuando desta maneira, torna-se mais fácil fazer previsões de vendas e faturamento, o que certamente auxiliará na tarefa de realizar projeções para as futuras produções.

Afora as coleções primavera/verão e outono/inverno, a empresa realiza o lançamento de produtos conforme oportunidades, eventos e datas festivas relacionadas ao tema com o qual trabalha.

Além disso, outros trabalhos são realizados fora do âmbito principal, e isto inclui a criação e produção de camisetas para outras empresas, a criação de logomarcas e logotipos, adesivos, sites e demais produtos relacionados. Certamente, são trabalhos que desviam o foco da atividade principal, porém ainda são necessários para complementar a receita da empresa, objetivando um equilíbrio em suas contas.

4.3 ESTRUTURA

Apesar de as tarefas se complementarem e ambos os sócios precisarem realizar um pouco de tudo, basicamente se pode dividir as responsabilidades da seguinte maneira entre os dois:

Responsabilidade principais	
Sócio 1	Sócio 2
- criação	- administrativo
- desenvolvimento de produtos	- financeiro
- promoção da marca	- gestão comercial
- assessoria de imprensa	- relações institucionais

Quadro 1: divisão de tarefas dos sócios

Além da equipe de representantes e das facções que confeccionam os produtos, a empresa conta com parceiros para cada área específica, como por exemplo – escritório contábil, gráficas, fornecedores diversos – além de uma assessoria jurídica.

O volume de negócios ainda não justifica a contratação de funcionários ou estagiários, mas espera-se que logo seja necessário, pois isto também representará um crescimento importante.

Apesar de ter uma estrutura com poucos custos fixos e controle ativo de seu fluxo de caixa, a empresa necessita conhecer melhor suas capacidades e possibilidades de expansão. Para tanto, tornar-se-á necessário avaliar seus números com maior profundidade.

4.4 O MERCADO

Este capítulo tem a finalidade de trazer dados acerca do mercado no qual a empresa Clube Ind. e Com. de Confecções Ltda. está inserido, situando-a no contexto empresarial brasileiro, e proporcionando ao leitor entendimento das possibilidades de crescimento da mesma. Ademais, ressalta alguns dados interessantes que

enriquecem o conhecimento daqueles não familiarizados com a indústria têxtil e de licenciamentos.

4.4.1 Indústria Têxtil

O processo de fabricação e beneficiamento de tecidos é um dos mais antigos exercidos pelas mãos do homem. Análises arqueológicas constataram já existir vestimentas desde aproximadamente o ano 5.000 AC.

A indústria relacionada ao vestuário se divide basicamente em fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento de tecidos e confecção. Algumas empresas podem ser verticalizadas, englobando todas as fases do processo, enquanto que outras podem se especializar em somente uma ou algumas das fases.

4.4.2 Indústria têxtil no Brasil

A indústria têxtil no Brasil possui diversas facetas e lida com volumes grandiosos. Alguns números podem ser conferidos mais abaixo.

Já com relação ao mercado de confecções, pode-se encontrar desde costureiras e facções minúsculas até grandes conglomerados com grande escala industrial e empresas importador-exportadoras que movimentam bilhões de reais.

Sob outro ângulo, há desde produtos de baixo custo e giro rápido, até boutiques de renome que confeccionam roupas sob medida, atendendo a clientes que desejam exclusividade e sofisticação.

Tudo isto devido à grande demanda que encontramos em um país que já conta desde o ano 2004 com mais de 180 milhões de habitantes³ e diversões escalões econômico-sociais.

³ Disponível em <www.ibge.gov.br>. Acesso em agosto de 2009

Abaixo, alguns números que ilustram estas colocações.

Dados Gerais do Setor atualizados em 2009, referentes ao ano de 2008.
- Faturamento estimado da Cadeia Têxtil e de Confecção: US\$ 47 bilhões (crescimento de 4% em relação a 2007, quando registrou US\$ 41,3 bilhões)
- Exportações (sem fibra de algodão): US\$ 1,725 bilhão, contra US\$ 1,854 bilhão em 2007
- Importações (sem fibra de algodão): US\$ 3,776 bilhões, contra US\$ 2,883 bilhões em 2007
- Saldo da balança comercial (sem fibra de algodão): US\$ 2,050 bilhões, contra US\$ 1,029 bilhão em 2007
- Produção média de vestuário: 9,8 bilhões de peças, aumento de 4% quando comparado com 2007 (9,5 bilhões de peças)
- Trabalhadores: 1,65 milhão de empregados, dos quais 75% são mão-de-obra feminina
- 2º. maior empregador da indústria de transformação
- 2º. Maior gerador do primeiro emprego
- Número de empresas: 30 mil
- Sexto maior produtor Têxtil do mundo
- Segundo maior produtor de denim do mundo
- Representa 17,5% do PIB da Indústria de Transformação e cerca de 3,5% do PIB total brasileiro

Fonte: Associação Brasileira da Indústria Têxtil, 2009.

Quadro 2: dados Indústria Têxtil no Brasil em 2008

4.4.3 Mercado de Produtos Licenciados

O licenciamento de produtos constitui um grande mercado. Números do ano de 2004, nos Estados Unidos, apontaram um total geral de 5,8 bilhões de dólares, o que significa vendas no varejo de aproximadamente 104 bilhões de dólares. Desta quantia, o mercado de produtos esportivos foi responsável por royalties de 807 milhões de dólares ou cerca de 14,5 bilhões de dólares em vendas. É o segundo maior tipo de licenciamento. O primeiro é o da indústria de entretenimento. Outros tipos importantes

são o corporativo, artes e moda. Uma parcela significativa deste montante corresponde à venda de confecções ⁴.

No Brasil, números do ano de 2007 apontam vendas de aproximadamente três bilhões de reais, com royalties variando entre seis e quatorze por cento. Projeções para o ano de 2009 indicam possíveis vendas de três bilhões e quatrocentos mil reais em produtos licenciados ⁵.

Muitas empresas, que antes eram fabricantes, hoje estão focadas no desenvolvimento e promoção de suas marcas, operando através de licenciamento para que terceiros fabriquem e distribuam seus produtos mediante o pagamento dos royalties.

⁴ RIOTTO, Charles. Artigo sobre apresentação da International Licensing Industry Merchandiser's Association em São Paulo, 2005. Disponível em <www.licensing.org>. Acesso em setembro de 2009.

⁵ Associação Brasileira de Licenciamento. Disponível em <www.abral.org.br>. Acesso em setembro de 2009.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são abordados conceitos que ajudarão a embasar e favorecer o entendimento dos assuntos a serem tratados. Diversos autores já escreveram acerca dos temas relacionados a este trabalho. São citados aqui alguns, analisados seus pontos de vista e de que maneira podem contribuir para enriquecer este escrito.

5.1 GESTÃO DE UMA EMPRESA

Uma organização, independente de seu porte, deve conhecer muito bem sua estrutura, suas capacidades, suas forças e fraquezas, enfim, tudo que possa ter influência em sua existência e na busca de seus objetivos.

Isto vale para todas as áreas. Um bom gestor de pessoal deve estar ciente das competências de seus colaboradores, de seu bem-estar, das suas condições de trabalho, das relações entre os setores, entre outras diversas questões concernentes a um departamento de Recursos Humanos. Da mesma forma, um gestor do departamento de marketing deve conhecer as forças e fraquezas da empresa, as ameaças e oportunidades, os canais de comunicação, a distribuição, os mercados de atuação, entre muitos outros temas cotidianos de um departamento de marketing.

As finanças de uma empresa seguem o mesmo raciocínio e devem ser minuciosamente conhecidas por seus gestores. Fatores como constituição de preços, cálculo e rateio de custos, margens de ganho, ciclos financeiros, gestão de estoques, recebimentos e pagamentos, fontes de financiamento, custos financeiros, controle do fluxo de caixa, gestão de tributos e muitos outros elementos devem ser conhecidos por parte dos envolvidos nesta área.

Assim, coloca-se que informação e capacitação são dois elementos primordiais quando se trata de gerir uma organização. Para tanto, é necessário um acompanhamento minucioso, conforme citado mais acima, das diversas áreas

inerentes ao funcionamento de uma empresa. Também é necessária a formação do administrador e sua constante atualização e aprendizagem.

Apesar de existirem casos de empresas que obtiveram sucesso sem que seus proprietários tivessem sequer o ensino médio completo, o mais usual é que ocorram dificuldades que poderiam ser evitadas com um preparo adequado. Talvez por este motivo seja tão elevada a taxa de fechamento de empresas em seus primeiros anos de vida. No Estado do Rio Grande do Sul, cerca de 40% das empresas fecham em seu primeiro ano de atividade. Interessante notar que está prevista a abertura de quarenta mil empresas no Estado no ano de 2009. Ou seja, considerando-se a média histórica, é possível que 16 mil destas empresas encerrem suas atividades até o final do primeiro ano de vida. Um número bastante elevado.

Já em São Paulo, entre 2000 e 2004 foram abertos 924 mil novos estabelecimentos, dos quais 98% são de micro e pequeno porte ⁶.

Em nível de Brasil, se pode constatar a grandeza da quantidade de pequenas e microempresas, através da tabela abaixo:

Evolução das Micro e Pequenas e das Médias e Grandes Empresas no Brasil (em 2000 e 2004)

Porte	ano 2000	ano 2004	Taxa de expansão (2000/2004)
Micro e pequenas empresas	4.117.000	5.028.000	22,1%
Médias e grandes empresas	68.500	81.900	19,6%
Total de estabelecimentos	4.185.500	5.109.900	22,1%

fonte: Observatório das MPE's - Sebrae SP

Quadro 3: Evolução número de empresas no Brasil

⁶ disponível em <www.sebraesp.com.br>. Acesso em setembro de 2009.

5.2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo consulta ao SEBRAE ⁷, a lei geral da micro e pequena empresa define como:

- microempresa - o empresário ou pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais)
- empresa de pequeno porte - o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais)

Também determina a lei que não se inclui no regime diferenciado desta Lei atividades tais como: entidades financeiras, de capitalização, seguros, sociedades constituídas por ações, cooperativas crédito e outras mais.

No caso de a empresa incorrer em uma das situações previstas, será excluída do regime previsto na Lei, com efeitos no mês subsequente ao fato impeditivo gerador.

Excedendo ou ficando abaixo dos limites de faturamento previstos, também pode ter alterada sua situação de micro para pequena, de pequena para micro ou ainda ser excluída do regime (caso ultrapasse o limite imposto para pequena empresa). Nas tabelas abaixo se pode conferir em detalhes a classificação do porte de empresas, segundo o faturamento e o número de funcionários:

⁷ SEBRAE-SP (apud art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002) disponível em <www.sebraesp.com.br>. Acesso em outubro de 2009.

Classificação das micro e pequenas empresas segundo faturamento bruto anual

Porte	Simples Nacional	Exportações
Microempresas	até R\$ 240 mil	até US\$ 200 mil para comércio e serviços até US\$ 400 mil na indústria
Empresas de Pequeno Porte	acima de R\$ 240 mil até R\$ 2,4 milhões	acima de US \$ 200 mil até US \$ 1,5 milhão para comércio e serviços acima de US \$ 400 mil até US \$ 3,5 milhões na indústria

fonte: Simples Nacional - Lei Complementar Federal 123 de 14/12/06

Exportações - Resolução Grupo Mercado Comum

quadro 4: Classificação micro e pequenas empresas por faturamento

Classificação das micro e pequenas empresas de acordo com o número de funcionários

Porte	Indústria	Comércio e serviços
Microempresas	até 19	até 9 empregados
Empresas de pequeno porte	de 20 a 99	de 10 a 49
Médias	de 100 a 499	de 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

fonte: Simples Nacional - Lei Complementar Federal 123 de 14/12/06

Quadro 5 : Classificação micro e pequenas empresas por nº de funcionários

5.2.1 Tributação da micro e pequena empresa

Para efeitos de tributação, valem as alíquotas abaixo para as micro e pequenas empresas. No ano de 2006, no Estado do Rio Grande do Sul, foi instituída uma isenção na cobrança do ICMS para as empresas com faturamento até R\$ 240.000,00. Assim, o total de impostos a serem recolhidos no regime de tributação do Simples na primeira faixa fica em 2,75% e na segunda em 3,61%.

ANEXO I - SIMPLES NACIONAL
COMÉRCIO - C/ SIMPLES GAÚCHO - 01/04/2009 A 31/03/2010

Enquadramento da Pessoa Jurídica	Receita Bruta em 12 meses (R\$)	Percentuais Aplicáveis sobre Receita Bruta								
		Alíquota	IRPJ	CSLL	CONFINS	PIS/PASEP	INSS	desconto	ICMS original	ICMS
Microempresa	Até 120.000,00	2,75%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	100,00%	1,25%	0,00%
	de 120.000,01 a 240.000,00	3,61%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	100,00%	1,86%	0,00%
	de 240.000,01 a 360.000,00	6,48%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	15,45%	2,33%	1,97%
Empresa de Pequeno Porte	de 360.000,01 a 480.000,00	7,12%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	16,41%	2,56%	2,14%
	de 480.000,01 a 600.000,00	7,35%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	9,88%	2,58%	2,33%
	de 600.000,01 a 720.000,00	7,90%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	13,30%	2,82%	2,44%
	de 720.000,01 a 840.000,00	8,06%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	10,39%	2,84%	2,54%
	de 840.000,01 a 960.000,00	8,32%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	4,70%	2,87%	2,74%
	de 960.000,01 a 1.080.000,00	8,80%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	7,65%	3,07%	2,84%
	de 1.080.000,01 a 1.200.000,00	8,99%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	4,19%	3,10%	2,97%
	de 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,68%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	7,99%	3,38%	3,11%
	de 1.320.000,01 a 1.440.000,00	9,75%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	8,36%	3,41%	3,12%
	de 1.440.000,01 a 1.560.000,00	9,99%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	4,06%	3,45%	3,31%
	de 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,17%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	1,72%	3,48%	3,42%
	de 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	0,00%	3,51%	3,51%
	de 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,07%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	4,06%	3,82%	3,66%
	de 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,18%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,51%	3,85%	3,71%
	de 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,39%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	0,77%	3,88%	3,85%
de 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	0,00%	3,91%	3,91%	
de 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	0,00%	3,95%	3,95%	

Fonte: MCF Auditoria e Contabilidade
 Quadro 6: simples nacional - comércio

5.3 PLANEJAMENTO

Planejamento é um conceito fundamental na existência de qualquer organização. Para qualquer área dentro dela, faz-se necessário estudar cenários, coletar dados, simular possíveis situações, de maneira a manter-se preparado para os acontecimentos e saber com antecedência como agir em cada situação.

Logo abaixo se pode visualizar a visão de dois autores acerca do conceito de planejamento. Enquanto Hoji coloca de forma mais voltada à prática empresarial o que é planejamento, Braga descreve elementos que devem constar no mesmo, de uma maneira mais teórica e generalizada.

Para Hoji (1999) o planejamento é o estabelecimento de ações que serão executadas de acordo com determinadas condições. Isto deverá acontecer em cenários simulados com o intuito de estimar a quantidade de recursos financeiros necessários à empresa, bem como designar papéis e atribuir responsabilidades aos colaboradores, para atingir os objetivos almejados pela organização.

Para Braga (1995, p. 228):

“O planejamento significa definir antecipadamente:
- Os objetivos das ações preestabelecidas (O QUE se deseja alcançar)
- A forma pela qual as ações serão desenvolvidas (COMO será feito)
- Os meios físicos, tecnológicos, humanos e etc. e os recursos financeiros necessários (COM QUE e POR QUANTO será feito)
- Os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano (QUANDO será feito)
- Os responsáveis pela execução das etapas do plano (POR QUEM será feito)”

Braga (1995, p.228) também coloca que:

“o planejamento empresarial constitui um processo sistemático e contínuo de tomada de decisão no presente com vistas à consecução de objetivos no futuro”.

5.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A boa saúde financeira de uma empresa é absolutamente fundamental para seu sucesso e sobrevivência. Para isto faz-se necessário rigoroso planejamento, além de seu posterior acompanhamento e ajustes, quando necessários. Isto significa poder desenhar possíveis cenários que envolvam qualquer tipo de entrada e saída de recursos da organização, mantendo um caixa salubre e evitando-se desperdícios de qualquer ordem.

Como coloca Gitman (2004, p. 92):

“O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos.”

Para um melhor entendimento do conceito de um planejamento financeiro, recorrer-se-á ainda a alguns outros autores que discorreram sobre o tema.

Segundo Brealey e Myers (1998), planejamento financeiro é:

- a) análise das opções de financiamento e de investimento de que a empresa dispõe;
- b) projeção das conseqüências das decisões presentes, de modo a evitar surpresas e a compreender a ligação entre as decisões presentes e futuras;
- c) decisão sobre quais as alternativas a adotar (estas decisões estão incorporadas no plano financeiro final);
- d) avaliação do desempenho subsequente face aos objetivos estabelecidos no plano financeiro.

O conceito de Gitman apresentado acima aborda, de maneira geral, a função do planejamento financeiro. Já Brealey e Myers esmiúçam o mesmo conceito, oferecendo alternativas para um melhor entendimento do que significa na prática, em termos de ações cotidianas. Os itens “b” e “c” de Brealey e Myers remetem ao que foi comentado no início deste tópico, pois o desenho de cenário nada mais é do que projetar conseqüências de decisões (e também fatores externos), decidindo sobre as melhores caminhos e alternativas a tomar.

De acordo com Bodie e Merton (1999, p. 416):

“o planejamento financeiro é um processo dinâmico que percorre um ciclo de montagem de planos, sua implementação e revisão à luz dos resultados reais”.

Comentam ainda do plano estratégico da empresa como o marco inicial sobre o qual se apoiará o plano financeiro, levando-se em conta seus objetivos e metas de crescimento.

Braga (1995) ainda destaca os passos de um planejamento financeiro:

- a) projetar disponibilidade de recursos necessários para a execução de planos operacionais;
- b) definir quanto de recursos internos poderá ser utilizado e quanto será necessário captar externamente;

- c) avaliar com cuidado as opções de captação de recursos adicionais, quando for o caso;
- d) determinar a melhor maneira para empregar os recursos obtidos interna e externamente, com o intuito de colocar em prática os planos operacionais.

Braga transitou na mesma linha de raciocínio de Brealey e Myers, porém com definições um pouco variadas. Já a colocação de Bodie e Merton não acrescenta muito com relação ao que foi colocado pelos outros autores, mesmo assim fica à disposição para comparações.

5.4.1 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

O planejamento financeiro de curto prazo está intimamente ligado com o panorama e perspectivas de vendas da organização no exercício corrente, ou, dependendo do autor, pode estender-se até o final do exercício seguinte. São recursos imediatos e que já devem ter sido objeto de um planejamento anterior, tendo sido confirmados ou reestruturados de acordo com os eventos que se sucederam até o presente momento.

Algumas definições que ajudam a entender melhor o tema:

Ross (2002, p. 412) afirma que:

“O planejamento financeiro a curto prazo (sic) é uma atividade que envolve todas as áreas da empresa...tal planejamento requer, entre outras coisas, projeções de vendas da área de marketing, dados de custo fornecidos pela contabilidade, e necessidades de estoques da área de operações...tal planejamento é especialmente importante para as pequenas empresas, e a falta de recursos financeiros adequados a curto prazo é uma das razões freqüentemente citadas para a falência das empresas menores.”

Segundo Gitman (2004), o planejamento financeiro de curto prazo quase sempre abrange um período de um a dois anos. Ele começa com a previsão de vendas e com base nesta se elabora planos de produção e estimativas de mão-de-obra e matérias-primas necessárias, além dos gastos gerais e das despesas operacionais.

Ainda segundo o mesmo autor, a ordem lógica dos eventos é que a partir da previsão de vendas se prepare a demonstração projetada de resultado e o orçamento de caixa. Com estes elementos se poderá finalmente desenhar o balanço patrimonial projetado.

Ross apresentou uma visão que se encaixa muito bem neste trabalho, citando as dificuldades das pequenas empresas ao não recorrerem ao planejamento financeiro de curto prazo para provisionar os recursos necessários ao desempenho das atividades fim do negócio.

5.4.2 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

O planejamento financeiro de longo prazo é uma ferramenta que permite a organização dos recursos da empresa considerando um panorama mais extenso no tempo. Através dele se pode prever o quanto estará disponível, que investimentos devem ser feitos, que nível de caixa está previsto, que obrigações serão cumpridas, entre muitos outros elementos. Pode ir de dois a dez anos, sendo que o mais comum são horizontes de cinco anos a serem revisados assim que mais informações importantes se tornam disponíveis.

É essencial tê-lo sempre atualizado e basear-se nele para tomada de decisões, estando os objetivos de crescimento e investimento relatados no planejamento estratégico diretamente conectados a ele.

Gitman (2004, p. 93) coloca que:

“Os planos financeiros de longo prazo representam um componente essencial de uma estratégia integrada e, juntamente com os planos de produção e marketing, orientam a empresa na direção de suas metas estratégicas.”

Gitman (2004) cita também que elementos são considerados neste planejamento – tais como gastos com ativos permanentes, atividades de pesquisa e desenvolvimento, programas de desenvolvimento de produtos e marketing, estrutura de capital e fontes básicas de financiamento, cancelamento de projetos, linhas de

produtos ou negócios já existentes, resgate ou extinção de dívidas a pagar, aquisições planejadas, entre outros.

Importante citar as definições destes autores, de maneira que se possa entender a diferença entre um planejamento de curto prazo e um de longo prazo.

5.5 PLANEJAMENTO DE CAIXA

Apresentando-se as entradas e saídas da empresa para o curto prazo, se obterá uma demonstração do orçamento de caixa necessário para o período considerado. É de fundamental importância atentar bem ao uso que será dado aos excedentes de caixa, bem como de que maneira serão providos os recursos necessários aos déficits previstos.

5.6 INSTRUMENTOS DE CONTROLE FINANCEIRO

Toda empresa necessita manter controles que retratem com grande precisão a origem e o destino de seus recursos. E para isto são necessários instrumentos adequados que facilite a leitura, a análise e a própria coleta e montagem dos dados que os originam.

5.6.1 Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)

As demonstrações de resultados do exercício retratam as operações de uma organização ao longo de determinado período. O mais comum é encontrarmos demonstrações relativas ao ano fiscal da empresa. Contudo os administradores também trabalham com horizontes mais curtos de maneira a acompanhar e entender o andamento da empresa conforme avançam os bimestres, trimestres, quadrimestres ou outros períodos de tempo.

A equação básica da demonstração de resultados do exercício é:

$$\text{Receitas} - \text{Despesas} = \text{Lucro}$$

A estrutura básica de um DRE começa pelas receitas, subtraindo-se em seguida os custos de produção, originando o lucro operacional bruto. Após, apresentam-se despesas como depreciação, financeiras e outras, encontrando-se o lucro operacional líquido. Então se subtraem os impostos a serem pagos e obtém o lucro líquido do período analisado.

Abaixo se pode visualizar um modelo básico de DRE, proposto por Matarazzo (2007):

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS
(-) Devoluções
(-) Abatimentos
(-) Impostos
(=) Receita Líquida de Vendas e Serviços
(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos
(=) Lucro Bruto
(-) Despesas com Vendas
(-) Despesas Financeiras (dedzidas das Receitas Financeiras)
(-) Despesas Gerais 3 Administrativas
(-) Outras Despesas Operacionais
(+) Outras Receitas Operacionais
(=) Lucro ou Prejuízo Operacional
(+) Receitas não Operacionais
(-) Despesas não Operacionais
(+) Saldo da Correção Monetária
(=) Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social
(-) Participação em Debêntures
(-) Participação dos Empregados
(-) Participação de Administradores e Partes Beneficiárias
(-) Contribuições para Instituições ou Fundo de Assistência ou Providência de Empregados
(=) Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício
(=) Lucro ou Prejuízo por Ação

Quadro 7: exemplo de DRE

5.6.2 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial geralmente é entendido como o retrato dos números da empresa em determinado momento.

Ele se divide em ativo e passivo, sendo que sua ordenação no ativo começa pelos de maior liquidez, ou, em outras palavras, os que se transformariam em caixa com maior rapidez e facilidade. No passivo inicia pelos de maior exigibilidade,

Segundo Ross (2002, p. 56)

“o balanço patrimonial é um retrato da empresa. É uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa possui (seus *ativos*), o que a empresa deve (seus *exigíveis*), e a diferença entre os dois (*patrimônio líquido* da empresa), num dado momento.”

A coluna de ativos (lado esquerdo do balanço) é dividida entre circulante e permanente. O circulante geralmente tem um prazo máximo de doze meses, período no qual deverá ser convertido em caixa. O permanente pode ser tangível (bens, por exemplo) ou intangível (ex: marca).

Já o lado direito do balanço é composto pelo passivo (ou exigíveis). Divide-se em circulante (contas a serem pagas em até doze meses) e exigível a longo prazo (geralmente são financiamentos tomados pela empresa com prazo maior que um ano). Abaixo ainda vem o patrimônio líquido, que é o capital dos acionistas investido na empresa.

Desta forma a equação deve fechar através da seguinte fórmula:

$$\text{Ativo} = \text{Exigível} + \text{Patrimônio Líquido}$$

Ainda falando sobre a estrutura do balanço, encontramos na diferença do ativo circulante pelo passivo circulante o capital de giro líquido. Empresas saudáveis costumam apresentar capital de giro líquido positivo, significando que o fluxo de caixa disponível nos próximos doze meses supera o que deve ser pago no mesmo período.

Matarazzo (2007) alerta para a correta designação das contas de um balanço, de maneira a não distorcer a veracidade dos números e da realidade financeira da organização. Propõe também um modelo padronizado que facilite a análise e comparação entre diferentes balanços.

Abaixo se pode ver um modelo proposto por Matarazzo (2007) das contas básicas e serem incluídas em um balanço patrimonial:

Ativo
<p>Ativo Circulante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidades - Direitos realizáveis no curso do exercício social seguinte - Aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte <p>Ativo Realizável a Longo Prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direitos realizáveis após o término do exercício seguinte - Direitos derivados de adiantamentos ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituírem negócios usuais na exploração do objeto da companhia <p>Ativo Permanente</p> <p><u>Investimentos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Participações permanentes em outras sociedades e direitos de qualquer natureza, não classificáveis no Ativo Circulante, ou Realizável a Longo Prazo que não se destinem à manutenção da atividade da companhia ou empresa <p><u>Imobilizado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Direitos que tenham por objeto bens destinados à manutenção das atividades da companhia ou empresa, ou exercícios com essa finalidade, inclusive os de propriedade comercial ou industrial <p><u>Diferido</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicações de recursos em despesas que contribuirão para a formação do resultado de mais um exercício social, inclusive juros pagos ou creditados aos acionistas durante o período que anteceder o início das operações sociais
Passivo
<p>Passivo Circulante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obrigações da companhia, inclusive financiamentos para a aquisição de direitos do Ativo Permanente quando vencerem no exercício seguinte <p>Passivo Exigível a Longo Prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obrigações vencíveis em prazo maior do que o exercício seguinte <p>Resultado de Exercícios Futuros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Receitas de exercícios futuros diminuídas dos custos e despesas correspondentes <p>Patrimônio Líquido</p> <p><u>Capital Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Montante do capital subscrito e, por dedução, parcela não realizada <p><u>Reservas de Capital</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ágio na emissão de ações ou conversão de debêntures e partes beneficiárias - Produto na alienação de partes beneficiárias e bônus de subscrição - Prêmios recebidos na emissão de debêntures, doações e subvenções para investimentos - Correção monetária do capital realizado, enquanto não capitalizada <p><u>Reservas de Reavaliações</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrapartida do aumento de elementos do Ativo em virtude de novas avaliações, documentadas por laudo técnico <p><u>Reservas de Lucros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contas constituídas a partir de lucros gerados pela companhia <p><u>Lucros ou Prejuízos Acumulados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lucros gerados pela companhia, que ainda não receberam destinação específica

Quadro 8: exemplo de balanço patrimonial

5.7 DEPRECIAÇÃO

Toda empresa possui bens que sofrem decréscimo em seu valor ao longo do tempo. Para contemplar este fato, o balanço patrimonial deve considerar a depreciação destes bens, o que é normatizado pela Receita Federal. Esta institui taxas a serem aplicadas, de maneira padronizando a maneira como se deve trabalhar esta conta. A regulamentação se faz necessária pelo fato da depreciação não representar saídas de caixa da empresa, apesar de contribuir para a diminuição de seus ativos, o que influencia nos resultados e no lucro apurado. Há taxas definidas para todos os tipos de bens. No momento interessa considerar a depreciação de computadores e periféricos, vide instrução da Receita Federal abaixo.

Pela IN SRF nº 4, de 1985:

- a. o prazo de vida útil para fins de depreciação de computadores e periféricos (*hardware*), taxa de 20% (vinte por cento) ao ano ⁸;

5.8 LIQUIDEZ

Liquidez é um conceito importantíssimo para o entendimento de um negócio e para a geração de valor e rentabilidade. Refere-se à facilidade de transformar um ativo em caixa. Este fator deve ter incluído em sua consideração a questão da perda de valor, pois ativo podem se tornar mais líquidos reduzindo-se seu real valor.

Desta maneira, os ativos mais líquidos são aqueles que podem ser mais rapidamente convertidos em caixa, sem redução de seu valor (o próprio caixa, as contas a receber). Após, aqueles que podem ser convertidos em caixa, porém alterando-se seu valor, e neste tópico muitas empresas podem citar seus estoques. Por último encontramos os ativos ilíquidos, ou aqueles que geralmente não são convertidos em caixa, mas sim utilizados para gerá-la ao longo da atividade da empresa, como é o caso dos ativos permanentes.

⁸ Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal. Disponível em <www.receita.fazenda.gov.br> . Acesso em setembro de 2009

Ainda há de se considerar a questão do custo de oportunidade. Os ativos líquidos podem garantir a solvência da empresa, mas concomitantemente podem não estar gerando riqueza. O caixa, por exemplo, se parado, não está rendendo nada à empresa. Portanto há uma escolha a ser feita entre os benefícios da liquidez e os lucros potenciais que não estão sendo gerados.

6. ANÁLISE DE ÍNDICES FINANCEIROS

As informações contidas nas demonstrações financeiras de uma empresa são extremamente importantes para acompanhar a situação da mesma e servir de embasamento para comparações com outras organizações e possibilitar uma correta tomada de decisões.

Gitman (2004) afirma que a análise de demonstrações financeiras está calcada na utilização de índices ou valores relativos. Essencial firmar-se na palavra “relativos”, pois o índice por si só pode não fornecer uma informação completa e acurada. É importante que se possa realizar a interpretação deste, fazendo uso de uma base relevante de comparação, o que geralmente acontece com outras empresas do mesmo setor.

Enfocando outro aspecto, Brigham (2006, p. 77) coloca que:

“a análise das demonstrações financeiras é útil tanto para ajudar a antecipar condições futuras quanto, mais importante, como um ponto de partida para planejar ações que melhorarão o desempenho futuro da empresa.”

6.1 CATEGORIA DE ÍNDICES

De acordo com Gitman (2004, p. 45):

“Os índices financeiros podem ser divididos, por uma questão de conveniência, em cinco categorias básicas: liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade e valor de mercado. Basicamente, os índices de liquidez, atividade e endividamento medem risco; os de rentabilidade medem retorno; os de valor de mercado capturam tanto risco como retorno.”

6.2 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Liquidez indica a capacidade de uma empresa de pagar suas contas no curto prazo. É a solvência da organização, a saúde financeira de seu fluxo de caixa.

Brigham (2006, p. 77) diz que:

“um ativo líquido é aquele que pode ser negociado em um mercado ativo e, como consequência, pode ser rapidamente convertido em dinheiro a um preço de mercado vigente.”

Os índices comumente utilizados são a liquidez geral, a liquidez corrente e a liquidez seca.

6.2.1 Liquidez geral

A liquidez geral aponta, em termos gerais, o quanto a empresa possui no ativo circulante e realizável em longo prazo para cada unidade monetária de dívida total. Quanto maior o número melhor, pois uma liquidez geral de 1 (hum) indica recursos iguais à dívida, ao passo que 1,14, por exemplo, indica recursos suficientes para saldar as dívidas e uma sobra (margem) de quatorze por cento.

Calcula-se de acordo com a fórmula abaixo:

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{ativo circulante} + \text{realizável a longo prazo}}{\text{passivo circulante} + \text{exigível a longo prazo}}$$

Quadro 9: liquidez geral
Fonte: Gitman (2004)

6.2.2 Liquidez corrente

Conforme já citado, este índice informa a capacidade da empresa em saldar suas obrigações no curto prazo.

É calculado da seguinte maneira:

$$\text{liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$$

Quadro 10: liquidez corrente
Fonte: Gitman (2004)

Um valor próximo a 2 é geralmente aceito como um bom medidor, mas isto pode variar conforme o setor da empresa. Serão aceitos valores mais baixos caso os fluxos de caixa da empresa possam ser previstos com maior facilidade.

6.2.3 Liquidez Seca

Muito semelhante ao índice acima, porém não considera os estoques, que são geralmente os ativos menos líquidos entre todos. O nível de liquidez dos estoques influirá na interpretação do índice de liquidez corrente. Já na liquidez seca não há esta variável e recomenda-se sua utilização quando exatamente os estoques tiverem baixa liquidez, seja por uso específico ou por ser todo vendido a prazo, neste caso transformando-se em contas a receber antes de virar caixa.

É calculado do seguinte modo:

$$\text{liquidez seca} = \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{passivo circulante}}$$

Quadro 11: liquidez seca
Fonte: Gitman (2004)

6.3 ÍNDICES DE ATIVIDADE

Também conhecido como índice de administração de ativos, estes medem a eficiência da empresa ao gerir seus ativos. O montante de cada um é adequado aos atuais níveis de venda? Se estiver com ativos em excesso, pode ser que prejudique seu caixa e recursos para outros investimentos. Por outro lado, se estiverem em níveis baixos, poderá perder vendas e ver investimentos feitos tornarem-se inócuos.

6.3.1 Giro de estoques

Como nos casos anteriores, é um índice que carece interpretação e deve ser comparado com outras empresas do setor. Ele indica a liquidez do estoque de uma empresa.

É obtido desta maneira:

$$\text{giro de estoques} = \frac{\text{custo dos produtos vendidos}}{\text{estoque}}$$

Quadro 12: giro de estoques
Fonte: Gitman (2004)

6.3.2 Prazo médio de recebimentos

Indica a idade média das contas a receber, ou em outras palavras, o número de dias das vendas a receber.

É calculado como se pode ver abaixo:

$$\text{prazo médio de recebimentos} = \frac{\text{clientes}}{\text{vendas diárias médias}}$$

que por sua vez é igual a:

$$\text{prazo médio de recebimentos} = \frac{\text{clientes}}{\frac{\text{vendas anuais}}{360}}$$

Quadros 13 e 14: prazo médio de recebimentos
Fonte: Gitman (2004)

Este índice deve ser comparado com o próximo, que é o prazo médio de pagamentos, de maneira a entender se ambos estão em consonância ou se estão sendo mal geridos.

6.3.3 Prazo médio de pagamentos

Conforme já referido, este índice deve ser combinado com o anterior e é calculado da mesma maneira, a saber:

$$\text{prazo médio de pagamentos} = \frac{\text{fornecedores}}{\text{compras diárias médias}}$$

que por sua vez é igual a:

$$\text{prazo médio de pagamentos} = \frac{\text{fornecedores}}{\frac{\text{compras a pagar}}{360}}$$

Quadros 15 e 16: prazo médio de pagamentos
Fonte: Gitman (2004)

6.4 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Relacionado a este índice sempre encontramos o termo “alavancagem”, que significa a quantidade de recursos de terceiros utilizados para gerar lucros para a empresa. Quanto mais alavancada está uma empresa, maior seu risco, devido à maior utilização de capital de terceiros, e geralmente, maior sua potencialidade de retorno.

6.4.1. Endividamento geral

Este índice mostra, segundo Gitman (2004, p. 50):

“a proporção dos ativos totais financiada pelos credores da empresa. Quanto mais alto o valor deste índice, maior o volume relativo de capital de outros investidores usado para gerar lucros na empresa.

Isto significa maior endividamento e maior grau de alavancagem.

Calcula-se da seguinte forma:

$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{passivo exigível total}}{\text{ativo total}}$

Quadro 17: índice de endividamento geral
Fonte: Gitman (2004)

6.4.2 Cobertura de juros

Este índice indica a capacidade de honrar com o pagamento de juros contraídos pela empresa. Um valor alto indica uma maior capacidade de pagamento. Importante observar que o *lucro antes de juros e imposto de renda* é o valor correspondente, na demonstração de resultados do exercício, ao resultado operacional.

Para obtê-lo, aplica-se a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de cobertura de juros} = \frac{\text{lucros antes de juros e imposto de renda}}{\text{juros}}$$

Quadro 18: índice de cobertura de juros
Fonte: Gitman (2004)

6.5 ÍNDICES DE RENTABILIDADE

O lucro e a conseqüente remuneração aos acionistas é o objetivo final de uma empresa. Para poder acompanhar sua situação e avaliar os lucros com relação às vendas, ativos e ao volume de capital investido, existem diversos índices indicando diferentes enfoques sobre a rentabilidade. Alguns serão detalhados aqui.

6.5.1 Margem de lucro bruto

Indica o percentual de cada unidade monetária que fica com a empresa, subtraindo o custo dos produtos à receita obtida.

Sua fórmula é:

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{\text{receita de vendas} - \text{custo dos produtos vendidos}}{\text{receita de vendas}}$$

que por sua vez é igual a:

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{\text{lucro bruto}}{\text{receita de vendas}}$$

Quadro 19 e 20: margem de lucro bruto
Fonte: Gitman (2004)

6.5.2 Margem de lucro operacional

É semelhante ao índice anterior, porém retira da fórmula também todas as despesas. Indica um lucro mais realista, pois representa o que realmente fica após as operações.

Sua fórmula está representada abaixo:

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{\text{resultado operacional}}{\text{receita de vendas}}$$

Quadro 21: margem de lucro operacional
Fonte: Gitman (2004)

6.5.3 Margem de lucro líquido

Na seqüência dos dois índices prévios, este inclui na conta ainda os juros, impostos e dividendos de ações preferenciais.

Calcula-se do seguinte modo:

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{vendas líquidas}}$$

Quadro 22: margem de lucro líquido
Fonte: Gitman (2004)

6.5.4 Retorno do ativo total

Largamente conhecido por sua sigla em inglês – ROA (*return on total assets*), este índice representa quanto a empresa gerou para cada unidade monetária investida. Quanto mais alto for, melhor.

Obtém-se o assim:

$$\text{Retorno do ativo total} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{ativo}}$$

Quadro 23: retorno do ativo total
Fonte: Gitman (2004)

6.5.5 Retorno do capital próprio

Outro que se apresenta assaz com sua sigla em língua inglesa (ROE – *return on equity*), este índice indica o retorno sobre o capital próprio investido. Em geral, quanto maior o ROE, mais interessante para seus acionistas.

Calcula-se desta forma:

$$\text{Retorno do capital próprio} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{patrimônio líquido}}$$

Quadro 24: retorno do capital próprio
Fonte: Gitman (2004)

6.6 ÍNDICES DE VALOR DE MERCADO

Estes índices aplicam-se para empresas que possuem ações e são avaliadas em termos de valor de mercado. Por esta razão não serão detalhados aqui, já que o trabalho trata de uma pequena empresa com pouco tempo de mercado. Ainda assim cabe uma elucidação acerca dos mesmos.

Segundo Gitman (2004, p. 56):

“Os índices de valor de mercado relacionam o valor de mercado da empresa, medido pelo preço corrente da ação, a certos valores contábeis. Esses índices mostram quão bem os investidores acham que a empresa está funcionando, em termos de risco e retorno. Eles tendem a refletir, em termos relativos, a avaliação de todos os

aspectos do desempenho passado e do esperado para o futuro pelos acionistas.”

6.7 ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL

Estas técnicas de análise são feitas também a partir das demonstrações financeiras. É uma técnica um pouco mais profunda que o cálculo de índices, já que permite visualizar alguns detalhes que não são revelados neste.

Como nos explica Matarazzo (2007), os índices podem informar, por exemplo, que uma empresa está com alto endividamento. Olhando-se com maior atenção se observará qual o principal credor e como se alterou a participação de cada credor nos últimos dois exercícios. Ou então os índices indicam que a empresa teve suas margens de lucro reduzidas e isto se deveu a alguma conta de despesa, por exemplo.

A análise horizontal é construída em cima de uma série histórica de demonstrações financeiras, geralmente a atual comparada com as duas anteriores a esta. Utiliza-se o primeiro dos anos como um número índice valendo cem (100). A partir deste se obterá índices comparativos indicando evoluções para o ano seguinte e o posterior.

A análise horizontal revela-se importantíssima por detalhar a comportamento de cada conta específica do balanço patrimonial. Isto permite localizar movimentos importantes que possam ter uma consequência maior nos resultados da empresa, como já exemplificado antes.

Já a análise vertical focaliza as participações de cada item dentro de sua conta específica. Por exemplo, o valor total do ativo pode ser a base cem (100), e cada conta do ativo terá um valor percentual relativo a esta base.

O objetivo da análise vertical é observar a relevância de cada conta em relação à demonstração financeira na qual está inserida. Realizando-se uma comparação com outros anos da empresa, ou com outras empresas do setor, se poderá entender se há itens que estejam em proporções inadequadas.

Os dois tipos de análise devem ser usados conjuntamente, pois sozinhos podem apresentar distorções passíveis de identificação ao serem olhados conjuntamente. Alguns percentuais, por exemplo, podem mostrar-se altíssimos na análise horizontal devido a sua grande variação de um exercício para outro, porém, quando vistos na análise vertical, se perceberá que é um item insignificante dentro do balanço patrimonial.

A grande vantagem deste tipo de análise é seu nível de detalhamento e possibilidade de identificar anormalidades, o que não se consegue na análise através de índices, por esta ser muito genérica.

Em resumo, a análise horizontal e vertical tem por objetivo indicar a estrutura de ativo e passivo, bem como suas modificações, além de permitir que se analise em detalhes o desempenho da empresa.

6.8 COMO AVALIAR OS ÍNDICES

Segundo Matarazzo (2007), há três maneiras de se avaliar um índice:

- a) pelo significado intrínseco
- b) pela comparação ao longo de vários exercícios
- c) pela comparação com índices de outras empresas – índices padrão

a) avaliação intrínseca

A avaliação intrínseca se baseia apenas em analisar o número obtido, desprovido de referências ou comparações. Esta avaliação é limitada e só deve ocorrer na ausência de bases para comparação.

b) comparação dos índices no tempo

A utilização de índices de diferentes exercícios se mostra importante por fornecer indicativos de políticas adotadas pela empresa. Observando-se a seqüência no tempo, é possível entender as relações entre endividamento, rentabilidade, liquidez

e outros fatores que fornecem informações valiosas do desempenho e saúde financeira da empresa.

c) comparação com padrões

O estabelecimento de padrões de comparação de índices dentro de um setor ou conjunto de empresas é o que permitirá dizer se os índices encontrados são bons ou ruins (com todas suas variações em nível, desde o péssimo, passando por razoável, até o excelente). A existência destes padrões é que evita que se obtenha apenas uma avaliação intrínseca. Assim, a relatividade nas comparações pode mudar o cenário, alterando a classificação de um índice.

7. MÉTODO

O método mais indicado para este trabalho é o da pesquisa quantitativa, visto tratar-se de um estudo baseado nos números de uma organização, tratando, portanto, de aspectos práticos como sua receita, fluxo de caixa e o impacto de decisões tomadas pelos sócios sobre estes.

Dentro do método quantitativo, selecionar-se-á o estudo de caso para aplicação prática e correta abordagem ao tema.

7.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Tendo em vista o fato do autor do trabalho ser também sócio da empresa, e mais especificamente diretamente ligado às tarefas administrativas, financeiras e comerciais, a técnica da observação participante revela-se adequada aos objetivos deste trabalho.

Além de já conhecer tudo que se passa dentro da organização, o autor possui a experiência com os documentos e controles utilizados diariamente. Esta intimidade com os números e processos torna bastante facilitada a tarefa, visto que não será necessário requisitar entrevistas com profissionais da organização, nem solicitar participação em tarefas *in situ*, já que isto já acontece normalmente.

7.2 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Roesch (2007), a técnica utilizada para a análise dos dados denomina-se análise de conteúdo. Para melhor entender as informações e dados obtidos, foram elaborados gráficos e tabelas que organizam e facilitam o

entendimento. Não se pode deixar de mencionar também o próprio DRE e o Balanço Patrimonial, os quais são de fundamental importância neste trabalho, ainda que careça de mais anos de atividade para a construção de uma série histórica que torne mais sólida a base para comparações e análises.

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada a análise realizada na empresa Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda.

8.1 PROJEÇÕES INICIAIS

Ambos sócios, quando do início da sociedade, entendiam ser necessário realizar um investimento para dar início ao projeto. Este investimento, no entanto, não poderia ser alto por dois motivos: pela necessidade de conhecer este novo mercado e entender, pouco a pouco, as reais possibilidades de sucesso; e segundo, pela vontade de não endividar-se.

Assim, começou-se trabalhando em casa, ou seja, sem custos de aluguel, condomínio e outros. Além disso, utilizou-se a princípio os telefones residenciais, pagando-se as ligações feitas. Outras despesas necessárias incluíam combustível para deslocamento, pedágios, etc. Também foi prevista a compra de tecidos, aviamentos e a contratação de serviços que deram origem às primeiras produções.

Desse modo, não houve um grande investimento inicial a ser recuperado, e o desenvolvimento da empresa e seu crescimento foi feito de maneira gradual e sustentada, reinvestindo os ganhos integralmente.

Em decorrência do crescimento, novos investimentos fizeram-se necessários. Isto incluiu um local para trabalho e reuniões, um computador e outra pessoa para auxiliar nas tarefas (estagiário), participação em feiras, investimento no *website* e outras ações de marketing.

8.2 NÚMEROS DA EMPRESA

A Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda. apresenta crescimento desde o início de suas atividades. Abaixo se pode ver a evolução da receita da empresa mês a mês.

Evolução da receita Clube Ind. e Com. Ltda.
mês a mês entre set/08 e set/09

de set a out	26,06%
de out a nov	-54,59%
de nov a dez	-51,19%
de dez a jan	209,03%
de jan a fev	91,42%
de fev a mar	37,07%
de mar a abr	187,24%
de abr a mai	15,79%
de mai a jun	-4,38%
de jun a jul	99,81%
de jul a ago	-32,66%
de ago a set	2,79%

Quadro 25: evolução da receita mês a mês

Abaixo se pode ver a mesma informação em forma de gráfico, considerando a receita de cada mês no mesmo período.

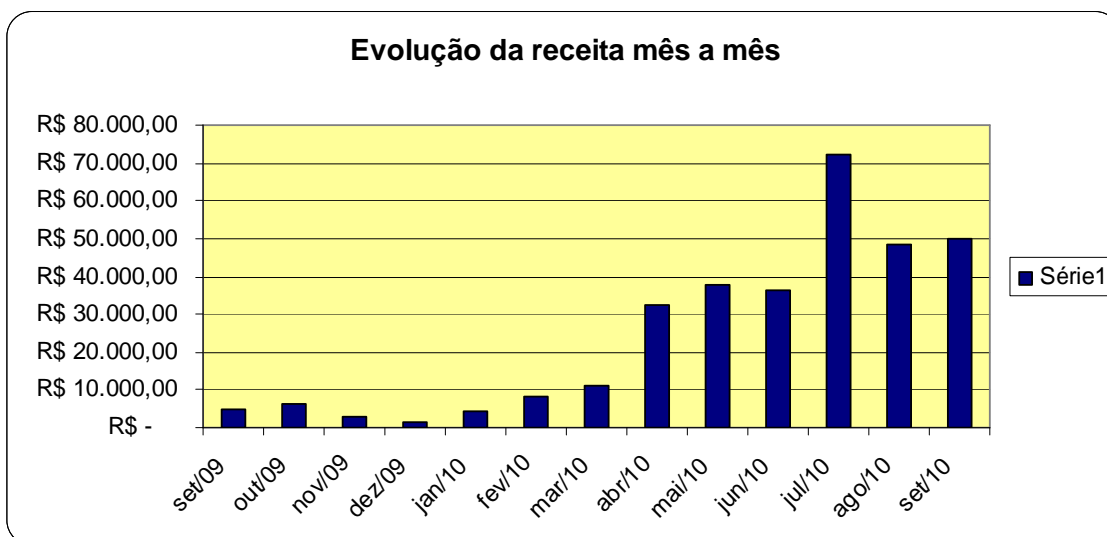
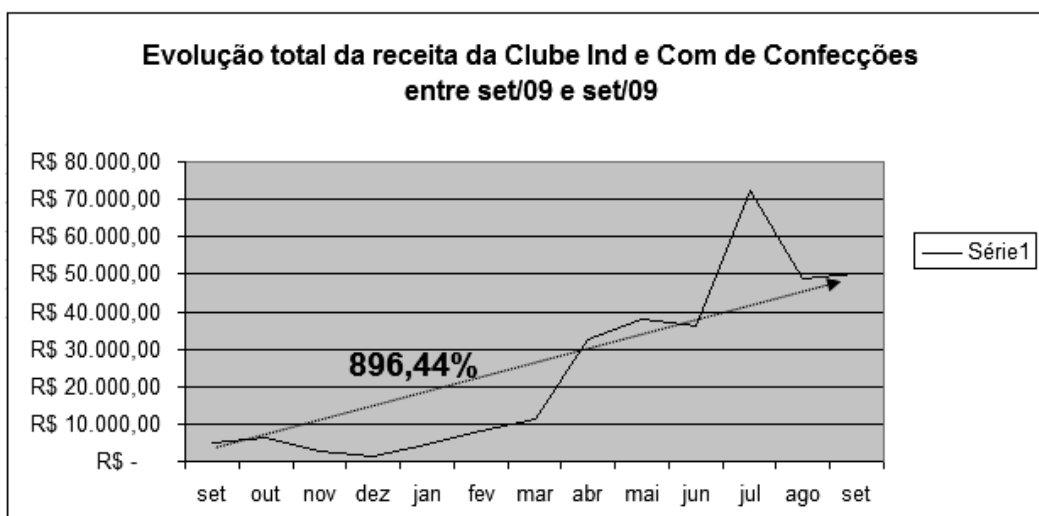


Figura 1: evolução da receita mês a mês

Ainda que vendas sazonais façam com que a receita de alguns meses seja menor que a dos anteriores, os meses de crescimento compensam estas eventuais

baixas. O quadro a seguir demonstra esta realidade, apresentando o crescimento verificado no período delimitado deste trabalho.



Quadro 26: evolução da receita no período

Ao observar a participação dos clientes na receita da empresa estudada, nota-se que está presente uma interessante teoria, que é a chamada Regra 80/20 de Pareto⁹. Esta teoria, proveniente de um estudo social acerca da concentração da riqueza (80% da riqueza concentrada em 20% da população) estendeu-se a outras áreas e é bastante utilizada por administradores. Um de seus usos indica que aproximadamente oitenta por cento da receita de uma empresa vem de vinte por cento de seus clientes.

Aplicando esta informação na realidade da Clube Indústria e Comércio de Confeções Ltda., percebe-se a utilidade desta teoria, já que 76,21% de sua receita vem de 21,28% de seus clientes. O gráfico abaixo auxilia a visualizar esta informação.

⁹ Vilfredo Pareto, 1848-1923 – engenheiro e economista italiano

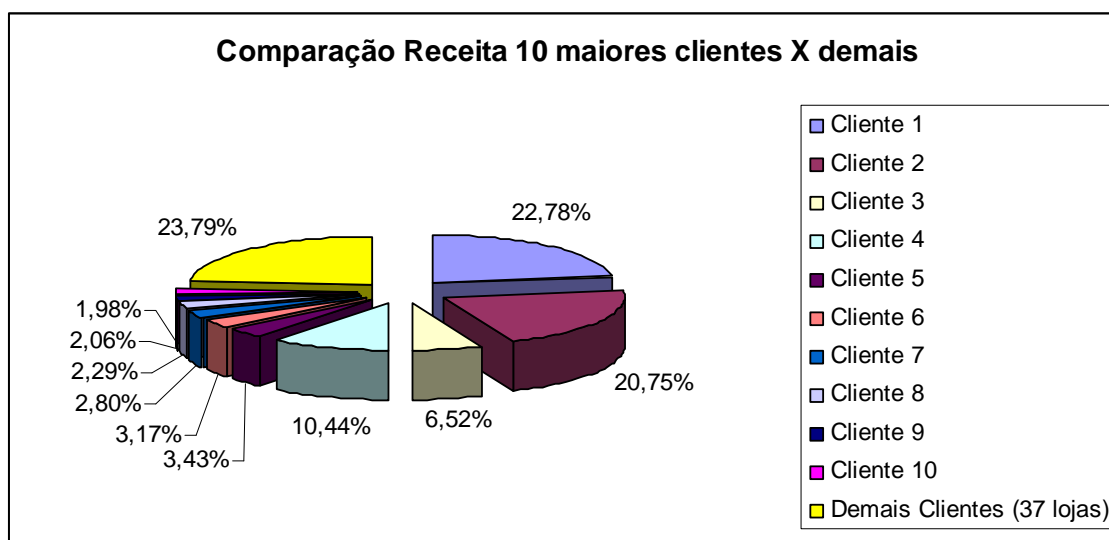


Figura 2: distribuição da receita

A fatia amarela representa os 37 menores clientes (que detém 23,79% da receita total). Os outros dez são os maiores clientes (21,28% do total de clientes), que contribuem com o restante, 76,21% da receita.

A relevância desta aplicação consiste em entender qual a fonte da maioria das receitas da empresa. Ao mesmo tempo em que pode ser arriscado depender de poucos clientes, não deixa de ser uma vantagem por poder concentrar esforços e atenção nestes que geram maior faturamento. Importante aliar a informação de faturamento com a de rentabilidade também, observando a margem de contribuição de cada cliente.

8.3 RECOMENDAÇÃO

Analisando o problema apresentado no início do trabalho, e considerando que a empresa possui um controle de caixa constante, faz-se a recomendação para a construção de um planejamento financeiro de curto prazo (englobando o período de um ano), de maneira a auxiliá-la a melhor preparar-se para os desafios futuros.

Como já comentado, um destes desafios é o de retirar parte dos ganhos auferidos e transferi-lo aos sócios, na forma de pró-labore, que pode ser traduzido

como o “salário” dos proprietários-dirigentes da empresa. Outro desafio previsto consiste na mudança de sede, a qual, na estimativa dos sócios, implicará um aumento considerável neste custo.

Para tanto, serão construídos três cenários para o período citado acima. O cenário provável seguirá a tendência de crescimento apresentada pela empresa. O cenário pessimista trabalhará com a estagnação da receita, o que, tendo em vista a inclusão de novos custos fixos, resultará em piores resultados. Já o cenário otimista considerará um aumento da receita.

Antes da construção deste planejamento, é feita uma análise em cima dos números apresentados pela empresa no último exercício (findo em setembro de 2009). A montagem da Demonstração de Resultados do Exercício e do Balanço Patrimonial faz parte desta análise. Através de ambos, tem-se uma nova visão acerca do desempenho da empresa, o que servirá de auxílio aos sócios para melhor entender como a mesma se portou no exercício delimitado. Após estes, encontra-se a aplicação de índices financeiros, qualificando os números encontrados e fornecendo outras visões para análise.

Todos os passos relatados servem de base para o planejamento financeiro realizado, uma vez que contribuem para o entendimento da realidade da empresa, tornando este planejamento mais palpável e verossímil. Isto porque, apesar do curto histórico, se torna possível saber de que maneira se comportam as receitas e despesas, e a relação entre as mesmas.

8.4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO

Partindo-se do da constatação que a empresa Clube Indústria e Comércio de Confecções possui uma história recente, optou-se por realizar um corte em sua linha de tempo. A delimitação no tempo coopta com dois fatores determinantes para seu período de início e fim: o início de um volume representativo de vendas (setembro de 2008); e a definição do período final em um momento que se aproxima bastante da conclusão deste trabalho, de maneira a torná-lo atual na época de sua entrega e apresentação.

Para sua elaboração, primeiramente se fez um quadro onde estão presentes todas as possíveis ocorrências financeiras ao longo deste ano de atividade. Após, foram discriminados, mês a mês, estas ocorrências, formando o histórico de movimentações da empresa no período.

Ao final, obteve-se a consolidação dos números e isto possibilitou montar o Demonstrativo de Resultados, conforme se pode ver abaixo.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO findo em 30 de setembro de 2009	
Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda	valores em Reais (R\$)
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	316.870,76
(-) DEDUÇÕES RECEITA BRUTA	
Impostos sobre vendas	11.729,15
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	305.141,61
(-) CUSTOS DAS VENDAS	
Custo dos produtos vendidos	272.071,67
Pagamento de royalties	5.101,96
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	27.967,98
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	
Despesas Com Vendas	6.295,70
Despesas Administrativas	4.531,16
Despesas de Marketing	1.839,88
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	
Despesas Financeiras	2.695,19
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO	12.606,05
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro	0
LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	12.606,05
(-) Participações de Administradores, Empregados, Debêntures e Partes Beneficiárias	0
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	12.606,05

Quadro 27: DRE

Alguns fatos devem ser destacados ao realizar-se a leitura deste DRE. O primeiro deles é a ausência de Provisão para Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL). Esta ausência deve-se ao fato da Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda. estar enquadrada no regime de tributação Simples, o que faz com que todos seus tributos estejam enquadrados em um único recolhimento feito mês a mês através da Guia DAS. O Imposto de Renda Pessoa Jurídica, no caso, está incluído neste recolhimento. Por curiosidade, um tributo que não se enquadra neste recolhimento ocorre quando da compra de produtos finalizados de outros

estados da federação que possuam alíquota de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias) inferior à aplicada no Estado do Rio Grande do Sul. Neste evento deve-se declarar a compra feita e recolher a diferença em separado em guia específica para este fim, emitida pela Secretaria da Fazenda Estadual (Sefaz).

Outro fato interessante é a alíquota de impostos recolhidos, que se situa em 3,70%. Esta alíquota não corresponde a nenhuma faixa do simples e é explicada pela mudança de alíquota ao longo da operação, devido ao incremento no faturamento. A primeira faixa do simples onera as empresas em 2,75%, ao passo que as faixas subsequentes recolhem 3,61% e 6,48%. Deste modo, a média das vendas ao longo deste exercício se situou em 3,70%, conforme visto no DRE.

8.5 BALANÇO PATRIMONIAL

Muitos controles foram realizados até hoje, mas em nenhum momento se condensaram as informações de maneira que se pudesse realizar uma análise mais completa de seus números. Assim, este é o primeiro balanço patrimonial feito para a Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda., e o primeiro instrumento que possibilita uma visão mais ampla e descritiva da situação financeira da empresa em dado momento.

A montagem deste balanço patrimonial segue os preceitos contábeis, porém, não tem a pretensão de ser um modelo padrão e extremamente acurado, devido à simplicidade das contas existentes na empresa e também do conhecimento limitado do autor do trabalho acerca deste assunto.

De qualquer maneira, a partir do Balanço Patrimonial será possível realizar algumas análises, conforme descrito em capítulos anteriores deste trabalho. Diferente de outras análises freqüentes, neste caso realizar-se-á um corte na linha de tempo, correspondendo a um período determinado pelo autor do trabalho.

A seguir encontra-se o Balanço Patrimonial:

Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda		Valores em Reais (R\$)	
Balanço Patrimonial de 30.09.2009			
ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
DISPONÍVEL		Fornecedores	69.463,54
Caixa	312,85	comissões a pagar	4.989,10
Bancos	24.585,71	royalties a pagar	3.461,88
CRÉDITOS		Empréstimos e financiamentos	16.561,70
Duplicatas a receber	99.514,82		
(-) PCLD	- 3.061,31		
ESTOQUES	14.211,00		
IMOBILIZADO		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Máquinas e equipamentos	1.899,00	Capital Social	30.000,00
(-) depreciações acumuladas	- 379,80	Lucros ou prejuízos acumulados	12.606,05
TOTAL	137.082,27	TOTAL	137.082,27

Quadro 28: Balanço Patrimonial

Considerações acerca do balanço patrimonial

- a) Importante notar a ausência de passivos de longo prazo. Se por um lado isto poderia representar um perfil de dívida de curto prazo (o que exige recursos de curto prazo também), por outro mostra a estratégia da empresa de não recorrer a financiamentos, evitando assim custos para obtenção destes recursos
- b) Do mesmo modo não há créditos a serem recebidos no longo prazo, sugerindo disponibilidade próxima de recursos, considerando o cumprimento destes títulos
- c) Pelo fato de ocorrerem compras de produtos acabados, sem transformação na própria empresa, os estoques são considerados pelo preço de compra, até porque sua contrapartida foi feita na conta “Fornecedores”
- d) A empresa não possui imóveis, veículos e nem mesmo móveis. Assim, o imobilizado é constituído por equipamentos de *hardware* somente
- e) O momento desta “fotografia” da empresa compreende um período entre coleções, o que provocou um valor alto na conta “Fornecedores” e também na conta “Clientes” (Duplicatas a Receber), pois as mercadorias já foram entregues, porém as datas de pagamento e recebimento ocorrem a prazo

8.6 APLICAÇÃO DE ÍNDICES

A partir da obtenção do DRE e do Balanço Patrimonial, torna-se possível realizar a aplicação de índices propostos na literatura sobre o tema, com o fim de analisar o desempenho da empresa sob um novo enfoque.

Abaixo a relação dos índices propostos aplicados ao Balanço Patrimonial apresentado, e mais abaixo os comentários e avaliações destes índices.

liquidez geral	=	$\frac{\text{ac} + \text{realizável a longo prazo}}{\text{pc} + \text{exigível a longo prazo}}$	=	$\frac{135.563,07}{94.476,22}$	=	1,43
liquidez corrente	=	$\frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$	=	$\frac{135.563,07}{94.476,22}$	=	1,43
liquidez seca	=	$\frac{\text{ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{passivo circulante}}$	=	$\frac{121.352,07}{94.476,22}$	=	1,28
giro de estoques	=	$\frac{\text{custo mercadoria vendidas}}{\text{estoques}}$	=	$\frac{272.071,67}{14.211,00}$	=	19,15
prazo médio de recebimentos	=	$\frac{\text{clientes}}{\frac{\text{vendas anuais}}{360}}$	=	$\frac{99.514,82}{\frac{316.870,76}{880,20}}$	=	113,06
prazo médio de pagamentos	=	$\frac{\text{fornecedores}}{\frac{\text{compr a pagar}}{360}}$	=	$\frac{94.476,22}{\frac{272.071,67}{755,75}}$	=	125,01
índice de endividamento geral	=	$\frac{\text{passivo exigível total}}{\text{ativo total}}$	=	$\frac{94.476,22}{137.082,27}$	=	0,69
margem de lucro bruto	=	$\frac{\text{lucro bruto}}{\text{receita vendas}}$	=	$\frac{27.967,98}{316.870,76}$	=	8,83%
margem de lucro operacional	=	$\frac{\text{resultado operacional}}{\text{receita vendas}}$	=	$\frac{12.606,05}{316.870,76}$	=	3,98%
margem de lucro líquido	=	$\frac{\text{lucro líquido}}{\text{vendas líquidas}}$	=	$\frac{12.606,05}{305.141,61}$	=	4,13%
retorno do ativo total	=	$\frac{\text{lucro líquido}}{\text{ativo}}$	=	$\frac{12.606,05}{137.082,27}$	=	9,20%
retorno s/ capital próprio	=	$\frac{\text{lucro líquido}}{\text{patrimônio líquido}}$	=	$\frac{12.606,05}{42.606,05}$	=	29,59%

Quadro 29: Aplicação dos índices

8.7 COMENTÁRIOS E AVALIAÇÕES DOS ÍNDICES

A avaliação feita é do tipo intrínseca. Ainda que seja a menos indicada na literatura sobre o tema, a escolha desta avaliação se deve, em primeiro lugar, à falta de uma série histórica que permita a comparação e evolução da situação da empresa. Como já comentado, a companhia possui pouco mais de um ano de atividade, e o balanço e DRE aqui apresentados são os primeiros elaborados para ela.

Um segundo motivo é a falta de informações disponíveis de outras empresas de porte semelhante, e com características parecidas. Não há sentido em comparar uma empresa de pequeno porte, com produção terceirizada e sem funcionários em seu quadro, com gigantes do setor, com décadas de atividade, centenas de funcionários e ações em bolsa, inclusive. A menção a grandes empresas do setor decorre do fato de serem as únicas com balanços abertos e publicados.

Por último, não constitui objetivo principal deste trabalho a análise dos índices. Utiliza-os, sim, para sugerir conceitos acerca de seu desempenho, dentro das limitações encontradas.

8.7.1 Liquidez geral e liquidez corrente

Estes dois índices ficaram iguais pelo fato de a empresa não ter nem recebíveis nem exigíveis de longo prazo. E pelo fato de não ter contas de longo prazo, a liquidez geral acaba ficando com o mesmo valor da liquidez corrente, a qual se caracteriza exatamente por só considerar contas de curto prazo.

O valor encontrado de 1,43 sugere que há sobras no curto prazo para honrar os passivos da empresa. Isto porque se o índice encontrado fosse igual a 1 (hum), ter-se-ia exatamente o necessário para saldar as obrigações, sem nenhuma sobra.

8.7.2 Liquidez Seca

O valor encontrado de 1,28 indica que, mesmo subtraindo os estoques da empresa, ainda assim há uma sobra de 28% para o cumprimento de todas as

obrigações de curto prazo. Este índice possui mais importância quando os estoques da empresa são considerados de pouca liquidez, o que não ocorre no caso da Clube Ind. e Com. de Confecções, em função de seu estoque ser constituído em grande parte por produtos acabados, e portanto, de relativa facilidade em transformá-lo em recursos.

8.7.3 Giro de estoques

O modelo de negócios da empresa explica o porquê do índice encontrado para o giro de estoques ser um número grande. Trabalha-se com estoques baixos e, na maioria, das vezes, a produção já ocorre após encomendas feitas. Assim, o giro é alto, pois o estoque está sempre sendo comprado e vendido.

8.7.4 Prazo médio de pagamento e prazo médio de recebimentos

A análise do prazo médio de pagamentos e do prazo médio de recebimentos deve ser feita conjuntamente. Isto porque as compras de matéria-prima e a venda de mercadorias são a principal atividade de uma empresa de comércio ou indústria (em contraposição a uma empresa de serviços, onde o fator preponderante costuma ser os custos com folha de pagamento).

Assim, ao observar-se que o prazo médio de pagamentos é maior que o prazo médio de recebimentos, conclui-se ser este dado algo positivo. Isto porque significa que a empresa, em média, consegue receber seus pagamentos em um prazo menor do que necessita pagar seus fornecedores. A importância desta diferença pode significar economia em custos com financiamento de capital de giro ou possibilidade de utilização do capital em outras atividades que tragam retorno para a empresa.

O prazo médio de pagamento ficou em 125 dias enquanto que o prazo médio de recebimentos ficou em 113 dias.

8.7.5 Índice de endividamento geral

Diz a literatura que este índice – que mede o percentual do ativo total financiado pelos credores da empresa – é melhor, conforme mais baixo for o seu valor. Como aqui se realiza uma análise intrínseca, coloca-se que o valor encontrado de 0,69 é razoável, em função de mostrar que menos de setenta por cento dos ativos são financiados por outras fontes. No entanto, no caso da empresa analisada neste trabalho, não foi feito uso até o momento de financiamentos bancários ou empréstimos de terceiros, que poderiam onerar o investimento e representar riscos de endividamento. Ainda assim, supõe-se que este valor possa ser mais baixo, e, por conseguinte, melhor. Tudo passa pela comparação com outras empresas do setor e valores de referência para poder relativizar o dado encontrado. Contudo, como posto antes, este não é o escopo desta análise neste trabalho.

8.7.6 Índices de lucratividade

Os próximos três índices tratam do mesmo assunto, sob diferentes enfoques. A análise intrínseca não permite conclusões mais aprofundadas, no entanto se pode considerar um resultado fraco, quando se leva em consideração o custo de oportunidade de se aplicar o capital no mercado financeiro atualmente, onde se pode conseguir um percentual parecido sem toda a mobilização que envolve a atividade empresarial.

- a) Margem de lucro bruto: analisa a margem de lucro da empresa, sem considerar as deduções como despesas, por exemplo. É um indicativo da relação de margem bruta, ou seja, da diferença entre o preço de venda dos produtos e o custo da mercadoria vendida.
- b) Margem de lucro operacional: este índice trabalha com o resultado da empresa já descontadas as despesas e outras deduções ligadas à atividade fim da empresa. É um indicativo que agrega o custo das mercadorias com estas atividades, fornecendo um panorama mais realista dos custos envolvidos na operação. A comparação deste índice com o anterior pode dar uma idéia se os custos das mercadorias estão em um nível aceitável, ou em contraposição, se os gastos para manutenção da atividade estão em um patamar desejado.

- c) Margem de lucro líquido: este índice ficou um pouco prejudicado pelo fato de a empresa ser pertencente ao simples. Este fato fez com que seu Imposto de Renda estivesse incluído com os demais impostos recolhidos sobre a venda, deixando o resultado operacional igual ao lucro líquido.

8.7.7 Retorno do ativo total e retorno sobre capital próprio

Apontam a relação do lucro do exercício frente ao capital e os ativos da empresa. Estes dois índices carecem de sentido na falta de comparações em uma série histórica e com outras empresas também.

8.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS ACERCA DOS ÍNDICES ANALISADOS

A montagem do balanço patrimonial e do demonstrativo de resultados, como já falado anteriormente, permite uma nova visão da situação da empresa. Ainda que seus dirigentes estejam acompanhando diariamente tudo que acontece nela, ainda assim este panorama de um exercício inteiro provê maiores recursos para análise e tomada de decisões.

Ainda, a utilização dos índices para análise também auxilia a entender melhor a composição de seu capital e de suas aplicações e recursos.

Assim, após ter realizado esta análise, pode-se concluir que a empresa possui bons indicativos de desempenho financeiro. Os índices de liquidez despontam como destaque, mostrando que a empresa possui uma boa margem para honrar seus compromissos.

Claro que esta margem deve estar aliada a um salutar fluxo de caixa. Isto significa que deve haver um equilíbrio entre as entradas e saídas, objetivando um caixa sempre positivo para o cumprimento das obrigações. Fazem-se necessárias projeções para que as saídas de caixa não ocorram em volume maior que os recursos disponíveis em determinada data ou período.

Para corroborar com a sugestão de bons índices, e principalmente para avaliar a qualidade da liquidez apontada, pode-se mencionar a análise dos prazos médios de pagamento e recebimento. Mesmo considerando que a diferença é pequena, ainda assim é positivo e fundamental que o prazo de médio de pagamento seja maior que o de recebimento. Isto significa economia, na medida em que pode resultar ausência de contratação de financiamentos de diversos tipos, com seus encargos financeiros conseqüentes.

Os índices de lucro, por sua vez, deixam a desejar. Espera-se no mínimo que o percentual seja maior que o custo de oportunidade de se aplicar um capital em títulos de renda fixa, descontada a inflação. Esta conta, nos dias atuais, significa algo em torno de 5,37%, já descontada a inflação (baseado nos dados abaixo).

Taxa Selic	8,75% a.a.
IPCA* setembro 2009	0,24%
IPCA acumulado jan-set 2009	3,21%
IPCA acumulado set/08 a set/09	3,38%

* Índice de Preço ao Consumidor Amplo

fonte: ata Copom - Banco Central - 20 e 21 outubro de 2009

Quadro 30: taxas de juros e inflação

Deste modo, a margem de lucro obtida não parece ser interessante, sob esta ótica. Um fator que pode melhorar a lucratividade da empresa é a tentativa de manter estoques menores. Isto porque o valor auferido em estoques pode significar uma quantia significativa em vendas. Além disso, o DRE considera as compras feitas no período analisado, incluindo as mercadorias que não foram ainda vendidas. Portanto, torna-se necessário avaliar qualitativamente alguns números e entender o que realmente representam, tendo como exemplo esta questão da influência dos estoques na lucratividade em determinado momento.

9. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O maior desafio do planejamento da empresa Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda. é a ausência de um histórico consistente que forneça indicativos de desempenho para projeções futuras. O período sobre o qual foi feito o DRE, mostrado aqui anteriormente, apresentou variações grandes entre os meses vistos, sem mencionar alguns fatos ligados ao mercado em que a empresa atua, os quais também tiveram como consequência oscilações no faturamento.

Ademais, a empresa encaminha-se para sua segunda coleção por temporada, nos moldes de tradicionais empresas ligadas ao ramo da moda. Um terceiro fator a ser considerado é a possibilidade de surgirem trabalhos excepcionais, seja por oportunidades festivas ligadas à temática da empresa, ou ainda a projetos em desenvolvimento que não possuem uma data certa para serem lançados.

Assim, para efeitos de sistemática do planejamento realizado, há de se considerar que os meses de outubro, novembro e dezembro de 2009 já têm uma previsão bastante acurada de faturamento, pois estão baseados em vendas já realizadas. Com relação aos meses de janeiro, fevereiro, março e abril de 2010, estes já têm alguns recebimentos previstos, mas é necessário prever outras entradas em função de novas vendas a serem feitas. Os demais meses terão, separadamente, premissas que justificarão os valores atribuídos.

9.1 CENÁRIOS

Como já citado antes, três diferentes cenários foram construídos para auxiliar no planejamento da empresa.

Algumas premissas são comuns a todos os cenários, a saber:

- O Simples é recolhido sempre no mês seguinte ao faturamento
- De acordo com os números projetados, não haverá migração da faixa de faturamento-arrecadação do Simples
- As vendas através de representantes ocorrem em 61% dos clientes, e o percentual da comissão é de 8% na liquidação
- O faturamento é sazonal e possui meses de pico, em função da entrega das coleções e reposições para determinadas épocas do ano
- Outras vendas são os trabalhos que a empresa faz fora de seu escopo principal
- A previsão de aluguel e condomínio, assim como do pró-labore e recolhimento de INSS permanece igual (pró-labore – 1 salário mínimo a partir de novembro, 1,5 salários mínimos a partir de abril de 2010 e 2 salários mínimos a partir de setembro de 2010)
- Os percentuais calculados para as despesas, com base no histórico da empresa, também permanecerão inalterados

9.1.1 Cenário pessimista

Considera estagnação na receita juntamente com o aumento dos custos fixos já previstos pelos sócios.

CENÁRIO PESSIMISTA	out/09	nov/09	dez/09	jan/10	fev/10	mar/10
vendas licenciamento	15.567,99	25.313,87	45.909,56	32.127,34	16.801,90	13.100,45
outras vendas	1.575,00	2.912,45	2.100,00	1.500,00	1.000,00	2.000,00
PCLD	-622,72	-1.012,55	-1.836,38	-1.285,09	-672,08	-524,02
Total Receitas	16.520,27	27.213,77	46.173,18	32.342,25	17.129,82	14.576,43
Aluguel	250,00	250,00	250,00	600,00	600,00	600,00
Pro-Labore	0	827,70	827,70	827,70	827,70	827,70
INSS	0	102,30	102,30	102,30	102,30	102,30
Simples	833,77	1.110,87	1.829,07	3.111,02	2.179,05	1.153,56
Royalties	1.000,00	1.245,44	2.025,11	3.672,76	2.570,19	1.344,15
Representantes	131,02	149,95	759,72	1.235,32	2.240,39	1.567,81
Fornecedores	7.764,53	12.790,47	21.701,39	15.200,86	8.051,02	6.850,92
Despesas Financeiras	898,14	1.482,91	2.474,58	2.227,50	1.491,36	1.120,18
Despesas Administrativas	399,17	659,07	1.099,81	990,00	662,83	497,86
Outras despesas	225,53	372,37	621,39	559,35	374,50	281,29
Total Despesas	11.502,16	18.991,07	31.691,07	28.526,80	19.099,32	14.345,78
Diferença	5.018,11	8.222,69	14.482,11	3.815,45	(1.969,50)	230,65

CENÁRIO PESSIMISTA	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10
vendas licenciamento	15.567,99	25.313,87	45.909,56	32.127,34	16.801,90	13.100,45
outras vendas	2.000,00	3.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
PCLD	-622,72	-1.012,55	-1.836,38	-1.285,09	-672,08	-524,02
Total Receitas	16.945,27	27.301,32	46.073,18	32.842,25	18.129,82	14.576,43
Aluguel	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Pro-Labore	1.241,55	1.241,55	1.241,55	1.241,55	1.241,55	1.655,40
INSS	153,45	153,45	153,45	153,45	153,45	204,60
Simples	978,51	1.138,41	1.834,74	3.104,54	2.211,45	1.218,36
Royalties	1.048,04	1.245,44	2.025,11	3.672,76	2.570,19	1.344,15
Representantes	819,93	639,30	759,72	1.235,32	2.240,39	1.567,81
Fornecedores	7.964,28	12.831,62	21.654,39	15.435,86	8.521,02	6.850,92
Despesas Financeiras	1.152,52	1.606,48	2.544,21	2.289,91	1.578,42	1.209,71
Despesas Administrativas	512,23	713,99	1.130,76	1.017,74	701,52	537,65
Outras despesas	289,41	403,40	638,88	575,02	396,36	303,77
Total Despesas	14.759,91	20.573,64	32.582,80	29.326,15	20.214,35	15.492,39
Diferença	2.185,36	6.727,68	13.490,37	3.516,09	(2.084,52)	(915,96)

Quadro 31: cenário pessimista

Cabe afirmar aqui que a estagnação da receita por si só pode ser considerado um cenário bastante pessimista na realidade da empresa. Isto porque suas taxas de crescimento sugerem adequação estratégica do negócio, bem como seus índices financeiros demonstram solidez nas decisões que a levaram ao seu momento atual.

Ainda assim foi realizada uma suposição em outros dois itens, com o intuito de visualizar um cenário pessimista futuro. Estes itens foram o PCLD, que passou da média histórica de 2% para o dobro, 4%; e também a relação dos custos com fornecedores, elevada em dois pontos percentuais (de 45% para 47% da receita).

Mesmo com estas previsões, aliadas à inserção dos novos custos fixos determinados, a maioria dos meses demonstra saldo positivo de caixa. Há de se analisar mais adiante como ficará o DRE projetado.

9.1.2 Cenário Provável

Trabalha com crescimento moderado, dentro da realidade apresentada pela empresa até o presente momento. Ainda que ela tenha obtido um crescimento excepcional em seu primeiro ano, é pouco provável que mantenha taxas tão altas em seu segundo ano.

CENÁRIO PROVÁVEL	out/09	nov/09	dez/09	jan/10	fev/10	mar/10
vendas licenciamento	17.124,79	27.845,26	50.500,52	35.340,07	18.482,09	14.410,50
outras vendas	1.732,50	3.203,70	2.310,00	1.650,00	1.100,00	2.200,00
PCLD	-342,50	-556,91	-1.010,01	-706,80	-369,64	-288,21
Total Receitas	18.514,79	30.492,05	51.800,51	36.283,27	19.212,45	16.322,29
Aluguel	250,00	250,00	250,00	600,00	600,00	600,00
Pro-Labore	0	827,70	827,70	827,70	827,70	827,70
INSS	0	102,30	102,30	102,30	102,30	102,30
Simples	833,77	1.221,95	2.011,97	3.422,12	2.396,96	1.268,92
Royalties	1.000,00	1.369,98	2.227,62	4.040,04	2.827,21	1.478,57
Representantes	131,02	149,95	835,69	1.358,85	2.464,43	1.724,60
Fornecedores	8.331,66	13.721,42	23.310,23	16.327,47	8.645,60	7.345,03
Despesas Financeiras	949,18	1.587,90	2.660,90	2.401,06	1.607,78	1.201,24
Despesas Administrativas	421,86	705,73	1.182,62	1.067,14	714,57	533,88
Outras despesas	238,35	398,74	668,18	602,93	403,73	301,64
Total Despesas	12.155,83	20.335,68	34.077,21	30.749,62	20.590,26	15.383,88
Diferença	6.358,96	10.156,37	17.723,30	5.533,65	(1.377,82)	938,41

CENÁRIO PROVÁVEL	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10
vendas licenciamento	17.124,79	27.845,26	50.500,52	35.340,07	18.482,09	14.410,50
outras vendas	2.200,00	3.300,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
PCLD	-342,50	-556,91	-1.010,01	-706,80	-369,64	-288,21
Total Receitas	18.982,29	30.588,35	51.690,51	36.833,27	20.312,45	16.322,29
Aluguel	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Pro-Labore	1.241,55	1.241,55	1.241,55	1.241,55	1.241,55	1.655,40
INSS	153,45	153,45	153,45	153,45	153,45	204,60
Simples	1.076,36	1.252,25	2.018,21	3.414,99	2.432,60	1.340,20
Royalties	1.152,84	1.369,98	2.227,62	4.040,04	2.827,21	1.478,57
Representantes	901,93	703,23	835,69	1.358,85	2.464,43	1.724,60
Fornecedores	8.542,03	13.764,76	23.260,73	16.574,97	9.140,60	7.345,03
Despesas Financeiras	1.230,13	1.717,67	2.730,35	2.464,55	1.697,38	1.291,36
Despesas Administrativas	546,73	763,41	1.213,49	1.095,35	754,39	573,94
Outras despesas	308,90	431,33	685,62	618,88	426,23	324,27
Total Despesas	15.753,92	21.997,62	34.966,71	31.562,63	21.737,84	16.537,95
Diferença	3.228,37	8.590,73	16.723,79	5.270,64	(1.425,39)	(215,67)

Quadro 32: cenário provável

Nesta projeção, considera-se um aumento de 10% na receita, na comparação com os meses de movimento semelhante. O PCLD e os custos com fornecedores mantêm-se nos níveis atuais experimentados pela empresa.

9.1.3 Cenário otimista

Aumento significativo da receita com mesmo cenário para custos fixos, conforme citado. O aumento dos custos variáveis acompanha o crescimento da receita, como se pode supor. Todavia importante ressaltar que a proporção dos custos variáveis deve manter-se nos mesmos níveis para garantir a rentabilidade da operação.

CENÁRIO OTIMISTA	out/09	nov/09	dez/09	jan/10	fev/10	mar/10
vendas licenciamento	18.681,59	30.376,64	55.091,47	38.552,81	20.162,28	15.720,54
outras vendas	1.890,00	3.494,94	2.520,00	1.800,00	1.200,00	2.400,00
PCLD	-186,82	-303,77	-550,91	-385,53	-201,62	-157,21
Total Receitas	20.384,77	33.567,82	57.060,56	39.967,28	21.160,66	17.963,33
Aluguel	250,00	250,00	250,00	600,00	600,00	600,00
Pro-Labore	0	827,70	827,70	827,70	827,70	827,70
INSS	0	102,30	102,30	102,30	102,30	102,30
Simples	833,77	1.333,04	2.194,88	3.733,22	2.614,86	1.384,28
Royalties	1.000,00	1.494,53	2.430,13	4.407,32	3.084,22	1.612,98
Representantes	131,02	149,95	911,66	1.482,38	2.688,46	1.881,38
Fornecedores	9.173,15	15.105,52	25.677,25	17.985,28	9.522,30	8.083,50
Despesas Financeiras	1.024,91	1.733,67	2.915,45	2.622,44	1.749,59	1.304,29
Despesas Administrativas	455,52	770,52	1.295,76	1.165,53	777,59	579,69
Outras despesas	257,37	435,34	732,10	658,52	439,34	327,52
Total Despesas	13.125,74	22.202,57	37.337,23	33.584,69	22.406,37	16.703,64
Diferença	7.259,04	11.365,24	19.723,32	6.382,59	(1.245,71)	1.259,70

CENÁRIO OTIMISTA	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10
vendas licenciamento	18.681,59	30.376,64	55.091,47	38.552,81	20.162,28	15.720,54
outras vendas	2.400,00	3.600,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
PCLD	-186,82	-303,77	-550,91	-385,53	-201,62	-157,21
Total Receitas	20.894,77	33.672,88	56.940,56	40.567,28	22.360,66	17.963,33
Aluguel	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Pro-Labore	1.241,55	1.241,55	1.241,55	1.241,55	1.241,55	1.655,40
INSS	153,45	153,45	153,45	153,45	153,45	204,60
Simples	1.174,21	1.366,09	2.201,69	3.725,45	2.653,74	1.462,04
Royalties	1.257,64	1.494,53	2.430,13	4.407,32	3.084,22	1.612,98
Representantes	983,92	767,16	911,66	1.482,38	2.688,46	1.881,38
Fornecedores	9.402,65	15.152,79	25.623,25	18.255,28	10.062,30	8.083,50
Despesas Financeiras	1.333,21	1.869,80	2.984,56	2.687,89	1.843,54	1.394,99
Despesas Administrativas	592,54	831,02	1.326,47	1.194,62	819,35	620,00
Outras despesas	334,78	469,53	749,46	674,96	462,93	350,30
Total Despesas	17.073,95	23.945,92	38.222,21	34.422,88	23.609,54	17.865,18
Diferença	3.820,82	9.726,95	18.718,35	6.144,40	(1.248,89)	98,15

Quadro 33: cenário otimista

A estimativa do PCLD foi diminuída para 1% e a receita estimada com um aumento de 20%. Custo com fornecedores também mantido a níveis atuais, em função de ser um custo difícil de ser reduzido no momento, de acordo com depoimento dos sócios. Poderá, no entanto, ocorrer alterações posteriormente, caso sejam atingidos níveis de produção que permitam ganhos de escala.

9.2 DRE PROJETADO

A seguir, o DRE projetado para os três cenários construídos: pessimista, provável e otimista.

CENÁRIO PESSIMISTA	
DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO projetado para 30 de setembro de 2010	
Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda	valores em Reais (R\$)
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	309.823,98
(-) DEDUÇÕES RECEITA BRUTA	
Impostos sobre vendas	20.703,34
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	289.120,64
(-) CUSTOS DAS VENDAS	
Custo dos produtos vendidos	165.252,27
Pagamento de royalties	23.763,34
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	100.105,02
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	
Despesas com Vendas	13.346,68
Despesas Administrativas	8.922,63
Despesas Marketing	5.041,28
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	
Despesas Financeiras	20.075,91
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO	52.718,53
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro	0
LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	52.718,53
(-) Participações de Administradores, Empregados, Debêntures e Partes Beneficiárias	0
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	52.718,53

Quadro 34: DRE cenário pessimista

CENÁRIO PROVAVEL	
DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO projetado para 30 de setembro de 2010	
Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda	valores em Reais (R\$)
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	347.354,51
(-) DEDUÇÕES RECEITA BRUTA	
Impostos sobre vendas	22.690,30
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	324.664,21
(-) CUSTOS DAS VENDAS	
Custo dos produtos vendidos	175.944,53
Pagamento de royalties	26.039,68
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	122.680,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	
Despesas com Vendas	14.653,25
Despesas Administrativas	9.573,11
Despesas Marketing	5.408,81
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	
Despesas Financeiras	21.539,50
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO	71.505,34
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro	0
LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	71.505,34
(-) Participações de Administradores, Empregados, Debêntures e Partes Beneficiárias	0
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	71.505,34

Quadro 35: DRE cenário provável

CENÁRIO OTIMISTA	
DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO projetado para 30 de setembro de 2010	
Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda	valores em Reais (R\$)
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	382.503,90
(-) DEDUÇÕES RECEITA BRUTA	
Impostos sobre vendas	24.677,26
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	357.826,64
(-) CUSTOS DAS VENDAS	
Custo dos produtos vendidos	191.761,75
Pagamento de royalties	28.316,01
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	137.748,88
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	
Despesas com Vendas	15.959,82
Despesas Administrativas	10.428,59
Despesas Marketing	5.892,16
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	
Despesas Financeiras	23.464,34
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO	82.003,97
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro	0
LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	82.003,97
(-) Participações de Administradores, Empregados, Debêntures e Partes Beneficiárias	0
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	82.003,97

Quadro 36: DRE cenário otimista

9.2.1 Considerações acerca das Demonstrações de Resultado do Exercício Projetadas

Um elemento que afetou diretamente o DRE do período analisado entre setembro de 2008 e setembro de 2009 foi o volume de estoque mantido na empresa. Como não se realizou uma projeção de estoques, já que a intenção é trabalhar com ele próximo a zero, este elemento proporcionou uma grande margem ao final dos DRE's projetados. Contudo, como não é real a ausência de estoques, e tampouco se consegue projetar um número adequado para o mesmo no futuro, coloca-se que estes resultados finais poderão ser afetados, diminuindo o lucro no período analisado.

Mesmo considerando eventuais variações, como a citada acima, as projeções são alvissareiras. A empresa indica estar preparada a comportar os aumentos de custos fixos pretendidos, sem comprometer sua rentabilidade.

Com relação à disponibilidade de caixa, nota-se que, mesmo no cenário otimista, alguns meses indicam saídas maiores que entradas. Assim, torna-se importantíssimo ter o controle justo do fluxo de caixa, projetando eventuais necessidades futuras e provisionando recursos para tal.

Também é importante ressaltar que estas projeções são absolutamente dinâmicas na prática, estando sujeitas a diversos acontecimentos, tais como: novos investimentos, diversificação do mix de produtos, negociação com fornecedores e clientes, mudanças na legislação, entre muitos outros possíveis fatores.

A aplicação de índices financeiros neste momento não se julga necessária, pelo fato de as projeções indicarem números não muito diferentes dos encontrados no período analisado. Assim, não haveria mudanças significativas que justifiquem uma nova e complexa avaliação, considerando ainda a existência de três novos cenários.

9.3 PLANILHA DE CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA

Atualmente a empresa utiliza uma planilha que contém todas as entradas e saídas, exceto pelas operações de caixa, que possui planilha própria. Assim, tudo que envolve a conta corrente (não há conta movimento), boletos, cheques, transferências e movimentos caixa-conta e vice-versa, estão previstos nesta planilha. Conforme necessário são incluídos os meses futuros, e preenchem-se os números previstos. Esta é a maneira como se controla o fluxo de caixa e, por assim, dizer, é o planejamento que se faz para um curto período futuro.

Esta planilha pode ser vista na página 76, quadro anexo nº 01.

Faz-se uma recomendação que esta planilha continue sendo utilizada, visto que tem satisfeito as necessidades de controle. Porém, alguns elementos devem ser adicionados, tais como a Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa e outras despesas e/ou investimentos contingenciais. Além disso, recomenda-se agrupar todas as receitas dos clientes em uma planilha auxiliar, transferindo para a planilha de caixa apenas a soma das receitas diárias. O objetivo desta última recomendação é compactar a planilha de fluxo de caixa, facilitando a visualização e análise.

As novas planilhas sugeridas podem ser vistas nos quadros anexos nº 02 e 03, na página 77.

Além das planilhas de controle de fluxo de caixa, outra registra o histórico das vendas feitas, identificando clientes e relacionando todas as informações envolvidas na operação. Isto inclui custo dos produtos, receita, despesas, número de nota fiscal, data de entrega, emissão de títulos, pagamentos, etc. Também o gerenciador financeiro do banco, onde a empresa possui conta, auxilia no controle das cobranças e dos movimentos diários da conta corrente.

Com o crescimento do número de clientes e do número de operações de venda, estas planilhas se revelarão obsoletas e será necessário um sistema para gerenciar a quantidade de informação que passará a entrar na empresa. Isto gerará economia de tempo, melhor qualidade de informação, mas também significará um investimento que deverá ser considerado em um próximo planejamento.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira constatação que se faz ao finalizar este trabalho é sobre o desafio da imparcialidade, tendo em vista a dificuldade de abstrair a parte emocional constante na construção e cotidiano da empresa por parte do autor do trabalho. Ainda assim, depois de seguidas revisões e orientações, chegou-se a um resultado satisfatório, no que concerne a aplicação de um julgamento exterior, neutro e técnico, como se a atuação fosse de um consultor contratado pela empresa.

A realização deste trabalho constitui um ótimo meio de se aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de graduação e suas atividades complementares. Mais importante ainda que esteja sempre aliado à prática, de maneira a vivenciar os desafios encontrados em organizações e, conseqüentemente, formando administradores qualificados e com experiência.

Neste contexto, sobressai o papel do autor do trabalho, como um gestor que atuará a frente de organizações, avaliando a situação das mesmas, colhendo dados, analisando-os e, posteriormente, tomando decisões que virão a influenciar os resultados e desempenho das mesmas.

Com relação ao objetivo geral apresentado no início do trabalho, afirma-se que este foi atingido. Isto porque foi construído um planejamento financeiro que preenche a necessidade existente na empresa de possuir um instrumento que a auxilie a projetar seu futuro, incluindo neste, elementos fruto de decisões atuais, importantes e prementes. Concomitantemente, os objetivos específicos também foram atingidos, já que se obteve o Balanço Patrimonial do período delimitado, assim como a Demonstração de Resultados do Exercício e a análise através de índices financeiros, além de outros elementos.

Contudo, o mais importante dos objetivos específicos alcançados foi a constatação de que a empresa pode avançar a um próximo estágio, promovendo o início da remuneração de seus sócios/acionistas, que é o objetivo principal de uma organização voltada ao lucro. Caso esta hipótese não se confirmasse, ou seria

necessário prever um crescimento substancial que permitisse esta decisão, ou se poderia decretar a inviabilidade do projeto. Ressalta-se que esta remuneração ainda não está no patamar desejado, mas que este passo é importante em seu crescimento. Caso se decidisse neste momento por uma remuneração maior, haveria menos recursos para reinvestir e sustentar seu crescimento.

Por fim, todos os conceitos teóricos revisados em capítulos anteriores foram devidamente aplicados ao estudo de caso da Clube Indústria e Comércio de Confecções Ltda. Certamente outros conceitos, ou ainda outros autores, poderiam ter sido abordados, mas dada as proporções que tomaria o trabalho, optou-se por escolher alguns, que forneceram o embasamento adequado para o entendimento das idéias desenvolvidas.

11. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BREALEY, Richard A. **Princípios de finanças empresariais**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: teoria e prática**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2006.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo:Atlas, 1995.

GITMAN, LAWRENCE e JEFFREY. **Princípios da administração financeira, 10ª edição**. São Paulo. Addison Wesley, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. São Paulo. Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFF, J. F. **Administração financeira. 2ª edição**. São Paulo: Atlas, 2002.

www.wikipedia.org (consultado em 13 de setembro de 2009)

www.abit.org (consultado em 13 de setembro de 2009)

www.abral.org (consultado em 19 de setembro de 2009)

www.licensing.org (consultado em 19 de setembro de 2009)

www.sebraesp.com.br (consultado em setembro de 2009)

www.sebraers.com.br (consultado em setembro de 2009)

HISTÓRICO ESCOLAR

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2009/2	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (ADM01178)	B	-	Matriculado	4
2009/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	B	Aprovado	4
2009/1	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO (ADM01194)	C	B	Aprovado	4
2008/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	U	B	Aprovado	4
2008/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	B	Aprovado	4
2008/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	A	Aprovado	4
2008/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	B	B	Aprovado	4
2008/1	GESTÃO DE TESOUREARIA (ADM01171)	A	A	Aprovado	4
2008/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01014)	U	C	Aprovado	4
2008/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	A	Aprovado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	A	Aprovado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	B	Aprovado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	A	Aprovado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	C	Aprovado	4
2005/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	B	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	C	Aprovado	6
2005/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	B	Aprovado	4
2005/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	C	Aprovado	4
2005/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	C	Aprovado	4
2004/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	E	C	Aprovado	4
2004/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	C	Aprovado	4
2004/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	B	Aprovado	4
2004/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	C	B	Aprovado	6
2004/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	FF	Reprovado	4
2004/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	C	Aprovado	4
2004/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	C	Aprovado	4
2004/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	A	Aprovado	4
2004/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	A	Aprovado	4
2003/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	A	A	Aprovado	4
2003/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	B	Aprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	B	Aprovado	4
2003/2	POLÍTICA I: TEORIA POLÍTICA CLÁSSICA (HUM06828)	C	B	Aprovado	4
2003/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	A	Aprovado	4
2003/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	C	A	Aprovado	4
2003/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	A	Aprovado	4
2003/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	B	Aprovado	6
2003/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	C	B	Aprovado	4
2003/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	F	A	Aprovado	4
1998/1	CÁLCULO DIFERENCIAL E INTEGRAL I (MAT01024)	A	-	Afastado	4
1998/1	HISTÓRIA ECONÔMICA GERAL (ECO02257)	A	-	Afastado	4
1998/1	INTRODUÇÃO A ECONOMIA (ECO02276)	A	-	Afastado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Atividade de Ensino: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Área de Atuação: Finanças

Título: Análise financeira de uma empresa de confecções

Período Letivo de Início: 2009/2

Data de Início: 17/08/2009

Tipo de Trabalho: Trabalho de Diplomação

Conceito: -

Período Letivo de Fim: 2009/2

Data de Fim: 04/12/2009

Data Apresentação: 04/12/2009

ATIVIDADES LIBERADAS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Créditos
2005/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	Sim	4
2003/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	Sim	4
2003/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	Sim	4
2003/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	Sim	4
2004/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	Sim	4
2003/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	Sim	4

CRÉDITOS LIBERADOS

Ano Semestre	Caráter	Créditos	Observação
2009/1	Complementar	2	02 créd complm concedidos por cursos realizados no exterior.
2009/2	Complementar	4	04 créd complement. concedidos: 02 por eletivos excedentes; 02 por outras atividades propostas pela comgrad

Créditos Obtidos

Obrigatórios: 162
Eletivos: 20
Complementares: 6
Tipos de atividades complementares(*): 0

Créditos do Currículo

Obrigatórios: 174
Eletivos: 12
Complementares: 6
Tipos de atividades complementares: 2