

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

VINÍCIOS DE CAMPOS

GESTÃO E ANÁLISE FINANCEIRA DE TRÊS EMPRESAS DO RAMO
ALIMENTÍCIOS NO MUNICÍPIO DE IBIRUBÁ-RS

PASSO FUNDO

2016

VINICIOS DE CAMPOS

**GESTÃO E ANÁLISE FINANCEIRA DE TRÊS EMPRESAS DO RAMO
ALIMENTICIOS NO MUNICIPIO DE IBIRUBÁ-RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Esp. Leandro César Bortolotti

PASSO FUNDO

2016

VINICIOS DE CAMPOS

GESTÃO E ANÁLISE FINANCEIRA DE TRÊS EMPRESAS DO RAMO ALIMENTÍCIOS NO MUNICÍPIO DE IBIRUBÁ-RS

Estágio Supervisionado aprovado em 05 de dezembro de 2016, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Esp. Leandro César Bortolotti
UPF – Orientador

Prof. Esp. Jorge Alberto Grubel Bandeira
UPF

Prof. Esp. Victorino Piccinini Rosso
UPF

PASSO FUNDO

2016

Dedico este trabalho à minha família, por
acreditarem em mim e me apoiarem
incondicionalmente, sempre com muito amor e
paciência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelas oportunidades, proteção e sabedoria nestes anos de faculdade.

Aos meus pais, João e Glaci, meus verdadeiros heróis, pelo apoio em minhas escolhas e incentivo na minha formação acadêmica. Por sempre me guiarem e me conceder todo suporte, com todo o amor e carinho e pela compreensão nos dias de estudo.

A minha irmã, Marilei, pela fidelidade e paciência estando comigo nos momentos bons e ruins. Por aceitar adiar seu sonho que proporcionou minha formação acadêmica.

Ao meu sobrinho, Ricardo, que o tenho como um filho, por ser sempre prestativo para me ajudar e pela admiração e respeito que ele tem por mim.

Aos melhores amigos do mundo, que na minha ausência sempre demonstraram compreensão, incentivo e apoio.

Agradeço ao professor Leandro Bortolotti, pela compreensão, dedicação, paciência e sempre disposto em ajudar e orientar este tempo.

Ressalto minha gratidão aos amigos e colegas de graduação e de trabalho.

Agradeço à Universidade de Passo Fundo, em especial a Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis pelo amparo para o desenvolvimento desta pesquisa, juntamente com a equipe que trabalha na Secretaria.

RESUMO

CAMPOS, Vinícios. **Gestão e análise financeira de três empresas do ramo alimentício no município de Ibirubá-RS**. 2016. 68 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

O estudo desta pesquisa é a gestão e análise de três micro e pequenas empresa do ramo alimentício no município de Ibirubá-RS. A análise e gestão financeira proporcionam apresentar dados e informações a respeito da situação financeira de uma empresa. Constatase, através de levantamentos, que muitas empresas de micro e pequeno porte encerram suas atividades pela má aplicação e gestão dos recursos disponíveis, gerando problema no fluxo de caixa. Dessa forma, o trabalho possui como problema de pesquisa como as MPE gerenciam e planejam suas finanças, como servem de base para tomada de decisões. O seu objetivo foi analisar as práticas de gestão e planejamento financeiro como eles auxiliam na administração, sugerindo melhorias na gestão financeira indicando ferramentas adequadas para a necessidade das empresas estudadas, para proporcionar uma tomada de decisão mais eficaz. A metodologia aplicada foi através de um estudo de casos múltiplos, por meio de entrevistas como instrumento de coleta de dados, junto a três micro e pequenas empresas denominadas como A, B e C. O estudo serviu para conhecer como as empresas estudadas realizam sua gestão e análise financeira e quais controles são realizados na sua administração. E por fim, propôs melhorias no relacionamento das práticas financeiras nas organizações estudadas.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Controles Internos. Indicadores financeiros. Capital de Giro

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções de Tesouraria e respectivas atividades	18
Quadro 2 – Balanço Patrimonial	20
Quadro 3 – Demonstração do Resultado do Exercício	22
Quadro 4 – Fluxo de Caixa	24
Quadro 5 – Formato geral de Orçamento de Caixa	27
Quadro 6 – Contas a pagar	57
Quadro 7 – Contas a receber	57

LISTA DE FÓRMULAS

Fórmula 1 – Capital de terceiros / Capital próprio	29
Fórmula 2 – Composição do endividamento	29
Fórmula 3 – Índice de endividamento geral	30
Fórmula 4 – Liquidez geral	30
Fórmula 5 – Liquidez corrente	31
Fórmula 6 – Liquidez seca	31
Fórmula 7 – Retorno sobre o ativo	32
Fórmula 8 – Retorno sobre o Patrimônio Líquido	32
Fórmula 9 – Margem de Lucro Bruto	33
Fórmula 10 – Margem de Lucro Operacional	33
Fórmula 11 – Margem de Lucro Líquido	34
Fórmula 12 – Prazo Médio de Estoque	36
Fórmula 13 – Prazo Médio de Recebimento	36
Fórmula 14 – Prazo Médio de Pagamentos	36
Fórmula 15 – Capital Circulante Líquido	38

LISTA DE SIGLAS

CCL – Capital Circulante Líquido

DFC – Demonstração Fluxo de Caixa

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

BP – Balanço Patrimonial

MPE – Micro e Pequena Empresa

CE – Ciclo Econômico

CO – Ciclo Operacional

CF – Ciclo Financeiro

PME – Prazo Médio de Estoque

PMR – Prazo Médio de Recebimentos

PMP – Prazo Médio de Pagamentos

AC – Ativo Circulante

PC – Passivo Circulante

PMRV – Prazo Médio de Recebimento de Vendas

PMRE – Prazo Médio de Renovação e Estoque

PMPC – Prazo Médio de Pagamento de Compras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE FINANCEIRA NO EMPREENDEDORISMO.	14
2.2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	15
2.2.1	Função do administrador financeiro	16
2.2.2	Práticas da tesouraria	17
2.3	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E SUA IMPORTÂNCIA PARA ANALISE E TOMADA DE DECISÕES	19
2.3.1	Balanco Patrimonial	20
2.3.2	Demonstração do Resultado do Exercício	22
2.3.3	Demonstração do Fluxo de Caixa	23
2.4	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	24
2.4.1	Planos financeiros de longo prazo	25
2.4.2	Planos financeiros de curto prazo	26
2.5	ORÇAMENTO DE CAIXA.....	27
2.6	INDICADORES DA SITUAÇÃO FINANCEIRA.....	28
2.6.1	Índices da estrutura patrimonial	29
2.6.2	Índices de solvência	30
2.6.3	Índices de rentabilidade	32
2.7	ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	34
2.7.1	Gestão do capital de giro	35
2.7.2	Capital circulante liquido	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
3.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE	39
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	40
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	41

3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	41
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1	O CENÁRIO/ AS EMPRESAS.....	43
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.3	SUGESTÃO DE MELHORIAS PARA AS EMPRESAS	56
4.3.1	Proposição de melhorias no processo de controles financeiros.....	56
4.3.2	Proposição para alavancar crescimento da empresa	58
4.3.3	Proposição de melhorias na análise de índices financeiros	59
4.3.4	Proposição de melhorias no capital de giro	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual é altamente competitivo. Estudos apontam que muitas empresas encerram suas atividades pela má utilização e aplicação de recursos disponíveis, gerando problemas no fluxo de caixa das organizações. Uma administração eficaz requer informações de qualidade que sirvam de base para tomada de decisões e planejamento dos objetivos da empresa, o que exige profissionalização da organização e profissionais preparados para a competitividade global e o fluxo de informações existentes.

Esse cenário global está em constante mudança e as empresas brasileiras estão inseridas, onde as micros e pequenas empresas representam 99% do total de empresas do Brasil. Muitos empresários e gerentes reconhecem que problemas na gestão financeira interferem no desempenho de suas empresas, mas poucos procuram implantar ativamente ferramentas de controles financeiros que ajudem alcançar objetivos e metas da organização.

Segundo o artigo 1º da Lei 9.841 de 05/10/1999, arts. 170 e 179 da Constituição Federal o conceito de empresas de micro e pequeno porte foi estabelecido: “I – Microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior à R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais)” e também “II – Empresa de pequeno porte, pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita anual superior à R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior à R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).” (BRASIL, 1999, s/p).

Pelos dados recolhidos da pesquisa do SEBRAE (2004), observa-se que as micro e pequenas empresas não fazem uso de instrumentos de planejamento financeiro, ou simplesmente fazem de improvisação. Com todas as dificuldades que as empresas enfrentam, não existe mais a possibilidade de ser gerida a base da improvisação ou intuição.

Nesse contexto, o planejamento financeiro é parte fundamental para o sucesso empresarial, a falta de planejamento financeiro impede o desenvolvimento e o geramento de resultado, representando um desafio para as organizações no crescimento e sobrevivência no mercado. Camargo (2007, p. 18) descreve planejamento financeiro como: “estimar os recursos necessários para os planos da empresa, determinar as fontes desses recursos e estabelecer sua melhor aplicação”.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O presente trabalho pretende realizar um estudo sobre as práticas de análise de gestão financeira de três empresas de micro e pequeno porte do ramo alimentício no município de Ibirubá, localizado no Noroeste do Rio Grande do Sul, população de 19.312 habitantes, PIB R\$ 595.441,00.

O estudo justifica-se pela necessidade de atualizar os processos relacionados à gestão financeira em micros e pequenas empresas relacionados à correta utilização de ferramentas de gestão financeira, que possam subsidiar tomadas de decisões. Reformulações nesses processos podem melhorar o desempenho e o resultado das empresas, nível de emprego e da renda, além da redução da morte prematura das mesmas e a melhoria no planejamento financeiro da empresa.

A análise financeira é uma realidade nas grandes empresas, ao contrário disso nas pequenas empresas é difícil encontrar a análise financeira, praticada por administradores financeiros, gestores e empresários. O planejamento financeiro é entendido por alguns, como uma ferramenta muito complexa e que não conseguem compreender. Muitas empresas não fazem planejamento e análise financeira, por seus gestores não estarem preparados para realizar, ou seja, pela falta de profissionalismo.

Outro motivo, nesse contexto, é pelo fato de que a grande maioria das empresas de micro e pequeno porte são administradas por familiares, o que traz às vezes, uma série de desvantagens encontradas: informalidade, indisciplina gerencial e resistência ao planejamento. São obstáculos que enfrentam como principais motivos para a organização dispor de um planejamento financeiro.

A dificuldade de se manter competitiva no mercado pode estar na deficiência na gestão e análise financeira. Com esse propósito, a pesquisa nas três pequenas e microempresas do ramo alimentício foi desenvolvida, realizando uma análise da gestão financeira nas micro e pequenas empresas através dos dados obtidos.

A pesquisa contribuirá para a sociedade através do desenvolvimento e manutenção das empresas no mercado gerando emprego e renda. A contribuição para ciência será colocar em prática o conhecimento adquirido na universidade.

Dessa forma, pretende-se com este estudo verificar: **Como três MPE do ramo alimentício no município de Ibirubá - RS gerenciam e planejam suas finanças e como elas servem de base para a tomada de decisões?**

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico serão traçados os objetivos gerais e específicos de como a administração financeira poderá oferecer informações úteis às empresas do ramo alimentício estudadas.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo desse trabalho foi de analisar as práticas de gestão e planejamento financeiros, desenvolvidas por três micro e pequenas empresas do ramo alimentício no município de Ibirubá - RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Pesquisar os conceitos, objetivos e aplicações de ferramentas de gestão financeira de três empresas do ramo alimentício no município de Ibirubá/RS.
- Verificar quais são as ferramentas de controle interno financeiro utilizadas pelas empresas pesquisadas.
- Analisar as ferramentas de controle financeiro interno utilizado pelas micro e pequenas empresas.
- Sugerir melhorias na gestão financeira indicando ferramentas adequadas na necessidade das empresas pesquisadas, ajudando na tomada de decisões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão revisados os principais conceitos relacionados aos assuntos da pesquisa, desenvolvidos por diversos autores, servindo como base para o desenvolvimento do estudo, demonstrando como as ferramentas de análise e controles financeiros podem servir para fomentar as empresas.

2.1 IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE FINANCEIRA NO EMPREENDEDORISMO

Arantes (2011, p. 16) comenta sobre empreendedorismo:

O empreendedorismo refere-se às qualificações de um indivíduo, o qual de uma forma especial e inovadora se dedica às atividades. Estas atividades podem ser em uma organização, que, nesse caso, chamaríamos de intra empreendedor, ou podem ser de uma atividade iniciante ou de um inovador que concretiza um sonho. O empreendedor, com sua forma de agir e lutar por seus objetivos inova e modifica em qualquer área do conhecimento uma prática ou uma forma de iniciar um negócio.

O empreendedor destaca-se por ser um propulsor de desenvolvimento, principalmente tecnológico, economicamente tem grande importância na geração de emprego e renda, agente inovador que detecta oportunidades de negócio para torná-la lucrativa. Apesar da importância no ambiente, o empreendedorismo enfrenta dificuldades na hora de transformar suas ideias, inovações e oportunidade em negócio efetivamente pela falta de planejamento financeiro.

Gitman (2011, p. 105) comenta sobre a importância do planejamento financeiro para as empresas: “O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”.

É necessário o empreendedor ter um nível de conhecimento para poder gerir o empreendimento satisfatoriamente, as demonstrações financeiras como balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício, a demonstração do fluxo de caixa, a demonstração das origens e aplicações de recursos e as alterações do patrimônio líquido, evidenciam a fotografia da empresa, a saúde financeira superavitária ou deficitária da empresa. Podendo a partir desses dados, o empreendedor fazer uso de ferramentas de gestão financeira para

desenvolver um planejamento financeira para atingir metas e objetivos empresarias para o sucesso da organização.

O conhecimento financeiro básico que o empreendedor ou futuro empreendedor deve ter é o da elaboração e interpretação de fluxos de caixa, para administrar as entradas e saídas de recursos monetários resultante da atividade operacional, administrando o fluxo de disponibilidades.

A demonstração de fluxo de caixa (DFC) é uma poderosa ferramenta de gestão para o empreendedor, permitindo planejar ações que envolvam recursos financeiros. O DFC indica todas as entradas de dinheiro que entrou no caixa, e também todas as saídas que foram aplicadas (MAXIMIANO, 2011).

Maximiano (2011, p. 199) também destaca os índices econômico-financeiros para o desempenho da empresa:

Os índices (ou indicadores) econômico-financeiros, calculados por meio de relações entre as contas das demonstrações financeiras, mostram informações sobre solvência, endividamento, gestão e lucratividade do negócio. Diversos índices podem ser calculados, fornecendo diferentes perspectivas do desempenho do negócio. Esses índices também podem ser usados para examinar a evolução do desempenho da empresa.

O orçamento também é uma ferramenta importante para o empreendedor, se justifica por ser um plano-financeiro, uma ferramenta de previsão de receitas e despesas. É um demonstrativo que ordena e classifica gastos em um determinado período e entrada de recursos para supri-los, são elaborados de diversas formas através dos demonstrativos financeiros. Para elaborar o orçamento é necessário planejar as entradas e saídas, bem como seu custo. O orçamento auxilia nas funções básicas de planejamento, execução e controle.

2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A crescente integralização de pessoas, países, mercados através de um processo econômico e social estabelecido entre esses laços, fez manifestar a necessidade de competitividade das organizações. É uma época de mudanças e incertezas

Matias e Lopes Júnior (2002) descrevem 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.

A área de finanças é em parte ciência e em parte talento. A análise financeira proporciona os meios para a tomada de decisões financeiras, com o objetivo de maximizar lucros de seus proprietários.

Braga (2011) dessa maneira comenta a função financeira nas empresas:

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

Para o sucesso do empreendimento é necessário compreender o objetivo da administração financeira. Segundo Gitman (2011, p. 8) a função de administração financeira “pode ser genericamente descrita por meio de seu papel na organização, de sua relação com a teoria econômica e as ciências contábeis e das principais atividades do administrador financeiro”.

Nesse contexto é importante salientar a importância do administrador financeiro para que a empresa consiga atingir seus objetivos, o mesmo autor relata algumas funções. O tesoureiro (principal administrador financeiro) costuma ser responsável por atividades relacionadas ao capital, como planejamento financeiro e captação de fundos. Tomada de decisões de investimento de capital, gestão de caixa, gestão de atividades creditícias, gestão de fundos de pensão e gestão de câmbio (GITMAN, 2011).

2.2.1 Função do administrador financeiro

Todas as atividades nas empresas envolvem recursos financeiros e, portanto, devem ser conduzidas para a obtenção de lucro. Geralmente, em grandes empresas a função do administrador financeiro está ligada a um alto executivo que desempenha a ação conforme à sua área de atuação.

Nas empresas de pequeno porte, especialmente, nas micro e pequenas empresas, normalmente a função do administrador financeiro, segundo Matias e Lopes Junior (2002, p.45) “é exercida pelo proprietário, que por estar com excesso de atribuições, acaba por não desempenhar esta função como o cuidado necessário, além de não possuir tempo e nem pessoal qualificado para exercer a contento esta atribuição”.

O administrador financeiro tem como sua tarefa mais importante criar valor nas atividades. Conforme Hoji (2001, p. 19) descreve a responsabilidade do administrador financeiro em determinada empresa:

As atividades de operações, bem como as atividades de investimento, são executadas em função do negócio da empresa, e a responsabilidade do administrador financeiro limita-se a orientar os administradores responsáveis por outras atividades quanto à melhor forma de conduzi-las, considerando os prováveis cenários econômicos. Embora as decisões de investimento de caráter permanente sejam frutos da estratégia da empresa, o administrador financeiro deve participar ativamente dessas decisões, pois o retorno inadequado pode comprometer os resultados econômicos e financeiros futuros. Todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, são conduzidas para a obtenção do lucro.

Gitman (2011, p. 11) detalha as funções do administrador financeiro: “Além do envolvimento com a análise e o planejamento financeiro, as principais funções dos administradores financeiros são tomar decisões de investimento e financiamento”.

O mesmo autor ressalta que, as decisões de investimento determinam a combinação e os tipos dos ativos que a empresa detém. As de financiamento determinam a combinação e os tipos de financiamento por ela usados.

É função do administrador financeiro, utilizar de técnicas adequadas para minimizar riscos e maximizar oportunidades de levantamento de recursos nos ativos da empresa, também é necessário profissionalismo, ética e comprometimento com as metas fixadas pela empresa para atingir metas e objetivos fixados.

2.2.2 Práticas de tesouraria

Hoji (2001) afirma que a finalidade básica da tesouraria é assegurar recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa.

A tesouraria é uma das áreas mais importantes de uma empresa, pois, praticamente, todos os recursos financeiros que giram na empresa transitam por ela, pois esta controla e administra o dinheiro da empresa.

O conceito de tesouraria proposto por Famá (1999) elucida o propósito da tesouraria, que é instrumentalizar o acompanhamento dos recebimentos e pagamentos diários disponibilizando informações gerenciais de tesouraria, para prover em caixa ou nos bancos recursos suficientes para os compromissos diários. As sobras são aplicadas em operações de curto prazo e as faltas são supridas com recursos captados no mercado, junto às instituições financeiras.

FUNÇÕES DE TESOURARIA E RESPECTIVAS ATIVIDADES	
FUNÇÕES	ATIVIDADES
ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA	Controlar os recursos disponíveis em bancos e em caixa; Elaborar e analisar a demonstração de fluxo de caixa realizado; Planejar e executar ações para suprir insuficiências de caixa; Planejar e executar ações para maximizar as sobras de caixa; Analisar alternativas de financiamento de capital de giro; Analisar antecipações de recebimentos e pagamentos.
PLANEJAMENTO FINANCEIRO	Elaborar projeção de fluxo de caixa; Planejar, controlar e analisar as despesas financeiras; Estabelecer política de aplicação financeira; Estabelecer política de financiamento.
NEGOCIAÇÃO E CONTROLE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	Analisar os aspectos legais e financeiros dos empréstimos e financiamentos; Negociar linhas de crédito com instituições financeiras; Estabelecer limite de crédito para instituições financeiras; Controlar e analisar a rentabilidade das aplicações financeiras.
NEGOCIAÇÃO E CONTROLE DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	Analisar os aspectos legais e financeiros dos empréstimos e financiamentos; Negociar linhas de crédito com instituições financeiras; Negociar e controlar empréstimos e financiamentos bancários; Negociar e controlar operações de leasing
CRÉDITO E COBRANÇA	Analisar os cadastros dos clientes e estabelecer limites de créditos; Cobrar e receber duplicatas nos respectivos vencimentos; Cobrar e receber saques de exportação; Controlar as duplicatas em carteira e em cobrança bancária; Controlar eventos financeiros contratuais; Negociar renovação de crédito.
CONTAS A PAGAR	Estabelecer políticas de pagamentos; Controlar adiantamentos a fornecedores; Controlar abatimentos e devoluções de mercadorias; Controlar e liberar pagamentos a fornecedores.

Quadro 1- Funções de tesouraria e respectivas atividades

Fonte: Adaptado de Hoji (2001, p. 20- 22).

Para Ross, Jordan e Westfield (2002, p. 38) a tesouraria é “responsável pela administração do caixa e dos créditos da empresa, pelas despesas de capital e pelo planejamento financeiro”.

Administrar a gestão de tesouraria da empresa é abraçar os compromissos de sobrevivência operacional em busca de se manter competitivo no mercado globalizado. Interagir no mercado interno e externo é fator determinante na gestão financeira. Pode-se sustentar a importância do gerenciamento de caixa como fator de contribuição para o desenvolvimento sustentável da organização.

2.3 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E SUA IMPORTÂNCIA PARA ANÁLISE E TOMADA DE DECISÕES

As demonstrações financeiras constituem fontes de informações que servem de apoio para análise da situação da empresa.

Segundo Gomes (2008), a análise das demonstrações financeiras e seus indicadores é uma das principais ferramentas de análise para concessão ou aumento de crédito para pessoas jurídicas. Ela tem como base o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Resultado do Exercício e vem sendo adotado também a Demonstração de Fluxo de Caixa. Deste modo, entender o conceito e aplicação prática dos indicadores financeiros é essencial para poder analisar e ter segurança na decisão de concessão de crédito.

A análise financeira de demonstrativos contábeis é de suma importância quando demanda uma gestão dos ativos e passivos da empresa, utilizando como base de informações para a tomada de decisões. O maior consumo de informações retiradas das demonstrações traduz em maior a disponibilidade de elaborar um planejamento financeiro eficaz GITMAN, 2012).

Braga (2011) entende que as demonstrações financeiras orientam para tomada de decisão e refletem a situação que ela se encontra, servindo como um banco de dados, permitindo a empresa conhecer os resultados atingidos em cada período. O Balanço Patrimonial destaca como uma fotografia onde aparecem os valores, refletindo em cada conta a situação em dado momento. Na Demonstração do Resultado do Exercício destaca-se a formação de lucro ou prejuízo em determinado exercício.

2.3.1 Balanço Patrimonial

De acordo com Muller (2008, p. 39) Balanço Patrimonial tem a função:

Apresentar, na forma dedutiva, a composição do resultado de determinado período (exercício social) acompanhada dos detalhes necessários das receitas, despesas ganhos e perdas e definido claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício, além de mensurar o lucro e reportar a situação patrimonial em determinados momentos.

Braga (2011) demonstra o balanço patrimonial como o conjunto de todas as contas que integram o patrimônio da empresa em determinado período, ou seja, uma fotografia onde aparecem valores:

- De todos os bens e direitos que formam o ativo da empresa;
- De todas as dívidas e compromissos a pagar que constituem o seu passivo (recursos de terceiros); e
- O total dos recursos pertencentes aos proprietários, denominado Patrimônio Líquido (capital próprio).

O balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em dado momento. O balanço patrimonial é constituído por duas colunas (ou partes) a do ativo (bens e direitos) e do passivo (obrigações) e patrimônio líquido, que se dividem em contas. Conforme apresentado no quadro abaixo, ativo no lado esquerdo e passivo e patrimônio líquido no lado direito.

Balanço Patrimonial	
Ativo	Passivo e Patrimônio Líquido
Circulante	Circulante
Realizável à longo prazo	Exigível à longo prazo
Permanente	Resultados de Exercícios Futuros
	Patrimônio Líquido
Investimentos	Capital Social
	Reservas de Capital
Ativo Imobilizado	Reservas de Reavaliação
	Reservas de Lucros
Ativo Deferido	Lucros ou Prejuízos Acumulados

Quadro 2 – Balanço Patrimonial

Fonte: Adaptado de Braga (2011, p. 40).

É o mais importante relatório gerado pela contabilidade. Através dele pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa, em qualquer data. Divide-se em duas

colunas, a do lado esquerdo é denominado Ativo (bens e direitos), a do lado direito Passivo (obrigações), onde também se identifica o Patrimônio Líquido.

O ativo da empresa apresenta todos os investimentos em giro da empresa, disponibilidades em caixa, estoque, créditos aos clientes, estoques, e investimentos fixos em estrutura física, máquinas, equipamentos, imóveis. As contas do ativo são dispostas em ordem decrescente. Assim são lançadas conforme o grau de liquidez, ou seja, quando são transformadas em dinheiro mais rapidamente (CAMARGO, 2007).

O passivo da empresa evidencia todas as fontes de recurso disponíveis, financeiros ou não. Podendo os recursos originar-se de obrigações com terceiros, dívidas, ou capital próprio, financiamento dos sócios. Os elementos do passivo (obrigações, encargos e riscos) são avaliados e computados pelo valor atualizado de seus saldos até a data do balanço. Os lançamentos do passivo são feitos conforme o prazo de exigibilidade. Assim, os recursos que devem ser devolvidos num prazo mais curto serão lançados primeiro e, por último, aqueles cujo prazo de pagamento é mais extenso (CAMARGO, 2007).

Segundo Camargo (2007, p. 164) define Patrimônio Líquido:

O patrimônio líquido evidencia os capitais próprios da empresa. Neste grupo, estão incluídos tanto os recursos colocados à disposição da empresa pelos sócios quanto as reservas e os lucros acumulados, que serão reinvestidos no negócio.

2.3.2 Demonstração de Resultado do Exercício

Braga (2011, p. 52) descreve a Demonstração de Resultado do Exercício: “Nessa demonstração é evidenciada a formação do lucro ou prejuízo do exercício social, mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas”.

A Demonstração do Resultado fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um período específico normalmente o demonstrativo é feito em um ciclo financeiro de doze meses, no dia trinta e um de dezembro de cada ano. A prática também é utilizada como fonte de gerenciamento na empresa, onde são feitas mensalmente para analisar os resultados, outras também são obrigadas a apresentar o demonstrativo para acionistas de companhias abertas trimestralmente (GITMANN, 2011).

A compreensão dos dados do DRE, onde são apresentadas as receitas, custos das mercadorias vendidas, despesas operacionais, despesas e receitas financeiras, lucro operacional, lucro antes do imposto de renda e contribuição social, até chegar ao lucro líquido

do exercício, são informações importantes para analisar o comportamento financeiro da empresa. Conforme o quadro 3, segue o modelo apresentado a seguir:

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	
Vendas de Produtos	
Vendas de Mercadorias	
Prestação de Serviços	
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	
Devoluções de Vendas	
Abatimentos	
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	
(-) CUSTOS DAS VENDAS	
Custo dos Produtos Vendidos	
Custo das Mercadorias	
Custo dos Serviços Prestados	
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	
Despesas com Vendas	
Despesas Administrativas	
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	
Despesas Financeiras	
(-) RECEITAS FINANCEIRAS	
Variações Monetárias e Cambiais Passivas	
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas	
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	
Resultado da Equivalência Patrimonial	
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante	
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não circulante	
= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO	
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro	
=LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	
(-) Participações de Administradores, Empregados, Debêntures e Partes Beneficiárias	
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	

Quadro 3 – Demonstração do Resultado do Exercício

Fonte: Adaptado de Braga (2011, p. 41).

Maximianno (2012, p. 193) demonstra como é realizado a Demonstração do Resultado do Exercício:

Da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções, resultando na receita líquida. Desta, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria) ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se as despesas operacionais. Receitas e/ou despesas não relacionadas à atividade principal da empresa aparecem separadas das atividades operacionais. Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda. Daí tem-se no final, a soma dos lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido da empresa.

2.3.2 Demonstração de Fluxo de Caixa

Hoji (2012, p. 74) descreve o Fluxo de Caixa: “O fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa) ”.

O fluxo de caixa, o sangue da empresa, é uma das atividades do administrador financeiro, com fundamental importância na gestão das finanças no dia-a-dia da empresa quanto no planejamento e tomada de decisões estratégicas voltadas para a maximização dos lucros para a empresa e valor para seus acionistas (GITMAN, 2007).

Com as informações do fluxo de caixa, o administrador financeiro pode elaborar a Estrutura Gerencial de Resultados, a Análise de Sensibilidade e o Prazo de Retorno do Investimento. O objetivo é verificar a saúde financeira do negócio, a partir de análise e obter uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do investimento e do estágio atual da empresa.

Gitman (2012) define que os fluxos de caixa podem ser divididos em fluxos operacionais, de investimentos e financiamentos. Os fluxos operacionais são as entradas e saídas diretamente associadas à venda e à produção de bens e serviços pela empresa. Os fluxos de investimentos são aqueles associados à compra e à venda de ativos imobilizados e participação em outras empresas. Os fluxos de financiamento resultam de operações de captação de recursos de terceiros e capital próprio.

Por se tratar de uma ferramenta gerencial que visualiza as ocorrências financeiras da empresa, o fluxo de caixa é uma ferramenta que auxilia o gestor na tomada de decisão e é de fácil interpretação e adaptação.

FLUXO DE CAIXA DIÁRIO – DINHEIRO						
Data	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
Domingo						
Saldo Inicial de Caixa						
Entradas						
Total de Entradas						
Saídas						
Total de Saídas						
Saldo Final						

Quadro 4 - Fluxo de Caixa

Fonte: Adaptado de Gitman (2010, p. 90).

Ross, Jordan e Westerfield (2002) definem, em finanças, o valor da empresa é dado por sua capacidade de gerar fluxo de caixa financeiro, no entanto fluxo de caixa não é a mesma coisa que capital de giro líquido.

2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Em tempos que a economia sofre com variações de ameaças e oportunidades. Em um mercado altamente competitivo o plano financeiro tende a ser mais valorizado e apreciado no momento das tomadas de decisões nas organizações. Ele visa atingir objetivos traçados pelas empresas através de históricos, aplicações e métodos e ferramentas. Roos, Jordan e Westerfield (2002), argumenta que um plano financeiro estabelece o método pela qual as metas financeiras devem ser atingidas, baseados na análise de orçamento de capital de cada um dos projetos da empresa.

Gitman (2012, p. 105) afirma sobre o planejamento financeiro:

O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos. Dois aspectos são fundamentais do processo de planejamento financeiro são o *planejamento de caixa* e o *planejamento de lucros*. O planejamento de caixa envolve a elaboração do orçamento de caixa da empresa. O planejamento de lucros envolve a elaboração de demonstração *pró-forma*. Tanto o orçamento de caixa quanto as demonstrações *pró-forma* são úteis para o planejamento financeiro interno; também são rotineiramente exigidos por credores atuais e em potencial.

Braga (2011) comenta sobre planejamento empresarial e financeiro. Planejamento consiste um processo de escolha decorrente de existir uma ou mais alternativa em face de uma realidade e expectativa. O planejamento empresarial é um processo sistemático e contínuo de tomada de decisões no presente com vistas à consecução de objetivos específicos no futuro, em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento financeiro compreende todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa, compreendendo os seguintes passos:

- Estimar os recursos que serão necessários para executar os planos operacionais da empresa;
- Determinar o montante de tais recursos que poderá ser obtido no âmbito da própria empresa e quanto deverá provir de fontes externas;
- Identificar os melhores meios e fontes para a obtenção de recursos adicionais, quando se fizer necessário;
- Estabelecer o melhor método para aplicação de todos os recursos, obtidos interna ou externamente, para executar os planos operacionais.

O planejamento financeiro visa dar sustentação necessária para a execução planos estratégias à curto e longo prazo, direcionando toda a ação da empresa curto prazo (operacionais) e à longo prazo (estratégicos), direcionando toda a ação empresarial com vistas a atingir as metas orçamentárias previstas.

2.4.1 Planos financeiros de longo prazo

Os planos financeiros procuram refletir os resultados esperados no planejamento estratégico da empresa. “O planejamento financeiro à longo prazo quantifica recursos financeiros, custos e necessidades de capital para atingir os objetivos da empresa em realidade” (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2008).

Gitman (2010, p.106) define planos financeiros de longo prazo: “Os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) expressam as ações financeiras planejadas por uma empresa e o impacto previsto dessas ações ao longo de períodos que vão de dois à dez anos”. Os planos financeiros de longo prazo são um modo organizado e sistemático, no qual compreende as necessidades de capital ou financiamento para transformar metas e objetivos da organização em realidade.

Hong (2010, p. 221) indica um tipo de estratégia para programar o planejamento financeiro. “Uma das técnicas empregadas para ajudar nessa tarefa é a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças”. Auxiliando para ordenar as alternativas, priorizar objetivos e dar uma direção para a empresa.

Planejamento financeiro de longo prazo é uma estratégia interligada, juntamente com os planos de produção e de marketing, orientando suas metas estratégicas. Buscando informações em instrumentos financeiros como orçamento de capital e projeção de lucros e de caixa em determinados períodos que proporcionarão a empresa implementar o planejamento financeiro de longo prazo.

2.4.2 Planos financeiros de curto prazo

Gitmann (2011, p. 107) define planos financeiros de curto prazo:

Os planos financeiros de curto prazo (operacionais) especificam ações de curto prazo e o impacto previsto. Esses planos geralmente cobrem períodos de um a dois anos. As principais informações usadas são a previsão de vendas e diversos dados operacionais e financeiros. Os principais “produtos” são diversos orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras pró-forma.

As decisões financeiras de curto prazo implicam em geral, a ativos e passivos de curta duração e, são normalmente fáceis de anular. O gestor financeiro não precisa prever o ambiente em curto prazo, são normalmente decisões mais fáceis de serem tomadas e controladas, mas não menos importantes do que as decisões de longo prazo (LINCON, 2011).

Não existe uma distinção universalmente aceita de finanças de curto prazo e longo prazo. A diferença mais importante está na duração das séries de fluxo de caixa. Roos, Westerfield, Jaffe (2002) comentam essa diferença. “As decisões financeiras a curto prazo envolvem entradas e saídas de caixa no prazo máximo de um ano”.

O planejamento financeiro de curto prazo inicia com a projeção de vendas. Partindo assim para o plano de produção desenvolvido, com isso a empresa pode estimar despesas de folha de pagamento, custo fixo das fábricas, despesas operacionais. Com essas informações a empresa pode elaborar demonstração de resultado e um orçamento de caixa.

2.5 ORÇAMENTO DE CAIXA

O orçamento de caixa é uma ferramenta básica do que compõe o planejamento financeiro de curto prazo. O orçamento de caixa é preparado normalmente num período de doze meses, podendo em qualquer momento ser adequado as necessidades da empresa, também é orçado mensalmente, trimestralmente para atender meses mais específicos, ou seja, sazonais. Nessa ferramenta são levados em conta diversos pontos da atividade financeira, como recebimentos de caixa, são todas as entradas que a empresa recebe em determinado período do planejamento financeiro.

Gitmann (2011) descreve orçamento de caixa: “O orçamento de caixa, ou projeção de caixa, é uma demonstração das entradas e saídas de caixa previstas da empresa. Serve para estimar as necessidades de caixa no curto prazo, dando especial atenção ao planejamento de superávits e déficits de caixa.

ORÇAMENTO DE CAIXA					
Histórico	Jan.	Fev.	...	Nov.	Dez.
Recebimentos					
(-) Desembolsos					
(=) Fluxo de caixa líquido					
(+) Saldo de caixa inicial					
(=) Saldo de caixa final					
(-) Saldo de caixa mínimo					
Financiamento total necessário					
(=) Saldo excedente de caixa					

Quadro 5 - Formato geral de orçamento de caixa

Fonte: Adaptado de Hitmann (2011, p. 109).

O orçamento de caixa é a ligação entre receitas projetadas com os custos projetados. Braga (2011, p. 238) demonstra o elo de receitas e custos. “Todas as entradas e saídas de numerários decorrentes de transações realizadas antes e durante o período orçamentário são reunidas no orçamento global de caixa, evidenciando os superávits e déficits mensais”. Dessa maneira, representando o equilíbrio financeiro dentro da empresa.

A compreensão do orçamento de caixa é bastante compreensível, diretamente registram as estimativas de entradas e saídas de caixa. A estrutura do orçamento é

desenvolvida através de recebimentos (entradas no caixa), previsão de vendas, vendas à vista, recebimentos de Cr, outros recebimentos, e de desembolsos (saídas do caixa), compras, compras à vista, pagamentos de fornecedores, folha de pagamento.

Hoji (2012, p. 503) conclui que “o orçamento de caixa deve ser elaborado mês a mês, pois o fluxo de caixa e o resultado final de um mês influem no fluxo de caixa e no resultado dos meses seguintes”.

2.6 INDICADORES DA SITUAÇÃO FINANCEIRA

As demonstrações contábeis e financeiras de uma empresa também podem servir para a construção de índices – grandezas comparáveis obtidas a partir de valores monetários absolutos – destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa, em diversos aspectos (SANVICENTE, 1997, p. 177).

Braga (2011, p.153) define situação financeira da empresa, “refere-se à sua capacidade de liquidar os compromissos já assumidos e ao seu potencial de crédito junto aos fornecedores, instituições financeiras, etc”. A situação financeira em outras palavras refere-se à liquidez da empresa vista de forma bastante ampla.

Os índices econômico-financeiros são relações entre elementos das demonstrações financeiras estabelecidas com o objetivo de extrair informações para tomada de decisão. Aspectos financeiros estão diretamente dados patrimoniais, estudados através do balanço patrimonial, que permite avaliar a capacidade da empresa em saldar os compromissos assumidos. O aspecto econômico considera o rendimento que a empresa proporciona aos seus investidores, essa obtida através da demonstração do resultado do exercício.

A análise financeira é avaliada através de certas inter-relações entre elementos patrimoniais que medem o grau de endividamento, a adequação entre as fontes de recursos e os ativos por elas financiados e a capacidade de solvência da empresa. Essas medidas são obtidas com os índices de estrutura patrimonial e os índices de solvência, para complementar também temos os índices de cobertura que, que medem relações entre os recursos gerados pelas atividades operacionais e os encargos financeiros e outros compromissos fixos (GITMAN, 2011).

2.6.1 Índices da Estrutura Patrimonial

São expressos através da porcentagem de participação do numerador sobre o denominador ou em termos de vezes que o numerador contém o denominador. Os índices são avaliados com o critério “quanto menor, melhor”, é uma visão curta sobre o problema. Porém não se pode concluir que uma empresa está em situação melhor só porque obteve índices mais baixos, é necessário analisar outras variáveis que podem afetar a liquidez da empresa. Os índices da estrutura de capital são compostos por Capital de Terceiros / Capital Próprio, Composição do Endividamento, Endividamento Geral.

Marion (2012, p. 94) define origens de recursos: “Sabemos que o ativo (aplicação de recursos) é financiado por capitais de terceiros (Passivo Circulante + Exigível à Longo Prazo) e por Capitais Próprios (Patrimônio Líquido). Portanto, Capitais de Terceiros e Capitais Próprios são fontes de recursos.

Braga (2011) comenta a relação entre Capital de Terceiros e Capital próprio: “revela quanto a empresa possui de dívidas em relação aos recursos pertencentes aos acionistas. Em geral, um índice superior a 100% (ou maior do que 1,0) evidencia desequilíbrio entre essas duas grandes fontes de financiamento do ativo”. Esses índices apresentam-se com a seguinte fórmula:

$$\text{Capital de terceiros / Capital próprio} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Fórmula 1- Capital de Terceiros / Capital Próprio

Fonte: Adaptado de Braga (2011, p. 154).

A Composição do endividamento mostrará se existe ou não excesso de dívidas à curto prazo sobre os totais. Subtraindo esse índice de 100% (ou de 1,0), encontra-se a participação das dívidas de longo prazo, o acúmulo de dívidas de curto prazo pode indicar iminente aperto financeiro (BRAGA, 2011).

$$\text{Composição do Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Fórmula 2- Composição do Endividamento

Fonte: Adaptado de Braga (2011, p. 154).

Gitman (2010, p. 56) descreve o Índice de Endividamento Geral: “mede a proporção do ativo total financiado pelos credores da empresa. Quanto mais elevado, maior o montante de capital de terceiros usados para gerar lucro”. Esse índice é calculado da seguinte forma:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Passivo total}}{\text{Ativo total}}$$

Fórmula 3- Índice de endividamento geral

Fonte: Adaptado de Braga (2011, p. 154).

Esse índice quanto mais elevado, maior o grau de endividamento da empresa e maior a alavancagem da empresa.

2.6.2 Índices de solvência

Os índices de solvência são expressos pelo número de vezes que o numerador contém o denominador, são avaliados pelo critério de “quanto maior, melhor”. Estes índices não medem a efetiva capacidade de a empresa liquidar seus compromissos e vencimento, mas apenas evidenciam o grau de solvência em caso de encerramento total das atividades (BRAGA, 2011).

Nesse contexto pode-se supor que, que quanto mais elevados forem os índices, melhor será a situação financeira da empresa. São compostos pelos índices de Liquidez geral, Liquidez corrente e Liquidez seca.

A Liquidez geral evidencia os recursos financeiros aplicados no ativo circulante e no realizável à longo prazo, diagnosticando se os recursos são suficientes para cumprir com todas as suas obrigações. O índice é apresentado pela seguinte fórmula:

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

Fórmula 4- Liquidez geral

Fonte: Adaptado de Perez (2009, p. 258).

Perez (2009, p. 258) contextualiza Liquidez geral:

Indica a capacidade de pagamento de dívidas da empresa à curto e longo prazo. Indica quanto a empresa possui de ativos realizáveis no curto e longo prazos para cada R\$ 1,00 de dívida com terceiros. É importante conhecer os prazos de vencimentos dos direitos e obrigações de longo prazo, pois mesmo apresentando índice favorável, as dívidas podem vencer em prazo mais curto que os direitos. Quanto maior, melhor.

Maximiano (2011, p. 200) define Liquidez Corrente: “Talvez um dos índices mais conhecidos, a Liquidez Corrente procura demonstrar quantas vezes o ativo de curto prazo (Ativo Circulante) cobre as obrigações de curto prazo (Passivo Circulante). Quando o índice é maior que 1,5 a empresa apresenta uma boa liquidez”. Apresentado com a seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{AtivoCirculante}}{\text{PassivoCirculante}}$$

Fórmula 5- Liquidez Corrente

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (1997, p. 31).

A liquidez corrente é um índice é necessário ter cautela durante a sua utilização, pois, o Ativo Circulante pode conter elementos que não são convertidos em dinheiro em um prazo maior do que o vencimento das exigências do Passivo Circulante.

A Liquidez Seca se assemelha muito com a liquidez corrente, excluindo o cálculo do estoque que costuma ser menos liquido dos ativos circulantes, mostrando a capacidade de pagamento de dívidas no curto prazo, considerando a hipótese de a empresa não conseguir vender seus estoques, quanto maior, melhor. Demonstrado na seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{AtivoCirculante} - \text{estoques}}{\text{PassivoCirculante}}$$

Fórmula 6- Liquidez Seca

Fonte: Adaptado de Perez (2009, p. 258).

Um índice de liquidez seca de 1,0 ou mais é, por vezes, recomendado, mas, como no caso da liquidez corrente, o valor aceitável depende de em grande medida do setor em questão. A liquidez seca só fornece um valor aceitável quando uma medida melhor da liquidez geral quando o estoque da empresa não pode ser facilmente convertido em caixa.

2.6.3 Índices de rentabilidade

Assaf Neto e Martins (1996, p. 252) descreve a importância dos indicadores de rentabilidade:

Estes indicadores visam avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões. Uma análise baseada exclusivamente no valor absoluto do lucro líquido traz normalmente sério viés de interpretação ao não refletir se o resultado gerado foi condizente ou não com o potencial econômico da empresa.

Segundo o mesmo autor demonstra os indicadores de rentabilidade a seguir:

$$\text{Retorno sobre o Ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido Gerado pelos Ativos}}{\text{Ativo Total Médio Corrigido}}$$

Fórmula 7- Retorno sobre o Ativo

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (1996, p. 252).

Este índice revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos.

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio Corrigido}}$$

Fórmula 8- Retorno sobre o Patrimônio líquido

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (1996, p. 252).

Este índice mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa pelos seus proprietários.

Sanvicente (1997, p. 179) complementa que: “Tais índices são medidas variadas do lucro da empresa em relação a diversos itens, conforme o ponto de vista adotado, já que o próprio lucro possui significados diferentes”.

Uma ferramenta útil para avaliação da rentabilidade em relação às vendas é a demonstração do resultado de tamanho comum, demonstra uma porcentagem das vendas, servindo de comparação do desempenho entre diferentes anos. Gitman (2012, p. 58) menciona

sobre os três índices de rentabilidade: “Três índices de rentabilidade frequentemente mencionados e que podem ser encontrados diretamente nas demonstrações de resultados de tamanho comum são (1) a margem de lucro bruto, (2) a margem de lucro operacional e (3) a margem de lucro líquido”.

O mesmo autor exemplifica e comenta os três índices:

A Margem de Lucro Bruto mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanece após a empresa deduzir o valor dos bens vendidos. Quanto maior a margem de lucro bruto (Receitas de Vendas – Custo das Mercadorias Vendidas), melhor (isto é, menor o custo das mercadorias vendidas). A margem de lucro bruto é calculada da seguinte fórmula:

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Receita de vendas}}$$

Fórmula 9- Margem de Lucro Bruto

Fonte: Adaptado de Gitman (2012, p. 58).

A Margem de Lucro Operacional mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescentes após a dedução de todos os custos e despesas exceto, juros, imposto de renda e dividendos de ações, são denominados ‘puros’ por este fato. É vantajoso uma margem de lucro operacional (Receita de Vendas – Custos e Despesas) elevada. Calculada por:

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receita de Vendas}}$$

Fórmula 10- Margem de Lucro Operacional

Fonte: Adaptado de Gitman (2012, p. 59).

A Margem de Lucro Líquido mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescentes após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos de ações. Quanto mais elevada a margem de lucro líquido (Receitas de Vendas – Custos, Despesas, Juros, Impostos, Dividendos) de uma empresa melhor. Essa medida é sucessivamente associada ao triunfo de uma empresa em relação ao lucro obtido com as vendas. Este índice está sob o cálculo:

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita de Vendas}}$$

Fórmula 11- Margem de Lucro Líquido

Fonte: Adaptado de Gitman (2012, p. 60).

2.7 ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO

O capital de trabalho, ou seja, capital de giro, capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa. Está relacionado com todas as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa.

Assaf Neto e Silva (1997, p. 15) caracterizam administração de capital de giro como:

A administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles. Neste conceito, são estudados fundamentalmente o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos aos clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez.

Braga (2011, p.81) explana sobre o capital de giro: “Em sentido restrito, o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formando basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades”.

O Ativo Circulante, também chamado de capital de giro, representa a porção circulando de investimento na condução dos negócios. Abrangendo a transição recorrente de caixa para estoques, chegando aos recebíveis e voltando para o caixa. Na qualidade de equivalentes de caixa, os títulos negociáveis também são considerados parte do capital de giro.

O Passivo Circulante representa o financiamento de curto prazo de uma empresa, incluindo todas as obrigações a pagar dentro de um ano ou menos, abrangendo valores devidos aos fornecedores (contas à pagar), funcionários e governos (despesas à pagar), bancos (empréstimos à pagar).

A explicação da necessidade de capital de giro repercute absolutamente com a liquidez e a rentabilidade das empresas. A administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência (ASSAF NETO; SILVA, 2010).

2.8.1 Gestão do capital de giro

O estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço (HOJI, 2001, p. 109).

O capital de giro é representado pelo ativo circulante, ou seja, pelas aplicações correntes, identificada geralmente pelas disponibilidades, valores à receber e estoques. O capital de giro representa todo o processo operacional, desde a aquisição de matéria prima até o recebimento pela venda do produto acabado, representando valores mínimos necessários para manter a empresa em condições normais de funcionamento.

As organizações devem ater-se ao ciclo de produção e financeiro para que possa sustentar suas atividades.

Padoveze (2005) ressalta a importância do ciclo completo de cada atividade, expresso em três conceitos:

- Ciclo Econômico (CE): apura o resultado do desempenho das atividades. Compreende os períodos de estocagem, produção e venda. O ciclo econômico corresponde ao prazo médio de estoque, ou seja:

$$CE = PME$$

- Ciclo Operacional (CO): compreende as ações necessárias e exercidas para o desempenho das atividades, inclui planejamento, execução e controle, é o período da compra da matéria prima até o recebimento dos clientes. O ciclo operacional é representado pela soma dos prazos médios de recebimento e estocagem, ou seja:

$$CO = PMR + PME$$

- Ciclo financeiro (CF): é o processo da efetivação financeira de cada evento econômico em termos de fluxo de caixa. Refere-se ao período entre o pagamento dos fornecedores e o recebimento dos clientes, ou seja:

$$CF = PMR + PME + PMP$$

Nesse contexto, Gitman (2010) exemplifica os índices de atividade:

Giro de estoque ou Prazo Médio de Estoque: mensura a atividade, ou liquidez, do estoque da empresa. Com a seguinte fórmula:

$$\text{Prazo Médio de Estoque} = \frac{\text{Custo das mercadorias vendidas}}{\text{Estoques}}$$

Fórmula 12- Prazo Médio de Estoque

Fonte: Adaptado de Gitman (2012, p. 53).

Prazo Médio de Recebimento, ou a média das contas à receber, é necessário para apreciar as políticas de crédito e cobrança. Sobre a seguinte fórmula:

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Contas a receber de clientes}}{\text{Valor diário médio das vendas}}$$

Fórmula 13- Prazo Médio de Recebimento

Fonte: Adaptado de Gitman (2012, p. 53).

Prazo Médio de Pagamentos, ou idade média das contas à pagar aos fornecedores, fornece análises dos exemplos de pagamento de contas da empresa. Cálculo a partir da seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Prazo Médio de Pagamentos} &= \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Valor diário médio das compras}} \\ &= \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras anuais} / 365} \end{aligned}$$

Fórmula 14- Prazo Médio de Pagamentos

Fonte: Adaptado de Gitman (2012, p. 54).

Segundo Assaf (1997), o capital de giro pode ser segmentado em fixo (ou permanente) e variável (ou sazonal). O capital de giro variável é definido pelas necessidades adicionais e

temporais de recursos verificadas em determinados períodos e motivadas, principalmente, por compras antecipadas de estoques, maior morosidade de clientes, recursos disponíveis em trânsito, maiores vendas em certos meses do ano, etc. Estas operações promovem variações temporais no circulante, e são, por isto, denominadas sazonais ou variáveis.

O capital de giro variável é aquele que apresenta recursos mínimos para suprir as necessidades operacionais da empresa para seu funcionamento. O capital de giro sazonal decorre de demandas verificadas em determinados períodos. Podem decorrer do crescimento de vendas, inadimplência, compras sem previsão, ou necessidades adicionais caracterizadas pela sazonalidade.

O gerenciamento de capital de giro envolve a otimização da inter-relação de seus elementos constitutivos. A busca do equilíbrio financeiro é o objetivo maior da administração do capital de giro, isso pode se dar, principalmente, pela obtenção de um nível de estoque compatível com as necessidades da empresa, investimentos proporcionais a créditos aos clientes, critérios de gestão de caixa e de passivos circulantes, coerentes com um nível de rentabilidade ótima e liquidez segura (MOREIRA, 2004, p. 6).

2.7.2 Capital circulante líquido

Assaf Neto (1997, p. 16) comenta sobre o Capital Circulante Líquido, “é mais diretamente obtido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante”. Reflete a folga financeira da empresa e, em um conceito mais rigoroso, reflete a disponibilidade de recursos de longo prazo, exigibilidade e patrimônio líquido, encontrados financiados os ativos correntes de curto prazo.

O capital circulante líquido, também é conhecido por capital de giro líquido, e é representado por dois ângulos:

$$\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Fórmula 15- Capital Circulante Líquido

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (1997, p. 16).

Ou:

$$\text{CCL} = (\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível à Longo Prazo}) - (\text{Ativo Permanente} + \text{Realizável à Longo Prazo})$$

Fórmula 16- Capital Circulante Líquido

Fonte: Adaptado de Braga (2012, p. 85).

Visto pelo primeiro ângulo, $\text{CCL} = \text{AC} - \text{PC}$, o capital circulante líquido demonstra uma estática folga financeira que a empresa apresenta para liquidar seus compromissos de curto prazo. Quanto maior o CCL, menor será o risco de insolvência da empresa, mas é necessário acompanhar a composição do ativo circulante. Por outro lado, o CCL baixo, nem sempre implica em dificuldades financeiras.

Salvo exceções um CCL elevado constitui um indicador de boa liquidez da empresa. Mas segundo Braga (2011, p. 86) um capital circulante líquido elevado pode prejudicar a rentabilidade da empresa, pois:

- O excesso de ativos circulantes poderia indicar ineficiência no uso dos recursos financeiros;
- Com exceção dos estoques, os demais ativos circulantes estão expostos aos efeitos da inflação que corrói o poder aquisitivo dos valores à receber ou mantidos sob a forma de disponibilidades;
- Os recursos próprios e de terceiros à longo prazo que compõem o CCL envolvem custos elevados.

A análise do potencial de crédito da empresa, realizada pelos seus fornecedores e pelas instituições financeiras, constitui um mecanismo que delimita a expansão do passivo circulante. Assim a administração de capital de giro tem por objetivo gerir os ativos e passivos circulantes de tal forma que seja mantido um nível adequado de capital circulante líquido.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Segundo Casarin (2011, p.43) “a pesquisa científica é fundamentada em observações e evidências científicas e se caracteriza pelo embasamento no conhecimento acumulado”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A proposta desse trabalho é um estudo sobre gestão e análise financeira. Pesquisando e analisando sobre as técnicas de gestão financeira praticada no município de Ibirubá-RS. Criando uma contribuição para o desenvolvimento de três micro e pequenas empresas do ramo alimentício da cidade de Ibirubá-RS.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, que envolve certo acontecimento, retratando relacionamentos entre seu caso relacionando com fatores que interferem no seu ambiente (CASARIN, 2002.). A pesquisa apresenta análise de procedimentos internos relacionados à gestão de três Micro e Pequenas Empresas do ramo alimentício na cidade de Ibirubá-RS.

A pesquisa foi realizada através de estudo de casos múltiplos. Diehl e Paim (2002, p. 61) descrevem estudo de caso: “Caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Cervo e Bervian (2006, p. 62) conceituam estudo de caso como “a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Neste capítulo são apresentadas as variáveis, o que está sendo efetivamente estudado. As variáveis de estudo são:

- **Planejamento financeiro:** “Planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos” (GITMAN, 2010, p. 104).

- **Análise financeira:** Seleme (2010, p. 102) descreve a importância da análise financeira: “A necessidade de realizar uma análise financeira de uma empresa periodicamente é de extrema importância para os gestores, bem como de grande valia e transparência para seus acionistas”.

- **Fluxo de caixa:** “É o conjunto de movimentações de entradas e saídas de dinheiro de um período determinado, que ocorrem para possibilitar as operações, os investimentos e os financiamentos empresariais” (SELEME, 2010, p. 170).

- **Análise de índices financeiros:** “Não se refere apenas ao cálculo de um determinado índice. Mais importante do que isso é a interpretação do valor do índice” (GITMAN, 2010, p. 48)

- **Capital de giro:** “Os ativos circulantes, comumente chamados de capital de giro, representam a proporção do investimento total da empresa que circula, de uma forma para outra, na condução normal das operações” (GITMAN, 2010, p. 510).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Diehl e Tatim (2002, p. 64) explicam população e amostra: “É conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada”. Dessa maneira foram levantadas informações gerais sobre o segmento para melhor descrever a amostra.

O presente estudo apresenta uma amostragem não probabilística, Diehl e Tatim (2002 p. 65): “Nesse tipo de amostragem não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo esta ser feita de forma intencional, como o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar”.

A amostra da pesquisa compreende 3 (três) micro e pequenas empresas do ramo alimentício, denominadas neste trabalho como empresa a b e c, para identificação de como ocorre a gestão financeiras nas micro e pequenas empresas, visando conhecer a realidades das empresas no tocante a utilização de controles financeiros internos.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram recolhidos através de uma entrevista semiestruturada. Segundo Cervo *et al* (2006, p. 31) “a entrevista não é uma simples conversa, é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Além da entrevista, foram feitas pesquisas sobre as empresas, visita à Acisa com objetivo de reconhecer em qual padrão as empresas se enquadram, apurando que as organizações se assemelham.

As entrevistas foram pré-agendadas junto com os gestores das organizações e realizadas em suas sedes e no horário de funcionamento, buscando conhecer todos os processos e rotinas na gestão financeira da empresa.

A entrevista não é somente uma conversa é objetivo de recolher dados para realizar o estudo. De acordo com Mascarenhas (2012, p.69), “a entrevista serve para levantar informações que não encontra-se em fontes bibliográficas, mas pode-se obter conversando com as pessoas”.

Os dados coletados nas entrevistas foram organizados em uma folha com três colunas, através de uma planilha eletrônica para agrupamento e análise das informações. Na primeira coluna foram colocados os dados e detalhes descritivos, na segunda as observações individuais, e na última os comentários analíticos sobre as observações. Transformando em uma tabulação, para interpretação dos dados.

Por fim, Diehl e Paim (2002, p.66) descrevem entrevista como: “um procedimento social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados nas entrevistas foram organizados em planilha do Excel. As questões foram organizadas em colunas exclusivas para cada empresa para organizar as respostas individuais.

Nesse sentido, é necessário tanto em pesquisa de teor quantitativo e qualitativo organizar os dados coletados para servir de base de interpretação do pesquisador.

A análise de dados foi feita através de Análise de Conteúdo. Roesch (2005) observa que a maioria das tentativas, procuram seguir os padrões de análise quantitativa, ou seja, tem

o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se apoia em modelos conceituais definidos.

Concluída a tabulação dos dados, passou-se a interpretar de forma mais objetiva cada grupo de respostas, comparando as MPE's, além disso, para algumas questões comparou-se o que foi dito pelos empresários, avaliando as respostas obtidas.

Mascarenhas (2012, p.46) comenta sobre pesquisa qualitativa: “Utilizamos a pesquisa qualitativa quando queremos descrever nosso objeto de estudo com mais profundidade”.

O objetivo da interpretação dos dados coletados é analisar o funcionamento da gestão financeira no ambiente estudado, demonstrar a importância do planejamento financeiro, controles internos, a fim de melhorar a gestão e os resultados da empresa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados nas empresas e as descrições dos resultados obtidos, conforme objetivos propostos no decorrer do estudo.

4.1 O CENÁRIO /AS EMPRESAS

As empresas analisadas trabalham no comércio de alimentos, oferecendo grande variedade de alimentos e produtos domésticos. Todas as empresas estão localizadas no município de Ibirubá e estão há mais de dez anos no mercado.

Empresa A, é uma microempresa com foco direcionado no ramo de carnes e embutidos, dispondo também de produtos alimentícios em geral. O empresário destacou que a visão da empresa é estar sempre em processo de inovação e a missão ser uma empresa de grande porte no futuro.

O entrevistado dessa empresa é o proprietário, tem 42 anos, não concluiu o ensino médio e conseqüentemente não possui nenhuma formação superior. O questionado apontou que é importante ter conhecimento financeiro para reduzir riscos e para alavancar o crescimento da empresa recorre a financiamento bancário. Com base nos dados colhidos junto a essa empresa pode-se analisar que a mesma tem baixo nível de informações gerenciais e não conhece o percentual de vendas a prazo, não utiliza nenhum software financeiro e os controles financeiros são feitos manualmente no caderno.

Na realização de investimentos a empresa não realiza análise de risco e não tem uma base de dados concreta para as decisões. A empresa não possui gestão financeira, uma vez que não incrementa fluxo de caixa e também não efetua controle de contas a pagar e a receber. Essa organização não desenvolve nenhum tipo gestão a partir de indicadores financeiros, e diz não ser conhecedor dessas ferramentas. Nota-se que a empresa administra financeiramente de forma amadora e rudimentar, fazendo um caixa diário em um caderno, também não procura nenhum treinamento e curso para aperfeiçoamento.

A empresa B trata-se de uma empresa familiar com responsabilidade limitada. Trabalha com produtos alimentícios em geral e fornece pães para bares e restaurantes.

O entrevistado desta empresa é o gerente administrativo, tem 33 anos, possui superior completo, porém não ligada à área administrativa financeira. Essa empresa está há cerca de 40

anos no mercado. Conforme o questionário, não soube responder a importância do conhecimento financeiro para gerir a empresa.

A empresa possui planilhas de controle financeiro, mas não adota com frequência, e utiliza um software desenvolvido para empresas do ramo alimentício que nele encontra-se um menu direcionando para a parte financeira do estabelecimento, considerando o nível de informações satisfatórios. Existem controles de contas a pagar e a receber, dispostos em uma agenda, porém não sabe indicar o percentual de vendas a vista e a prazo, controle financeiro e controle de estoque, efetuados em uma planilha e software.

Parte do lucro é reinvestido para alavancar o crescimento da empresa e realiza análise de risco e retorno do investimento pelos sócios da organização. O questionado tem conhecimento de índices financeiros, demonstrações contábeis, necessidade de capital de giro, entretanto não desenvolve ferramentas para tomar decisões. A empresa possui práticas de gestão financeira, porém não são utilizadas para análise e tomada de decisões, primitivas e sem embasamento teórico.

A Empresa C, tem em seu portfólio de produtos e serviços o ramo de mercadorias alimentícias, com um supermercado que atende os associados e população em geral. É uma das mais antigas empresas da cidade de Ibirubá, que se destaca por manter os valores do cooperativismo, bem-estar comum e o desenvolvimento do ambiente de atuação. O entrevistado destacou como missão, organizar as atividades de forma cooperativa e diversificada com tecnologia, qualidade e rentabilidade e visão como, ser uma empresa cooperativa líder em excelência em gestão.

O gestor da empresa referida tem 42 anos possui ensino superior completo com graduação em administração de empresas. É um gestor atento ao mercado e cenários futuros para busca de novas oportunidades. O entrevistado salienta que uma gestão financeira saudável e eficaz, gerenciamento de estoque, parceria com fornecedores são essenciais para atingir lucratividade para a organização. A gestão da empresa é bastante eficiente, visto que a empresa conta com um nível de informações gerenciais excelente, armazenadas em software que alimentam quase todas as planilhas de controles financeiros. Nesses controles as principais informações controladas são vendas, custo da mercadoria vendida, estoque, contas a pagar e a receber, todas com controle formal das informações.

A organização estudada preocupa-se em manter-se competitiva no mercado. Para isso ela está em constante inovação para alavancar o crescimento da empresa, utilizando de recursos tais como, capital próprio, capital de terceiros e financiamento bancário, para viabilizar investimentos são feitas análises de risco e retorno entre a gerência e a direção.

O gerente desenvolve estratégias através de índices financeiros, existindo controle formal dos dados, com ações voltadas para vendas à vista, controle rigoroso de estoque, negociação com fornecedores. O capital de giro que a empresa necessita é analisado mensalmente, com uma estratégia de vender mais à vista e conseguir mais prazo com os fornecedores dentro do ciclo financeiro, considerando uma ferramenta indispensável para atender as necessidades de caixa da empresa.

A empresa consegue detectar o nível de endividamento da empresa e adota fluxo de caixa mensal, a projeção de orçamento de caixa é baseada em vendas e todas as despesas estão contempladas, características importantes e essenciais de gestão financeira.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

- Questão 1- O mercado competitivo faz com que as empresas estejam inovando continuamente. O empreendedorismo é um propulsor de inovação e desenvolvimento. A empresa se considera um agente inovador? Como a empresa detecta oportunidades de negócios para torna-la lucrativa? Qual a importância do conhecimento básico financeiro para gerir a empresa?

Nessa questão, as três empresas responderam considerar-se um agente inovador, observa-se que todas buscam inovar e melhorar, estando atento ao mercado em busca de ameaças e novas oportunidades. Acreditam que o conhecimento financeiro é essencial para o desenvolvimento e sucesso na organização.

- Questão 2- Quais as formas de controle financeiro que a empresa utiliza, para subsidiar informações gerenciais?

O baixo nível de controle e informação, consequência da falta de capacitação do responsável pelo financeiro, não evoluem os controles financeiros nas empresas A e B. Entre as empresas duas não responderam essa questão a Empresa C e a Empresa B. A Empresa A indicou que utiliza apenas um instrumento que analisa créditos, resultando em um baixo nível de informações gerenciais e não existindo nenhum tipo de controle financeiro.

- Questão 2.1- A empresa utiliza algum software financeiro?

Sim

Não

Se sim, Qual: _____

A Empresa A não possui um software de controle financeiro, já as Empresas B e C utilizam de sistema para informações financeiras.

- Questão 2.2- Possui planilhas de controles financeiros? Quais as principais informações controladas?

Sim

Não

Principais informações controladas:

Em dois casos o nível de dados para o gerenciamento de informações é baixo, prejudicando o gerenciamento de controles financeiros nas empresas estudadas. A Empresa A não utiliza de planilhas eletrônicas e realiza um controle modesto e antigo com entradas e saídas feitas manualmente no caderno. A Empresa B respondeu que utiliza desta ferramenta, mas não usa com frequência, concluindo que o entrevistado não sabe para que servem as informações. Na Empresa C, estabelece um controle financeiro mais conceitual, com uma planilha de controle financeiro servindo de base para as principais informações coletadas pelo respondedor, que ele menciona: vendas, custo da mercadoria vendida, estoque, contas a pagar e a receber. Nesse caso, se está diante de uma empresa que sabe para o que servem as informações, como coletá-las, e o que pode retirar como fonte, para tomada de decisões financeiras.

- Questão 2.3- Existe controle formalizado de contas à pagar e à receber?

Sim

Não

A Empresa A não realiza, as Empresas B e C utilizam dessa ferramenta.

- Questão 2.4- Se sim, como é feito?

Planilha

Software

Outro: _____

No caso da Empresa A não realizar o controle formalizado não foi respondido este item. A empresa B realiza através de uma agenda simples, a Empresa C possui um software destinado a coletar esses dados.

- Questão 2.5- Existe controle formal de controle financeiro bancário?

Sim Não

Todas as empresas estudadas realizam esse tipo de ferramenta.

- Questão 2.6- Se sim, como é feito?

Planilha Software Outro: _____

A empresa A realiza de forma primitiva em um caderno. A empresa B possui uma planilha e a Empresa C um sistema.

- Questão 2.7- Existe controle formal de controle de estoque?

Sim Não

Neste item apenas a Empresa A não utiliza dessa ferramenta, as Empresas B e C realizam o controle de estoque.

- Questão 2.8- Se sim, como é feito?

Planilha Software Outro: _____

Empresa A não respondeu à pergunta e as Empresas B e C realizam o controle através de um software.

- Questão 3- Para alavancar o crescimento da empresa, que fonte de recursos é utilizada com mais frequência?

Capital Próprio.

Capital de Terceiros.

Financiamento Bancário.

Factoring.

Reinvestimento dos resultados (Lucro)

Outros: _____

Ficou explícito pela falta de informações gerenciais e avaliação dos resultados obtidos que nos casos das Empresas A e B buscam alavancar as empresas, passou somente através de

uma necessidade urgente da empresa, em uma expressão popular “tirar a empresa do buraco”. Nesse caso essas empresas responderam que utilizam de financiamento bancário. Já a empresa C conta com um processo profissional, realizando alavancagem através de capital próprio, capital de terceiros, financiamento. Nesse sentido, não busca o crédito mais rápido, não utilizam para cobrir necessidades imediatas, realizam para se expandir no mercado, manter clientes, conquistar novos clientes, maximizar lucros.

- Questão 4- É possível indicar o percentual de vendas à vista e o percentual de vendas à prazo?

Sim Não

As Empresas A e B não conseguem diagnosticar nenhum dos percentuais. A Empresa C ao contrário, tem o conhecimento, dessa maneira, fica clara a assimetria entre as empresas: de um lado as Empresas A e B não conseguem detectar a liquidez da empresa, já a empresa C mantém um nível satisfatório de informações para chegar nesse resultado.

- Questão 5- O ciclo operacional é um conjunto de fenômenos repetitivos e com duração definida. Nele encontram-se o PMRV (Prazo Médio de Recebimentos de Vendas), PMRE (Prazo Médio de Renovação e Estoque) e o PMPC (Prazo Médio de Pagamento de Compras). O gestor financeiro tem conhecimento desses índices?

Sim Não

O ciclo operacional compreende o período entre a data da compra até o recebimento do cliente. Os gestores das Empresas A e B desconhecem esses índices e a Empresa C consegue mensurar o tempo dessa atividade na organização.

- Questão 5.1- Se sim, existe controle formal?

Sim Não

As Empresas A e B não responderam, a Empresa C tem controle formal.

- Questão 5.2- Se existem, quais as estratégias utilizadas a partir desses dados?

As Empresas A e B não responderam. A empresa C desenvolve ações voltadas para vendas à vista, rigoroso controle de estoque, substituição de produtos com baixo giro. Os setores de compras e vendas estão sempre alinhados para melhorar esses índices. E também,

uma política clara e definida para o setor de compras, conquistar barganha com os fornecedores.

- Questão 6- O ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa, e está interligado com o ciclo operacional, quanto maior o ciclo financeiro maior é o desembolso de capital próprio para financiar o giro das operações da empresa. Como gestor financeiro é necessário diminuir esse ciclo para que o capital de terceiro seja utilizado como financiado do giro das operações. Quais estratégias utilizadas para atingir esse objetivo?

As empresas A e B não responderam essa pergunta. A empresa C respondeu à questão de forma incompreensiva combinando conceitos de ciclo operacional. Em resumo, a empresa paga comissões às equipes de vendas, compras e caixa, para equilibrar as contas. Nota-se que as empresas não compreendem o momento em que a empresa paga seus fornecedores e o momento em que recebe as vendas.

- Questão 7- Na decisão na empresa de realizar um investimento, é feita alguma análise de simulação de alavancagem no resultado, e da viabilidade do investimento? Como é feito isso e qual o responsável por isso? Qual a sua formação?

Sim Não

Responsável: _____

Formação: _____

Nessa questão a Empresa A respondeu que não é feita nenhuma análise. Ao contrário as empresas B e C responderam que sim, porém não houve uma dissertação sobre o caso, os responsáveis pela essa atividade são: sócio sem formação superior completa e responsável são a gerência e direção com formação superior, respectivamente. Direcionando a uma análise sem considerar aspectos financeiros, como controle, dados para informação, análise de mercado: microeconômico e macroeconômico. Uma análise sem conceituar índices financeiros.

- Questão 8- Na qualidade de administrador do empreendimento, tem buscado aperfeiçoamento via treinamento e cursos? Quais e com que frequência?

Sim Não

Frequência: _____

As Empresas A e B não demonstram interesse em aperfeiçoar e buscar conhecimento para melhorar o desempenho da empresa. A empresa C busca cursos e aperfeiçoamento

anualmente, mostrando a preocupação de se manter atualizado e reciclado no conhecimento com intuito de manter-se competitivo no ambiente inserido.

- Questão 9- No planejamento financeiro da empresa, como é definida a forma e volume de recursos que a empresa poderá buscar no mercado, ou ocorre pela necessidade do dia a dia da empresa?

As Empresas A e B responderam que ocorre pela necessidade do dia a dia da empresa. A Empresa C comenta que é definida com o percentual sobre o volume de vendas e resultados.

- Questão 10- Qual é o método utilizado para análise de rentabilidade da empresa?
 - () Margem de Lucro Bruto
 - () Margem de Lucro Operacional
 - () Margem de Lucro Líquido

As empresas B e C assinalaram que o método utilizado é pela margem de lucro líquido, evidenciando o direcionamento para o resultado final, deduzidos todas as despesas. No caso da Empresa A optou pela alternativa de Lucro Bruto, mostrando que determina quanto a empresa gasta para vender cada mercadoria. Porém é notável que as Empresas A e B conforme questões anteriores não conhecem os índices e seus controles financeiros são insatisfatórios para o cálculo dessa equação.

- Questão 11- Na decisão de realizar investimentos fixos são efetuadas análises de risco e retorno do capital a ser investido?

- () Sim () Não

Empresa B e C são efetuadas análises, ao contrário da empresa A. A relação risco x retorno é um dos conceitos mais importantes que as empresas precisam conhecer no universo dos investimentos. Constata-se que a empresa A que a dirigi apenas para o lado do retorno, o interessante é o maior retorno independente do risco sobre o investimento. Nas outras duas Empresas são escolhidas o melhor ativo para retorno, em geral, envolve o nível de rentabilidade aplicado nessa empresa ao nível de risco, e quanto maior o risco aceito pelo investidor maior deve ser a rentabilidade. Nesse sentido, o estudo é importante para diminuir o risco e aumentar as possibilidades de retorno.

- Questão 12- Que base de dados é utilizada para a decisão de novos investimentos?

A Empresa A destacou a necessidade de expandir para atingir mais clientes. A empresa B respondeu sobre necessidade x viabilidade e por fim, a Empresa C comenta sobre vendas x resultado, em quanto tempo o investimento retornará. Desse modo, a partir das respostas obtidas fica clara a falta de dados financeiros para decisão de investimento. Nenhuma das empresas preocupa-se com a situação patrimonial, desconhece índices, risco de mercado, risco de crédito, taxa de juros, liquidez e não apresenta nenhum cálculo de risco x retorno, transmitindo ao questionador a sensação que os investimentos são feitos de forma rudimentar.

- Questão 13- Qual é o momento que a empresa recorre a financiamento?

() Investimento em ativo () Necessidade de Capital de Giro

A Empresa A respondeu que utiliza de financiamento para capital de giro, ou seja, para alimentar as operações do dia a dia da empresa, movimentando o capital circulante dentro das atividades. Observa-se neste caso que a empresa não conta com muito recursos próprios em caixa e são na maioria contabilizados em ativos. As Empresas B e C recorrem ao financiamento para investimento em ativo, ou seja, em ativos não circulante, destinando aplicações de caráter permanente como forma de proporcionar rendimentos para empresas de bens e direitos que não sejam recursos financeiros destinados à manutenção das atividades normais na organização.

- Questão 14- A empresa adota e aplica a necessidade de capital de giro?

() Sim () Não

Adotar a capacidade de capital de giro é aumentar a capacidade de operação e de vendas da empresa é o caso que optam a realizar as Empresa C e A. Em contrapartida, a empresa B não adota e conclui-se que não conhece esse índice financeiro e seus recursos estão aplicados em maior volume em ativos fixos.

- Questão 14.1- Qual controle que a empresa faz sobre a necessidade de capital de giro?

A empresa B não concedeu resposta nessa questão. A Empresa C tem um bom nível de informação para o controle da necessidade de capital de giro conforme a resposta: Controle mensal, análise, ações e controle para vender mais à vista, comprar mais à prazo e se

necessário captar recursos mais barato, além disso, fazer o estoque girar. Observa-se que ela utiliza de forma considerável o ciclo operacional de caixa. A Empresa A demonstra não ter conhecimento do índice e responde de maneira simples: necessidade manter as contas em dia e investimentos.

- Questão 14.2- A empresa sabe qual é a necessidade de capital de giro?

Sim Não

A empresa C mostra-se conhecimento sobre a necessidade de capital de giro conforme as respostas anteriores. A empresa B se diverge nessa resposta, pois responde que sim, entretanto em questões anteriores não demonstrou ser sabedora do que se trata esse índice conceitualmente, conclui que a empresa encontra um valor para a necessidade de caixa em uma previsão amadora. No caso da Empresa A, temos como resposta sim novamente, porém o cálculo para esse índice é sem uma base acentuada para atingi-lo.

- Questão 14.3- Com que frequência é analisada a necessidade de capital de giro?

Todas as afirmações são mensais.

- Questão 14.4- Qual a importância do capital de giro na empresa?

Empresa A: É importante para adquirir mercadorias e equipamentos novos para o mercado, pois é em juízo mais barato. Essa empresa desconhece que o capital de giro serve para financiar a capacidade de operação e de vendas da empresa. Empresa B: Para melhorias e investimento na estrutura física e maquinários, mais uma vez existe uma confusão entre capital de giro e investimento em ativo fixo. Empresa C: Considera o segundo mais importante, o primeiro é resultado e para obter resultado a necessidade de capital de giro se torna uma ferramenta indispensável já que existe hoje muita concorrência e as margens estão cada vez mais apertadas, nessa contestação o entrevistado atribui mais para aspectos de concorrência do que o capital de giro.

- Questão 15- Como é feita a contabilidade na empresa?

Terceirizada Na empresa

As Empresas A e B terceirizam a contabilidade, já a Empresa C dispõe de contabilidade inserida na empresa.

- Questão 15.1- São feitas as demonstrações contábeis?

Sim Não

A importância das demonstrações contábeis nas empresas não deve ser vista como uma reunião de dados. É necessário realizar a decomposição, comparação de dados e interpretação, nesse sentido as Empresas A e C evidenciam respondendo que é realizado. Ao contrário da Empresa B que não utiliza desse instrumento.

- Questão 15.2- É feita a análise dos indicadores financeiros da empresa?

Se sim, quais: Não

As Empresas A e B assinalaram com um Não. A Empresa C realiza, mostrando preocupação em avaliar a saúde financeira da empresa, podendo chegar a pontos fortes e fracos na gestão e estratégia da empresa, dessa maneira, corrigir erros e maximizar resultados. Nesta organização, apesar de assinalar que analisa indicadores financeiros, ela relaciona a resposta com ciclo operacional e financeiro, que não é o que se pretende extrair dessa questão, citando os seguintes aspectos: Prazo Médio de Estoque, Giro de Estoque, Prazo Médio de Vendas, Prazo Médio de Compras, Margem, Retorno sobre a Margem.

- Questão 15.3- Se faz análise dos indicadores, como é feito?

As Empresas A e B sem resposta. No caso da Empresa C indica a resposta: Os dados são todos formados pelo software em cima das operações realizadas. Como essa empresa na resposta anterior confundiu os indicadores com ciclo operacional e financeiro, não é executada nenhuma das principais fórmulas sobre indicadores financeiros, como, Rentabilidade, Estrutura de Capital, Liquidez e Atividade.

- Questão 16- A empresa consegue diagnosticar o nível de endividamento?

Sim Não

O nível de endividamento é um conceito muito técnico, mas bastante importante que os gestores financeiros conheçam. Ele revela o grau do passivo da empresa, sendo assim, quando a empresa depende de gerar dívidas para conduzir as atividades da empresa. Dentro disso, a empresa pode encaminhar a obtenção de recursos. Sendo assim, a Empresa C afirma que consegue detectar o nível de endividamento. Ao contrário, as empresas A e B não reconhecem o índice.

- Questão 17- A empresa adota fluxo de caixa?

Sim Não

Não apresentam fluxo de caixa as Empresas A e B. Fica evidente que não demonstram preocupação com controles básicos financeiros como entrada e saída de caixa, desconsiderando apurar os somatórios de entradas e desembolsos em determinado período de tempo. Não é definida uma posição para contabilizar os recursos para honrar com os compromissos, ficando impossível planejar-se financeiramente. Diante disso, dificulta ter uma administração sadia dentro da organização. A Empresa C, realiza o fluxo de caixa utilizando como instrumento para tomada de decisões, como prever e acompanhar o andamento das movimentações financeiras da empresa, assim sendo, encaminhando tomada de decisões, através de planos financeiros para crescimento e manutenção da empresa.

- Questão 17.1- Se sim, diário, semanal, anual?

Diário Semanal Anual

Empresa A e B sem resposta. A Empresa C o controle é mensal.

- Questão 18- Existe projeção de orçamento de caixa?

Sim Não

Não apresentam projeção de orçamento de caixa as Empresas A e B. Executar o orçamento de caixa é um mecanismo básico de curto e médio prazo para execução de controles e planejamento financeiro. A Empresa C utiliza desta ferramenta.

- Questão 18.1- Se sim, como é feito?

Empresas A e B não apresentaram resposta. A Empresa C indica a seguinte resposta: Com base nas vendas, centralizando. Esta organização demonstra uma resposta básica, pois o orçamento de caixa exige muitas variáveis a serem alimentadas e analisadas pelo gestor financeiro. A base de vendas é uma das finalidades do orçamento de caixa, para previsão gerar receita. Entretanto, não acrescenta em demonstrar importância com os planos gerais e investimentos, criando mecanismo com a elaboração do orçamento para prever os recursos financeiros para manutenção das operações e a melhor destinação dos recursos excedentes captados no caixa da organização.

- Questão 18.2- Todas as despesas estão contempladas no fluxo de caixa?

Empresas A e B afirmam que não. A Empresa C justifica que todas as despesas estão no fluxo de caixa, concluindo que está preparada para planejar e executar os recursos financeiros que deverão ser captados para as atividades do dia a dia da empresa.

- Qual a importância do fluxo de caixa na empresa? Que decisões a empresa toma através dessa ferramenta?

A única empresa que apresentou resposta foi a C, indicando: Quase todas são simples, se não há recursos fica difícil realizar qualquer negócio. Esta empresa contempla um controle satisfatório de informações financeiras, porém, apresenta uma resposta fraca, mal elaborada, sem nenhum conceito sobre o que o fluxo de caixa pode influenciar nas decisões da empresa. Nota-se que a empresa poderia extrair melhores informações do fluxo, como: controlar valores que entram e saem da empresa, visualizar onde os recursos estão sendo investidos e identificar onde está frágil e necessita injeção financeira, alimentar o orçamento de caixa com dados retirados do fluxo, assim podendo auxiliar na tomada de decisões.

- Questão 20- Quais as dificuldades para manter um bom nível de informações gerenciais confiáveis na empresa?

Empresa B não respondeu. A empresa A indica: Pessoal treinado para assumir essas responsabilidades. Observa neste caso que a empresa desconhece conceitos de administração financeira, entende-se que controles são feitos de forma rudimentar e não realiza plano e análise financeira. A empresa C apresenta como resposta: Não temos essa dificuldade. Em relação à empresa C está preparada para analisar e planejar financeiramente a empresa, porém colhe pouca informação para gerir os controles que realiza e suprir as planilhas de controle.

- Questão 21- Como é o nível de informação disponível sobre a situação financeira da empresa?

() Ruim () Satisfatório () Ótimo () Excelente

Empresa A ruim, Empresa B satisfatório, Empresa C excelente.

- Questão 22- Há possibilidade de melhoria no nível de informações financeiras, para redução dos riscos? O que poderia melhorar?

() Sim () Não

Empresa A responde que sim, apontando como melhoria: Informatizar e treinar a equipe. Introduzir planilhas eletrônicas e alimenta-las com informações, e buscar conhecimento sobre administração financeira para conseguir tirar dados para serem analisados como fonte de tomada de decisões é o caminho para iniciar melhorias. A Empresa B considera que poderia melhorar, porém não apresenta o que. No ambiente da Empresa C o respondedor aponta que não existe possibilidade de melhoria, mas fica evidente em respostas anteriores que o nível de informações financeiras pode ser potencializado.

- Questão 23- A empresa recebe algum tipo de assessoria financeira?

() Sim () Não

Nenhuma das empresas recebe assessoria financeira.

- Questão 23.1- Se sim, como é desenvolvida e qual é sua finalidade?

Nenhuma resposta nessa questão.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA AS EMPRESAS

Neste capítulo serão apresentadas recomendações no planejamento financeiro das empresas estudadas, conforme os objetivos colocados.

4.3.1 Proposição de melhorias no processo de controles financeiros

Um acontecimento que se observa claramente ao ser analisadas as questões, é o fato de as Empresas A e B não possuírem ferramentas para controle financeiro na empresa, realizando apenas de forma rudimentar as entradas e saídas manualmente em um caderno/agenda e um convênio com o Serasa para análise de crédito.

Nesse sentido, as empresas poderiam iniciar um processo de implementação de controles financeiros básicos em uma planilha eletrônica, que desenvolveria melhorias na gestão financeira das empresas, como:

- Contas a pagar: são os compromissos assumidos pela empresa, tarefa de rotina na empresa. Possibilita a empresa identificar todas as obrigações a pagar, priorizar pagamentos em caso de dificuldade financeira, verificar contas não pagas, não permitir perda de prazo e descontos, fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa.

Contas a pagar						
Data	Histórico	Nº Doc	Valor	Vencimento	Pagamento	Saldo

Quadro 6 - Contas a pagar

Fonte: Adaptado de Calberg (2004, p. 84).

- Contas a receber: fornece informações sobre créditos originários de vendas a prazo. Possibilita identificar a data e o montante dos valores a receber, os descontos concedidos, os juros recebidos, os clientes que pagam em dia, acompanhamento dos pagamentos, programar ações de cobrança, mostra os melhores clientes, fornece informações para elaboração do fluxo de caixa.

Contas a receber						
Data	Cliente	Nº Doc	Valor	Vencimento	Recebimento	Saldo

Quadro 7- Contas a receber

Fonte: Adaptado de Calberg (2004, p. 77).

- Controle de estoque: informar a quantidade disponível de cada item existente na empresa, controlar as entradas e saídas dos estoques. Neste caso é indicado aos gestores das empresas A e B adquirirem um software, pois é um controle de estoque em mercado é grande, devido à variedade de produtos comercializados. Dessa forma, a partir da aquisição do sistema será possível acompanhar controles individuais, giro de estoque, entradas e saídas, auxiliando na compra, fornecendo dados para o capital de giro da empresa.

- Fluxo de caixa: um dos passos mais importantes para análise financeira e deve projetar períodos, contando com todas as entradas e saídas de recursos financeiros. Nesse

sentido a adoção do fluxo de caixa para o empreendimento é muito importante para verificar a saúde financeira da empresa. Os gestores podem adotar uma planilha eletrônica, conforme o quadro 4, já mencionado neste trabalho.

- Orçamento de caixa: consiste em realizar a previsão para um determinado período futuro do fluxo de entradas e saídas de dinheiro na empresa. Essa ferramenta é essencial, pois, é com dispensa de dinheiro que se culmina todas as atividades da empresa, e qualquer transação financeira afetará o caixa em algum tempo. Nesse sentido, adotar o orçamento de caixa para assegurar disponibilidades de fundos para realizar pagamentos de obrigações, informar eventuais faltas de recursos e saber onde poder buscar eventuais financiamentos, informar eventuais resultados e aplicar onde geram mais proventos possíveis. Os gestores financeiros podem utilizar de uma planilha eletrônica, conforme o quadro 5, neste trabalho.

A Empresa C contém um ótimo controle financeiro, possui um software que organiza, todas as entradas e saídas de recursos financeiros, e também organiza todas as contas a pagar e a receber. Entretanto, aconselha-se que o gestor insira no seu plano financeiro as planilhas citadas acima. Nessa maneira, o sistema utiliza deve servir de base de dados para alimentar as planilhas eletrônicas, facilitando a análise dos resultados, para tomada de decisão. A partir dessa ferramenta pode-se elaborar um melhor fluxo de caixa, pois estarão dispostas todas as entradas e saídas de recursos financeiros na empresa, compreendendo a saúde financeira da organização e quais ameaças podem ser extintas e quais oportunidades a empresa pode obter.

4.3.2 Proposição para alavancar crescimento da empresa

Os controles financeiros nas Empresas A e B são escassos, dificultando a percepção para novos investimentos na empresa. No processo de alavancagem de crescimento as empresas, utilizam o financiamento bancário, contanto as empresas o utilizam para necessidades urgentes. Neste caso, o financiamento bancário poderia ser aplicado para investimento em ativo, e buscar recursos de terceiros para a necessidade de capital de giro, com a intenção de expandir as empresas e conquistar novos clientes. Entretanto, aconselha-se as empresas busquem assessoria financeira para efetuar análise de risco e retorno do capital investido.

No caso da Empresa C, ela possui informações necessárias para avaliar e segmentar os investimentos que necessita, seja investimento em ativo fixo, capital de giro, expansão para o negócio. A alavancagem da empresa é feita através da análise dos controles financeiros, procurando oportunidades no mercado. Nesse sentido é realizada uma análise de risco e

retorno, com intuito de estar mais protegido contra ameaças e realizar o melhor investimento. Sendo assim, a empresa está preparada para a alavancagem de crescimento.

4.3.3 Proposição de melhorias na análise de índices financeiros

Com base nas informações coletadas do questionário, pode-se dizer que as Empresas A e B não contam com conhecimento básico sobre índices financeiros. As empresas estudam e avaliam os resultados com um simples cálculo de receita - despesa.

Desconhecem o ciclo operacional, que compreende o período da data da compra até o recebimento do cliente. Dessa maneira, elas poderiam inserir em seu plano financeiro, índices como PMRV, Prazo Médio de Recebimento de Vendas, através da fórmula 13, citada nesse trabalho e com isso pode-se avaliar concessão de crédito ao cliente. Da mesma maneira utilizar o PMRE, que é Prazo Médio de Renovação de Estoques, através da fórmula 12, os gestores devem utilizar esse cálculo para evitar gastos com o financiamento dos estoques, para melhorar o giro de estoque. Estas empresas devem analisar quais os produtos que têm mais saída e a partir dessa análise dar prioridade de reposição aos itens que dão maior retorno, melhorando a rentabilidade e assim diminuindo custo de armazenagem. Nesses dois casos é muito importante que esses índices sejam encurtados o máximo, evitando o financiamento da empresa para o cliente.

E, por último o PMPC, que é o Prazo Médio de Pagamento de Compras. Devendo ser alongado para sustentar as vendas, dessa forma, utilizando a fórmula 14, os gestores, Empresas A e B, devem trabalhar com uma ampla margem de lucro sobre as vendas e esticar o prazo de pagamento, assim os fornecedores financiarão uma parte das vendas da empresa.

O ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa, tempo entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento de vendas. Uma redução nos prazos de recebimento e um aumento nos prazos de pagamento, podem ajudar a empresa em uma menor dependência de recursos. Assim os gestores, organizações A e B, neste caso, deverão analisar os resultados e planejar ações para sua melhoria.

No momento outros índices financeiros devem ficar para ser analisados no futuro, quando estas empresas conseguirem realizar melhores controles financeiros, e ter uma base de dados fortes para inserir outros índices no seu plano financeiro.

A Empresa C possui contabilidade própria, o que facilita obter dados financeiros com mais precisão, a organização também realiza demonstrações contábeis, dessa maneira, evidencia a utilização dos índices financeiros por ela no universo do seu balanço patrimonial.

A Empresa faz o uso dos índices aconselhados para as Empresa A e B, porém, apesar de, estar preparada para utiliza índices mais específicos, a empresa se atém apenas a esses como forma de realizar planos financeiros.

Dessa maneira, isso poderia ser melhorado com a utilização de índices que podem ser retirados a partir de demonstrações contábeis do balanço patrimonial. O DRE é o resumo ordenado das receitas e despesas em um determinado período do tempo, indicando lucro ou prejuízo. O balanço patrimonial consiste na mais importante das demonstrações, evidenciando a situação da empresa em um intervalo do tempo. Assim sendo, os índices podem ser utilizados como forma de mostrar a relação entre as contas e o reflexo no resultado da empresa.

Com isso, poderiam ser empregar no plano financeiro da empresa.

Índices de liquidez:

- Índice de liquidez geral, conforme fórmula 4, a empresa pode observar a saúde financeira de longo prazo.
- Índice de liquidez corrente, conforme formula 5, é considerado o melhor indicador da situação financeira da empresa, pois relaciona os ativos que podem ser transformados em curto prazo, em dinheiro. Nesse sentido, o administrador financeiro pode executar ações para que sejam realizadas as obrigações também no curto prazo.
- Índice de liquidez seca, conforme fórmula 6, relaciona obrigações no passivo circulante com os ativos de maior liquidez no ativo circulante. A análise desse índice é muito importante para buscar crédito e financiamento.

Índices de Estrutura de Capital:

- Participação de Capital de Terceiros, conforme fórmula 1, demonstra a origem dos recursos obtidos pela empresa (capital de terceiros e próprio) e o grau de dependência em que a mesma se encontra. Assim sendo, a empresa pode analisar qual a melhor maneira para gerir a dependência da empresa, sobre capital próprio ou terceiro.
- Composição do Endividamento, conforme formula 2, nesse índice encontra-se as obrigações da empresa perante os terceiros. Para os gestores é essencial saber prazos e as quantidades de valores que devem ser pagos para que possam estabelecer seus planos financeiros.

Índices de Rentabilidade:

- Giro do ativo, conforme fórmula 7, este quociente evidencia a relação entre o volume de vendas com o total dos investimentos aplicados. Nesse caso, a empresa deve dirigir ações para aumentar o giro do ativo pelas vendas, trazendo assim maior lucratividade para a organização, aconselha manter o ativo a um mínimo necessário.
- Margem líquida, fórmula 11, indica o quanto que a empresa consegue gerar receita líquida associada às suas vendas subtraindo as deduções. Princípio básico para o gestor financeiro medir a lucratividade e rendimentos da empresa.

4.3.4 Proposição de melhorias no capital de giro

Basicamente são os três ciclos, econômico, financeiro e operacional, que existem dentro da administração financeira que interferem no aumento ou diminuição do capital de giro e essas interferências, podem quando não forem bem gerenciadas, levar a empresa a situações de risco e recorrer mais frequentemente a capitais de terceiros para financiar suas atividades.

O capital de giro assume decisivo fator dentro da empresa e obriga o administrador financeiro a não esquecer, pois ele é importante fator de sobrevivência da empresa e deixa-lo em equilíbrio, mais apto estará a aproveitar oportunidade e eliminar ameaças. Nesse sentido propor melhorias sobre o capital de giro nas três empresas estudadas.

A solução para otimizar o capital de giro encontra-se primeiramente no administrador financeiro entender a sua importância. Buscar inovar e gerir de forma eficaz contas como caixa/banco, estoques, contas à pagar e à receber, buscando parcerias que sempre lhe agreguem valor. As dificuldades relacionadas ao Capital de giro ocorrem por causa de fatores que afetam as como: Redução de Vendas, Crescimento da Inadimplência, Aumento das despesas financeiras, Aumento dos custos, etc.

Algumas soluções para enfrentar as necessidades de capital de giro na organização:

- A produção de uma reserva financeira, para enfrentar situações inesperada na gestão financeira da empresa, de fundamental prioridade na economia da empresa.
- Redução do ciclo econômico, este reduz o tempo que a mercadoria fica no estoque da empresa. A redução do ciclo econômico ajuda a controlar o estoque, uma vez que aumentar ou reduzir compras, pode afetar o resultado. Também ajuda a empresa notar quais produtos giram mais e quais menos, dando ideia do que pode formar estoque.

- Redução do ciclo operacional, reduzir o tempo de recebimento do cliente, faz com que a empresa dependa de capital de giro para financiar suas atividades.

- Redução do ciclo financeiro, quanto maior for o prazo dado por seus fornecedores e menor o período que seus clientes precisam pagar, mais recursos financeiros a empresa terá em caixa e menor será a dependência de recursos de terceiros, financiamentos, juros para gerir as rotinas do dia a dia.

- Controle da inadimplência e redução do prazo de pagamento estipulado aos clientes.

- Financiamento de Capital de Giro
- Aumentar lucratividade

O presente trabalho demonstra sugestões da consequência do estudo realizado, através da pesquisa aplicada. Para uma percepção mais específica será necessário no futuro um estudo mais amplo e detalhado, especificando sobre determinadas situações dentro da gestão financeira das empresas analisadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo rever como três empresas do ramo alimentício, supermercados, analisam e gerenciam suas finanças, procurando identificar como ela acontece e o que pode ser melhorado nos controles financeiros para fomentar a tomada de decisões nas organizações estudadas.

Nas entrevistas realizadas notou-se que duas empresas, A e B, contém um conhecimento empírico, apoiando-se somente em experiências vividas, não apresentando nenhum conhecimento científico sobre administração financeira. A gestão baseia-se em acontecimentos pessoais e o controle financeiro é feito de forma rudimentar em um caderno ou agenda.

No caso da Empresa C, constatou-se que a empresa trabalha de forma mais conceitual, aplicando alguns conceitos de administração financeira, demonstrando ter um nível satisfatório de informações para ser aplicadas no seu plano financeiro. A gestão apoia-se em seus controles financeiros e o planejamento financeiro é definido sobre o volume de vendas e resultados.

O trabalho teve como o objetivo verificar quais os controles financeiros internos que são utilizados pelas empresas analisadas, identificando como eles assistem na gestão financeira. Apurou-se que as Empresas A e B não possuem nenhum tipo de controle financeiro formal, baseando-se apenas em entradas e saídas descritas de forma básica em um caderno ou agenda, com a finalidade de chegar a um simples cálculo de receitas – despesas. Entretanto, com a utilização de dados financeiros organizados formalmente, no caso, em uma planilha eletrônica, poderia conduzir as empresas para uma gestão mais confortável e sistemática. Além disso, evidenciaria um conhecimento muito importante sobre a saúde financeira das empresas.

A Empresa C contém uma base de dados financeiros alinhados, organizados em ferramentas financeiras, facilitando a visão da gestão financeira da empresa. Constata-se que a empresa é preocupada em como utilizar e preservar os dados financeiros da empresa, pois evidencia a situação financeira e serve como fonte para tomada decisão no seu planejamento financeiro. Todavia, seus dados são apenas armazenados em software alimentando algumas planilhas de controle, o que dificulta realizar análises. Observa-se que a empresa atribui todos os seus planos financeiros em prospecção de vendas, porém descarta a realização de analisar outros índices.

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 inserção dessa ferramenta permite o gestor não somente quando irão ocorrer entradas e saídas de caixa, como se haverá excedente ou falta de recursos financeiros para pagar suas dívidas em algum período. Isso oportuniza a empresa prever a necessidade de recorrer a empréstimos e financiamentos que ficarão inativos durante certo tempo.

A Empresa C é a única que realiza o fluxo de caixa, porém os controles são feitos por um software que não é integrado com a planilha de fluxo de caixa, com isso não se pode afirmar que todas as entradas e saídas de recursos financeiros estão nela alimentada. Para produzir um resultado mais confiável seria necessário o software nutrir outras planilhas eletrônicas de controle financeiro, como contas a pagar, a receber, orçamento de caixa e estas interligar com o fluxo de caixa, ficando mais seguro o entendimento para a tomada de decisões de curto prazo.

Nas outras duas empresas estudadas, não existe fluxo de caixa, e pode-se afirmar que não consta no seu controle manual e rudimentar controle financeiro no caderno que todas as entradas e saídas não estão envolvidas. Nesse caso, conforme sugere a prospecção de melhorias de controles financeiros, conforme item 4.2.2.3, adotar planilhas eletrônicas e interligar com o fluxo de caixa, regulando todas as entradas e saídas de forma organizada e confiável para atingir resultados no planejamento financeiro.

A gestão do capital de giro visa manter as atividades da empresa, assegurar que ela possa pagar suas obrigações e gerar lucro. Pode-se apresentar fácil, entretanto, observando que esse conceito não é bem elaborado dentro das três empresas. As Empresas A e B não possuem controles financeiros para fornecer informação para a necessidade de capital de giro. Enquanto, a Empresa C constrói o capital de giro considerando ações necessárias para a insuficiência de capital de giro, como, redução de custos e despesas, aumento dos prazos de pagamentos, buscar rentabilidade das operações, pois o lucro é a principal fonte de recursos do capital de giro. Entretanto, a empresa deve preocupar-se em melhorar a percepção da necessidade de capital de giro, propondo utilizar de índices financeiro evidenciando a situação financeira da empresa.

O estudo serviu para conhecer a realidade sobre como as Empresas A, B, C realizam a sua gestão financeira e quais controles financeiros são realizados na sua administração. Também auxiliou as empresas propondo melhorias no relacionamento das práticas financeiras nas organizações estudadas.

E, assim para o autor foi possível utilizar conceitos e conhecimentos de administração financeira adquiridos no decorrer do curso e como visar a aplicabilidade dentro das empresas.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Elaine Cristina; HALICKI, Zelia; STADLER, Adriano. Empreendedorismo e responsabilidade social. **Coleção Gestão Empresarial**, v.4. São Paulo: Ibplex, 2011.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CAMARGO, Camila. **Planejamento Financeiro**. 2 ed. Curitiba: Ibplex, 2007.
- CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa Científica: da Teoria à Prática**. Curitiba: Ibplex, 2001.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro S.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- DAGEN, Ronald, Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DIEHL, Astor Antônio; PAIM, Denise Carvalho Tatim. **Metodologia e Técnica de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Passo Fundo: Clio Livros, 2002.
- FAMÁ, Rubens; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Fluxo de Caixa: O Tratamento Contábil e a Informação Gerencial**, São Paulo, out./1999. Disponível em:<<http://www.labfin.com/artigo/sem4003.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2014.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- _____. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática Financeira Aplicada, Estratégias Financeiras, Orçamento Empresarial**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- HONG, Yuh Ching; MARQUES, Fernando; PRADO Lucilene. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v.1, n.3, p. 143-159, mar./mai, 2005.
- MARION, Carlos José. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração Financeira: as influências das empresas sob condições de inflação**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.

MULLER, Aderbal Nicolas; ANTONIK, Luis Roberto. **Análise Financeira: uma visão gerencial- guia prático com sugestões e indicações da análise financeira das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Introdução à Administração Financeira: texto e exercícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROOS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. São Paulo, 2004.

SELEME, Roberto Bohlen. **Diretrizes e práticas de gestão financeira e orientações tributárias**. Curitiba: Ibpe, 2010.