

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Jaime Zini

**GESTÃO E ANÁLISE FINANCEIRA EM UMA PEQUENA EMPRESA:
O CASO DO SUPERMERCADO BAGGIO**

Caxias do Sul

2010

Jaime Zini

**GESTÃO E ANÁLISE FINANCEIRA EM UMA PEQUENA EMPRESA:
O CASO DO SUPERMERCADO BAGGIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Prof^a. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden.

Tutora Orientadora: Keila Negrão

Caxias do Sul

2010

Jaime Zini

**GESTÃO E ANÁLISE FINANCEIRA EM UMA PEQUENA EMPRESA:
O CASO DO SUPERMERCADO BAGGIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Prof. Mauro Mastella

**AOS MEUS FILHOS, JONATAS,
JULIANO e JANAINA, RAZÃO DA
MINHA EXISTÊNCIA E FONTE DA
MINHA INSPIRAÇÃO E DEDICAÇÃO.**

AGRADECIMENTOS

A DEUS, o Grande Arquiteto de Todo o Universo, por ter me concedido a graça de superando todos os desafios poder concretizar mais este sonho.

A minha mãe pelo amor, carinho, compreensão, incentivo e apoio que sempre dedicou à realização dos meus sonhos e aspirações.

A minha esposa, Helena, pela compreensão por todas as horas dedicadas a concretização deste curso.

Ao Professor Coordenador Nelson Vinicius Lopes Branchi, que durante os últimos quatro anos nos incentivou, apoiou e com a sua sabedoria e experiência contribuiu para que o nosso sonho pudesse se tornar uma realidade.

A Professora Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden, minha orientadora que com sua competência e sabedoria em muito colaborou para a realização deste trabalho.

A tutora Keila Negrão, pela dedicação, incentivo, apoio e orientação prestada durante toda a construção deste trabalho. .

Ao meu grande amigo e Irmão Fraternal, José Luis Letti, por todas as vezes que me incentivou a continuar a caminhada.

Ao meu cunhado Edson, a Larissa e ao Eduardo pelo apoio prestado durante a realização do curso, notadamente nas aulas presenciais em Caxias do Sul.

Aos meus Irmãos Fraternalis pela compreensão com as minhas ausências durante todo o decorrer deste curso.

Aos meus colegas de curso, pela amizade, que espero perdure durante toda nossa existência.

*O segredo não é correr atrás das borboletas...
É cuidar do jardim para que elas venham até você.
(Mário Quintana)*

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre como ocorre a gestão e a análise financeira em uma pequena empresa do ramo de supermercados. A falta de controle financeiro é um dos principais problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas. Uma administração financeira bem elaborada e com controles internos eficazes é fundamental para a saúde das empresas, notadamente para as de pequeno porte que sofrem tanto com a falta de controle quanto com a dificuldade em obter os recursos necessários ao financiamento das suas atividades operacionais. O seu objetivo foi verificar quais os controles internos utilizados pela empresa, identificando como eles auxiliam na sua administração, e o que pode ser melhorado nestes controles para proporcionar uma tomada de decisão mais eficaz. Trata-se de um estudo de caso realizado através da análise dos relatórios contábeis da empresa e de uma entrevista estruturada com o seu proprietário. A partir das demonstrações financeiras foi possível levantar vários índices financeiros que revelam tanto a sua estrutura de capital quando a sua situação financeira. A entrevista demonstrou como o proprietário realiza a gestão do seu negócio e quais os controles financeiros utilizados pela empresa. O resultado demonstrou que a empresa não realiza a análise financeira dos seus relatórios contábeis e faz o seu controle financeiro através de um fluxo de caixa pouco estruturado. Neste contexto uma análise financeira bem elaborada poderia auxiliar no controle e no conhecimento da saúde financeira da empresa.

Palavras-chave: Gestão financeira – pequenas empresas - controles internos – indicadores financeiros.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma.....	31
Figura 2 - Participação de Capitais de Terceiros.....	32
Figura 3 - Composição do endividamento.....	35
Figura 4 - Empréstimos Bancários.....	36
Figura 5 - Imobilização do Patrimônio Líquido.....	36
Figura 6 - Capital de Giro Circulante Líquido.....	38
Figura 7 - Liquidez Geral.....	39
Figura 8 - Liquidez Corrente - LC.....	39
Figura 9 - Liquidez seca - LS.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação de Capitais de Terceiros.....	34
Tabela 2 - Composição do endividamento.....	34
Tabela 3 - Modelo de Fluxo de Caixa.....	42

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	11
1	CONTROLE E PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	13
1.1	INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	13
1.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	14
1.2.1	Planejamento Financeiro a Longo Prazo.....	14
1.2.2	Planejamento Financeiro a Curto Prazo.....	15
1.3	ADMINISTRADOR FINANCEIRO.....	15
1.4	ORÇAMENTO DE CAPITAL.....	16
1.5	ESTRUTURA DE CAPITAL.....	16
1.5.1	Participação de Capitais de Terceiros.....	17
1.5.2	Composição do Endividamento.....	18
1.5.3	Imobilização do Patrimônio Líquido.....	18
1.6	ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	19
1.6.1	Natureza e definições da Administração do Capital de Giro.....	19
1.6.2	Capital de Giro Circulante Líquido - CCL.....	20
1.6.3	Índices de liquidez.....	21
1.7	CONFLITO RISCO-RETORNO NA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	23
1.8	FLUXO DE CAIXA.....	24
1.9	DEMONSTRATIVO DE RESULTADO.....	25
1.10	ANÁLISE FINANCEIRA.....	26
2.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
2.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	27
2.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	28
2.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	28
2.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	29
3	RESULTADOS.....	30
3.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	30
3.2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	31
3.3	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	33

3.4	ORÇAMENTO.....	33
3.5	ESTRUTURA DE CAPITAL.....	33
3.5.1	Participação de capitais de terceiros (endividamento).....	34
3.5.2	Composição do Endividamento.....	34
3.5.3	Imobilização do Patrimônio Líquido.....	36
3.6	DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS.....	37
3.7	ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS.....	37
3.7.1	Capital de Giro Circulante Líquido.....	38
3.7.2	Liquidez Geral – LG.....	39
3.7.3	Liquidez corrente – LC.....	39
3.7.4	Liquidez seca – LS.....	40
3.8	CAPITAL DE GIRO.....	41
3.9	FLUXO DE CAIXA.....	41
3.10	ANÁLISE FINANCEIRA.....	42
	CONCLUSÕES ou CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
	APÊNDICE.....	48
	ANEXOS.....	50

INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico, repleto de incertezas, crises econômicas, em conjunto com o acirramento da concorrência e da globalização da economia, faz com que as empresas procurem formas de garantir tanto a sua permanência no mercado como os resultados econômicos desejados. Nessa conjuntura, um planejamento financeiro eficaz mostra-se como uma ferramenta para a boa gestão estratégica, pois, segundo Hitt, Ireland e Hoskison (2008, p.311) “os controles financeiros são critérios altamente objetivos utilizados para medir o desempenho da empresa em comparação com padrões quantitativos previamente estabelecidos”, o que remete ao planejamento financeiro como algo necessário para a sobrevivência das empresas, de modo que os seus recursos sejam usados de maneira adequada possibilitando a maximização dos seus resultados.

Embora a grande maioria dos micro e pequenos empresários identifiquem que os problemas de controle e gestão financeira são os que mais afetam o desempenho de suas empresas, poucos são os que procuram implementar na sua empresa ferramentas que os auxiliem a obter o sucesso desejado e melhor gerenciar os seus recursos financeiros.

Nesse contexto esta pesquisa apresentou um estudo de caso realizado em uma pequena empresa localizada na cidade de Bom Jesus (RS), procurando analisar os procedimentos de controle e gestão financeira utilizados no empreendimento. A empresa atende pela denominação social *Supermercados Baggio Ltda.* e atua no ramo de comércio varejista de produtos alimentícios desde o ano de 1986, quando sucedeu a empresa Supermercados Ideal Ltda. O empreendimento é administrado pelo seu proprietário, está instalado no centro da cidade, conta atualmente com 15 funcionários e não possui filiais.

Em conversas informais com o proprietário ficou evidente que a empresa vem enfrentando algumas dificuldades financeiras no gerenciamento da sua necessidade de capital de giro. Estas dificuldades acabam afetando o seu valor de mercado tendo em vista o seu alto grau de endividamento, notadamente através de capitais onerosos, cujos encargos consomem boa parte da sua margem operacional. Como a empresa não possui um efetivo controle do seu fluxo de caixa necessita constantemente levantar recursos num curto espaço de tempo para saldar seus compromissos.

Diante do exposto, esta pesquisa pretendeu responder a seguinte questão problema: **como ocorre a gestão financeira nos Supermercados Baggio Ltda. e o que pode ser melhorado nos controles operacionais para melhor subsidiar as tomadas de decisão?**

Assim o presente estudo possui como objetivo geral analisar os controles financeiros internos utilizados pelos Supermercados Baggio Ltda.

Para alcançar esse objetivo geral, pretendem-se como objetivos específicos:

- ❖ - Pesquisar quais as principais ferramentas de gestão financeira, seus conceitos, objetivos e aplicações.
- ❖ - Identificar quais ferramentas, de controle e gestão financeira, são atualmente utilizadas pela empresa.
- ❖ - Analisar as práticas de gestão financeira nos Supermercados Baggio considerando as principais ferramentas de controle financeiro interno, efetivamente utilizadas pela empresa, sugerindo melhorias no processo para melhor subsidiar as tomadas de decisão,

Com este trabalho se pretende estudar mais profundamente as teorias desenvolvidas durante o curso, analisar as ferramentas utilizadas pela empresa e contribuir para melhorar a gestão dos ativos financeiros gerados pelas atividades desenvolvidas pela empresa Supermercados Baggio Ltda..

A escolha da empresa Supermercados Baggio Ltda., como objeto de estudo no presente trabalho, deve-se às dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa. Tendo o autor visto nestas dificuldades uma oportunidade para desenvolver o seu trabalho de conclusão de curso, numa área do seu interesse que é a administração financeira. Tal fato só foi possível em função do bom relacionamento do autor desta pesquisa com o proprietário da empresa objeto do estudo.

A pesquisa é de suma importância para o empreendedor, que poderá gerir e compreender melhor o seu negócio; para a sociedade, que se beneficiará da permanência no mercado desta empresa; e para o autor que poderá por em prática os conhecimentos adquiridos ao aplicá-los em uma situação real.

Para o desenvolvimento do estudo, este trabalho será apresentado em três capítulos:

O primeiro capítulo apresenta a revisão dos principais conceitos e ferramentas relacionadas ao assunto proposto.

No segundo capítulo são revisados os procedimentos metodológicos com a definição dos métodos, níveis de pesquisa e as técnicas utilizadas para obtenção dos dados coletados.

O terceiro capítulo contém a análise dos resultados, confrontando teoria e prática, para posterior indicação das ferramentas de gestão mais adequadas às necessidades da empresa objeto deste estudo.

Após são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

1 CONTROLE E PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Neste capítulo são revisadas as bases teóricas e estudados os principais conceitos, desenvolvidos por diversos autores, referentes à administração financeira, procurando esclarecer como as ferramentas disponíveis na área de controle e administração financeira podem contribuir para uma melhor gestão dos ativos das micro e pequenas empresas, notadamente para a empresa objeto do presente estudo.

1.1 INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Matias e Lopes Júnior (2002) comentam que:

A administração financeira é responsável em muitos casos pelo insucesso das micro e pequenas empresas e, nas pequenas empresas ela assume papel fundamental, pois, este tipo de empresa geralmente não possui uma relativa folga financeira e nem garantias suficientes para oferecer às instituições financeiras, para obter recursos.

Mas para entender a estratégia e a tomada de decisões financeiras nas pequenas empresas, é necessário primeiramente compreender o objetivo da administração financeira. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2008, pag. 43) “Tal compreensão é importante porque gera uma base concreta para tomar e avaliar decisões financeiras.”

Para os mesmos autores uma visão geral do objetivo da administração financeira poderia ser descrita como: “maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes”, sendo que as boas decisões financeiras aumentarão o valor de mercado do capital próprio dos donos e as decisões erradas o diminuirão. Complementando Matarazzo (2007, pag. 11) afirma que “o objetivo da administração financeira é maximizar o patrimônio dos acionistas”.

Nesse contexto é importante ressaltar a importância do planejamento financeiro, para que esse objetivo seja alcançado.

1.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Teló (rev. FAE jan./abr.2010) afirma que:

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros da empresa podem ser alcançados e é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, que procuram estimar mais aproximadamente possível a posição econômico-financeira esperada. Ele compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

O planejamento financeiro é uma parte importante do trabalho do administrador, definindo os planos financeiros e orçamentos ele estará fornecendo roteiros para atingir os objetivos da empresa. Com relação ao crescimento da empresa, ele está diretamente ligado à política financeira adotada pela mesma.

Um bom planejamento financeiro deve contemplar tanto ações de longo prazo como de curto prazo.

1.2.1 Planejamento Financeiro a Longo Prazo

Ross, Westerfield e Jordan (2008, pag.97) definem o Planejamento Financeiro a Longo Prazo como: “um modelo organizado e sistemático que quantifica benefícios financeiros, custos e necessidades de capital ou financiamento para transformar as aspirações da empresa em realidade.” Os planos financeiros de longo prazo procuram refletir os resultados esperados no planejamento estratégico da empresa.

À medida que o horizonte de planejamento se distancia no tempo, o seu grau de detalhamento se reduz, em função da imprevisibilidade de realização das projeções efetuadas. Assim, o planejamento a longo prazo busca apoio nos instrumentos de orçamento de capital e nas expectativas de geração de lucros e de caixa para projetar ao longo do tempo as condições financeiras que proporcionarão a empresa a implementação do seu planejamento estratégico.

1.2.2 Planejamento Financeiro a Curto Prazo

Planejamento Financeiro de curto prazo é gerir os ativos e passivos circulantes adequando-os as metas de curto prazo da empresa, procurando atingir um equilíbrio entre risco e retorno visando maximizar o valor da empresa no mercado. Neste sentido Ross, Westerfield e Jordan (2008, pag. 412) escrevem que “as finanças a curto prazo preocupam-se principalmente com a análise de decisões que afetam os ativos e passivos circulantes”. Os autores afirmam, ainda, que: “freqüentemente, a expressão capital de giro líquido é associada à tomada de decisões financeiras de curto prazo”. Tais decisões envolvem a administração do caixa, do crédito, das contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo.

Esses planejamentos devem ser realizados por pessoas competentes, conhecedoras do universo de trabalho, geralmente ocupando o cargo de Administrador Financeiro.

1.3 ADMINISTRADOR FINANCEIRO

Geralmente a função de administração financeira está associada a um alto executivo da empresa que coordena as demais atividades inerentes à sua área de atuação. Para Matarazzo (2007, pag.11) “a função do administrador financeiro é orientar as decisões de investimentos e financiamentos a serem tomadas pelos dirigentes da empresa”.

Nas empresas menores, notadamente, nas micro e pequenas empresas, normalmente a função de administrador financeiro, segundo Matias e Lopes Júnior (2002) “é exercida pelo proprietário, que por estar com excesso de atribuições, acaba por não desempenhar esta função com o cuidado necessário, além de não possuir tempo e nem pessoal qualificado disponível para exercer a contento esta atribuição.”

Ross, Westerfield e Jordan (2008, pag. 39) afirmam que o administrador financeiro deve preocupar-se com três tipos básicos de questões:

- ✓ Orçamento de capital.
- ✓ Estrutura de capital.
- ✓ Administração do capital de giro

Estas três áreas de administração financeira – orçamento de capital, estrutura de capital e administração do capital de giro – são muito amplas. Cada uma delas incluindo uma grande variedade de tópicos.

1.4 ORÇAMENTO DE CAPITAL

De acordo com Ross, Westerfield e Jordan (2008, pag. 39) “Orçamento de capital é o processo de planejamento e gestão dos investimentos de uma empresa em longo prazo”. Nessa função o administrador financeiro procura identificar as oportunidades de investimento cujo valor para a empresa é superior ao seu custo de aquisição. Em termos amplos, isto significa que o valor do fluxo de caixa gerado por um ativo supera o custo desse ativo.

Para bem administrar o orçamento de capital deve o administrador financeiro levar em consideração o comportamento do fluxo de caixa da empresa, projetando o montante que espera receber, quando e qual a probabilidade de recebê-lo, avaliando a sua distribuição ao longo do tempo e o seu risco. Assim uma empresa só pode pensar em realizar novos investimentos se possuir um bom controle e souber administrar de forma eficaz a sua estrutura de capital e o seu capital de giro.

1.5 ESTRUTURA DE CAPITAL

A estrutura de capital refere-se à forma como uma empresa financia os seus ativos, através de uma combinação de capital de terceiros e capital próprio existente na empresa. Ross, Westerfield e Jordan (2008, pag.39) afirmam que “o administrador financeiro tem duas preocupações, no que se refere a essa área. Primeiramente, quanto deve a empresa tomar emprestado? Em segundo lugar, quais são as fontes menos dispendiosas de fundos para a empresa?”. Além destas questões, o administrador financeiro precisa decidir exatamente como e onde os recursos devem ser captados, e, também, cabe a ele a escolha da fonte e do tipo apropriado de recurso que a empresa, por ventura, tomará emprestado.

Esta relação entre capital próprio e capital de terceiros que a empresa pretende utilizar é uma decisão gerencial que deve levar em consideração tanto o custo total do capital (próprio

e de terceiros) quando os riscos envolvidos com o crescimento do seu endividamento. Surge então o conceito de alavancagem financeira que de acordo com Ross, Westerfield e Jordan (2008, pag. 341): “[...] é a intensidade com a qual a empresa está endividada. Quanto mais financiamento por meio de capital de terceiros a empresa utilizar, maior será a alavancagem financeira empregada”.

Contudo a alavancagem financeira só traz benefícios para a empresa se o custo do capital de terceiros for menor que o retorno conseguido pela empresa com a sua aplicação nas atividades operacionais, ou seja, se proporcionar um aumento em seu lucro líquido.

Através da análise das demonstrações financeiras contábeis é possível obter uma visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa. Tal visão é obtida através de índices que servem de medida para mensuração dos diversos aspectos econômicos e financeiros da empresa. Matarazzo (2007, pag. 147) afirma que “um índice é como uma vela no escuro, ou seja, traz alguma luz sobre um determinado tipo de relação existente entre os números apresentados pelo desempenho da empresa que é refletido em suas demonstrações contábeis.”

Dentro da estrutura de capital podemos utilizar, dentre outros, os seguintes índices:

1.5.1 Participação de Capitais de Terceiros (endividamento)

Retirado do passivo do Balanço patrimonial, este índice revela quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$ 100 de capital próprio investido. Quanto menor, melhor. (MATARAZZO, 2007).

$$\text{Fórmula} = \left\{ \frac{\text{Capitais de terceiros}}{\text{Patrimônio líquido}} \right\} \times 100$$

Fonte: Matarazzo, 2007

Matarazzo (2007, pag. 154) ensina que “este índice relaciona as duas grandes fontes de recursos da empresa, sendo um indicador do risco e do grau de dependência de capitais de terceiros a que a empresa está exposta, ou seja, o seu grau de endividamento”.

1.5.2 Composição do Endividamento

Retirado do passivo do Balanço patrimonial, este índice revela qual o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais. Quanto menor, melhor. (MATARAZZO, 2007).

$$\text{Fórmula} = \left\{ \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \right\} \times 100$$

Fonte: Matarazzo, 2007

Matarazzo (2007, pag. 156) ensina que “quanto maiores os prazos das dívidas da empresa, mais tempo a empresa dispõe para gerar os recursos necessários para saldar estas dívidas”.

1.5.3 Imobilização do Patrimônio líquido

Demonstra quanto do seu patrimônio líquido a empresa aplicou em ativos permanentes. Quanto menor, melhor. (MATARAZZO, 2007).

$$\text{Fórmula} = \left\{ \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \right\} \times 100$$

Fonte: Matarazzo, 2007

Quanto mais baixo o grau de imobilização do capital próprio, maior a soma de recursos próprios que estará liberada para aplicação no capital circulante através do qual a empresa consegue gerar novos recursos.

Neste contexto Matarazzo (2007, pag.158) afirma que:

O ideal em termos financeiros é a empresa dispor de patrimônio líquido suficiente para cobrir o ativo permanente e ainda sobrar uma parcela – CCP = Capital circulante próprio – suficiente para financiar o ativo circulante. (por suficiente entende-se que a empresa deve dispor da necessária liberdade de comprar e vender sem precisar sair o tempo todo correndo atrás de bancos).

1.6 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

Capital de giro são os ativos e os passivos circulantes de uma empresa. Ross, Westerfield e Jordan (2008, pag. 40) asseguram que “a gestão do capital de giro de uma empresa é uma atividade diária que visa assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para continuar suas operações e evitar interrupções dispendiosas”.

O capital de giro precisa de acompanhamento permanente, pois está continuamente sofrendo o impacto das diversas mudanças enfrentadas pela empresa. Parte dos esforços do administrador financeiro é canalizada para resolução de problemas de capital de giro constituídos por formação e financiamento de estoques, gerenciamento das contas a receber e administração de déficits de caixa.

Nesta luta para sobreviver, a empresa acaba sendo arrastada pelos problemas de gestão do capital de giro e tende a sacrificar seus objetivos de longo prazo. Os empresários conhecem bem este fenômeno. Boa parte de seu tempo é consumido apagando incêndios, onde o foco mais perigoso reside no capital de giro.

Assaf Neto (2010, pag. 13) enfatiza a importância da administração do capital de giro, dizendo que “a mesma trata dos ativos e passivos correntes como decisões interdependentes”. Por exemplo, a perda da liquidez pela maior participação de estoques do ativo circulante deve ser compensada por um maior volume de caixa; a presença de passivos de prazos mais curtos exige, por seu lado, ativos correntes mais líquidos. O autor ensina, ainda, que a definição do montante de capital de giro é uma tarefa com sensíveis repercussões sobre o sucesso dos negócios, exercendo evidentes influências sobre a liquidez e a rentabilidade das empresas.

1.6.1 Natureza e definições da Administração do Capital de Giro

Segundo Assaf Neto e Silva (2010, pag.15) “o capital de giro ou capital circulante é representado nos balanços, pelo ativo circulante, ou seja, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques”. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados pela empresa para financiar suas necessidades operacionais, identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento do produto acabado (Vendas).

Pelo fato de as atividades de produção (aquisição), venda e cobrança não serem sincronizadas entre si, ou seja, ocorrerem em momentos diferentes de tempo, é necessário o conhecimento integrado de suas evoluções como forma de se dimensionar mais efetivamente o investimento necessário em capital de giro e efetivar o seu controle.

Utilizando os dados disponíveis nas demonstrações financeiras da empresa é possível obter os seguintes índices relacionados à gestão e administração do capital de giro da empresa:

1.6.2 Capital de Giro Circulante Líquido - CCL

Representa a folga financeira a curto prazo, ou seja, recursos que a empresa dispõe para o seu giro e que não serão exigidos no curto prazo. (ASSAF NETO E SILVA, 2010).

$$\text{Fórmula} = (\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a longo prazo}) - (\text{Ativo permanente} - \text{Realizável a longo prazo})$$

Ou

$$\text{Fórmula} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Fonte: Assaf Neto e Silva, 2010

Segundo Assaf Neto e Silva (2010, pag. 16) o CCL:

[...] Reflete a folga financeira da empresa e, dentro de um conceito mais rigoroso, o CCL representa o volume de recursos de longo prazo (exigibilidades e patrimônio líquido) que se encontra financiando os ativos correntes (de curto prazo). [...]
 [...] Uma empresa com capital de giro líquido negativo, isto é, com passivo circulante maior que ativo circulante, denota que os recursos de longo prazo da empresa não são suficientes para cobrir suas aplicações de longo prazo, devendo utilizar recursos do passivo circulante para tais fins. [...]

Matarazzo (2007, pag.162) ensina ainda que em relação ao Capital Circulante líquido, dois aspectos são de extrema importância:

- ✓ A sua existência – A empresa deve imobilizar apenas parte dos recursos não correntes (patrimônio líquido mais exigível a longo prazo).
- ✓ A sua composição – O capital circulante líquido pode ser formado de capital próprio e de exigível a longo prazo. A curto prazo essa composição não afeta a capacidade de pagamento. A longo prazo surgem as diferenças, visto que o capital próprio não precisa ser pago, mas o exigível sim. Portanto, quanto maior a proporção de capital circulante próprio melhor.

É importante destacar que a avaliação da liquidez com base no valor do Capital de Giro Circulante não é suficiente para conclusões mais definitivas, o que é explicado principalmente pelo seu volume depender de características operacionais de atuação da empresa (política de estoques, prazos de produção e de vendas, etc.), das condições do setor de atividade e da sincronização entre pagamentos e recebimentos. Empresas de mesmo porte e setor de atividade podem apresentar volumes diferenciados de Capital de Giro Circulante em função de suas características operacionais internas e de suas posturas perante o risco.

Deve-se acrescentar que o crescimento absoluto ou percentual do Capital de Giro Circulante não fornece base totalmente adequada para conclusões a respeito da liquidez de uma empresa. É importante que se trabalhe com índices financeiros de liquidez, que relacionam valores correntes compatíveis entre si.

A seguir são apresentados os principais índices de liquidez que medem, através das relações entre valores afins, a folga financeira da empresa:

1.6.3 Índices de liquidez

Matarazzo (2007, pag. 163) afirma:

Muitas pessoas confundem índices de liquidez com índices de capacidade de pagamento. Os índices de liquidez não são índices extraídos do fluxo de caixa que comparam entradas e saídas de dinheiro. São índices que, a partir do confronto dos Ativos circulantes com as dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa. Uma empresa com bons índices de liquidez tem condições de ter boa capacidade de pagar suas dívidas, mas não estará obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia em função de outras variáveis contidas em seu fluxo de caixa.

a. Liquidez Geral – LG

Este índice indica quanto a empresa possui no ativo circulante e realizável a longo prazo para cada R\$ 1,00 de dívida. Ou seja, indica se a empresa consegue pagar todas as suas dívidas e se ainda dispõe de recursos que indiquem uma folga financeira. Quanto maior, melhor. (MATARAZZO, 2007).

$$\text{Fórmula} = \frac{\{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}\}}{\{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}\}}$$

Fonte: Matarazzo, 2007

b. Liquidez corrente – LC

Demonstra quanto a empresa possui no ativo circulante para cada R\$ 1,00 de passivo circulante. Quanto maior, melhor. (MATARAZZO, 2007)

$$\text{Fórmula} = \frac{\{\text{Ativo Circulante}\}}{\{\text{Passivo Circulante}\}}$$

Fonte: Matarazzo, 2007

Matarazzo (2007, pag. 172) ensina que o índice de liquidez corrente significa a “margem de folga para manobras de prazos e visa equilibrar as entradas e saídas de caixa. Quanto maiores os recursos, maior essa margem, maior a segurança da empresa, melhor a situação financeira.”

c. Liquidez Seca – LS

Mede o percentual das dívidas de curto prazo em condições de serem liquidadas mediante o uso de ativos monetários de maior liquidez. A liquidez seca revela quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada R\$1,00 de passivo circulante (dívidas de curto prazo).

$$\text{Fórmula} = \frac{\{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas antecipadas}\}}{\{\text{Passivo Circulante}\}}$$

Fonte; Assaz Neto e Silva, 2010

Este índice é um teste de força aplicado à empresa e visa medir o grau de excelência da sua situação financeira, se de um lado, abaixo de certos limites, pode indicar alguma dificuldade de liquidez, por outro lado, conjugado com o índice de liquidez corrente é um reforço a conclusão que a empresa é uma “atleta de liquidez”. (MATARAZZO, 2007).

1.7 CONFLITO RISCO-RETORNO DA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

Como regra geral, as decisões financeiras, incluindo aqui aquelas de capital de giro, são baseadas na comparação entre risco e retorno (ASSAF NETO e SILVA, 2010). Uma empresa pode decidir minimizar o montante de seus investimentos em capital de giro circulante como estratégia para reduzir os seus custos, notadamente os provenientes de suas fontes de financiamento. Neste objetivo de cortar custos e promover maiores lucros, a unidade decisória envolve-se com o dilema do risco-retorno, cuja conciliação traz normalmente conflitos ao processo decisório.

É aceito que quanto maior o capital circulante líquido mantido por uma empresa, mais ampla é a sua folga financeira e menor seu risco de insolvência, ou seja, apresenta-se bastante estreita a relação entre capital de giro, folga financeira e insolvência (ASSAF NETO e SILVA, 2010).

É preciso não ignorar, por um lado, que uma maior segurança mantida por uma folga financeira crescente incorpora um custo de oportunidade mais elevado para empresa, pressionando negativamente os seus resultados. Para qualquer volume de atividade, quanto maior o montante de recursos aplicados em ativos correntes menor tende a ser a rentabilidade oferecida pelo investimento e, em contrapartida, menos arriscada se apresenta a política de capital de giro adotada.

De maneira inversa, um montante mais reduzido de capital de giro líquido, ao mesmo tempo em que sacrifica a margem de segurança da empresa elevando o seu risco de insolvência, contribui positivamente para a formação da rentabilidade do investimento. Esta relação risco-retorno comporta-se de forma que nenhuma alteração na liquidez ocorre sem que se promova, em sentido contrário, modificações na rentabilidade. Assim, na definição do nível adequado de recursos a serem imobilizados em ativos correntes, a empresa deve levar em conta sua opção entre risco e retorno.

Nesta posição de conflito, conclui-se que uma empresa não pode decidir por uma posição de mais alta liquidez e rentabilidade simultaneamente, devendo optar por um capital circulante líquido que lhe proporcione um nível de segurança e rentabilidade adequado aos padrões definidos pela relação risco/retorno (ASSAF NETO e SILVA, 2010).

1.8 FLUXO DE CAIXA

Zdanowicz (1986, pag. 35) diz que: “o fluxo de caixa representa o movimento de numerário diário da empresa, em função dos ingressos e dos desembolsos de caixa”. De forma mais sintética o fluxo de caixa é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado (ZDANOWICZ, 1986).

Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente os seus vários compromissos, devendo apresentar em seu caixa saldo disponível para honrar no vencimento as suas obrigações. Tendo como base que o objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza, o fluxo de caixa se destaca como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros da empresa.

Neste contexto Zdanowicz(1986, pag. 47) afirma que:

O fluxo de caixa é o instrumento essencial para a administração do disponível e sucesso da empresa, em termos de planejamento e de controle financeiro. É o instrumento mais útil e preciso para levantamentos financeiros a curto e longo prazo. A empresa que mantém continuamente o seu fluxo de caixa atualizado poderá dimensionar com mais facilidade o volume de ingressos e desembolsos dos recursos financeiros, assim como fixar o seu nível desejado de caixa para o período seguinte.

O fluxo de caixa tem como objetivo básico projetar as entradas e saídas de recursos financeiros em um determinado período, buscando determinar a necessidade de obtenção de empréstimos ou o investimento mais rentável para aplicar os excedentes de caixa.

Zdanowicz(1986, pag. 39) cita os seguintes objetivos como os mais importantes do fluxo de caixa:

- ✓ Facilitar a análise e a seleção das linhas de crédito mais adequadas às necessidades de obtenção da capital de giro da empresa a serem obtidas junto às instituições financeiras.
- ✓ Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas que se fizerem necessárias.
- ✓ Otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis da empresa.

Planejar o fluxo de caixa consiste em determinar a estrutura de informações que permita ao administrador visualizar a posição futura do seu caixa e programar a sua necessidade de recursos financeiros.

O Fluxo de caixa projetado pode, segundo Zdanowicz (1986, pag. 49), ser expresso de forma genérica pela seguinte equação:

$$SFC=SIC+I-D$$

Onde:

SFC = Saldo final de caixa

SIC = Saldo inicial de Caixa

I = Ingressos

D = Desembolsos

“Nestes termos, o fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro, com a finalidade de detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório dos ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros pela empresa.”, Zdanowicz(1986).

1.9 DEMONSTRATIVOS DE RESULTADO

Matarazzo (2007, pag.45) escreve que “a Demonstração de resultado do exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no patrimônio líquido pelas operações da empresa”. A demonstração de resultado é, portanto, um resumo das despesas e receitas ocorridas entre duas datas, geralmente dois balanços patrimoniais. Se você considerar o balanço como um instantâneo, então deverá considerar a demonstração de resultado como uma fita de vídeo que abrange o período entre uma foto “antes” e outra “depois” (ROSS, WESTERFIELD E JORDAN, 2008).

É importante destacar que a demonstração de resultado refere-se ao fluxo econômico da empresa e não ao fluxo monetário. Para a demonstração de resultado não importa se uma receita ou despesa tem reflexo no seu fluxo de caixa, basta apenas que afete o patrimônio líquido da empresa.

1.10 ANÁLISE FINANCEIRA

As demonstrações financeiras divulgadas pela área contábil fornecem uma série de dados que permitem verificar a situação financeira e econômica da empresa. Mas para realizar uma análise de forma imparcial e correta é necessário transformar esses dados em informações.

Analisando as demonstrações financeiras de uma empresa pode-se determinar qual a sua real situação econômica e financeira, revelando o conhecimento de pontos fundamentais de sua estrutura, como a capacidade de pagamento de dívidas, a rentabilidade do capital investido, a possibilidade de falência, entre outros.

A análise financeira é fundamental para a empresa conhecer sua situação e tomar medidas de forma a sanar suas dificuldades, promovendo o seu crescimento. Também é fundamental para que acionistas, investidores, governo, clientes e fornecedores conheçam financeiramente a empresa.

Assim de acordo com Zdanowicz (1986):

A análise financeira, mediante comparações e relações indica a situação financeira da empresa e estuda a relação entre os valores líquidos e conversíveis em numerário, com vistas a averiguar a capacidade da empresa de saldar os seus compromissos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que subsidiaram o desenvolvimento desta pesquisa.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

O trabalho foi realizado através de um estudo de caso realizado nos Supermercados Baggio Ltda.

Segundo Acevedo e Nohara (2007, pag. 50) uma pesquisa de estudo de caso “é uma forma de investigar um assunto seguindo-se um conjunto de procedimentos predeterminados”:

[...] é um delineamento que se preocupa com questões do tipo “como” e “por que”, que focaliza acontecimentos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais, ou seja, não se manipulam as variáveis independentes como na pesquisa experimental [...]Acevedo e Nohara (2007).

A abordagem desta pesquisa é predominantemente qualitativa, considerando que as pesquisas qualitativas são usadas quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. Acevedo e Nohara (2007, pag.52) descrevem as abordagens qualitativas como “especialmente úteis para determinar as razões e os porquês”.

Também foram utilizadas pesquisas exploratórias, bibliográfica e documental.

Acevedo e Nohara(2007, pag. 46) ensinam que:

O principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delineie de forma mais precisa o problema. Uma investigação que se utiliza apenas de pesquisa exploratória não formula hipóteses, pois é ao final da pesquisa exploratória que elas são geradas.

Segundo Severino (2007, pag. 122) “pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc.” e continua:

[] No caso de pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes

casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise. Severino (2007).

Neste estudo foram analisados os documentos contábeis que incluem o Balanço Patrimonial, as demonstrações de resultado do exercício, e demais documentos de controle interno da empresa.

2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevista em profundidade, com questionário semi-estruturado, visando conhecer os processos de gestão e os controles financeiros internos utilizados pela empresa. O roteiro da entrevista foi elaborado pelo autor deste estudo e seu conteúdo está transcrito no anexo “A” do presente trabalho. Para uma maior aderência aos conceitos e conteúdos desenvolvidos no capítulo 1 – Controle e planejamento financeiro, o roteiro da entrevista foi dividido em blocos que foram estruturados de acordo com os tópicos da revisão literária utilizada.

Também foram coletados dados das demonstrações financeiras fornecidas pela empresa, com destaque para o Balanço Patrimonial (BP) e as demonstrações de resultado do exercício (DRE) referentes aos anos de 2007 a 2009. Estas demonstrações financeiras foram compiladas pelo autor através de planilhas do Microsoft Excel e estão disponíveis nos apêndices A e B deste trabalho.

2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A entrevista foi realizada pessoalmente pelo autor desta pesquisa, no mês de outubro de 2010, através de reunião pré-agendada com o proprietário dos Supermercados Baggio Ltda., visando conhecer a atual realidade da empresa no tocante a utilização de controles financeiros internos.

A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita para possibilitar uma melhor análise das impressões e opiniões passadas pelo entrevistado.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados através das informações coletadas na entrevista, das observações empíricas e dos dados provenientes das demonstrações financeiras.

Os dados dos BP e DRE foram organizados em planilha do Microsoft Excel, para cálculo dos indicadores financeiros da empresa cujos resultados foram apresentados através de gráficos e tabelas para melhor subsidiar as análises de resultados.

3 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados e a análise dos dados obtidos através dos demonstrativos contábeis da empresa e da entrevista realizada junto ao sócio majoritário e administrador dos Supermercados Baggio Ltda.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Supermercados Baggio Ltda. É uma empresa familiar que sucedeu parcialmente ao antigo Supermercados Ideal Ltda. No ano de 1986 o Sr. João Luiz Baggio, antigo sócio majoritário e pai do atual proprietário, decidiu cindir a empresa que detinha juntamente com outros dois sócios, e da qual era sócio majoritário, para administrar com os filhos o seu próprio negócio. Nascia assim o Supermercados Baggio Ltda., que desta data em diante passou a compor o grupo de empresas que o Sr. João possuía, denominado grupo Baggio. No início a empresa era administrada pelo Sr. João Luiz Baggio, o qual, após aposentar-se, transferiu tanto o capital social como a administração para o seu filho, que é o atual administrador e sócio majoritário da empresa. Da mesma forma as demais empresas do grupo foram entregues aos outros filhos do Sr. João.

A empresa objeto desta pesquisa atua no ramo de comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – supermercados (CNAE Fiscal 47.11-3-02), comercializando todo tipo de produtos alimentícios, material de limpeza e de higiene e bebidas em geral. Está localizada à Rua Marechal Floriano, 869, no Centro da Cidade de Bom Jesus (RS), não possui filial, atua em área comercial alugada de terceiros e conta atualmente com quinze funcionários. O Sr. Luiz Antonio Baggio (entrevistado) é o atual administrador e sócio majoritário da empresa, que se trata de uma sociedade familiar, entre cônjuges, com regime tributário do Imposto de Renda calculado pelo lucro real.

Sua hierarquia funcional, conforme apresentada no organograma a seguir (figura 1), está organizada de maneira simples, onde o Sr. Luiz Antonio atua como administrador geral do mercado contando com um gerente comercial que o auxilia na gerência e administração geral da empresa; dois auxiliares administrativos que cuidam da contabilidade e dos serviços

bancários; e mais dez funcionários, distribuídos entre caixas, açougueiros, entregadores, empacotadores, controladores de estoques etc..

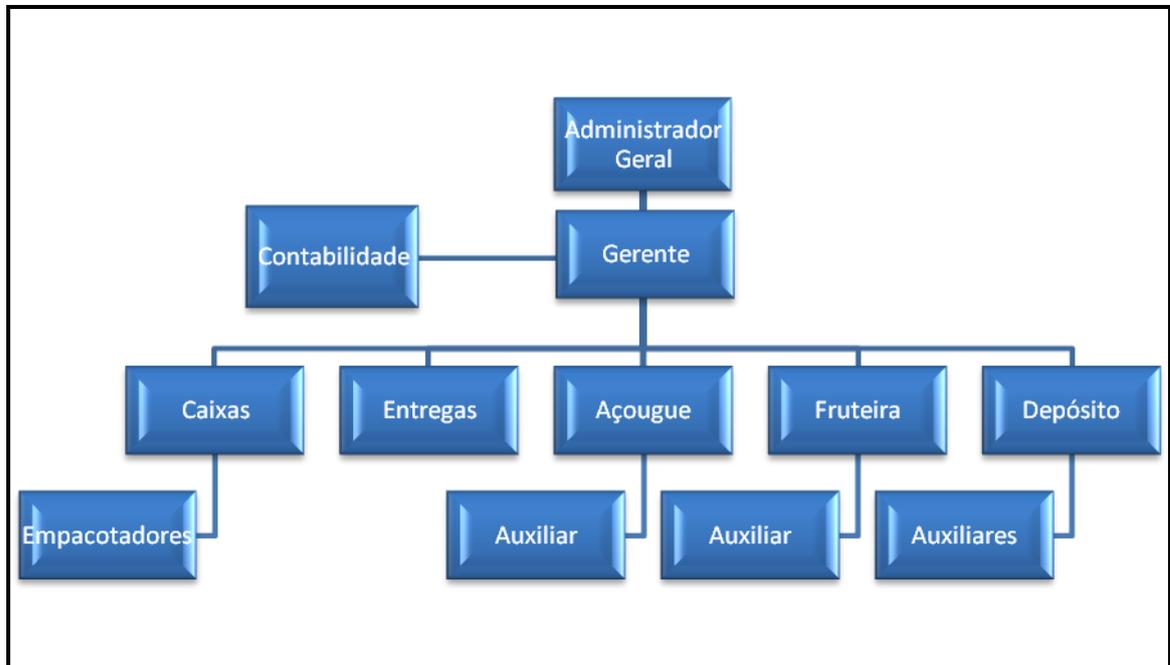


Figura 1 – Organograma

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira da empresa, segundo o seu proprietário, é feita de maneira “bastante rudimentar”. Ele baseia-se mais na sua experiência pessoal e no que aprendeu com o seu progenitor, antigo administrador da empresa.

O próprio entrevistado exerce todas as funções de administração da empresa, inclusive a financeira, área que está sob sua exclusiva administração pessoal. A administração financeira é efetuada conforme surgem as necessidade de capital de giro, com a empresa recorrendo a empréstimos, a descontos de cheques ou antecipação de faturas cada vez que isso se faz necessário para o pagamento em dia de suas obrigações.

O entrevistado vê como principal função do administrador financeiro “compatibilizar as compras de acordo com os recursos financeiros disponíveis e fazer com que os vencimentos das compras ocorram no período onde há mais vendas, ou seja, até o dia 10, 15

de cada mês.”, e considera a função do administrador financeiro de suma importância para atingir os objetivos operacionais e estratégicos da empresa.

Até o momento a empresa não vem tendo dificuldades em obter empréstimos junto às instituições financeiras e o Sr. Luiz Antonio acha que isso se deve ao “tempo que estamos no mercado e porque sempre pagamos em dia os empréstimos, mesmo que tenhamos que pegar mais dinheiro emprestado.” Mesmo assim, de acordo o proprietário, os seus resultados poderiam ser melhores se não fosse a alta dependência de capital de terceiros, conforme demonstra a Figura 2 – Participação de Capitais de Terceiros, cujos encargos acabam onerando o seu resultado financeiro gerencial, embora tenha conseguido realizar nos últimos anos os investimentos considerados essenciais ao funcionamento da sua empresa.

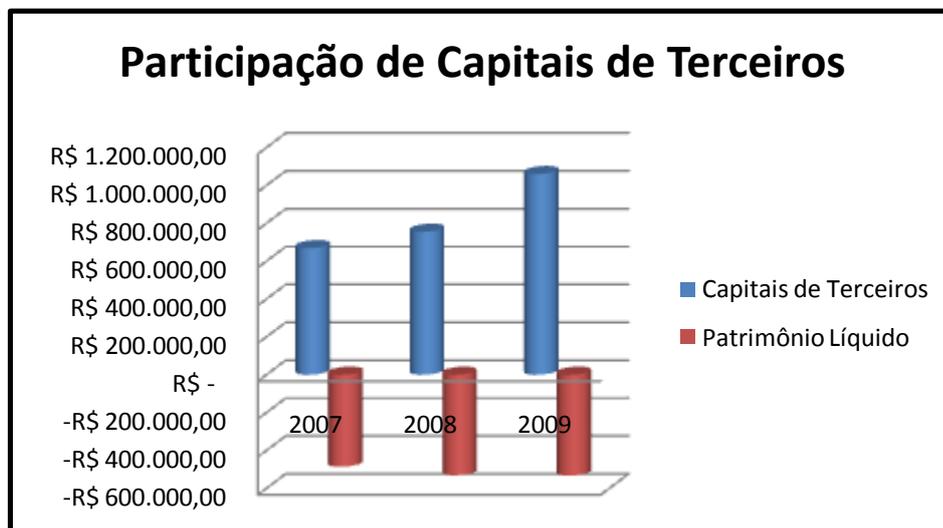


Figura 2 - Participação de Capitais de Terceiros

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas demonstrações contábeis da empresa.

Conforme os demonstrativos contábeis a empresa apresenta um patrimônio líquido negativo, não possuindo assim capital próprio para financiar os seus ativos. Isto revela uma alta dependência de capitais de terceiros o que aumenta ao seu risco de insolvência e de possíveis dificuldades financeiras caso os credores resolvam reduzir o volume de recursos emprestados.

Contabilmente esta situação em que o patrimônio líquido apresenta-se negativo configura um “passivo a descoberto”, onde a soma de todos os bens e direitos (ativos) da empresa não são suficientes para saldar as suas obrigações (passivo). É uma situação financeira extremamente desfavorável para a empresa que pode ficar insolvente a qualquer momento, e para os seus credores que não encontram respaldo nos valores existentes no ativo da empresa para garantir o recebimento dos valores emprestados. Nesse caso, se a sociedade

for liquidada, considerando apenas os recursos do ativo, não será possível o pagamento de todas as dívidas.

3.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro da empresa é feito pelo proprietário com base na média dos faturamentos e das despesas apresentadas nos últimos meses, visando à realização dos projetos de investimento da empresa, do pagamento em dia das suas obrigações ou da obtenção de novos empréstimos junto às instituições financeiras. Neste processo não são consideradas variáveis internas e externas que possam afetar o resultado planejado e o mesmo é realizado através do controle que o administrador efetua do seu fluxo de caixa utilizando uma planilha do Excel. Este método é utilizado tanto no planejamento de curto prazo quanto no de longo prazo.

3.4 ORÇAMENTO

Na realização do processo de orçamento o administrador, embora o considere muito importante para “administrar bem uma empresa e escolher os investimentos a serem realizados”, direciona as suas atenções somente para a sua capacidade de efetuar o pagamento das obrigações contraídas, não avaliando se o retorno esperado pelo investimento a ser realizado será superior ao seu custo.

3.5 ESTRUTURA DE CAPITAL

A empresa não analisa se a atual estrutura de capital está proporcionando uma rentabilidade condizente com os riscos envolvidos, mas costuma comparar os encargos incidentes sobre os financiamentos pretendidos e escolher aquele que represente o menor custo financeiro.

Analisando a estrutura de capital da empresa através dos índices apresentados no Capítulo 1, item 1.5 – Estrutura de capital foi possível ter uma visão mais ampla da situação financeira da empresa, conforme apresentado nas tabelas e gráficos a seguir:

3.5.1 Participação de capitais de terceiros (endividamento)

<i>ANO</i>	2007	2008	2009
Capitais de Terceiros	R\$ 668.499,19	R\$ 755.034,44	R\$ 1.060.187,15
Patrimônio Líquido	-R\$ 485.645,08	-R\$ 531.331,21	-R\$ 532.732,91
Participação Capitais de Terceiros	-137,65	-142,10	-199,01

Tabela 01 – Participação de Capitais de Terceiros

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas demonstrações contábeis da empresa.

A tabela 01 demonstra que a participação de capitais de terceiros vem apresentando um crescimento constante, tendo passado de R\$ 668.499,19 em 2007 para R\$ 1.060.187,15 em 2009, uma variação de aproximadamente 58,59%. Enquanto isso o patrimônio líquido, embora negativo (passivo a descoberto), apresentou uma pequena variação de 9,69% no mesmo período. Esta alta dependência de capitais de terceiros pode não afetar a lucratividade da empresa se os custos destes capitais forem inferiores aos retornos obtidos com a aplicação destes recursos em suas atividades operacionais. Supondo que tais retornos estejam sendo obtidos, a empresa estaria utilizando-se de recursos de terceiros para concretizar a sua alavancagem financeira.

Olhando-se esta situação pelo lado do risco que ela impõe as atividades operacionais da empresa, é possível supor que qualquer variação negativa no volume de recursos disponibilizados pelos credores levaria a empresa a uma situação de insolvência financeira.

3.5.2 Composição do Endividamento

<i>ANO</i>	2007	2008	2009
Passivo Circulante	R\$ 517.765,14	R\$ 622.615,59	R\$ 575.842,15
Capitais de Terceiros	R\$ 668.499,19	R\$ 755.034,44	R\$ 1.060.187,15
Composição do Endividamento	77,45	82,46	54,32

Tabela 02 – Composição do Endividamento

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas demonstrações contábeis da empresa.

De acordo com os números apresentados nos demonstrativos contábeis a empresa a partir do ano de 2009 vem conseguindo alterar o perfil de sua dívida. A relação percentual entre as obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais da empresa sofreu uma redução de aproximadamente 28,14 pontos percentuais no ano de 2009, conforme demonstram a tabela 02 – Composição do endividamento e a figura 3 a seguir.

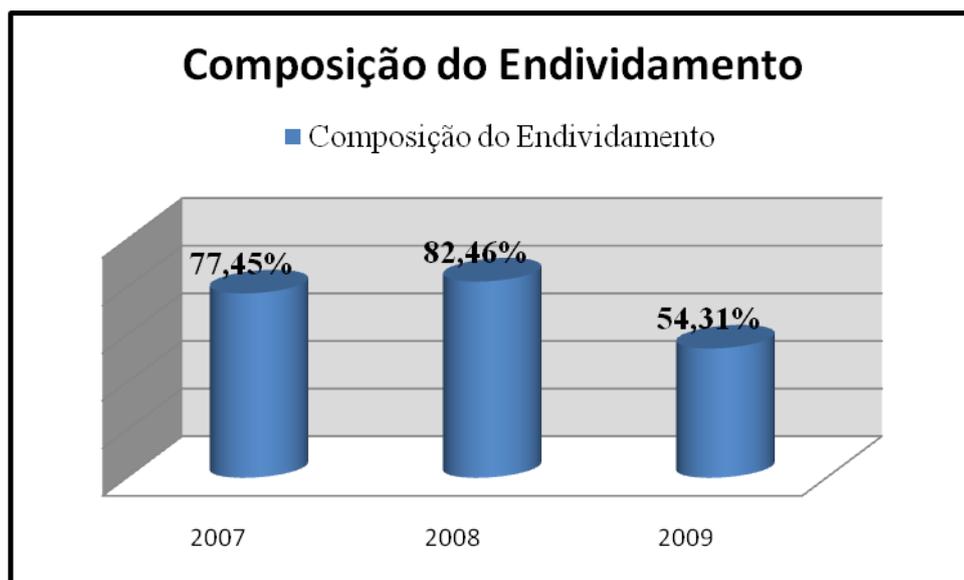


Figura 3 – Composição do endividamento

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas demonstrações contábeis da empresa.

Se considerarmos apenas os recursos obtidos junto às instituições financeiras, notou-se que a partir do ano de 2009 o proprietário conseguiu reduzir as suas obrigações de curto prazo em 24,56 pontos percentuais, e o montante de suas obrigações de longo prazo alcançou o valor de R\$ 352.610,95, conforme evidencia a figura 4 – Empréstimos bancários a seguir. Assim embora a participação de capitais de terceiros tenha aumentado no ano de 2009, o perfil de sua dívida sofreu uma mudança significativa. A empresa possui agora mais tempo para gerar os recursos necessários ao pagamento das suas obrigações.

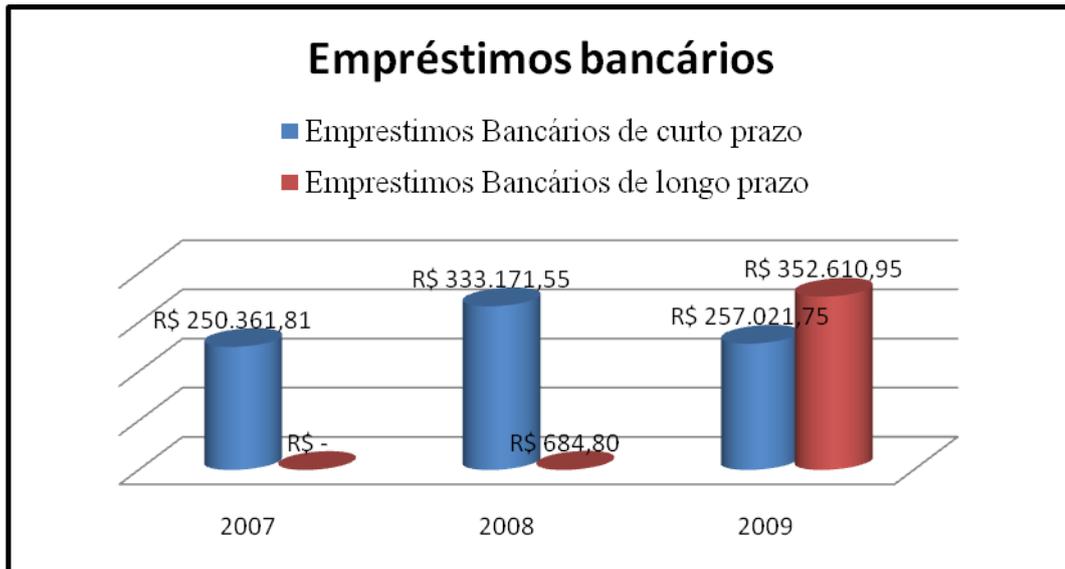


Figura 4 – Empréstimos bancários

Fonte: elaborada pelo autor com base nas demonstrações contábeis da empresa.

3.5.3 Imobilização do Patrimônio Líquido

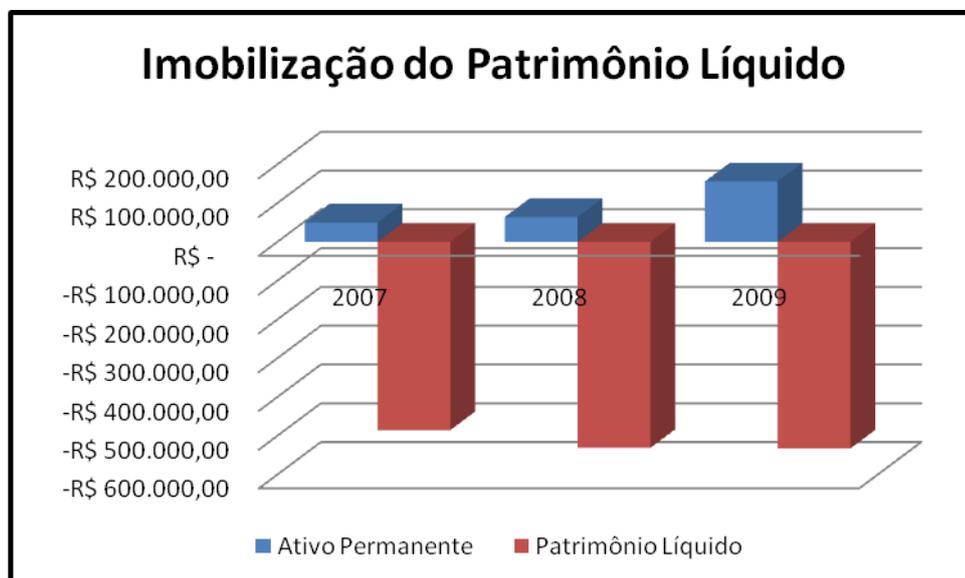


Figura 5 – Imobilização do Patrimônio Líquido

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas demonstrações contábeis da empresa.

Como a empresa não possui capitais próprios financiando o seu ativo, uma vez que o seu patrimônio líquido é negativo, todo o seu ativo, inclusive o permanente, está sendo financiado por capitais de terceiros. Isto demonstra mais uma vez o quanto a empresa depende de capitais de terceiros para continuar operando e o alto risco que a mesma assume para

continuar financiando suas atividades. Nota-se, porém, nos números apresentados no ano de 2009, que a empresa, ao alterar o perfil do seu endividamento com terceiros, conseguiu financiar o seu ativo permanente através de recursos de longo prazo. O que proporciona a empresa um tempo maior para gerar o caixa necessário para o financiamento dos seus investimentos fixos.

3.6 DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

A área contábil da empresa está estruturada de forma que parte da sua contabilidade é efetuada internamente e uma empresa terceirizada é a responsável pela confecção dos demonstrativos contábeis. Esta empresa, uma vez por ano apresenta ao administrador as demonstrações contábeis obrigatórias como livro Diário, Balanço patrimonial e Demonstrativo de resultado. Tais relatórios são utilizados somente para fins fiscais e não são objeto de nenhuma análise estrutural e financeira por parte da empresa, embora o seu proprietário e administrador, que possui formação na área contábil, tenha conhecimento dos diversos índices que podem proporcionar uma visão ampla da situação econômica e financeira da empresa.

Neste aspecto, como a empresa é tributada pelo lucro real e como neste tipo de tributação as empresas deveriam realizar um balanço trimestral para apuração dos valores a serem recolhidos de IR e CSLL seria importante que a empresa solicitasse a sua área contábil a apresentação destes demonstrativos trimestralmente, para uma análise antecipada destes valores.

3.7 ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS

A empresa não costuma efetuar o cálculo dos indicadores financeiros e o seu administrador não considera que o conhecimento destes índices possa modificar a sua forma de administrar a empresa. Segundo ele “o conhecimento destes índices não tem muita importância para administrar uma empresa. O que importa é que ela esteja pagando em dia as suas dívidas e isto estes índices não dizem”.

Muito embora o pagamento em dia das obrigações demonstre a preocupação do proprietário em liquidar os seus compromissos financeiros nos prazos acordados, os índices de liquidez não procuram medir a capacidade de pagamento da empresa e sim quão sólida é a sua base financeira. O seu conhecimento pode dar ao proprietário da empresa uma visão comparativa entre os recursos disponíveis e suas obrigações de curto prazo.

A seguir serão apresentados os principais indicadores de liquidez que medem, através de valores afins, a folga financeira da empresa.

3.7.1 Capital de Giro Circulante Líquido



Figura 6 – Capital de Giro Circulante Líquido

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas demonstrações contábeis da empresa.

O volume do Capital Circulante líquido é medido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, assim conforme evidenciado na figura anterior (Capital de Giro Circulante Líquido) o ativo circulante da empresa é bem inferior ao seu passivo circulante revelando um capital de giro circulante líquido negativo. A empresa que não apresenta um bom nível de capital circulante próprio necessita reparar esta situação com a obtenção de financiamentos, preferencialmente de longo prazo, para compensar a sua necessidade de capital de giro.

3.7.2 Liquidez Geral – LG

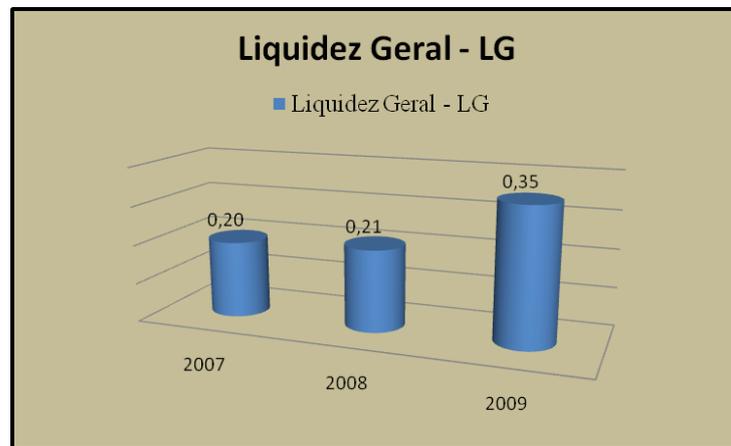


Figura 7 – Liquidez Geral

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas demonstrações contábeis da empresa.

O índice de liquidez geral demonstra quanto de recursos realizáveis a curto e a longo prazo a empresa possui para pagar as suas dívidas exigíveis no mesmo período. Como este índice, no caso estudado, revela-se inferior a 1,00 a empresa deverá gerar recursos, através do seu faturamento e efetivo recebimento das vendas para conseguir pagar estas dívidas.

A análise deste índice ao longo dos anos analisados, conforme demonstra a Figura 7 – Liquidez geral, mostra que este índice vem crescendo a cada ano, evidenciando a preocupação demonstrada pelo seu proprietário em elevar a sua liquidez geral.

3.7.3 Liquidez corrente – LC

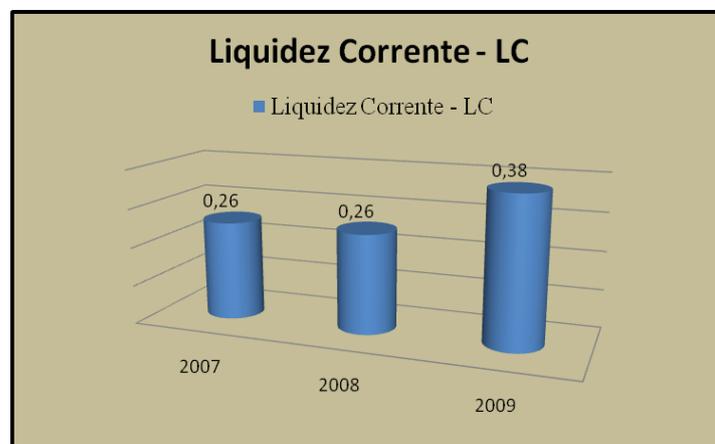


Figura 8 – Liquidez Corrente - LC

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas demonstrações contábeis da empresa.

A liquidez corrente mede a relação entre o ativo circulante e o passivo circulante da empresa e reflete qual a relação entre os recursos que a empresa possui aplicado no curto prazo em relação as suas obrigações exigíveis neste período.

Este índice, como o índice de liquidez geral, revela-se bem inferior a 1,00 evidenciando que a situação financeira da empresa é bem desfavorável e que o pagamento de suas dividas de curto prazo dependerá de sua capacidade de geração de recursos.

Da mesma forma que o índice anterior a relação entre ativo circulante e passivo circulante vem crescendo, notadamente no último ano analisado, comprovando a preocupação do proprietário em melhorar a sua liquidez no curto prazo.

3.7.4 Liquidez seca – LS

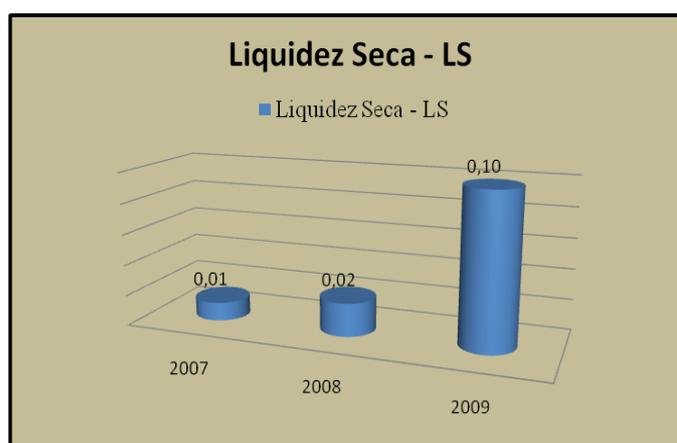


Figura 9 – Liquidez Seca - LS

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas demonstrações contábeis da empresa.

Este índice mostra a relação entre os ativos monetários de maior liquidez no ativo circulante em relação ao passivo circulante. Até o ano de 2008 a sua posição era praticamente inexistente, pois para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo a empresa possuía somente R\$ 0,01 em 2007 e R\$ 0,02 em 2008 de ativos disponíveis para efetuar o pagamento destas dívidas.

A análise conjunta destes três índices de liquidez (liquidez geral, liquidez corrente e liquidez seca), em conjunto com o seu capital de giro circulante líquido, sugere que a empresa não possui no seu ativo os recursos necessários ao pagamento de suas obrigações dependendo da sua capacidade de geração de recursos para efetuar o pagamento de suas dívidas.

3.8 CAPITAL DE GIRO

O proprietário reconhece que o capital de giro da empresa não está de acordo com as suas necessidades operacionais e que um volume mais adequado do mesmo seria a solução de muitos problemas financeiros enfrentados diariamente pela empresa. Para mudar este quadro o proprietário vem tentando alterar o perfil da sua dívida junto aos credores, principalmente com as instituições financeiras, ampliando o prazo de amortização dos seus empréstimos. Na situação atual, de acordo com o seu proprietário, a empresa fica muito dependente do seu faturamento mensal, do recebimento de suas vendas e do seu nível de inadimplência para respeitar o prazo de vencimento dos compromissos financeiros assumidos.

3.9 FLUXO DE CAIXA

A empresa tem consciência de que conservar o seu crédito junto a fornecedores e instituições financeiras é de fundamental importância para a manutenção do seu volume operacional e da sua posição junto ao mercado onde atua e que para isso, é necessário realizar o pagamento de suas obrigações nos seus respectivos vencimentos.

Na gestão do seu fluxo de caixa o proprietário utiliza planilhas do Excel onde são lançadas manualmente todas as contas a pagar e a receber da empresa, contudo estas planilhas não são integradas e exigem a realização de cálculos individuais para apurar o montante diário de suas disponibilidades de caixa.

Para facilitar o controle e proporcionar maior confiabilidade ao seu fluxo de caixa o proprietário poderia implementar algumas melhorias na sua elaboração, inserindo dados que não estão contemplados em sua planilha atual (pagamento de impostos e salários, por exemplo) e, por meio das ferramentas existentes no sistema Microsoft Excel, promover a integração destes dados de forma que o sistema apresentasse automaticamente o seu saldo de caixa.

Sugerimos que o proprietário adote o modelo constante na tabela 03 – Modelo de Fluxo de Caixa a seguir. O modelo calcula automaticamente o saldo de caixa necessário para

fazer frente às obrigações da empresa, informando, ainda se a empresa precisará ou não recorrer a financiamentos ou se haverá excesso de recursos que deverão ser aplicados em investimentos financeiros. Os dados referentes aos ingressos e desembolsos de caixa são capturados diretamente das planilhas já utilizadas pela empresa. Estas planilhas foram objeto de algumas modificações para abranger todos os eventos necessários a correta alimentação do modelo proposto. Este mesmo modelo, com pequenas adaptações, poderá ser utilizado para projeções mensais do fluxo de caixa.

PERÍODOS	MÊS JANEIRO/2011									
	Dias									
	03/jan	04/jan	05/jan	06/jan	27/jan	28/jan	29/jan	30/jan	
EVENTOS										
1. INGRESSOS										
1.1 Vendas a Vista	13.825,60	8.321,54	8.324,00	6.987,00						
1.2 Cobrança em Carteira	6.924,12	4.652,30	3.456,00	3.195,41						
1.3 Cheques a Receber	7.364,50	3.451,70	2.150,64	4.259,00						
1.4 Desconto de Cheques	8.254,32	7.159,45	0,00	0,00						
1.5 Desconto de Duplicatas	0,00	6.500,00	0,00	0,00						
1.6 Receitas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00						
1.7 Outros	0,00	0,00	0,00	0,00						
TOTAL INGRESSOS	36.368,54	30.084,99	13.930,64	14.441,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. DESEMBOLSOS										
2.1 Compras a Vista	0,00	547,95	0,00	1.957,62						
2.2 Cheques a pagar	14.596,37	4.560,00	3.019,45	5.654,78						
2.3 Duplicatas a pagar	26.459,20	11.245,91	12.456,00	12.458,70						
2.4 Fomecedores	1.687,41	3.485,70	4.587,00	2.357,95						
2.5 Salários e Ordenados	0,00	0,00	0,00	8.976,21						
2.6 Energia Elétrica/agua/telefone	1.541,98	0,00	0,00	0,00						
2.7 Despesas Administrativas	556,95	245,65	0,00	0,00						
2.8 Despesas com vendas	254,45	249,85	0,00	0,00						
2.9 Impostos/taxas/contribuições	1.295,72	0,00	0,00	0,00						
2.10 Pagamento empréstimos	3.924,86	1.925,60	0,00	5.753,62						
2.11 Outros	0,00	0,00	0,00	0,00						
TOTAL DOS DESEMBOLSOS	50.316,94	22.260,66	7.606,45	37.158,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. RESULTADO DO DIA (1-2)	-13.948,40	7.824,33	6.324,19	-22.717,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	8.954,50	10.954,06	8.853,87	31.804,46						
5. CAIXA DISPONIVEL(+ -3+4)	-4.993,90	18.778,39	15.178,06	9.086,99						
6. APLICAÇÕES FINANCEIRAS - SALDO	20.546,50	4.598,54	14.523,06	0,00						
6.1 RESGATES	15.947,96	0,00	14.523,06	0,00						
6.2 APLICAÇÃO		9.924,53								
7. CAIXA MÍNIMO NECESSÁRIO	10.954,06	8.853,87	31.804,46	10.000,00						
8. FINANCIAMENTOS NECESSÁRIOS	0,00	0,00	2.103,34	913,01						
10. SALDO FINAL DE CAIXA	10.954,06	8.853,87	31.804,46	10.000,00						

Tabela 03 – Modelo de Fluxo de Caixa

Fonte: Elaborada e adaptada pelo Autor com base nos modelos propostos por Zdanowicz(1986).

3.10 ANÁLISE FINANCEIRA

Fazendo uma análise financeira dos números contidos em seus demonstrativos contábeis podemos observar que:

Os indicadores analisados revelam que a empresa não possui uma boa situação financeira e que a mesma depende tanto da sua capacidade de geração de recursos quanto da renovação dos seus empréstimos junto a terceiros para conseguir financiar as suas atividades operacionais.

No entanto uma análise comparativa entre os três últimos demonstrativos contábeis revela que no ano de 2009 foram tomadas medidas administrativas que começaram a reverter esta situação. Todos os índices apresentaram uma variação positiva, embora a situação financeira da empresa continue desfavorável. O seu resultado continua negativo, mas o seu prejuízo operacional sofreu uma redução significativa, passou de R\$ (45.686,13) no ano de 2008 para apenas R\$ (1.401,70) no ano de 2009.

O proprietário vem conseguindo administrar bem o seu empreendimento, mas acreditamos que o conhecimento dos índices calculados com base nas demonstrações contábeis poderia auxiliar a compreender melhor a situação financeira da empresa e verificar se as ações adotadas estão no caminho certo e melhorando os seus índices financeiros.

CONCLUSÕES ou CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema do presente estudo foi analisar a gestão e a análise financeira em uma pequena empresa, no caso o Supermercados Baggio Ltda., procurando identificar como ela ocorre e o que pode ser melhorado nos controles operacionais para melhor subsidiar a tomada de decisão por parte do seu proprietário.

Na entrevista realizada notou-se que o seu proprietário utiliza os conceitos contidos nas ferramentas de controle financeiro de uma maneira empírica, não efetuando nenhuma análise comparativa dos números apresentados em seus demonstrativos contábeis. A sua gestão baseia-se mais na sua experiência pessoal e o seu planejamento é feito informalmente com base na sua previsão de faturamento.

O estudo teve como objetivo verificar quais os controles financeiros internos são utilizados pela empresa analisada, identificando como eles auxiliam na sua gestão financeira. Verificou-se que a empresa utiliza somente os demonstrativos contábeis necessários ao cumprimento de suas obrigações fiscais (Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados do Exercício) que são usados somente para fins fiscais e tributários. Contudo a utilização dos recursos disponíveis para um planejamento e gestão financeira, notadamente a análise financeira dos seus relatórios contábeis, pode dar ao administrador um conhecimento da saúde financeira da empresa. Esta análise além de auxiliar na tomada de decisões, identifica se as ações tomadas estão conduzindo a empresa para uma situação financeira mais confortável, conforme ficou evidenciado no desenvolvimento do capítulo 3 – Resultados, com o cálculo e a interpretação de diversos índices de análise financeira.

O fluxo de caixa como instrumento de controle e planejamento financeiro é uma ferramenta básica e indispensável para o administrador determinar as necessidades financeiras da empresa. A sua utilização permite ao administrador gerenciar não somente quando irão ocorrer as entradas e saídas de caixa, como se haverá sobra ou falta de recursos financeiros para saldar suas obrigações nos prazos estipulados. Isto possibilita a empresa não só prever com antecedência quando será necessário recorrer a empréstimos e financiamentos para saldar as suas dívidas como também realizar a aplicação financeira dos recursos que ficarão inativos durante certo período.

Mesmo de uma forma rudimentar a empresa utiliza planilhas do Microsoft Excel para controlar o seu fluxo de caixa. Como estas planilhas não trabalham de forma integrada e não contém todas as informações necessárias para produzir um resultado mais confiável, supomos

que se o proprietário fizesse a integração destes dados e a inclusão daqueles que ainda não estão contidos na planilha haveria uma sensível melhoria em seus controles financeiros de curto prazo, para tanto sugerimos a adoção do modelo de controle do fluxo de caixa apresentado no item 3.9 – Fluxo de Caixa do capítulo 3 – Resultados.

O trabalho serviu para conhecer a realidade financeira da uma pequena empresa, como é feita a sua gestão financeira e quais os controles financeiros internos utilizados na sua administração. Para o autor foi possível utilizar na prática os conceitos e conhecimentos financeiros adquiridos durante o decorrer do curso e verificar a sua aplicabilidade em uma situação real.

Para futuros estudos sugerimos a ampliação do universo de pesquisa de maneira que se possa inferir se a realidade encontrada na empresa objeto do presente trabalho se repete em outras empresas do ramo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

ASSAF Neto, Alexandre; Tiburcio Silva, Cesar Augusto. **Administração do capital de giro**. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2º edição, São Paulo: Cengage Learnig, 2008.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A contabilidade como ferramenta gerencial na Gestão financeira das micro, pequenas e médias Empresas (mpmes): necessidade e aplicabilidade**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/01ec2c11116446b503256d1e0066f0b5/4d0b9c74bd56c03803257053005d83a8/\\$FILE/NT000AA6DE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/01ec2c11116446b503256d1e0066f0b5/4d0b9c74bd56c03803257053005d83a8/$FILE/NT000AA6DE.pdf)>. Acesso em: 15 Jan. 2010.

MATARAZZO, Dante. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS, Alberto Borges; LOPES Júnior, Fábio. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. – São Paulo: Manole, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no brasil 2003–2005**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA D3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA D3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 15 Jan. 2010.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. Disponível em: <http://www.incorporativa.com.br/downloads/10_anos_mortalidade.pdf>. Acesso em 15 jan. 2010.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/onde_mpes_brasil.pdf> acesso em: 09 Mar. 2010.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª Edição rev. e atual, São Paulo: Cortez, 2007.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.21-26, jan./abr. 2001**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/desempenho_organizational.pdf>. Acesso em: 07 de agosto de 2010.

Yin, Robert K. **Estudo de Caso Planejamento e métodos**. 2ª edição São Paulo. Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 1ª. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1986.

APÊNDICE A - BALANÇOS PATRIMONIAIS COMPILADOS PELO AUTOR

ANO	R\$ 2.007,00	R\$ 2.008,00	R\$ 2.009,00
<i>1. Ativo</i>			
1.1 Ativo Circulante	R\$ 132.526,77	R\$ 159.580,29	R\$ 220.184,05
1.1.1 Ativo Circulante Financeiro	R\$ 6.260,60	R\$ 13.530,53	R\$ 57.123,65
1.1.1.1 Disponível	R\$ 1.515,48	R\$ 4.365,14	R\$ 42.285,66
1.1.1.2 Aplicações Financeiras	R\$ 4.745,12	R\$ 9.165,39	R\$ 14.837,99
1.1.2 Ativo Circulante Operacional	R\$ 116.020,00	R\$ 130.440,00	R\$ 153.334,50
1.1.2.1 Estoques	R\$ 116.020,00	R\$ 130.440,00	R\$ 153.334,50
1.1.3 Créditos	R\$ 10.246,17	R\$ 15.609,76	R\$ 9.725,90
1.1.3.1 Impostos a recuperar	R\$ 9.725,90	R\$ 9.725,90	R\$ 9.725,90
1.1.3.2 Devedores diversos	R\$ 520,27	R\$ 5.883,86	R\$ 0,00
1.2 Realizável a longo Prazo	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 151.330,00
1.2.1 Coligadas/controladas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 151.330,00
1.3 Ativo Permanente	R\$ 50.327,34	R\$ 64.122,94	R\$ 155.940,19
1.3.1 Investimentos	R\$ 896,79	R\$ 896,79	R\$ 896,79
1.3.2 Total Imobilizado	R\$ 49.430,55	R\$ 63.226,15	R\$ 155.043,40
1.3.2.1 Imobilizado	R\$ 103.470,74	R\$ 117.266,34	R\$ 209.083,59
1.3.2.2 Depreciações/amort. Imobilizado	-R\$ 54.040,19	-R\$ 54.040,19	-R\$ 54.040,19
TOTAL DO ATIVO	R\$ 182.854,11	R\$ 223.703,23	R\$ 527.454,24
<i>2. Passivo</i>			
2.1 Passivo Circulante	R\$ 517.765,14	R\$ 622.615,59	R\$ 575.842,15
2.1.1. Passivo Circulante Operacional	R\$ 267.403,33	R\$ 289.444,04	R\$ 318.820,40
2.1.1.1 Fornecedores	R\$ 142.922,14	R\$ 194.973,36	R\$ 190.322,65
2.1.1.2 Obrigações Fiscais	R\$ 11.079,18	R\$ 10.762,58	R\$ 8.209,89
2.1.1.3 Obrigações Sociais	R\$ 105.576,46	R\$ 77.611,58	R\$ 54.490,38
2.1.1.4 Obrigações Trabalhistas	R\$ 7.643,55	R\$ 5.914,52	R\$ 8.615,48
2.1.1.5 Outras contas do Circulante	R\$ 182,00	R\$ 182,00	R\$ 182,00
2.1.1.6 Credores diversos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 57.000,00
2.1.2 Passivo Circulante Financeiro	R\$ 250.361,81	R\$ 333.171,55	R\$ 257.021,75
2.1.2.1 Empréstimos Bancários	R\$ 250.361,81	R\$ 333.171,55	R\$ 257.021,75
2.2 Exigível a Longo prazo	R\$ 150.734,05	R\$ 132.418,85	R\$ 484.345,00
2.2.1 Empréstimos e financiamentos	R\$ 150.734,05	R\$ 132.418,85	R\$ 484.345,00
2.2.1.1 Empréstimos Bancários	R\$ 0,00	R\$ 684,80	R\$ 352.610,95
2.2.1.2 Socios/ administradores	R\$ 95.135,63	R\$ 95.135,63	R\$ 95.135,63
2.2.1.3 Coligadas/controladas	R\$ 55.598,42	R\$ 36.598,42	R\$ 36.598,42
CAPITAIS DE TERCEIROS	R\$ 668.499,19	R\$ 755.034,44	R\$ 1.060.187,15
2.3 Patrimônio Líquido	-R\$ 485.645,08	-R\$ 531.331,21	-R\$ 532.732,91
2.3.1 Capital e reservas	R\$ 147.982,78	R\$ 147.982,78	R\$ 147.982,78
2.3.1.1 Capital Social	R\$ 135.000,00	R\$ 135.000,00	R\$ 135.000,00
2.3.1.2 Reserva Corr. Monet. do Capital	R\$ 12.982,78	R\$ 12.982,78	R\$ 12.982,78
2.3.2 Lucros ou Prejuízos acumulados	-R\$ 633.627,86	-R\$ 679.313,99	-R\$ 680.715,69
2.3.2.1 lucros acumulados	R\$ 2.382,91	R\$ 2.382,91	R\$ 2.382,91
2.3.2.2 Prejuízos acumulados	-R\$ 636.010,77	-R\$ 681.696,90	-R\$ 683.098,60
TOTAL DO PASSIVO	R\$ 182.854,11	R\$ 223.703,23	R\$ 527.454,24

**APÊNDICE B – DEMONSTRATIVOS DE RESULTADO DO EXERCÍCIO
COMPILADOS PELO AUTOR**

ANO	R\$ 2.007,00	R\$ 2.008,00	R\$ 2.009,00
Receita Operacional Bruta	R\$ 2.738.436,12	R\$ 3.276.156,56	R\$ 3.371.554,03
(-) Deduções da Receita Bruta	-R\$ 269.598,34	-R\$ 299.728,02	-R\$ 245.577,01
(-) Vendas Canceladas			
(-) Impostos	-R\$ 269.598,34	-R\$ 299.728,02	-R\$ 245.577,01
Receita Operacional Líquida	R\$ 2.468.837,78	R\$ 2.976.428,54	R\$ 3.125.977,02
(-) Custo dos Produtos/mercadorias/serviços	-R\$ 2.218.461,47	-R\$ 2.708.284,50	-R\$ 2.764.299,43
LUCRO BRUTO	R\$ 250.376,31	R\$ 268.144,04	R\$ 361.677,59
(-) Despesas Operacionais	-R\$ 272.163,19	-R\$ 313.830,17	-R\$ 363.079,29
(-) Despesas Administrativas	-R\$ 194.750,75	-R\$ 203.985,35	-R\$ 231.328,25
(-) Despesas Financeiras	-R\$ 68.294,38	-R\$ 109.612,29	-R\$ 131.394,60
(-) despesas financeiras	-R\$ 68.294,38	-R\$ 109.703,15	-R\$ 131.394,60
(+) receitas financeiras	R\$ 0,00	R\$ 90,86	R\$ 0,00
(-) Despesas tributárias	-R\$ 9.118,06	-R\$ 232,53	-R\$ 356,44
Lucro/Prejuízo Operacional	-R\$ 21.786,88	-R\$ 45.686,13	-R\$ 1.401,70
(-)Provisão para Imposto de Renda	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Lucro/Prejuízo Líquido	-R\$ 21.786,88	-R\$ 45.686,13	-R\$ 1.401,70

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

EMPRESA:

ENTREVISTADO:

CARGO:

TELEFONE:

E-MAIL:

DATA:

BLOCO 1: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

- 1.1 Poderia apresentar a empresa?
- 1.2 Quando iniciou?
- 1.3 A que se destina?
- 1.4 É empresa familiar? sociedade?
- 1.5 Qual o sistema tributário? (simples, lucro real, lucro presumido)
- 1.6 Como está organizada atualmente? (organograma da empresa)
- 1.7 Qual a sua função na empresa?

BLOCO 2: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

2.1 Tendo em vista que o principal objetivo da administração financeira é o de maximizar o patrimônio dos acionistas ou dos proprietários da empresa como são aplicados os princípios da administração da sua empresa?

Matias e Lopes Júnior (2002) comentam que:

A administração financeira é responsável em muitos casos pelo insucesso das micro e pequenas empresas e, nas pequenas empresas ela assume papel fundamental, pois, este tipo de empresa geralmente não possui uma relativa folga financeira e nem garantias suficientes para oferecer às instituições financeiras, para obter recursos.

- 2.2 Como a sua empresa age perante esta situação e qual a sua aplicação na administração financeira da sua empresa?
- 2.3 Quem exerce a função de administrador financeiro na empresa?
- 2.4 Quais as funções do administrador financeiro?
- 2.5 Quanto tempo diário o administrador financeiro dispensa na execução destas tarefas?
- 2.6 Como a sua empresa vê o papel do administrador financeiro dentro da empresa?
- 2.7 Tendo em vista que o principal objetivo da administração financeira é o de maximizar o

patrimônio dos acionistas ou dos proprietários da empresa como esse conceito é aplicado em sua empresa?

BLOCO 3 : PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- 3.1 A empresa possui planejamento financeiro? Quem realiza? Com que frequência?
- 3.2 Qual a importância dada pela sua administração ao planejamento financeiro como forma de atingir os seus objetivos organizacionais?
- 3.3 A empresa realiza algum tipo de planejamento financeiro de longo prazo?
- 3.4 Como ele é feito?
- 3.5 Quais as principais variáveis consideradas no planejamento de longo prazo?
- 3.6 Como se avalia a importância deste tipo de planejamento para a empresa?
- 3.7 A empresa realiza algum tipo de planejamento financeiro de Curto Prazo?
- 3.8 Como ele é feito?
- 3.9 Quais as principais variáveis consideradas no planejamento de curto prazo?
- 3.10 Como se avalia a importância deste tipo de planejamento para administração da sua empresa?
- 3.11 Quem é responsável pelo acompanhamento e controle dos resultados do planejamento financeiro?
- 3.12 Com que frequência é realizada a análise dos resultados do planejamento financeiro?
- 3.13 Com que frequência o planejamento financeiro é reavaliado?

BLOCO 4: ORÇAMENTO

Orçamento de capital é o processo de planejamento e gestão dos investimentos de uma empresa em longo prazo. Nessa função o administrador financeiro procura identificar as oportunidades de investimento cujo valor para a empresa é superior ao seu custo de aquisição. Em termos amplos, isto significa que o valor do fluxo de caixa gerado por um ativo supera o custo desse ativo.

- 4.1 Qual o seu entendimento sobre este processo?
- 4.2 Como ele é aplicado na empresa?
- 4.3 Quem realiza esses processos?
- 4.4 Há supervisão das etapas do orçamento? (Geração das propostas, Avaliação e análise das propostas, Tomada de decisão, Implementação das propostas selecionadas,

Acompanhamento).

BLOCO 5: ESTRUTURA DE CAPITAL:

A estrutura de capital refere-se à forma como uma empresa financia os seus ativos, através de uma combinação de capital de terceiros e capital próprio existente na empresa.

5.1 Como esta estrutura de capital é analisada no âmbito da empresa?

5.2 É realizado alguma análise procurando determinar se os percentuais de capital próprio e de terceiros e seus custos estão proporcionando a empresa uma rentabilidade condizente com o risco envolvido?

5.3 Como é feito esse processo? Quem realiza essa análise?

BLOCO 6: DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

6.1 A contabilidade da empresa é interna ou terceirizada?

6.2 Quais as demonstrações contábeis apresentadas a empresa?

6.3 Com que frequência essas demonstrações são apresentadas?

6.4 Essas demonstrações são analisadas? Por quem e com que objetivos?

6.5 É de conhecimento da empresa que dos dados fornecidos pelas demonstrações financeiras é possível calcular diversos índices através dos quais pode ser obtida uma visão ampla da situação econômica ou financeira da sua empresa?

6.6 Costuma-se realizar o cálculo dos indicadores abaixo na empresa:

() Participação de Capitais de Terceiros (endividamento)

() Composição do Endividamento

() Imobilização do Patrimônio líquido

() Capital de Giro Circulante Líquido – CCL

() Liquidez Geral – LG

() Liquidez corrente – LC

() Liquidez Seca – LS

BLOCO 7: ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS

Participação de Capitais de Terceiros

Retirado do passivo do Balanço patrimonial, a participação de capital de terceiros é

um índice que revela quanto à empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$ 100 de capital próprio investido. Quanto menor, melhor.

7.1 Como é avaliada a importância deste índice na administração da empresa?

7.2 Qual a sua aplicação prática no conhecimento da realidade financeira da empresa?

7.3 Como o conhecimento deste índice poderia auxiliar na administração da sua empresa?

Composição do endividamento:

Extraído do Balanço patrimonial, indica qual o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais da empresa. Quanto menor, melhor.

7.4 Como é avaliado a importância deste índice na administração da empresa?

7.5 Qual a sua aplicação prática no conhecimento da realidade financeira da sua empresa?

7.6 Como o conhecimento deste indicador poderia auxiliar na administração da sua empresa?

Imobilização do patrimônio líquido:

Demonstra quanto do seu patrimônio líquido a empresa aplicou em ativos permanentes. Quanto menor, melhor.

7.7 Como pode ser avaliada a importância deste índice na administração da empresa?

7.8 Qual a sua aplicação prática no conhecimento da realidade financeira da sua empresa?

7.9 Como o conhecimento deste índice poderia auxiliar na administração da sua empresa?

7.10 Os administradores costumam calcular, através dos seus demonstrativos contábeis, os índices de liquidez da empresa?

7.11 Como é avaliada a afirmação de que “Uma empresa com bons índices de liquidez tem condições de ter boa capacidade de pagar suas dívidas, mas não estará obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia em função de outras variáveis contidas em seu fluxo de caixa.”?

7.12 Com base nisto, qual a sua opinião sobre a importância destes índices?

Liquidez Geral – LG:

Este índice indica quanto a empresa possui no ativo circulante e realizável a longo prazo para cada R\$ 1,00 de dívida.

7.13 Como o Sr. Avalia a importância deste índice na administração da sua empresa?

7.14 Qual a sua aplicação prática no conhecimento da realidade financeira da sua empresa?

7.15 Como o seu conhecimento poderia auxiliar na administração da sua empresa?

Liquidez Corrente – LC:

Demonstra quanto a empresa possui no ativo circulante para cada R\$ 1,00 de passivo circulante.

7.16 Como o Sr. Avalia a importância deste índice na administração da sua empresa?

7.17 Qual a sua aplicação prática no conhecimento da realidade financeira da sua empresa?

7.18 Como o seu conhecimento poderia auxiliar na administração da sua empresa?

Liquidez seca – LS:

Mede o percentual das dívidas de curto prazo em condições de serem liquidadas mediante o uso de ativos monetários de maior liquidez.

7.19 Como o Sr. Avalia a importância deste índice na administração da sua empresa?

7.20 Qual a sua aplicação prática no conhecimento da realidade financeira da sua empresa?

7.21 Como o seu conhecimento poderia auxiliar na administração da sua empresa?

7.22 Em sua opinião o conhecimento e a análise destes índices poderiam melhorar a sua forma de administrar a empresa e aumentar a sua liquidez?

BLOCO 8: CAPITAL DE GIRO

Capital de giro são os ativos e os passivos circulantes de uma empresa. Ross, Westerfield e Jordan (2008, pag. 40) asseguram que a gestão do capital de giro de uma empresa é uma atividade diária que visa assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para continuar suas operações e evitar interrupções dispendiosas.

8.1 Qual a importância da administração do capital de giro na gestão da empresa?

8.2 Como a empresa realiza essa gestão?

8.3 Quais as ferramentas de administração disponíveis para essa gestão?

8.4 Como a administração faz para controlar estas evoluções na sua necessidade de capital de giro?

8.5 A adoção de algumas ferramentas e controle e administração de capital de giro poderiam trazer alguma melhoria no lucro da sua empresa e no maior controle da sua necessidade de capital de giro?

Capital de Giro Circulante Líquido:

Representa a folga financeira a curto prazo, ou seja recursos que a empresa dispõe para o seu giro e que não serão exigidos no curto prazo.

8.6 Como é avaliado a importância do CCL na administração da sua empresa?

8.7 O CCL da empresa está de acordo com a sua necessidade de capital de giro? Por quê?

8.8 Como a empresa procura administrar o seu CCL?

BLOCO 9: FLUXO DE CAIXA

9.1 O Sr. considera o controle do fluxo de caixa uma ferramenta útil na gestão da sua

empresa?

9.2 Como o Senhor utiliza esta ferramenta para acompanhar o seu caixa e controlar a sua necessidade de capital de giro?

9.3 Qual a importância do fluxo de caixa no gerenciamento do capital de giro da sua empresa?

9.4 Como é feito o controle de entradas e saídas de caixa?

9.5 Com que frequência essas informações são atualizadas?

9.6 Quem realiza essa atualização, qual a sua formação?

BLOCO 10: ENCERRAMENTO

10.1 – Em termos de controle e gestão financeira o que poderia ser melhorado na sua empresa?

10.1 – Até que ponto a empresa estaria disposta a realizar novos investimento para implementar estas melhorias?

Muito obrigado.