

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

**MORGANA SECCHI**

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA  
MICROEMPRESA LOCALIZADA NA CIDADE DE PASSO FUNDO**

**PASSO FUNDO**  
**2015**

**MORGANA SECCHI**

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA  
MICROEMPRESA LOCALIZADA NA CIDADE DE PASSO FUNDO**

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, sob a orientação do Prof. Me. Jones Adão Pereira Soares

PASSO FUNDO

2015

MORGANA SECCHI

PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA  
MICROEMPRESA LOCALIZADA NA CIDADE DE PASSO FUNDO

Estágio supervisionado aprovado em 09 de dezembro de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Jones Adão Pereira Soares

UPF - Orientador

Prof. Dr. Henrique Dias Blois

UPF

Prof. Me. Amanda Guareschi

UPF

Passo Fundo

2015

Dedico este trabalho primeiramente a Deus. Ao meus pais, Jacinto e Rosmari Secchi, e ao meu irmão, Álisson Secchi, pelo incentivo, cooperação e apoio em todos os momentos da minha trajetória acadêmica. E, finalmente, a todas as pessoas que de forma direta ou indireta contribuíram para o sucesso do meu trabalho, o meu muito obrigado!

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, por me dar a vida e saúde para alcançar meus objetivos, por me amparar em todos os momentos.

À minha mãe, Rosmari, pelo apoio incondicional, nos momentos que o cansaço e o desânimo tomaram conta de mim, e ela com suas palavras de incentivo e seus gestos de carinho me fizeram continuar.

Ao meu pai Jacinto, que sempre me incentivou a estudar, a persistir e a lutar pelo que eu quero, que nunca mediu esforços para me auxiliar em tudo que precisei e aconselhar para poder fazer as melhores escolhas.

Ao meu irmão Álisson, que me deu todo apoio necessário para que esse trabalho se realizasse, me aconselhando e ajudando na construção do mesmo.

Essa conquista com certeza, não teria acontecido se não fossem por vocês.

Aos meus colegas, pela convivência nessa jornada e pelas boas amizades.

Ao meu orientador Me. Jones Adão Pereira Soares, que sempre teve muita paciência, motivando-me, e que não mediu esforços para me auxiliar sempre que precisei.

À Universidade de Passo Fundo.

À Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis.

E a todos que contribuíram para a realização desse trabalho.

*“O empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza uma visão. Em outras palavras, acredita que pode realizar seu próprio sonho (...) Ao buscar definir seu destino, ele assume riscos.”*

*(Fernando Dolabela)*

## RESUMO

Secchi, Morgana. **Proposta de um Planejamento Financeiro para uma Microempresa localizada na Cidade de Passo Fundo.** Passo Fundo, 2015. Monografia (Curso de Administração), UPF, 2015.

O presente estudo objetivou propor uma estratégia financeira para uma microempresa, localizada na cidade de Passo Fundo. Teve como foco principal o planejamento financeiro, e a metodologia utilizada para a realização do estudo foi uma pesquisa descritiva, a partir de uma abordagem quantitativa, sendo que foi feita, inicialmente, a coleta de alguns documentos da mesma e, posteriormente, a análise de conteúdo. Ainda, considerou-se os indicadores financeiros, pois são o foco principal do controle gerencial. Contudo, o planejamento financeiro demonstrou uma nova visão a essa empresa, tendo em vista as possibilidades existentes, possibilitando-a enxergar o cenário em que estava inserida. Os resultados obtidos mostraram a importância de se ter um planejamento financeiro dentro da organização. Através da análise das informações, concluiu-se que a empresa não tinha nenhuma técnica adequada às finanças, tanto a curto como a longo prazo, muito menos possuía um instrumento de controle, o que só fazia aumentar o risco financeiro. Nesse sentido, desenvolveu-se um modelo de planejamento e controles financeiros, tendo em vista melhorar a situação financeira da empresa.

**Palavras-chave:** Planejamento Financeiro; Controles Financeiros; Análise dos Conteúdos.

## LISTA DE SIGLAS

**BP**-Balço Patrimonial  
**CDG**- Capital de Giro  
**CE**-Composiço do Endividamento  
**CMV**- Custo da Mercadoria Vendida  
**DF**-Despesas Fixas  
**DRE** – Demonstração do Resultado  
**DV** – Despesas variáveis  
**GA**- Giro do Ativo  
**IPL**-Imobilização do Patrimônio Líquido  
**IRNC**-Imobilização dos Recursos Não Correntes  
**LC**-Liquidez Corrente  
**LG**-Liquidez Geral  
**LI**-Liquidez Imediata  
**LS**- Liquidez Seca  
**MC** – Margem de Contribuição  
**ML**-Margem Líquida  
**PCT**-Participação de Capitais de Terceiros  
**PE** – Ponto de Equilíbrio  
**PL**-Patrimônio Líquido  
**PV** – Preço de Venda  
**PMRE**-Prazo Médio Rotação de Estoque  
**PMRC**-Prazo Médio Recebimento de Compras  
**PMRV**-Prazo Médio Recebimento de Vendas  
**RPL**-Rentabilidade do Patrimônio Líquido  
**RA**-Rotação do Ativo  
**RB** –Receita Bruta  
**ROE**- Taxa de Retorno do Patrimônio Líquido  
**ROA**- Taxa de Retorno do Ativo

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Balanço Patrimonial Atual.....	41
<b>Quadro 2:</b> Demonstração do Resultado Atual.....	42
<b>Quadro 3:</b> Balanço Patrimonial com Análise Vertical.....	46
<b>Quadro 4:</b> Balanço Patrimonial com Análise Horizontal.....	49
<b>Quadro 5:</b> Demonstração do Resultado com Análise Vertical.....	51
<b>Quadro 6:</b> Demonstração do Resultado com Análise Horizontal.....	55
<b>Quadro 7:</b> Comparativo Ativo Total.....	60
<b>Quadro 8:</b> Comparativo Ciclo Financeiro.....	64
<b>Quadro 9:</b> Comparativo dos Índices.....	65
<b>Quadro 10:</b> Estimativa de Investimentos Pré-Operacionais.....	67
<b>Quadro 11:</b> Estimativa de Investimento Fixo.....	68
<b>Quadro 12:</b> Custo do Estoque Inicial.....	70
<b>Quadro 13:</b> Políticas de Vendas/Compras/Estoques.....	72
<b>Quadro 14:</b> Estimativa de Capital de Giro.....	73
<b>Quadro 15:</b> Estimativa de Investimento Inicial.....	73
<b>Quadro 16:</b> Despesas Fixas.....	75
<b>Quadro 17:</b> Estimativa das Despesas Variáveis.....	76
<b>Quadro 18:</b> Estimativa do Custo com Depreciação.....	78
<b>Quadro 19:</b> Índices aplicados para o recolhimento do imposto de renda.....	79
<b>Quadro 20:</b> Tributos.....	79
<b>Quadro 21:</b> Formação do Mark-up com Margem de Lucro.....	81
<b>Quadro 22:</b> Mark-Up sem margem de lucro.....	82
<b>Quadro 23:</b> Formação do Preço de Venda.....	83
<b>Quadro 24:</b> Estimativa de Venda em Unidades e Faturamento com Vendas Mensal.....	84
<b>Quadro 25:</b> Apuração do CMV.....	87
<b>Quadro 26:</b> Margem de Contribuição-Preço de Venda Orientativo.....	89
<b>Quadro 27:</b> Margem de Contribuição-Preço de Venda Mínimo.....	90
<b>Quadro 28:</b> Ponto de Equilíbrio.....	91
<b>Quadro 29:</b> Demonstração de Resultado.....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Participação de Capitais de Terceiros.....	52
<b>Gráfico 2:</b> Composição do endividamento.....	53
<b>Gráfico 3:</b> Imobilização do Patrimônio Líquido.....	54
<b>Gráfico 4:</b> Imobilização dos Recursos não Correntes.....	55
<b>Gráfico 5:</b> Liquidez Geral.....	56
<b>Gráfico 6:</b> Liquidez Corrente.....	57
<b>Gráfico 7:</b> Liquidez Seca.....	58
<b>Gráfico 8:</b> Liquidez Imediata.....	59
<b>Gráfico 9:</b> Margem Líquida.....	60
<b>Gráfico 10:</b> Rentabilidade do Ativo.....	61
<b>Gráfico 11:</b> Rentabilidade do PL.....	62
<b>Gráfico 12:</b> Total de Investimentos Pré Operacionais.....	67
<b>Gráfico 13:</b> Total de Investimento Fixo.....	69
<b>Gráfico 14:</b> Investimento de estoque.....	71
<b>Gráfico 15:</b> Investimentos Iniciais.....	74
<b>Gráfico 16:</b> Despesas Fixas.....	75
<b>Gráfico 17:</b> Despesas Variáveis da empresa.....	76
<b>Gráfico 18:</b> Participação no Faturamento Mensal.....	85
<b>Gráfico 19:</b> Custo das mercadorias.....	86
<b>Gráfico 20:</b> Margem de Contribuição.....	88
<b>Gráfico 21:</b> Ponto de Equilíbrio .....	92
<b>Gráfico 22:</b> DRE mês 01.....	94
<b>Gráfico 23:</b> DRE mês 02 e 03.....	94

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Função do Planejamento Financeiro.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Planos Financeiros a longo prazo.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Planos Financeiros a curto prazo.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Estrutura de Planejamento Financeiro.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.5</b>	<b>Demonstrativos Financeiros Projetados.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.6</b>	<b>Planejamento Financeiro Estratégico.....</b>	<b>20</b>
2.2	ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Análise do Balanço.....</b>	<b>21</b>
2.2.1.1	<i>Análise Vertical do Balanço.....</i>	22
2.2.1.2	<i>Análise Horizontal do Balanço.....</i>	23
<b>2.2.2</b>	<b>Demonstração de Resultado.....</b>	<b>23</b>
2.2.2.1	<i>Análise Vertical da Demonstração do Resultado .....</i>	24
2.2.2.2	<i>Análise Horizontal da Demonstração do Resultado .....</i>	24
2.3	ÍNDICES FINANCEIROS E ECONÔMICOS.....	24
<b>2.3.1</b>	<b>Índice de Liquidez.....</b>	<b>25</b>
2.3.1.1	<i>Índice de Liquidez Imediata.....</i>	25
2.3.1.2	<i>Índice de Liquidez Corrente.....</i>	25
2.3.1.3	<i>Índice de Liquidez Seca.....</i>	25
2.3.1.4	<i>Índice de Liquidez Geral.....</i>	26
<b>2.3.2</b>	<b>Índice Financeiro de Atividade .....</b>	<b>26</b>
2.3.2.1	<i>Prazo Média de Renovação de Estoque .....</i>	27
2.3.2.2	<i>Prazo Médio de Pagamento de Compras .....</i>	27
2.3.2.3	<i>Prazo Médio de Recebimento de Vendas .....</i>	27
2.3.2.4	<i>Posicionamento da Atividade.....</i>	27
<b>2.3.3</b>	<b>Índice de Endividamento .....</b>	<b>28</b>
2.3.3.1	<i>Participação de Capitais de Terceiros .....</i>	28
2.3.3.2	<i>Garantia de Capital Próprio ao Capital de Terceiros.....</i>	28
2.3.3.3	<i>Participação de Capitais de Terceiros sobre os Recursos Totais.....</i>	29
2.3.3.4	<i>Composição do Individamento.....</i>	29
<b>2.3.4</b>	<b>Índice de Rentabilidade .....</b>	<b>29</b>
2.3.4.1	<i>Taxa de Retorno sobre o Ativo Total .....</i>	30
2.3.4.2	<i>Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido.....</i>	30
2.3.4.3	<i>Giro do Ativo.....</i>	30
2.3.4.4	<i>Margem Líquida.....</i>	30
2.4	CONTROLES FINANCEIROS.....	31
<b>2.4.1</b>	<b>Orçamento de Caixa.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Administração do Capital de Giro.....</b>	<b>32</b>

2.4.3	<b>Necessidade de Capital de Giro e Capital de Giro.....</b>	<b>32</b>
2.4.4	<b>Saldo da Tesouraria.....</b>	<b>33</b>
2.4.5	<b>Composição dos Custos de Aquisição.....</b>	<b>33</b>
2.5	<b>DESPESAS MENS AIS.....</b>	<b>33</b>
2.6	<b>FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....</b>	<b>34</b>
2.6.1	<b>Formação do Preço de Venda utilizando o Mark-Up. ....</b>	<b>35</b>
2.7	<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....</b>	<b>35</b>
2.8	<b>PONTO DE EQUILÍBRIO.....</b>	<b>36</b>
2.9	<b>PROJEÇÕES E ORÇAMENTOS .....</b>	<b>37</b>
2.9.1	<b>Orçamento de Vendas.....</b>	<b>38</b>
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
3.1	<b>DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>39</b>
3.2	<b>PLANO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>40</b>
4	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>42</b>
4.1.1	<b>Análise Vertical do Balanço Patrimonial.....</b>	<b>43</b>
4.1.1.1	<i>Ativo.....</i>	<i>43</i>
4.1.1.2	<i>Passivo.....</i>	<i>44</i>
4.1.2	<b>Análise Horizontal do Balanço Patrimonial.....</b>	<b>47</b>
4.1.2.1	<i>Ativo.....</i>	<i>47</i>
4.1.2.2	<i>Passivo.....</i>	<i>48</i>
4.1.3	<b>Análise de Demonstração de Resultado.....</b>	<b>50</b>
4.1.3.1	<i>Vertical.....</i>	<i>50</i>
4.1.3.2	<i>Horizontal .....</i>	<i>50</i>
4.2	<b>ANÁLISE DE INDICADORES DE ESTRUTURA DE CAPITAL.....</b>	<b>52</b>
4.2.1	<b>Participação de Capitais de Terceiro .....</b>	<b>52</b>
4.2.2	<b>Composição do Endividamento.....</b>	<b>53</b>
4.2.3	<b>Imobilização do Patrimônio Líquido.....</b>	<b>54</b>
4.2.4	<b>Imobilização dos recursos não correntes.....</b>	<b>55</b>
4.3	<b>ANÁLISE DE INDICADORES DE LIQUIDEZ.....</b>	<b>55</b>
4.3.1	<b>Liquidez Geral.....</b>	<b>56</b>
4.3.2	<b>Liquidez Corrente.....</b>	<b>57</b>
4.3.3	<b>Liquidez Seca.....</b>	<b>57</b>
4.3.4	<b>Liquidez Imediata.....</b>	<b>58</b>
4.4	<b>ANÁLISE DOS ÍNDICES ECONÔMICOS.....</b>	<b>59</b>
4.4.1	<b>Giro do Ativo .....</b>	<b>59</b>
4.4.2	<b>Margem Líquida.....</b>	<b>60</b>
4.4.3	<b>Rentabilidade do Ativo.....</b>	<b>61</b>
4.4.4	<b>Rentabilidade do Patrimônio Líquido.....</b>	<b>62</b>
4.5	<b>ANÁLISE DOS ÍNDICES DE ROTAÇÃO.....</b>	<b>62</b>
4.5.1	<b>Prazo Médio de Renovação de Estoque.....</b>	<b>63</b>
4.5.2	<b>Prazo Médio de Pagamento de Compras.....</b>	<b>63</b>
4.5.3	<b>Prazo Médio de Recebimentos de Vendas.....</b>	<b>63</b>
4.5.4	<b>Posicionamento Rotativo.....</b>	<b>64</b>
4.6	<b>PLANEJAMENTO DE UM PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>66</b>
4.6.1	<b>Investimento Total.....</b>	<b>66</b>
4.6.1.1	<i>Estimativa dos Investimentos Fixos.....</i>	<i>66</i>
4.6.1.2	<i>Estimativa do Estoque Inicial.....</i>	<i>69</i>
4.6.1.3	<i>Políticas de Vendas.....</i>	<i>71</i>
4.6.1.4	<i>Estimativa do Capital de Giro.....</i>	<i>72</i>

4.6.1.5	<i>Estimativa Total do Investimento Inicial</i> .....	73
<b>4.6.2</b>	<b>Despesas Mensais</b> .....	<b>74</b>
4.6.2.1	<i>Despesas Fixas</i> .....	74
4.6.2.2	<i>Despesas Variáveis</i> .....	76
4.6.2.3	<i>Despesas com Depreciação</i> .....	77
4.6.2.4	<i>Estimativa dos Custos de Comercialização</i> .....	79
<b>4.6.3</b>	<b>Preço de Venda</b> .....	<b>80</b>
4.6.3.1	<i>Métodos de Formação de Preço de Venda das Mercadorias</i> .....	80
4.6.3.2	<i>Formação do Mark-Up com Margem de Lucro</i> .....	80
4.6.3.3	<i>Formação do Mark-Up sem Margem de Lucro</i> .....	82
4.6.3.4	<i>Formação do Preço de Venda</i> .....	82
<b>4.6.4</b>	<b>Previsão de Vendas</b> .....	<b>84</b>
<b>4.6.5</b>	<b>Apuração dos indicadores do CMV</b> .....	<b>86</b>
<b>4.6.6</b>	<b>Margem de Contribuição</b> .....	<b>88</b>
4.6.6.1	<i>Margem de Contribuição Preço de Venda Orientativo</i> .....	88
4.6.6.2	<i>Margem de Contribuição Preço de Venda Mínimo</i> .....	90
<b>4.6.7</b>	<b>Ponto de Equilíbrio</b> .....	<b>91</b>
<b>4.6.8</b>	<b>Demonstração de Resultado</b> .....	<b>92</b>
4.7	SISTEMA FINANCEIRO ATUAL.....	94
4.8	PLANEJAMENTO DOS CONTROLES FINANCEIROS.....	96
<b>4.8.1</b>	<b>Controle diário do caixa</b> .....	<b>97</b>
<b>4.8.2</b>	<b>Controle diário bancário</b> .....	<b>97</b>
<b>4.8.3</b>	<b>Controle diário das vendas</b> .....	<b>97</b>
<b>4.8.4</b>	<b>Controle de contas à receber e à pagar</b> .....	<b>98</b>
<b>4.8.5</b>	<b>Controle Mensal de Despesas</b> .....	<b>98</b>
<b>4.8.6</b>	<b>Controle de Estoques</b> .....	<b>98</b>
4.9	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	99
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>101</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105

# 1 INTRODUÇÃO

As microempresas sofrem por causa da concorrência direta com as grandes organizações, isto é, apenas um dos vários obstáculos enfrentados. Dessa forma, elas ficam vulneráveis com os problemas externos gerenciais, se tornando assim, mais um desafio para que elas crescerem no mercado. As pequenas empresas muitas vezes não tem planejamento financeiro, devido à dificuldade de lidar com o sistema, ao custo que ele traz, ou até mesmo por não estarem preparados a tais mudanças. Sabemos que o planejamento é indispensável para qualquer organização, a falta dele, torna-se um problema significativo, impedindo que ela muitas vezes se desenvolva e gere resultados. Todo esforço para evitar esses desgastes representa agora um grande passo para seu crescimento e sobrevivência no mercado.

A ausência de ter um planejamento financeiro traz as microempresas um culto altíssimo, e por isso é fundamental tê-lo. O impacto do planejamento é muito grande, ele mostra a visão mais clara dos negócios financeiros, mostrando quais os objetivos podem ser alcançados. O plano é uma declaração aos gestores do que pode ser feito no futuro. Muitas vezes as decisões demoram para serem implantadas, devido a questão da cultura organizacional. O planejamento financeiro traz a ideia de projeções, estimativas que fazem os gestores enxergarem uma possível posição econômico-financeira, envolvendo planos financeiros e planos operacionais de toda a empresa.

O mesmo se faz necessário em qualquer tipo de empresa, independentemente de seu ramo de atuação, sendo que, em geral, as micro e pequenas empresas apresentam um quadro difícil, devido ao fato de apresentarem baixo conhecimento de técnicas administrativas, juntamente com os problemas de falta de capital de giro, por exemplo. Uma gestão financeira eficiente é a alternativa para ajudar as microempresas a alcançarem suas metas e objetivos.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Qualquer negócio, seja grande ou pequeno, envolve diversos processos financeiros, que muitas vezes são acionados por decisões administrativas. Dificilmente encontramos planejamento financeiro em pequenas empresas, quais, as vezes, ainda não estão preparadas para mudar. Geralmente as decisões dependem dos gestores, e muitos destes acham o assunto complexo, ou seja, difícil de entender. Sabemos que é necessário profissionais capacitados para tal função, por isso, em muitas empresas não encontramos esse planejamento financeiro, pois, muitas vezes não o tem pela própria falta de profissionais no mercado.

Existe, ainda, a predominância de familiares no contexto de trabalho, principalmente quando se fala em gestão, e isso, ao contrário do que se pensa, pode ser uma grande desvantagem para elas, porque, em geral, esse fato pode acarretar indisciplina, dificuldade a se adaptarem as mudanças que ocorrem no ambiente externo da organização, e uma certa resistência em implantar determinados sistemas indispensáveis para o bom desenvolvimento no mercado atual. Esses entraves demonstram os principais motivos para que uma microempresa disponha de um sistema financeiro.

Como todo planejamento ele exige um processo gerencial, os gestores precisam se adaptar ao planejamento para que a empresa tenha sucesso. O planejamento financeiro possibilita traçar uma estratégia, e esta deve visar atingir os objetivos da empresa. Com a concorrência que está no mercado atual, existe a necessidade de se ter um controle financeiro no empreendimento, hoje em dia, produzir e vender não é mais suficiente. Dessa forma é essencial obtê-lo, ele mostrara uma projeção futura da empresa, assim os gestores vão conseguir analisar se o caminho a ser traçado ira ou não dar lucro.

Nesse trabalho, a partir da análise do contexto de uma empresa, busca-se evidenciar que tal sistema é realmente indispensável nas microempresas, pois possibilita saber com antecedência os caminhos que estão sendo trilhados, na tentativa de maximizar os resultados econômicos e trazer “tranquilidade” aos gestores.

## **1.2 OBJETIVOS**

Traçar um plano financeiro para a empresa, estabelecendo estratégias que visem atingir os objetivos propostos, para ajudar no crescimento da organização.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Elaborar um Planejamento Financeiro para uma microempresa, localizada na cidade de Passo Fundo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Agregar dados e analisar índices financeiros da empresa
- b) Criar um plano financeiro
- c) Criar controles financeiros

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Discute-se, a partir de diferentes autores, a importância de se ter um planejamento financeiro dentro das organizações, na tentativa de melhorar o seu funcionamento. Esta pesquisa apresenta conceitos básicos sobre planejamento financeiro, índices e indicadores financeiros, temas esses que norteiam esse estudo.

### 2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIROS

O planejamento financeiro é a trajetória que a organização estabelece para alcançar seu objetivo final. Para Filho (2004), “(...) para planejar é preciso partir da renda que se tem, e estabelecer as prioridades em seu orçamento.”

Gitman (1997, p. 588) discorre, "O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos". Nesse sentido, planejar é se adiantar em relação ao futuro, avaliando possibilidades, trilhando caminhos, construindo um referencial futuro, é agir também, pois a intenção de se fazer um planejamento dentro de uma organização é buscar racionalmente o melhor caminho.

Ter esse planejamento é estar na frente dos concorrentes, assim é consigo avaliar quais serão os resultados antecipadamente.

Segundo Filion e Dolabela (2000),

“O Plano Financeiro representa a principal fonte de referência e controle da saúde da empresa, sendo utilizada pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro de parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se às novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura e projetar novos investimentos com base em níveis de crescimento previstos e desejados” (FILION; DOLABELA, 2000, p. 172).

O plano financeiro é formado por projeções financeiras, os índices de desempenho, o cálculo do ponto de equilíbrio, o do custo de operar a empresa sem vender e sem produzir, ainda, a demonstração do resultado do exercício, entre outros.

### **2.1.1 Função do Planejamento Financeiro**

Diante dessa estratégia financeira, o planejamento é uma ferramenta de grande importância, uma vez que pode ser determinante na sobrevivência de empresa, e é através dele que se saberá se a mesma possui liquidez para sanar seus compromissos ou se necessitará fazer financiamentos. Ele também, evita surpresas e cria cenários alternativos, se vierem a ocorrer imprevistos.

Para Filho (2004, p. 283), “O planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada”. Ele compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

### **2.1.2 Planos Financeiros a Longo Prazo**

A falta de um planejamento financeiro em longo prazo é o principal motivo de ocorrência de muitas dificuldades e falências de empresas. Planos financeiros em longo prazo tendem a ser custeados por planos financeiros em curto prazo, e estão ligados ao planejamento estratégico da organização.

Para Gitman (1997, p. 588), "Os planos financeiros em longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros". Ou seja, ele auxilia, mostrando alternativas, assim ele prioriza os objetivos e dá uma direção a empresa. Esse processo inicia-se quando os responsáveis fazem a elaboração dos planos financeiros a longo prazo, os quais serão refletidos nos planos e orçamentos em curto prazo.

### **2.1.3 Planos Financeiros a Curto Prazo**

Planejamento a curtos prazo, são planejadas em períodos curtos, entre um e dois anos, muitas vezes compostos, por previsão de vendas e por dados operacionais. Segundo Gitman (1997, p. 589), "A partir das previsões de venda são desenvolvidos planos de produção, que consideram tanto o tempo necessário para converter a matéria prima em produto acabado (lead time), como os tipos e quantidades de matéria-prima exigida".

Com base nesses planos, a empresa pode ver quais são as necessidades de mão de obra, e as despesas gerais da empresa. Após preparar estas estimativas, é feito a demonstração do resultado e então se projeta o caixa.

Segundo Gitman (1997),

"As principais metas do planejamento em curto prazo é a previsão de vendas juntamente com os dados operacionais e financeiros. Como resultado, da análise do planejamento em curto prazo, têm-se como mais importantes os orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas". (GITMAN, 1997, p. 588).

#### **2.1.4 Estrutura de Planejamento Financeiro**

De acordo com Gitman (1997, p. 599) "O processo de planejamento de lucros está centrado na elaboração de demonstrações projetadas; a demonstração do resultado e o balanço patrimonial". A metodologia utilizada para a estimativa do resultado projetado sugere que as relações entre vários custos e vendas no próximo ano repetirão aquelas havidas no ano anterior. Essa estrutura é como se fosse um documento parecido com a o demonstrativo de resultado do exercício (DRE), nele contém informações para traçar as metas e corrigir as falhas administrativas da empresa.

#### **2.1.5 Demonstrativos Financeiros Projetados**

Previsão de vendas, são dados que o marketing da empresa dispõem, junto com a área financeira é possível projetar previsões do caixa, analisando as entradas e saídas, bem como os custos e as despesas.

Segundo Gitman (1997, p. 599): "O planejamento do lucro envolve a elaboração da demonstração do resultado e do balanço patrimonial projetados". A elaboração dessas demonstrações exige uma fusão cuidadosa de inúmeros procedimentos que levam em conta as receitas, custos e despesas, obrigações, ativos e participações acionárias, resultantes do nível de operações antecipadas.

#### **2.1.6 Planejamento Estratégico Financeiro**

O gestor precisa ter um olha estratégico para que a empresa cresça e se desenvolva, assim ele consegue gerenciar os problemas, transformando-os em soluções. Este gestor deve expor aos colaboradores a sua visão para que todo o grupo saiba os planos que a empresa está querendo alcançar.

Para Mintzberg (2000, p. 45): “As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos”.

## 2.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A análise das demonstrações financeiras mostra como está a situação financeira e patrimonial da organização, ela consiste numa análise dos dados financeiros disponíveis. Dessa forma, as demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, e o responsável pelas finanças precisa analisar estes dados para que possam ser transformados em informações que ajudarão a empresa a se ter uma visão clara de seu desempenho, mostrando seus pontos fortes e fracos, possibilitando o gestor tomar decisões que intensifiquem estes pontos fortes, minimizando os pontos fracos. A análise de balanços é dividida em três subgrupos: Análise Vertical (AV), Análise Horizontal (AH) e Análise de Indicadores Financeiros e Econômicos.

De acordo com Matarazzo (1998, p. 153) “(...) é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”.

### 2.2.1 Análise do Balanço

Conforme Oliveira (2003, p. 133), “(...) a análise do Balanço Patrimonial fornece uma visão geral, podendo até identificar o principal problema da empresa, bem como as perspectivas futuras e alternativas estratégicas”. Para Matarazzo (1998 p. 158), “(...) uma boa análise sempre deveria começar com a do Balanço Patrimonial da empresa, pois seria extremamente desastroso para um gerente financeiro assumir as finanças de uma empresa que caminha para a insolvência”.

Iudícibus e Marion afirmam,

“É muito mais útil calcular certo número selecionado de índices quocientes, de forma consistente, de período para período, e compará-los com padrões preestabelecidos e tentar, a partir daí, tirar uma ideia de quais problemas merecem uma investigação maior, do que apurar dezenas e dezenas de índices, sem correlação entre si, sem comparações e, ainda, pretender dar um enfoque e uma significação absolutos a tais índices e quocientes”. (IUDÍCIBUS; MARION, 1995, p. 67).

O Balanço Patrimonial é a demonstração financeira destinada a evidenciar, quantitativa e qualitativamente, em uma determinada data, a posição patrimonial e financeira da entidade. Ele deve compreender todos os bens e direitos, tantos tangíveis como intangíveis, as obrigações e o Patrimônio Líquido da entidade, levantados a partir dos resultados contábeis. Vejamos no quadro 1, o balanço patrimonial da empresa.

#### *2.2.1.1 Análise Vertical do Balanço*

Esta análise, também é conhecida como estrutura, composição ou percentual. É uma técnica de grande relevância que serve para avaliar a estrutura de composição de itens do balanço e sua evolução no decorrer de um certo período. Consiste em estabelecer a participação (em %) de cada item em relação ao total de seu grupo ou, na maioria das vezes, pelo total geral. O coeficiente ou a porcentagem é a medida que indica a proporção de cada conta em relação ao todo.

É calculado a participação de cada componente do Ativo ou Passivo e Patrimônio Líquido em relação ao total do Ativo ou total do Passivo, dessa forma também é feito o mesmo para as contas de Demonstração dos Resultados do Exercício em relação à Receita Operacional Líquida da empresa, expressando a participação em porcentagem. Sendo assim, o objetivo da Análise Vertical (AV) é avaliar, as partes que compõem o todo, comparando-os ao decorrer de um certo tempo. “A análise vertical facilita a avaliação da estrutura do Ativo e do Passivo, bem como a participação de cada item da Demonstração de Resultado na formação do lucro ou prejuízo”. (HOJI, 2007, p. 9).

### *2.2.1.2 Análise Horizontal do Balanço*

Esta análise, também é conhecida como análise de evolução, ela permite o administrador observar os movimentos dos valores expressados pelas contas patrimoniais ou os efeitos através da comparação de um determinado período. Ela identifica as melhoras e tendências de cada conta das demonstrações. Ao desenvolver esta análise, o responsável adota um período base, e então começa as comparações em relação a este período.

“Com a utilização desta análise, o administrador financeiro terá uma visão detalhada de cada item dos demonstrativos contábeis no decorrer do tempo e poderá visualizar tendências futuras tendo condições de corrigir eventuais desvios dos objetivos propostos”. (HOJI, 2007, p. 18).

### **2.2.2 Demonstração do Resultado (DRE)**

A demonstração do resultado (DRE) é um relatório contábil destinado a evidenciar a composição do resultado formado em um determinado período de operações da entidade. Essa demonstração, observado o princípio da competência, evidenciará a formação de vários níveis de resultados mediante confronto entre as receitas e os correspondentes custos e despesas.

A DRE, portanto, é uma demonstração que evidencia o resultado econômico, isto é, o lucro ou prejuízo apurado pela empresa no desenvolvimento das suas atividades durante um determinado período que geralmente é igual a um ano. “O DRE é composta por contas de resultado que referem-se a todas as contas que apresentam despesas, e contas patrimoniais que referem-se as deduções e as participações no resultado”. (MATARAZZO, 1998 p. 169).

### *2.2.2.1 Análise Vertical da Demonstração do Resultado (DRE)*

“A análise mostra a importância relativa de cada conta da demonstração, e através de comparação com padrões do ramo de atuação ou com as relações da própria empresa, comparando com anos anteriores”. (MATARAZZO, 1998 p. 173)

### *2.2.2.2 Análise Horizontal da Demonstração do Resultado (DRE)*

Está se relaciona com cada conta da demonstração financeira com sua equivalente de exercícios anteriores. Esta análise é afetada pela inflação, ou seja, é necessário transformar todos os valores presentes de uma mesma data, através da utilização de um índice de atualização do poder aquisitivo da moeda. “A aplicação desse método permite determinar a evolução real das contas”. (MATARAZZO, 1998 p. 174)

## 2.3 ÍNDICES FINANCEIROS E ECONÔMICOS

Segundo Gitman (1997, p. 654): “A análise dos indicadores financeiros e econômicos propicia ao administrador financeiro informações adicionais de grande importância, possibilitando a ele gerenciar a execução orçamentária, financeira e patrimonial.” Estes indicadores têm como função avaliar o desempenho da empresa no que se refere a sua liquidez, o seu ciclo operacional, ao seu grau de endividamento, sua rentabilidade e atividade. Esse cálculo é feito com base nas informações financeiras apresentadas no Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado do Exercício da empresa.

Podemos subdividir a análise das demonstrações financeiras em análise da situação financeira (Liquidez e Estrutura) e análise da situação econômica (Rentabilidade e Atividade). Inicialmente são desenvolvidas separadamente, e no momento seguinte, juntam-se as conclusões dessas duas análises.

### 2.3.1 Índice de Liquidez

A análise de liquidez também chamada de análise de razão ou quociente, “(...) visa à mensuração da capacidade financeira da empresa em pagar os seus compromissos de forma imediata, a curto e a longo prazo” (SHIRICKEL, 1999, p. 61). Os índices de liquidez medem a capacidade da empresa em cumprir suas obrigações junto a empregados, fornecedores, clientes e Governo.

#### 2.3.1.1 Índice de Liquidez Imediata

Segundo Gitman (1997, p. 655) “O índice de liquidez imediata, também chamada de instantânea ou absoluta, é a capacidade financeira da empresa em pagar suas obrigações de curto prazo (Passivo Circulante)”. Dessa forma a organização utiliza-se de suas disponibilidades em Caixa, Bancos e Aplicações Financeiras em curtíssimo prazo.

#### 2.3.1.2 Índice de Liquidez Corrente

Segundo Gitman (1997, p. 657): “O índice de liquidez corrente, também conhecida por normal ou comum, mostra a posição no caso de utilização total do seu Ativo Circulante, para pagamento total do seu Passivo Circulante”.

#### 2.3.1.3 Índice de Liquidez Seca

Segundo Gitman (1997, p. 659): “O índice de liquidez seca, também chamada de ácida, é a capacidade financeira da empresa em honrar suas dívidas em curtíssimo prazo.” Os

estoques são excluídos por representarem bens que não têm data definida de realização financeira, pois se trata dos ativos de menor liquidez, que ainda necessitam ser processados (manufaturados) e vendidos, sendo que há o risco de que o ciclo operacional não seja completado por alguma razão.

#### *2.3.1.4 Índice de Liquidez Geral*

Segundo Gitman (1997, p. 661): “Índice de liquidez geral, também denominada de total, é a capacidade financeira da empresa de pagar todas suas dívidas tanto de curto como de longo prazo”.

### **2.3.2 Índice Financeiro de Atividade**

Os índices de atividade têm como função “medir a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou em caixa” (GITMAN, 2002, p. 112). Estes índices mensuram as diversas durações de um ciclo operacional, o qual envolve todas as fases operacionais típicas de uma empresa, que vão desde a aquisição de insumos básicos ou mercadorias até o recebimento das vendas realizadas.

Para a redução desse período e, conseqüentemente, das necessidades de investimentos, as empresas utilizam-se, normalmente, dos prazos para pagamentos de estoques adquiridos e de operações bancárias de desconto de duplicatas representativas das vendas de crédito. Ainda, há vários índices disponíveis para medir a atividade das contas circulantes mais importantes, que incluem os estoques, as duplicatas a receber e a pagar.

#### *2.3.2.1 Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE)*

Este cálculo, apresenta o tempo médio necessário para que a empresa complete sua renovação de estoques.

#### *2.3.2.2 Prazo Médio de Pagamento de Compras (PMPC)*

Este cálculo, indica quantos dias, em média, a empresa vai levar para pagar suas obrigações aos fornecedores.

#### *2.3.2.3 Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV)*

Esse cálculo apresenta, quantos dias, em média, a empresa irá receber os valores de vendas dos seus clientes, podendo ser vendas à vista ou vendas à prazo. “A alteração do giro do período atual em relação ao período anterior pode ser causada por diversos fatores, um deles é alteração na política de financiamento de clientes”. (HOJI, 2007, p. 27).

#### *2.3.2.4 Posicionamento da Atividade*

Mostra a relação existente entre o prazo médio de recebimento de vendas, o prazo médio de renovação de estoque e o prazo médio de pagamento de compras.

### 2.3.3 Índice de Endividamento

Esta análise tem o objetivo de indicar a participação do montante de recursos de terceiros utilizados pela empresa, com relação ao seu capital próprio.

Conforme Hoji, (2007, p. 33). “Em geral, o administrador financeiro está mais preocupado com os empréstimos a longo prazo, o que, de fato, acarreta mais juros”. Os credores também se preocupam com o grau de endividamento da empresa e a capacidade de pagamento de suas dívidas, pois quanto mais endividada a empresa estiver, maior será a probabilidade de não honrar seus compromissos com seus credores.

#### 2.3.3.1 Participação de Capitais de Terceiros

Conforme Hoji, (2007, p. 35): “Participação de capitais de Terceiro, também pode ser chamado de Grau de Endividamento, pois indica quanto a empresa adquiriu Capitais de Terceiros, para cada 1 (uma) unidade monetária de Capital Próprio investido.” Ou seja, neste índice pode-se verificar a proporção entre os Capitais de Terceiros (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo) e o Patrimônio Líquido (Capital Próprio) utilizado pela mesma.

#### 2.3.3.2 Garantia de Capital Próprio ao Capital de Terceiros

Conforme Hoji, (2007, p. 36): “Indica quanto a empresa terá como garantia de cobertura para cada 1 (uma) unidade monetária de capital tomado de terceiros”. Este índice tem uma grande importância, pois demonstra as reais garantias que a empresa pode dar para possíveis captações dentro do mercado financeiro ou investidores e acionistas quando da tomada de recursos.

### *2.3.3.3 Participação de Capital de Terceiros sobre Recursos Totais*

Conforme Hoji, (2007, p. 37): “Este índice mede a porcentagem dos recursos totais da empresa que se encontra financiada por Capital de Terceiros, ou seja, mede quanto provém de fontes de financiamento não próprias”.

### *2.3.3.4 Composição de Endividamento*

Conforme Hoji, (2007, p. 39): “Indica quanto da dívida total da empresa deverá ser pago a curto prazo, isto é, as obrigações a curto prazo comparadas com as obrigações totais”. A proporção favorável seria de maior participação de dívidas a Longo Prazo, favorecendo à empresa tempo maior para gerar recursos que, provavelmente, saldarão os compromissos.

“Se a composição do endividamento apresentar significativa concentração no Passivo Circulante (curto Prazo), a empresa poderá ter reais dificuldades num momento de reversão de mercado (o que não aconteceria se as dívidas estivessem concentradas no Longo Prazo)”. (MARION, 2007, p. 106)

## **2.3.4 Índice de Rentabilidade**

De acordo, com Marion (2007, p. 133): “Os índices de rentabilidade visam avaliar os resultados que a empresa ganhou, ou seja, mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto rendeu os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa”. As principais bases de comparação adotadas para o estudo dos resultados empresariais são o Ativo Total, o Patrimônio Líquido e as Receitas de Vendas. Os resultados normalmente utilizados, por sua vez, são o Lucro Operacional (lucro gerado pelos ativos) e o Lucro Líquido (após o Imposto de Renda), sendo que, todos esses valores financeiros devem estar expressos em moeda de mesmo poder de compra.

#### *2.3.4.1 Taxa de Retorno sobre o Ativo Total (ROA)*

De acordo, com Marion (2007, p. 137): “Taxa de retorno sobre o ativo total, também chamada de retorno sobre o investimento (ROI), mede a eficiência da administração na geração de lucros com seus Ativos Totais”.

#### *2.3.4.2 Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)*

Mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários, ou seja, para cada unidade monetária de Recursos Próprios (Patrimônio Líquido) investido na empresa, mede-se quanto os proprietários ganharam de lucros.

“A rentabilidade é medida em função dos investimentos. As fontes de financiamento do Ativo são Capital Próprio e Capital de Terceiros. A administração adequada do Ativo proporciona maior retorno para a empresa”. (MARION, 2007 p. 141).

#### *2.3.4.3 Giro do Ativo*

De acordo, com Marion (2007, p. 144): “Indica quanto a empresa vendeu para cada unidade monetária de investimento total”.

#### *2.3.4.4 Margem Líquida*

De acordo, com Marion (2007, p. 147): “Indica quanto a empresa obtém de lucro para cada unidade monetária vendida. A Margem Líquida é uma medida bastante citada para indicar o sucesso da empresa, em termos de lucratividade sobre vendas”.

## 2.4 CONTROLES FINANCEIROS

Os controles financeiros possibilitam mostrar aos gestores quais são os erros que estão sendo cometidos, ter controle diário é essencial para a sobrevivência da empresa.

### 2.4.1 Orçamento de Caixa

Essa conta é responsável pelas as entradas e saídas de caixa da empresa projetadas, e sua função é estimar a necessidade de caixa em curto prazo. Essa informação é de grande valor, pois determina se a empresa poderá realizar investimentos em curto prazo com capital próprio, ou se terá que se preparar para realizar financiamentos, por exemplo.

Conforme Filho (2004, p. 570),

“Estrutura de capital é a forma pela qual a empresa obtém o financiamento de que necessita para sustentar seus investimentos em longo prazo. A estrutura financeira de uma empresa é a combinação específica de capital de terceiros de longo prazo e capital próprio que a empresa utiliza para financiar suas operações. A empresa deve se preocupar em primeiro lugar com quanto deve tomar emprestado. Em segundo lugar, deve identificar quais são as fontes menos dispendiosas de fundos para a empresa”. (FILHO, 2004, p. 570).

Para Gitman (1997, p. 590), "Orçamento de caixa permite a empresa prever as necessidades de caixa da empresa em curto prazo, geralmente no período de um ano, subdividido em intervalos mensais". Dessa forma a organização terá uma previsão das necessidades que ela irá precisar dentro de um determinado período.

### 2.4.2 Administração do Capital de Giro

Administrar o capital de giro da empresa muito importante, uma vez que ele está relacionado com a parte operacional e com os negócios da mesma. Essa administração envolve um processo contínuo de tomada de decisões, voltadas, principalmente, para a preservação da liquidez, o que atinge também sua rentabilidade.

Conforme Silva (2006),

“À medida que a empresa toma vulto, isto é, que cresce, torna-se necessária a profissionalização do gerenciamento das funções financeiras. Podemos visualizá-las em três dimensões, a primeira está ligada no nosso dia-a-dia, sendo que consiste em descontar as duplicatas nos bancos, obter empréstimos de curto prazo, bem como fazer aplicações financeiras das obras temporárias de recursos. A segunda está ligada em operações da empresa, como estoques, duplicatas a receber, contas a pagar aos fornecedores. Já a terceira é uma esfera estratégica, relacionada às decisões de investimentos”. (SILVA, 2006, p. 25).

### 2.4.3 Necessidade De Capital de Giro (NCG) e Capital de Giro (CDG)

O conceito de Necessidade de Capital de Giro decorre da necessidade de caixa, no momento em que, no ciclo financeiro, as saídas de ocorrem antes das entradas. Segundo Junior e Begalli (2009, p. 272), “NCG reflete no montante em que a empresa necessita tomar para financiar seu ativo circulante.”

Já, nas palavras de Filho (2004, p. 187), “O CDG é obtido através da diferença entre passivo não circulante e ativo não circulante.”

Ainda o mesmo autor, Filho (2004),

“Dessa forma podemos dizer que CDG é obtido pela diferença das contas do patrimônio líquido e do ativo permanente, indicando o montante de recursos próprios disponíveis para financiar outras atividades que não as aplicáveis em ativos fixo, quando positiva ou a indisponibilidade de recursos próprios para financiar as imobilizações quando negativa”. (FILHO, 2004, p.145.)

A expressão capital de giro se refere ao total de investimentos de curto prazo realizado pela empresa, enquanto a expressão capital de giro líquido se refere ao saldo líquido de aplicações e fontes efetuado neste horizonte de tempo.

#### **2.4.4 Saldo de Tesouraria (ST)**

Para Wernke (2001, p. 124): “O saldo da tesouraria é a soma dos caixas, bancos com movimentos, aplicações financeiras de curto prazo – os empréstimos financeiros de curto prazo e as duplicatas a pagar”.

#### **2.4.5 Composição dos Custos de Aquisição**

No entendimento de Wernke (2001, p. 128) “Todos os esforços despendidos para a aquisição das mercadorias, materiais ou serviços até o momento de sua utilização participam do custo de compra”. Assim, compõem os custos de compra os seguintes fatores:

“(+) Custo da fatura (valor constante na nota fiscal); (-) Descontos dados na fatura (incondicionais, mencionados no corpo da nota fiscal (Não são os descontos recebidos por pagamento no vencimento ou antecipado da duplicata); (+) Despesas acessórias (frete, seguros, outros); (+) Impostos não recuperáveis fiscalmente (IPI no comércio); (-) Impostos recuperáveis fiscalmente (IPI e ICMS na indústria e ICMS no comércio); (=) Custo de aquisição das mercadorias, materiais ou serviços (WERNKE, 2001, p. 129).

### **2.5 DESPESAS MENSAS**

As despesas são os principais itens na composição do preço de venda no comércio, pois elas estão ligadas diretamente à venda das mercadorias. A empresa deve analisar muito

bem as despesas, juntamente com o preço de mercado, para que não tenha prejuízo e consiga suprir as necessidades da mesma.

Nas palavras de Wernke (2001)

“Despesas: expressam o valor dos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas, de forma voluntária. Esse conceito é utilizado para identificar os gastos não relacionados com a produção, ou seja, os que se referem às atividades não produtivas da empresa. Geralmente, essas atividades podem ser classificadas em despesas comerciais, despesas administrativas e despesas financeiras” (WERNKE, 2001, p. 12).

## 2.6 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A formação do preço de venda de produtos ou de serviços é muito influenciada pelo mercado onde a empresa atua. Ela deve ter grande conhecimento de seus concorrentes e clientes, para poder seguir os valores que estão sendo utilizados no mercado, mas sem deixar de saber qual a estrutura de sua empresa e qual o valor mínimo com que ela pode operar.

No conceito de Bruni e Famá (2004),

“Proporcionar, a longo prazo, o maior lucro possível. Permitir a maximização lucrativa da participação de mercado. Maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidade e desperdícios operacionais. Maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios auto-sustentado”. (BRUNI; FAMÁ, 2004, p. 321)

Os preços são um fator-chave de posicionamento e precisam ser definidos em relação ao mercado-alvo, ao *mix* de produtos e serviços e, também, à concorrência (mercado). “A determinação de preço com base na imagem é especialmente eficaz com produtos que apelam para a vaidade das pessoas, além de muitos consumidores utilizarem o preço como indicador de qualidade”. (KOTLER, 1998, p. 342).

### 2.6.1 Formação do Preço de Venda utilizando o *Mark-up*

Formar o preço é essencial para a empresa, não pode estar muito acima do mercado, deve ser feita uma pesquisa com relação às mercadorias e a demanda do mercado em questão.

Segundo Kotler (1998),

“O método mais comum de determinação de preço no varejo é adicionar um *mark-up* padrão ao custo do produto. Também, outra forma de definir os preços de uma empresa é pela estratégia do “valor percebido”, pois considera as percepções de valor dos clientes para a determinação de preços, e se utiliza outros elementos do marketing, como propaganda, imagem, serviços, com o objetivo de aumentar o valor percebido pelos clientes”. (KOTLER, p.347, 1998).

Segundo Bruni e Famá (2004, p. 340), “(...) para se chegar ao preço a ser praticado, muitas vezes, pode-se empregar o *mark-up*, índice que, aplicado sobre os gastos de determinado bem ou serviço, permite a obtenção do preço de venda”.

Segundo Bruni e Famá (2004),

“A principal razão da aplicação do *mark-up* decorre do fato de possibilitar uma grande simplificação do processo de formação dos preços – já que custos fixos e demais gastos são incorporados diretamente no percentual do *mark-up*, não precisando ser apurados individualmente por produto ou serviço comercializado. O conceito de *mark-up* é bastante empregado em empresas comerciais. (...) “O *mark-up* pode ser calculado de duas formas: multiplicador – mais usual, representa por quanto devem ser multiplicados os custos variáveis para se obter o preço de venda a praticar; e divisor – menos usual, representa percentualmente o custo variável em relação ao preço de venda.” (BRUNI e FAMÁ, 2004, p. 341-343).

## 2.7 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição é de grande importância para a teoria do cálculo do ponto de equilíbrio, por estar relacionada diretamente com o cálculo, importante também na tomada de decisões gerenciais e para o custeio variável, e por ser a diferença entre o preço de

venda e a soma dos custos e despesas variáveis, demonstra também quais produtos são mais rentáveis para a empresa.

Para Vieira (2010) a margem de contribuição é,

“A diferença entre o preço de venda e o custo e despesas variáveis de cada produto ou serviço; é o valor com que cada unidade contribui para o pagamento dos custos e despesas fixas e para a formação do lucro. A margem de contribuição pode ser: unitária quando a contribuição é oriunda de uma só unidade de produto; ou total quando provém de diversas unidades de produto e indica quantitativamente a importância do produto no desempenho global da empresa.” (VIEIRA, 2010, p. 38).

Segundo Vieira (2010, p. 39), “a fórmula da margem de contribuição unitária é dada pela fórmula:  $MCu = PVu - CVu - DVu$ , qual a  $MCu =$  margem de contribuição unitária;  $PVu =$  preço de venda unitário;  $CVu =$  custos variáveis unitários;  $DVu =$  despesas variáveis unitárias”

A margem de contribuição, apesar de algumas limitações apresentadas acima, é de fundamental importância as empresas, pois objetiva a redução dos custos dos preços unitários de venda e o aumento nas vendas.

## 2.8 PONTO DE EQUILÍBRIO

O Ponto de Equilíbrio é aquele em que o nível de venda não possui nem lucro nem prejuízo, é nele em que começa a análise de custo/volume/lucro de uma empresa.

Segundo Berti (2010),

“Ponto de Equilíbrio é o momento em que o resultado das operações da empresa é nulo, ou seja, a receita total é igual à soma dos custos e despesas totais. Se a empresa operar acima desse nível, passa a ter um resultado positivo (lucro), abaixo desse nível o resultado é negativo (prejuízo)” (BERTI, 2010, p. 149).

O ponto de equilíbrio representa o nível de vendas em que a empresa opera sem lucro ou prejuízo. Ou seja, o número de unidades vendidas no ponto de equilíbrio é suficiente para a empresa pagar seus custos fixos e variáveis, sem gerar lucro” (Wernke, 2001, p. 49).

O mesmo pode ser obtido pela seguinte fórmula:

$$\text{PEC un.} = \frac{\text{Custos fixos \$}}{\text{Margem de contribuição unitária \$}}$$

O mesmo é obtido pela seguinte fórmula:

$$\text{PEC valor} = \frac{\text{Custos fixos \$}}{\text{Percentual da Margem de contribuição unitária (\%)}}$$

Esse ponto de equilíbrio é obtido pela seguinte fórmula:

$$\text{PE fin.} = \frac{\text{Custos fixos (\$)} - \text{Depreciações (\$)} + \text{Dívidas do período (\$)}}{\text{Margem de Contribuição Unitária (\%)}}$$

O ponto de equilíbrio econômico é obtido pela seguinte fórmula:

$$\text{PE econ.} = \frac{\text{Custos fixos (\$)} + \text{Lucro desejado (\$)}}{\text{Margem de contribuição unitária (\%)}}$$

## 2.9 PROJEÇÕES E ORÇAMENTOS

Uma empresa que pensa em gestão empresarial deve sempre se preocupar com seus objetivos de curto e longo prazo, sendo que, para obter a resposta para essa preocupação é de

grande importância fazer um planejamento dos orçamentos da empresa, projetar de maneira clara as atividades operacionais.

No conceito de Berti (2010),

“O orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da administração, e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação e implantação destes planos. O orçamento é o mecanismo elaborado pela empresa a partir do planejamento operacional. Elaborar orçamento é atribuir e alocar os valores financeiros correspondentes à consecução das metas e ao desempenho operacional das ações setoriais”. (BERTI, 2010, p. 161)

No entendimento de Zdanowicz (2001, p. 22) “o orçamento é o instrumento utilizado para elaborar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e o controle financeiros das atividades operacionais e de capital da empresa, auxiliando à tomada de decisão”.

### **2.9.1 Orçamento de Vendas**

O orçamento de vendas, ajuda a empresa ter um previsão do que precisa vender, para tal objetivo esperado. Para Zdanowicz (2001),

“O orçamento de vendas é uma das peças mais importantes da empresa, pois está diretamente relacionada com a capacidade do mercado em absorver produtos e/ou serviços, o nível de demanda futura, o potencial da equipe de venda, bem como o dimensionamento da produção”. (ZDANOWICZ, 2001, p. 33)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é essencial para o bom andamento de pesquisas e trabalhos acadêmicos, pois é ela quem vai responder ou investigar assuntos pertinentes a problemática. “Ela é de extrema importância, pois diz respeito às técnicas e procedimentos que fornecem os meios para transformar a visão da pesquisa em realidade” (STRAUSS; CORBIN, 2009, p. 349). O presente capítulo irá abordar técnicas para mostrar de que forma este trabalho foi conduzido.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O intuito desse trabalho é criar uma proposta de planejamento financeiro para uma microempresa, localizada na cidade de Passo Fundo, de acordo com suas peculiaridades, sendo prático e útil nas tomadas de decisão do administrador. É uma empresa familiar, não possui nenhum funcionário, assim, quem trabalha nela é a família. Nesse sentido, será necessário um estudo profundo sobre a microempresa e seu contexto, para que possamos chegar nos objetivos propostos.

Iudícibus (1998) afirma que:

“A contabilidade, com os dois relatórios, o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício, um complementando o outro, atinge a finalidade de mostrar a situação patrimonial e econômico-financeira da empresa. Com os dois relatórios, qualquer pessoa interessada nos negócios da empresa tem condições de obter informações, fazer análise, estimar variações, tirar conclusões de ordem patrimonial e econômico-financeira e traçar novos rumos para futuras transações”. (IUDÍCIOS1998,p.145-146).

O Balanço Patrimonial é a peça contábil obrigatória que demonstra quantitativa e qualitativamente, em determinada data, o patrimônio da empresa.

Na opinião de Crepaldi (1999, p. 44): (...) “o Balanço Patrimonial é um demonstrativo contábil, que em dado momento, apresenta de forma sintética e ordenada, as contas patrimoniais agrupadas de acordo com a natureza dos bens, direitos ou obrigações.”

Silva (1991),

“[...] a situação financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano de um período prefixado. São as demonstrações que encerra a sequência dos procedimentos contábeis, apresentada de forma ordenada os três elementos componentes: “Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido”. (SILVA, 1991, p. 71)

### 3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os primeiros dados serão coletados através de uma conversa com a dona da empresa, conhecendo o ambiente os processos e as rotinas da organização, sabemos que há implicações financeiras em todas as decisões de negócios. “Os gestores financeiros simplesmente devem conhecer o suficiente de finanças e trabalhar essas dificuldades em suas próprias análises especializadas”. (ROSS; WESTERFIELD, 2000, p. 321).

Como técnica de coleta de dados será utilizada a pesquisa quantitativa, quais serão obtidos através de documentos acessíveis da empresa, dados como planilhas, balanços, e demonstração do resultado, assim como todos os documentos necessários para o desenvolvimento do trabalho. Como a pesquisa descritiva, terá uma abordagem quantitativa, a análise será através de análise dos conteúdos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos por meio dos documentos disponibilizados pela a empresa, visando responder os objetivos definidos neste trabalho de conclusão de curso e ir de acordo com a Revisão de Literatura já apresentada anteriormente.

No quadro 1, temos o balanço atual da empresa, percebemos que ela se encontra bastante individualizada, nos cinco anos ela obtem empréstimos e os lucros sofrem oscilações.

**Quadro1:** Balanço Patrimonial Atual

BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA: X	31.12X2010	31.12X2011	31.12X2012	31.12X2013	31.12X2014
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>					
CAIXA	R\$ 7.500,00	R\$ 4.700,00	R\$ 6.900,00	R\$ 4.500,00	R\$ 5.120,00
BANCOS	R\$ 3.100,00	R\$ 5.600,00	R\$ 6.740,00	R\$ 7.200,00	R\$ 5.780,00
ESTOQUE	R\$ 4.700,00	R\$ 7.100,00	R\$ 8.150,00	R\$ 9.300,00	R\$ 6.340,00
CONTAS A RECEBER CURTO PRAZO	R\$ 5.600,00	R\$ 4.900,00	R\$ 7.600,00	R\$ 5.100,00	R\$ 6.990,00
DISPONIBILIDADES	R\$ 11.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 4.700,00	R\$ 6.300,00	R\$ 7.450,00
<b>TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 31.900,00</b>	<b>R\$ 31.300,00</b>	<b>R\$ 34.090,00</b>	<b>R\$ 32.400,00</b>	<b>R\$ 31.680,00</b>
<b>ATIVO PERMANENTE</b>					
ATIVO REALIZAVEL A LONGO PRAZO	R\$ 8.900,00	R\$ 6.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 6.700,00	R\$ 5.320,00
MAQUINAS/EQUIPAMENTOS/ DIVERSOS	R\$ 1.700,00	R\$ 1.400,00	R\$ 2.750,00	R\$ 3.180,00	R\$ 4.100,00
<b>TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 10.600,00</b>	<b>R\$ 7.900,00</b>	<b>R\$ 11.250,00</b>	<b>R\$ 9.880,00</b>	<b>R\$ 9.420,00</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 42.500,00</b>	<b>R\$ 39.200,00</b>	<b>R\$ 45.340,00</b>	<b>R\$ 42.280,00</b>	<b>R\$ 41.100,00</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>					
EMPRÉSTIMOS OBTIDOS	R\$ 5.900,00	R\$ 3.350,00	R\$ 7.200,00	R\$ 6.040,00	R\$ 3.300,00
FORNECEDORES	R\$ 4.580,00	R\$ 4.320,00	R\$ 6.440,00	R\$ 4.320,00	R\$ 5.200,00
IMPOSTOS Á PAGAR	R\$ 820,00	R\$ 930,00	R\$ 950,00	R\$ 1.020,00	R\$ 1.100,00
<b>TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 11.300,00</b>	<b>R\$ 8.600,00</b>	<b>R\$ 14.590,00</b>	<b>R\$ 11.380,00</b>	<b>R\$ 9.600,00</b>
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>					
CAPITAL	R\$ 30.000,00				
LUCROS ACUMULADOS	R\$ 1.200,00	R\$ 600,00	R\$ 750,00	R\$ 900,00	R\$ 1.500,00
<b>TOTAL DO PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>R\$ 31.200,00</b>	<b>R\$ 30.600,00</b>	<b>R\$ 30.750,00</b>	<b>R\$ 30.900,00</b>	<b>R\$ 31.500,00</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>R\$ 42.500,00</b>	<b>R\$ 39.200,00</b>	<b>R\$ 45.340,00</b>	<b>R\$ 42.280,00</b>	<b>R\$ 41.100,00</b>

Fonte: Dados conforme a pesquisa

No quadro 2, temos a Demonstração de Resultado atual da empresa, percebemos que algumas contas sofrem oscilações.

**Quadro 2:** Demonstração do Resultado Atual

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
RECEITA COM VENDAS	R\$ 40.300,00	R\$ 37.700,00	R\$ 42.170,00	R\$ 41.700,00	R\$ 37.200,00
(-) CPV	R\$ 12.990,00	R\$ 14.700,00	R\$ 13.450,00	R\$ 17.700,00	R\$ 12.400,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 27.310,00</b>	<b>R\$ 23.000,00</b>	<b>R\$ 28.720,00</b>	<b>R\$ 24.000,00</b>	<b>R\$ 24.800,00</b>
(-) DESPESAS	R\$ 6.000,00	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 3.580,00	R\$ 4.730,00
<b>LUCRO LIQUIDO</b>	<b>R\$ 21.310,00</b>	<b>R\$ 18.200,00</b>	<b>R\$ 23.520,00</b>	<b>R\$ 20.420,00</b>	<b>R\$ 20.070,00</b>

Fonte: Dados conforme a pesquisa

#### 4.1 ANÁLISE DE DADOS

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para validar interferências de dados de um contexto que envolve procedimentos especializados para processamento de dados de forma científica. O objetivo da análise de conteúdo é a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção com ajuda de indicadores. Os fatos deduzidos logicamente a partir de indicadores permitem tirar conclusões, obter novas informações ou complementar conhecimentos através do exame detalhado dos dados. (FILHO, 2004).

A resposta é extremamente simples, apurar ou calcular índices é uma tarefa bastante simplista, tendo em vista que as fórmulas já se encontram padronizadas. O que se precisa é meramente um conhecimento de matemática básica ou financeira e saber classificar e extrair as contas das demonstrações a fim de se aplicá-las às fórmulas. O grande desafio do problema em questão é justamente a análise ou interpretação destes cálculos ou dos índices extraídos. Calcular é muito simples, mas não é uma atividade que se encerra em si, indispensável é reforçar a necessidade de bem interpretar os dados e informações.

Partindo-se da hipótese de que parte do elenco de informações que a empresa utiliza para tomar decisões está nas demonstrações contábeis, especialmente no suplemento de análise

destas demonstrações, há que se afirmar que a importância em se proceder a análise financeira e de balanços é de um grau de relevância extremamente alto.

É mais interessante e válido utilizar-se de uma quantidade limitada e direcionada de índices e quocientes apurados período a período e compará-los com os padrões do mercado atual e concorrente para expressar quais são os reais problemas merecedores de especial atenção, do que apurar dezenas de indicadores sem qualquer inter-relação e sem bases comparativas com significados absolutos e teóricos.

#### **4.1.1 Análise Vertical Balanço Patrimonial**

O propósito dessa análise é mostrar a estrutura da empresa num determinado período, bem como sua evolução, ela mostra a sua composição em percentual e a participação das contas em relação ao um valor adotado como base. Analisando o quadro 3 temos:

##### *4.1.1.1 Ativo*

É a parte do balanço que demonstra onde foram aplicados os recursos da empresa. O Ativo está representado pelos bens e direitos. Analisando o quadro 1, temos:

Analisando 2010, a empresa contém um ativo total de R\$ 42,500 representando a totalidade dos recursos aplicados, ou seja, 100%. Com um ativo circulante de R\$ 31.900,00 correspondendo á 75,06% dos recursos, representado pelas contas: (caixa em 17,65%, bancos 7,29%, estoque 11,06%, contas a receber curto prazo 13,18%, disponibilidades 25,88%) e com um ativo não circulante de 24,94 %, representado pelas contas: (realizável a longo prazo 20,94%, maquinas/equipamentos/diversos em 4%).

Na análise de 2011, a empresa contém um ativo total de R\$ 39.200,00 representando os 100%. Comparado ao ano anterior ela diminui um pouco dos seus recursos ficando com R\$ 31.300,00 representando assim um aumento de 4,79% totalizando o ativo circulante em 79,85 % , representado pelas contas: (caixa em 11,99%, bancos 14,29%, estoque 18,11%,

contas a receber curto prazo 12,50%, disponibilidades 22,96%) em compensação o não circulante caiu 4,79% ficando com 20,15 %, representado pelas contas: (realizável a longo prazo 16,58%, maquinas/equipamentos/diversos em 3,57%).

Já no ano de 2012, com um ativo total de R\$ 45.340,00 representando os 100% dos recursos da empresa. O ativo circulante caiu em 4,66 % comparado com o ano anterior, representando entao 75,19% , representado pelas contas: (caixa em 15,22%, bancos 14,87%, estoque 17,98%, contas a receber curto prazo 16,76%, disponibilidades 10,37%), ou seja, um valor de R\$ 34.090,00. O ativo não circulante, aumentou em 4,66% totalizando assim 24,81% representado pelas contas: (realizável a longo prazo 18,75%, maquinas/equipamentos/diversos em 6,07%), ficando com um valor de R\$ 11.250,00.

Analisando 2013, percebemos que o ativo total é R\$ 42.280,00, qual representa seus 100%. O ativo circulante representado pelo valor de R\$ 32.400,00 aumentou seus recursos em 1,44% ou seja, fica com 76,63% representado pelas contas: (caixa em 10,64%, bancos 17,03%, estoque 22%, contas a receber curto prazo 12,06%, disponibilidades 14,09%). O ativo não circulante por sua vez em relação ao ano anterior cai em 1,44%, ou seja, 23,37 % representado pelos contas: (realizável a longo prazo 15,85%, maquinas/equipamentos/diversos em 7,52%) ficando com um valor de R\$ 9.880,00.

Em 2014, a empresa possui um ativo total de R\$ 41.100,00, representado pelos seus 100%. Percebemos que o ativo circulante aumentou em 0,45% comparado com 2013, ou seja, 77,08 % representado pelas contas: (caixa em 12,46%, bancos 14,06%, estoque 15,46%, contas a receber curto prazo 17,01%, disponibilidades 18,23%) totalizando um valor de R\$ 31.680,00. O ativo não circulante por sua vez, caiu em a 0,45 %, o valor ficou em R\$ 9.420,00 com um percentual em 22,92%, representado pelos contas: (realizável a longo prazo 12,94%, maquinas/equipamentos/diversos em 9,98%)

#### *4.1.1.2 Passivo*

Por outro lado o passivo representa as origens dos recursos utilizados pela empresa. A totalidade das aplicações é igual á totalidade das fontes. Nessa análise verificamos quando cada fonte ou grupo representa em relação ao passivo total.

A análise de 2010, a empresa contém um passivo circulante de R\$ 11.300,00 correspondendo á 26,59% das aplicações, representado pelas contas: (empréstimos em 13,88%, fornecedores 10,78%, impostos á pagar 1,93%,) e com um patrimônio líquido de R\$ 31.200,00 ou seja, 73,41% representado pelas contas: (capital 70,59%, lucros acumulados 2,82%), comparando com 2011 onde, o passivo circulante da empresa caiu em 4,65%, totalizou um valor de R\$ 8.600,00 correspondendo assim 21,94% das aplicações, representado pelas contas: (empréstimos em 8,55%, fornecedores 11,02%, impostos á pagar 2,37%,) e com um patrimônio líquido de R\$ 30.600,00 ou seja, 78,06% representado pelas contas: (capital 76,53%, lucros acumulados 1,53%), aumentando em relação o ano anterior em 4,65%.

Percebe-se que em 2012 o passivo circulante da empresa aumentou muito em relação aos anos anteriores, 10,24% totalizando um valor de R\$ 14.590,00 correspondendo assim 32,18% das aplicações, representado pelas contas: (empréstimos em 15,88%, fornecedores 14,20%, impostos á pagar 2,10%), sendo assim o patrimônio líquido caiu em 10,24%, ou seja, ficou em 67,82% representado pelas contas: (capital 66,17%, lucros acumulados 1,65%), totalizando um valor de R\$30.750,00, comparando com o ano anteriores, 2013 o passivo circulante da empresa caiu em 5,26%, totalizando um valor de R\$ 11.380,00 correspondendo assim 26,92% das aplicações, representado pelas contas: (empréstimos em 14,29%, fornecedores 10,22%, impostos á pagar 2,41%,) e com um patrimônio líquido de R\$ 30.900,00 ou seja, 73,08% representado pelas contas: (capital 70,96%, lucros acumulados 2,13%), aumentando em relação o ano anterior em em 5,26%.

Analisando o ano de 2014, percebemos que o passivo circulante da empresa caiu em 3,36% totalizando um valor de R\$ 9.600,00 correspondendo assim 23,36% das aplicações, representado pelas contas: (empréstimos em 8,03%, fornecedores 12,65%, impostos á pagar 2,68%) e com um patrimônio líquido de R\$ 31.500,00 ou seja, 76,64% representado pelas contas: (capital 72,99%, lucros acumulados 3,65%), aumentando em relação o ano anterior.

BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA: X	31.12X2010	A.V	31.12X2011	A.V	31.12X2012	A.V	31.12X2013	A.V	31.12X2014	A.V
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>										
CAIXA	R\$ 7.500,00	17,65%	R\$ 4.700,00	11,99%	R\$ 6.900,00	15,22%	R\$ 4.500,00	10,64%	R\$ 5.120,00	12,46%
BANCOS	R\$ 3.100,00	7,29%	R\$ 5.600,00	14,29%	R\$ 6.740,00	14,87%	R\$ 7.200,00	17,03%	R\$ 5.780,00	14,06%
ESTOQUE	R\$ 4.700,00	11,06%	R\$ 7.100,00	18,11%	R\$ 8.150,00	17,98%	R\$ 9.300,00	22,00%	R\$ 6.340,00	15,43%
CONTAS A RECEBER CURTO PRAZO	R\$ 5.600,00	13,18%	R\$ 4.900,00	12,50%	R\$ 7.600,00	16,76%	R\$ 5.100,00	12,06%	R\$ 6.990,00	17,01%
DISPONIBILIDADES	R\$ 11.000,00	25,88%	R\$ 9.000,00	22,96%	R\$ 4.700,00	10,37%	R\$ 6.300,00	14,90%	R\$ 7.450,00	18,13%
<b>TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 31.900,00</b>	<b>75,06%</b>	<b>R\$ 31.300,00</b>	<b>79,85%</b>	<b>R\$ 34.090,00</b>	<b>75,19%</b>	<b>R\$ 32.400,00</b>	<b>76,63%</b>	<b>R\$ 31.680,00</b>	<b>77,08%</b>
<b>ATIVO PERMANENTE</b>										
ATIVO REALIZAVEL A LONGO PRAZO	R\$ 8.900,00	20,94%	R\$ 6.500,00	16,58%	R\$ 8.500,00	18,75%	R\$ 6.700,00	15,85%	R\$ 5.320,00	12,94%
MAQUINAS/EQUIPAMENTOS/ DIVERSOS	R\$ 1.700,00	4,00%	R\$ 1.400,00	3,57%	R\$ 2.750,00	6,07%	R\$ 3.180,00	7,52%	R\$ 4.100,00	9,98%
<b>TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 10.600,00</b>	<b>24,94%</b>	<b>R\$ 7.900,00</b>	<b>20,15%</b>	<b>R\$ 11.250,00</b>	<b>24,81%</b>	<b>R\$ 9.880,00</b>	<b>23,37%</b>	<b>R\$ 9.420,00</b>	<b>22,92%</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 42.500,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 39.200,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 45.340,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 42.280,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 41.100,00</b>	<b>100%</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>										
EMPRÉSTIMOS OBTIDOS	R\$ 5.900,00	13,88%	R\$ 3.350,00	8,55%	R\$ 7.200,00	15,88%	R\$ 6.040,00	14,29%	R\$ 3.300,00	8,03%
FORNECEDORES	R\$ 4.580,00	10,78%	R\$ 4.320,00	11,02%	R\$ 6.440,00	14,20%	R\$ 4.320,00	10,22%	R\$ 5.200,00	12,65%
IMPOSTOS Á PAGAR	R\$ 820,00	1,93%	R\$ 930,00	2,37%	R\$ 950,00	2,10%	R\$ 1.020,00	2,41%	R\$ 1.100,00	2,68%
<b>TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 11.300,00</b>	<b>26,59%</b>	<b>R\$ 8.600,00</b>	<b>21,94%</b>	<b>R\$ 14.590,00</b>	<b>32,18%</b>	<b>R\$ 11.380,00</b>	<b>26,92%</b>	<b>R\$ 9.600,00</b>	<b>23,36%</b>
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>										
CAPITAL	R\$ 30.000,00	70,59%	R\$ 30.000,00	76,53%	R\$ 30.000,00	66,17%	R\$ 30.000,00	70,96%	R\$ 30.000,00	72,99%
LUCROS ACUMULADOS	R\$ 1.200,00	2,82%	R\$ 600,00	1,53%	R\$ 750,00	1,65%	R\$ 900,00	2,13%	R\$ 1.500,00	3,65%
<b>TOTAL DO PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>R\$ 31.200,00</b>	<b>73,41%</b>	<b>R\$ 30.600,00</b>	<b>78,06%</b>	<b>R\$ 30.750,00</b>	<b>67,82%</b>	<b>R\$ 30.900,00</b>	<b>73,08%</b>	<b>R\$ 31.500,00</b>	<b>76,64%</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>R\$ 42.500,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 39.200,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 45.340,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 42.280,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 41.100,00</b>	<b>100%</b>

Quadro : Balanço Patrimonial com Análise Vertical

Fonte: Dados conforme a pesquisa

#### 4.1.2 Análise Horizontal Balanço Patrimonial

A análise horizontal consiste na comparação entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes períodos. A finalidade da análise horizontal é elucidar as variações de cada conta ou grupo de conta dos balanços e demonstrações de Resultados, bem como de outros demonstrativos, através dos exercícios sociais, com o objetivo de identificar tendências. Analisando o quadro 4 podemos perceber que:

##### 4.1.2.1 Ativo

O saldo do ativo circulante, em 2011 é de R\$ 31.300,00 correspondendo á 98,12%, comparando com 2012, teve uma redução na conta de 10,79% .A conta que mais implica no seu índice é a conta estoque qual chega em 2014, representando 68%, quanto mais estoque pior para a empresa, pois, é muito dinheiro parado. A conta caixa sofreu oscillações, em 2011 chegou em 62,67% e em 2014 encerrou com 114%. As disponibilidades começaram em R\$9.000,00, representando 81,82% , no ano seguinte teve uma queda de 29,60%, representando um montande de R\$ 6.300,00.

A conta do ativo realizável a longo prazo, percebemos que em 2011 começa com uma porcentagem de 73,03%, só teve aumentos nos anos seguintes, chegando em 2014, num valor de R\$ 5.320,00 representando uma porcentagem de 79% ajudando a empresa, ou seja, a empresa está com mais prazo de pagamento a longo prazo. Analisando os anos percebemos que o ativo não circulante, começa com uma porcentagem positiva de 74,53% e com o passar dos anos vai aumentando. O total do Ativo começou com R\$ 42.500,00, durante os cinco anos sofreu algumas oscilações, mas em 2014 encerrou o período com R\$ 41.100,00 sofrendo uma queda.

#### 4.1.2.2 Passivo

No passivo circulante a empresa, tem um índice alto nos empréstimos todos os anos está precisando deles, ou seja, se endividando, percebemos que as obrigações da empresa só vão aumentando. A conta fornecedores, foi diminuindo ao longo dos anos, em 2010 ela tem R\$ 4.580,00 no montante, positivo para a empresa, já no ano seguinte, cai para R\$ 4.320,00. O montante do passivo circulante sofre oscilações, em 2011 chega em 76,11% com um valor de R\$ 8.600,00.

Percebemos que a conta do Capital se manteve no mesmo valor nos cinco anos R\$ 30.000,00, os lucros acumulados foi diminuindo ao decorrer dos anos, em 2014 começou com R\$ 1.200,00 e no ano seguinte caiu à metade, ou seja uma queda de 50% para a empresa, nos próximos anos ela aumentou gradativamente, em 2014 encerrou suas atividades com lucros.

BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA: X	31.12X2010	A.H	31.12X2011	A.H	31.12X2012	A.H	31.12X2013	A.H	31.12X2014	A.H
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>										
CAIXA	R\$ 7.500,00	100%	R\$ 4.700,00	62,67%	R\$ 6.900,00	146,81%	R\$ 4.500,00	65,22%	R\$ 5.120,00	114%
BANCOS	R\$ 3.100,00	100%	R\$ 5.600,00	180,65%	R\$ 6.740,00	120,36%	R\$ 7.200,00	106,82%	R\$ 5.780,00	80%
ESTOQUE	R\$ 4.700,00	100%	R\$ 7.100,00	151,06%	R\$ 8.150,00	114,79%	R\$ 9.300,00	114,11%	R\$ 6.340,00	68%
CONTAS A RECEBER CURTO PRAZO	R\$ 5.600,00	100%	R\$ 4.900,00	87,50%	R\$ 7.600,00	155,10%	R\$ 5.100,00	67,11%	R\$ 6.990,00	137%
DISPONIBILIDADES	R\$ 11.000,00	100%	R\$ 9.000,00	81,82%	R\$ 4.700,00	52,22%	R\$ 6.300,00	134,04%	R\$ 7.450,00	118%
<b>TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 31.900,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 31.300,00</b>	<b>98,12%</b>	<b>R\$ 34.090,00</b>	<b>108,91%</b>	<b>R\$ 32.400,00</b>	<b>95,04%</b>	<b>R\$ 31.680,00</b>	<b>98%</b>
<b>ATIVO PERMANENTE</b>										
<b>ATIVO REALIZAVEL A LONGO PRAZO</b>										
MAQUINAS/EQUIPAMENTOS/ DIVERSOS	R\$ 8.900,00	100%	R\$ 6.500,00	73,03%	R\$ 8.500,00	130,77%	R\$ 6.700,00	78,82%	R\$ 5.320,00	79%
<b>TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 10.600,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 7.900,00</b>	<b>74,53%</b>	<b>R\$ 11.250,00</b>	<b>142,41%</b>	<b>R\$ 9.880,00</b>	<b>87,82%</b>	<b>R\$ 9.420,00</b>	<b>95%</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 42.500,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 39.200,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 45.340,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 42.280,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 41.100,00</b>	<b>100%</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>										
EMPRÉSTIMOS OBTIDOS	R\$ 5.900,00	100%	R\$ 3.350,00	56,78%	R\$ 7.200,00	214,93%	R\$ 6.040,00	83,89%	R\$ 3.300,00	55%
FORNECEDORES	R\$ 4.580,00	100%	R\$ 4.320,00	94,32%	R\$ 6.440,00	149,07%	R\$ 4.320,00	91,91%	R\$ 5.200,00	120%
IMPOSTOS Á PAGAR	R\$ 820,00	100%	R\$ 930,00	113,41%	R\$ 950,00	102,15%	R\$ 1.020,00	107,37%	R\$ 1.100,00	108%
<b>TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 11.300,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 8.600,00</b>	<b>76,11%</b>	<b>R\$ 14.590,00</b>	<b>169,65%</b>	<b>R\$ 11.380,00</b>	<b>78,00%</b>	<b>R\$ 9.600,00</b>	<b>84%</b>
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>										
CAPITAL	R\$ 30.000,00	100%	R\$ 30.000,00	100,00%	R\$ 30.000,00	100,00%	R\$ 30.000,00	100,00%	R\$ 30.000,00	100%
LUCROS ACUMULADOS	R\$ 1.200,00	100%	R\$ 600,00	50,00%	R\$ 750,00	125,00%	R\$ 900,00	120,00%	R\$ 1.500,00	167%
<b>TOTAL DO PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>R\$ 31.200,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 30.600,00</b>	<b>98,08%</b>	<b>R\$ 30.750,00</b>	<b>100,49%</b>	<b>R\$ 30.900,00</b>	<b>100,49%</b>	<b>R\$ 31.500,00</b>	<b>102%</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>R\$ 42.500,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 39.200,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 45.340,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 42.280,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 41.100,00</b>	<b>100%</b>

**Quadro 4:** Balanço Patrimonial com Análise Horizontal

Fonte: Dados conforme a pesquisa

### 4.1.3 Demonstração de Resultado

O Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), visa fornecer de maneira ordenada, as (sobras ou perdas) auferidos pela empresa em determinado exercício, posteriormente transferida para conta do Patrimônio Líquido. Para Silva (1991, p. 97) “Essa demonstração evidencia a composição do resultado gerado em determinado período pelas operações da empresa, observando o princípio de competência, a formação das sobras ou prejuízos de exercício social”.

#### 4.1.3.1 *Análise Vertical*

Ajuda a verificar quanto, percentualmente, cada conta de custo ou despesa impacta no resultado de vendas. Ao longo do tempo, o gestor pode monitorar se os percentuais permanecem estáveis ou sob controle. Caso contrário, consegue identificar os ofensores do orçamento e imediatamente, colocá-los de volta nos parâmetros definidos pelo orçamento geral da empresa. Percebemos no quadro 5 que as vendas caíram em 2011 de R\$ 40.300,00 para R\$ 37.300,00 representando um percentual de 6,45% prejudicando a empresa. O maior lucro que a empresa teve nos cinco anos foi em 2012 com um lucro bruto de R\$ 28.720,00. O lucro líquido caiu em relação de 2010 a 2014, em um percentual de 2,0%.

#### 4.1.3.2 *Análise Horizontal*

Analisando o quadro 6, percebemos que a conta que mais teve impacto foi a conta despesas onde em 2012 alcançou 108,33%, o ano que a empresa teve menos despesas foi em 2013 com apenas 68,85%. As vendas foram caindo ao passar dos anos em 2010, começaram com R\$ 40.300,00 e em 2014 encerraram com 37.200,00 ou seja, uma queda de 8,33%.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	2010	A.V	2011	A.V	2012	A.V	2013	A.V	2014	A.V
RECEITA COM VENDAS	R\$ 40.300,00	100%	R\$ 37.700,00	100%	R\$ 42.170,00	100%	R\$ 41.700,00	100%	R\$ 37.200,00	100%
(-) CPV	R\$ 12.990,00	32,23%	R\$ 14.700,00	38,99%	R\$ 13.450,00	31,89%	R\$ 17.700,00	42,45%	R\$ 12.400,00	33,33%
LUCRO BRUTO	R\$ 27.310,00	67,77%	R\$ 23.000,00	61,01%	R\$ 28.720,00	68,11%	R\$ 24.000,00	57,55%	R\$ 24.800,00	66,67%
(-) DESPESAS	R\$ 6.000,00	14,89%	R\$ 4.800,00	12,73%	R\$ 5.200,00	12,33%	R\$ 3.580,00	8,59%	R\$ 4.730,00	12,72%
LUCRO LIQUIDO	R\$ 21.310,00	52,88%	R\$ 18.200,00	48,28%	R\$ 23.520,00	55,77%	R\$ 20.420,00	48,97%	R\$ 20.070,00	53,95%

Quadro 5: Demonstração do Resultado com Análise Vertical

Fonte: Dados conforme a pesquisa

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	2010	A.H	2011	A.H	2012	A.H	2013	A.H	2014	A.H
RECEITA COM VENDAS	R\$ 40.300,00	100%	R\$ 37.700,00	100%	R\$ 42.170,00	100%	R\$ 41.700,00	100%	R\$ 37.200,00	100%
(-) CPV	R\$ 12.990,00	100%	R\$ 14.700,00	113,16%	R\$ 13.450,00	91,50%	R\$ 17.700,00	131,60%	R\$ 12.400,00	70%
LUCRO BRUTO	R\$ 27.310,00	100%	R\$ 23.000,00	84,22%	R\$ 28.720,00	124,87%	R\$ 24.000,00	83,57%	R\$ 24.800,00	103%
(-) DESPESAS	R\$ 6.000,00	100%	R\$ 4.800,00	80,00%	R\$ 5.200,00	108,33%	R\$ 3.580,00	68,85%	R\$ 4.730,00	132%
LUCRO LIQUIDO	R\$ 21.310,00	100%	R\$ 18.200,00	85,41%	R\$ 23.520,00	129,23%	R\$ 20.420,00	86,82%	R\$ 20.070,00	98%

Quadro 6: Demonstração do Resultado com Análise Horizontal

Fonte: Dados conforme a pesquisa

## 4.2 ANÁLISE DE INDICADORES DE ESTRUTURA DE CAPITAL

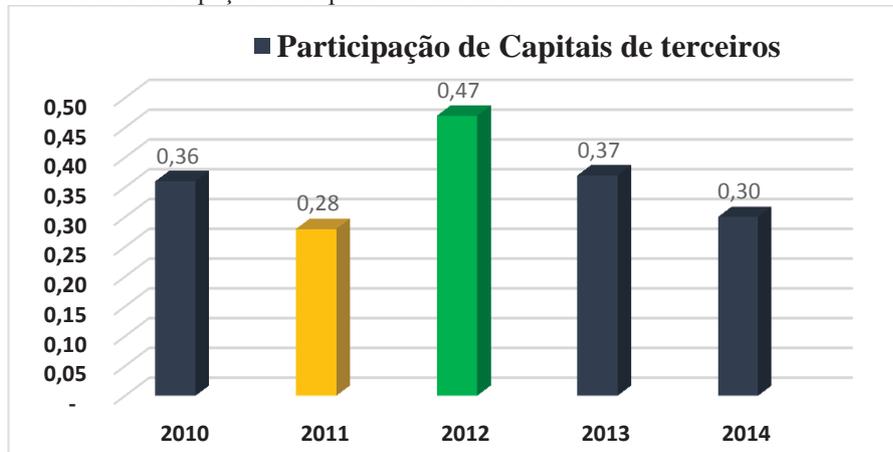
Os índices desse grupo mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos obtenção e aplicação de recursos. Esse grupo de índices visa analisar a estratégia utilizada pela empresa para captação de recursos e alguns de seus direcionamentos. Analisando o gráfico 1, temos:

### 4.2.1 Participação do Capital de Terceiros (PCT)

A PCT indica o quanto o capital de terceiros representa, assim, caso seja maior do que 1, indica que a empresa possui mais capital de terceiros, caso seja inferior a 1, indica que a empresa possui menos capital de terceiros do que capital próprio. Quanto menor for esse indicador, melhor para a empresa, que estará menos endividada.

Percebemos que o ano que empresa ficou com mais dividas foi no ano de 2012, pois, para cada R\$ 1,00 de capital próprio a empresa captou 0,47 de capital de terceiros, ou seja, o capital de terceiros financia 47% do ativo. E o melhor ano para a empresa foi em 2011, atingindo 0,28 de capital de terceiros um valor bem baixo.

**Gráfico 1:** Participação de Capitais de Terceiros



Fonte: Dados conforme pesquisa

#### 4.2.2 Composição do Endividamento (CE)

A CE demonstra qual a relação entre o capital de terceiros de curto prazo (Passivo Circulante), ou seja, o quanto a empresa terá a pagar, com o total do capital de terceiros investidos na empresa, pois o ideal é que as dívidas da empresa estejam com seu vencimento no longo prazo, portanto, quanto menor for esse indicador, demonstra que as dívidas estão concentradas mais no longo prazo, então, quanto menor, melhor para a empresa.

Analisando o gráfico 2, repare que, em todos os anos as dívidas estão em 1,00 para curto prazo, ou seja, há mais concentração de dívidas no curto prazo, pois, para cada R\$ 1,00 de dívida 100% delas vencem no curto prazo, sendo prejudicial, pois, a empresa não possui dívidas a longo prazo.

Gráfico 2: Composição do endividamento



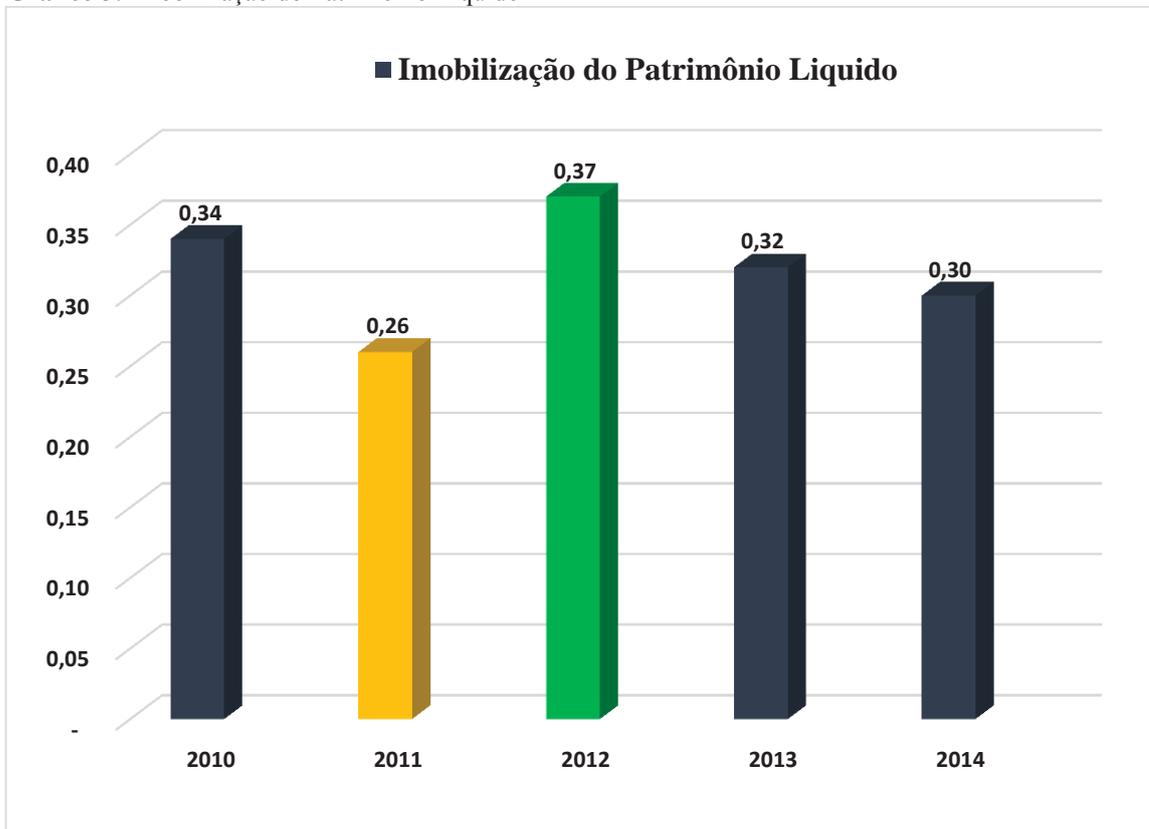
Fonte: Dados conforme pesquisa

### 4.2.3 Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL)

A IPL demonstra o quanto de recursos do PL está investido em Ativo Permanente (imobilizados), pois estes ativos (por serem permanentes) demoram muito tempo para gerar retorno. O ideal é que o ativo permanente seja financiado com recursos próprios (o que nem sempre acontece), para que a empresa não pegue recursos de terceiros (principalmente de curto prazo) para investir em ativos de retorno tão longo.

Quanto menor este indicativo for, melhor para a vida da empresa, pois, a empresa estará financiando seu imobilizado com recursos próprios e, caso o indicador seja inferior a 1, indica ainda que “sobram” recursos do PL para serem investidos em outros ativos, e se forem superior a 1 pior para a empresa. Analisando o gráfico 3, percebemos que o melhor ano para a empresa é em 2011, atingem 0,26, ou seja, para cada R\$ 1,00 do capital próprio, R\$ 0,26 estão aplicados no imobilizado, ou seja, 26% dos recursos estão imobilizados.

Gráfico 3: Imobilização do Patrimônio Líquido

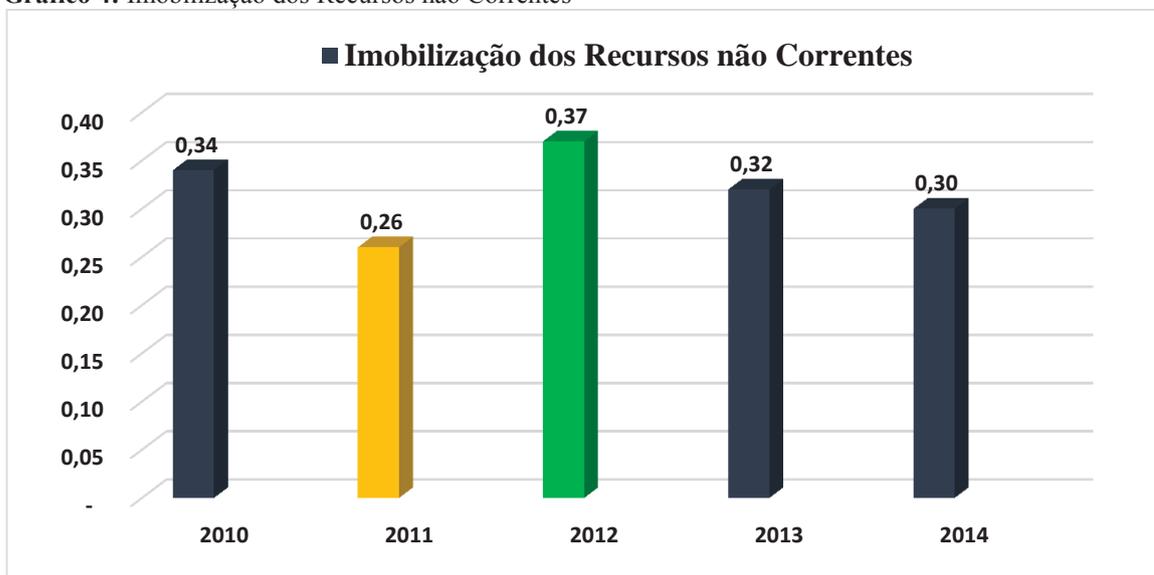


Fonte: Dados conforme pesquisa

#### 4.2.4 Imobilização dos recursos não correntes (IRNC)

O gráfico 4, indica o nível de imobilização dos recursos de longo prazo, tanto os próprios quanto os terceiros, quanto menor melhor para a empresa. O melhor ano para a empresa foi em 2011 onde atingiram 0,26, ou seja, para cada R\$ 1,00 originando de capitais a longo prazo, 26% estão aplicados em imobilizado e intangível de recuperação a longo prazo e 37% estão aplicados em ativos de giros de curto prazo.

**Gráfico 4:** Imobilização dos Recursos não Correntes



Fonte: Dados conforme pesquisa

#### 4.3 ANÁLISE DE INDICADORES DE LIQUIDEZ

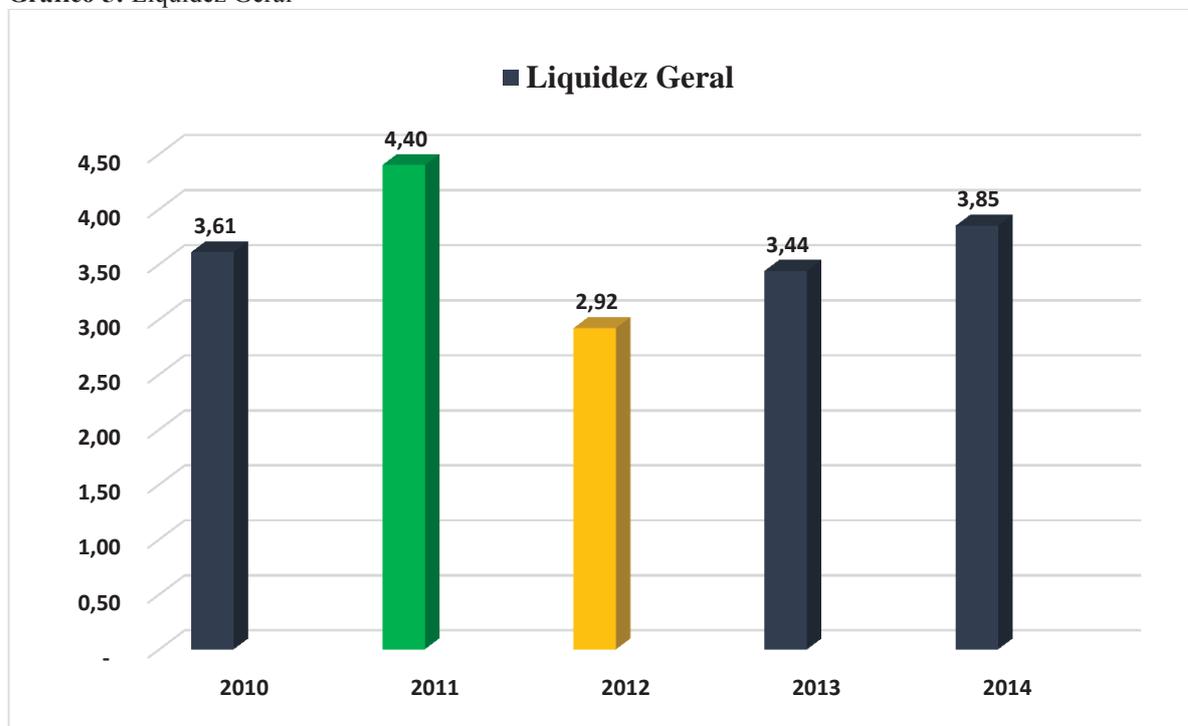
É um dos principais tipos de indicadores, pois demonstra a situação financeira da empresa e sua capacidade de saldar suas obrigações, ou seja, capacidade de pagar suas dívidas. Com base no gráfico 5, percebemos a seguinte situação:

### 4.3.1 Liquidez Geral (LG)

A LG relaciona os valores disponíveis e a receber com os valores comprometidos e a pagar, demonstra a capacidade de pagamento das dívidas da empresa no curto e longo prazo, para cada R\$ 1,00 de dívida com terceiros. É importante conhecer os prazos de vencimento dos direitos e obrigações de longo prazo, pois mesmo representando um índice favorável, as dívidas podem vencer em prazo mais curto que os direitos, ou seja, quanto maior melhor para a empresa.

O melhor ano foi em 2011, 4,40 nesse caso significa que para cada R\$ 4,40 aplicado do ativo realizável a empresa captou R\$ 1,00 de capital de terceiros, ou seja, opera com capital de giro próprio. Capacidade de pagamento muito boa, pois quanto maior a liquidez, melhor para a empresa que possui recursos para pagar suas dívidas, mas, devemos ter cuidados pois, indicadores de liquidez muito altos podem indicar ineficiência da empresa, pois ela estaria perdendo a chance de investir esses recursos excedentes.

Gráfico 5: Liquidez Geral

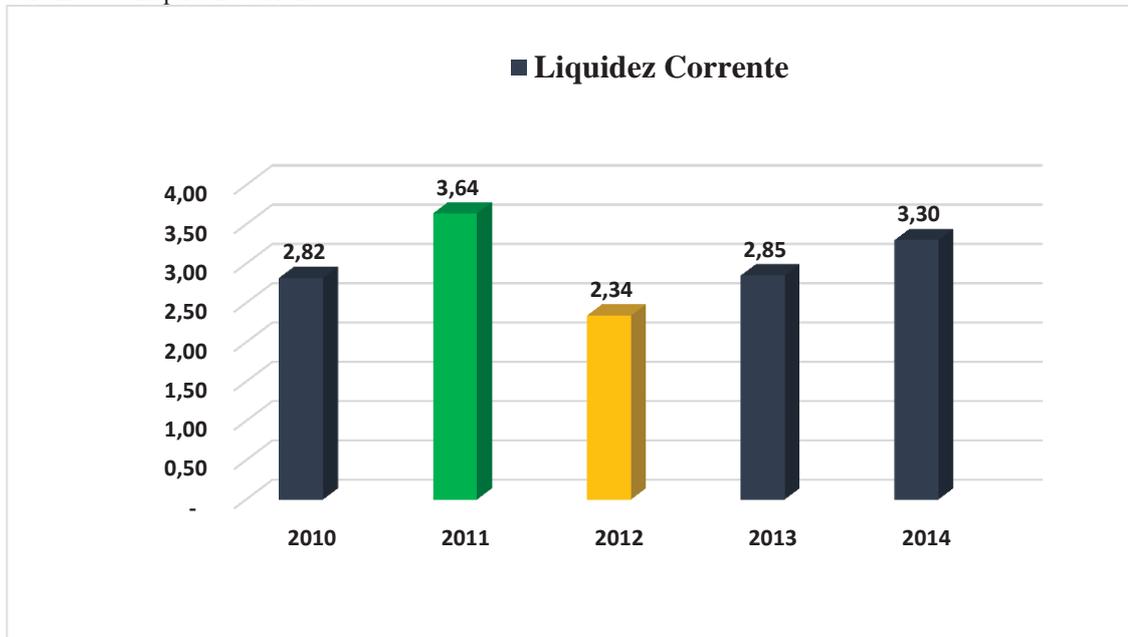


Fonte: Dados conforme pesquisa

### 4.3.2 Liquidez Corrente (LC)

Principal indicador de liquidez. Indica a capacidade de pagamento das dívidas da empresa no curto prazo. Indica quanto a empresa possui de ativos realizáveis no curto prazo, quanto maior, melhor. Percebemos no gráfico 6, que o melhor ano para a empresa foi em 2011, chegando com um índice em 3,64, sendo assim para cada R\$ 3,64 aplicado no ativo circulante a empresa captou R\$ 1,00 de capital de terceiros a curto prazo, ou seja, ela opera com capital circulante líquido próprio.

Gráfico 6: Liquidez Corrente



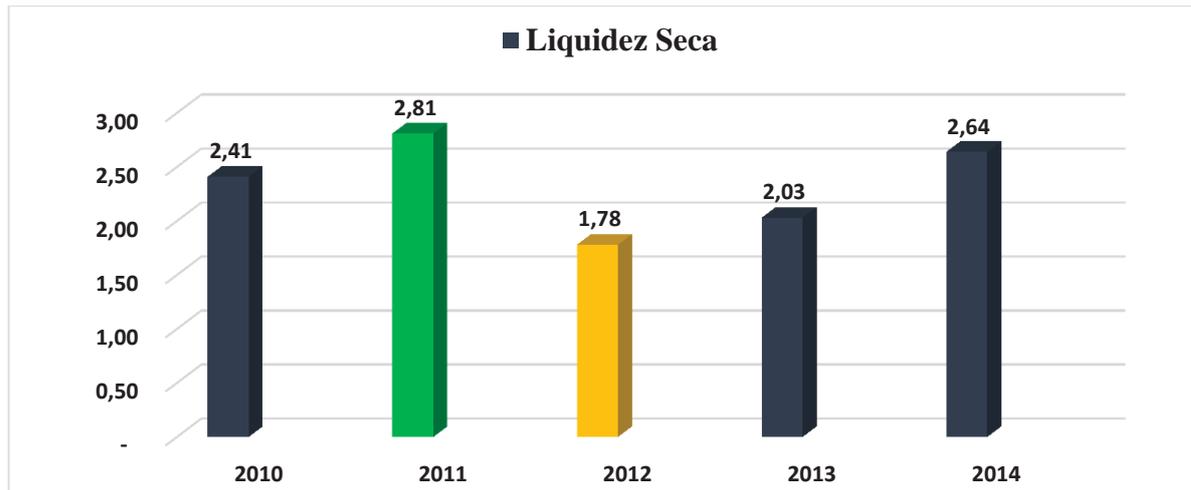
Fonte: Dados conforme pesquisa

### 4.3.3 Liquidez Seca (LS)

É um índice derivado da liquidez corrente e mostra a capacidade de pagamento de dívidas no curto prazo, considerando a hipótese que a empresa não conseguir vender seus estoques, quanto maior e melhor. Analisando o gráfico 7, percebemos que todos os anos os

índices ficaram, acima de 1,0 o melhor ano foi em 2011 com 2,81, ou seja, para cada R\$ 100 de dívida a curto prazo a empresa dispõe de R\$ 281 de disponibilidades mais duplicatas a receber líquidas.

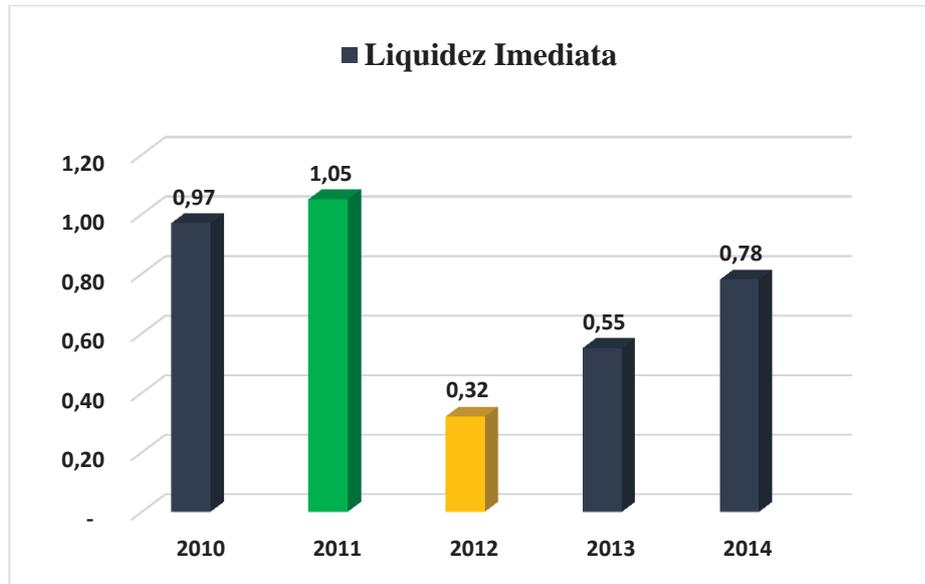
**Gráfico 7:** Liquidez Seca



**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.3.4 Liquidez Imediata (LI)

Derivado da Liquidez Corrente e indica a capacidade de pagamento de dívidas no curto prazo, considerando a hipótese de que todo o Passivo Circulante da empresa vença no primeiro dia útil seguinte da data de encerramento do balanço, dessa forma quanto maior, melhor. No gráfico 8, percebemos que só em 2011, o índice foi de 1,05 ou seja, a empresa dispõe de R\$ 1,05 de disponibilidades para cada R\$ 1,00 de obrigações a curto prazo. Nos demais anos a empresa possuem um índice inferior a 1,00, em 2012, 0,32 ou seja, a empresa possuem apenas R\$ 0,32 de disponibilidades para cada R\$ 1,00 de obrigações a curto prazo, situação ruim.

**Gráfico 8:** Liquidez Imediata

Fonte: Dados conforme pesquisa

#### 4.4 ANÁLISE DOS ÍNDICES ECONÔMICOS

É um grupo de índices que permite analisar as taxas de retorno obtidas pelas empresa sob diversos aspectos, de modo geral, quanto maior melhor. Verificando o quadro 5, temos:

##### 4.4.1 Giro do Ativo (GA)

O GA demonstra uma proporção entre as vendas da empresa e seu porte (Total do Ativo). Indica quanto cada R\$ 1,00 de ativos produziu de receita. O termo indica quantas vezes o ativo se renovou ao longo do ano. Nesse caso, quanto maior for o giro, melhor para a empresa, pois ela vende mais e mais rápido. Muitas empresas conseguem atingir índices de GA muito acima de 1,00.

Percebemos que em todos os anos a empresa fica estável em seus índices, por exemplo no ano de 2014, índice de 0,91 isto significa que para cada R\$ 100 de ativo total, a empresa

vendeu R\$ 91, durante o ano, nivelando o ativo com as vendas. Vejamos um comparativo conforme o quadro 7:

**Quadro 7:** Comparativo Ativo Total

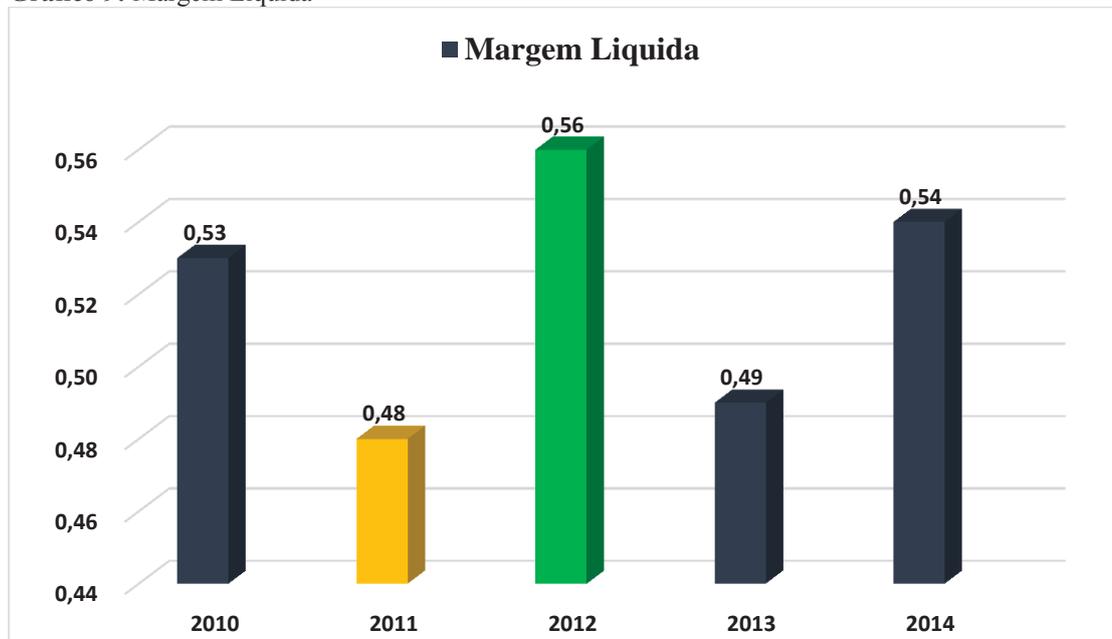
	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
ATIVO TOTAL	2010	2011	2012	2013	2014
R\$ 100,00	R\$ 95,00	R\$ 96,00	R\$ 93,00	R\$ 99,00	R\$ 91,00

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.4.2 Margem Líquida (ML)

A ML demonstra a lucratividade das vendas. Vejamos no gráfico 9, qual percebemos que a cada \$100,00 em vendas, a empresa obterá um lucro de R\$ 56, índice mais alto em 2012. Com isso é possível acompanhar a margem e verificar possíveis alterações. Quanto maior for a margem líquida, melhor para a empresa.

**Gráfico 9:** Margem Líquida



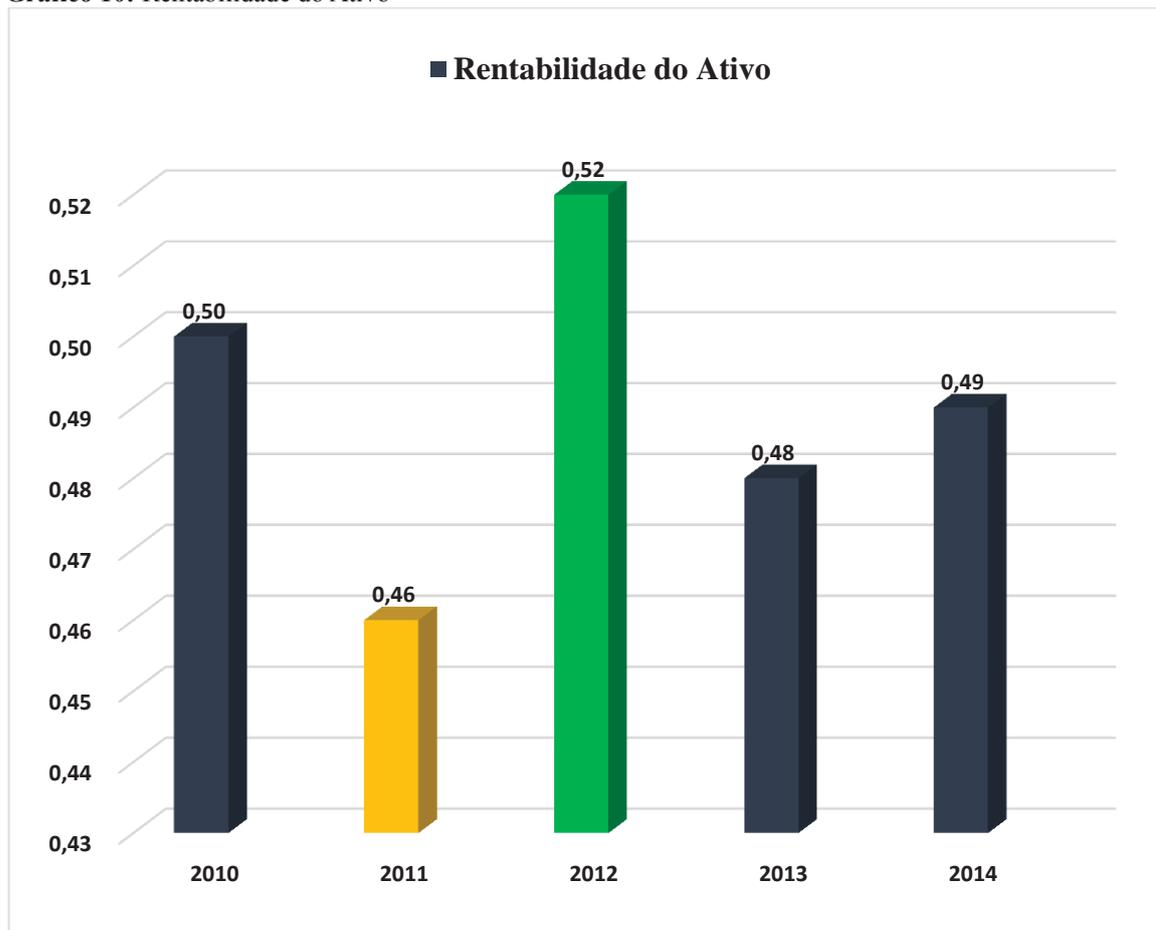
**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.4.3 Rentabilidade do Ativo (RA)

Indica o retorno sobre o ativo total, independentemente de sua procedência, seja dos capitais próprios ou dos capitais de terceiros. Mostra rentabilidade do total de recursos administrados pela empresa, quanto maior melhor. A RA demonstra uma proporção entre o lucro da empresa e seu porte (Total do Ativo).

No gráfico 10, percebemos que o melhor ano foi em 2012, o índice foi de 0,52, ou seja, cada R\$ 100 de ativo total durante o exercício teve R\$ 52 de retorno, sendo assim 52%. Os demais anos o lucro ficou abaixo da metade, o ano que menos teve-se lucro foi em 2011, apenas 46%.

Gráfico 10: Rentabilidade do Ativo



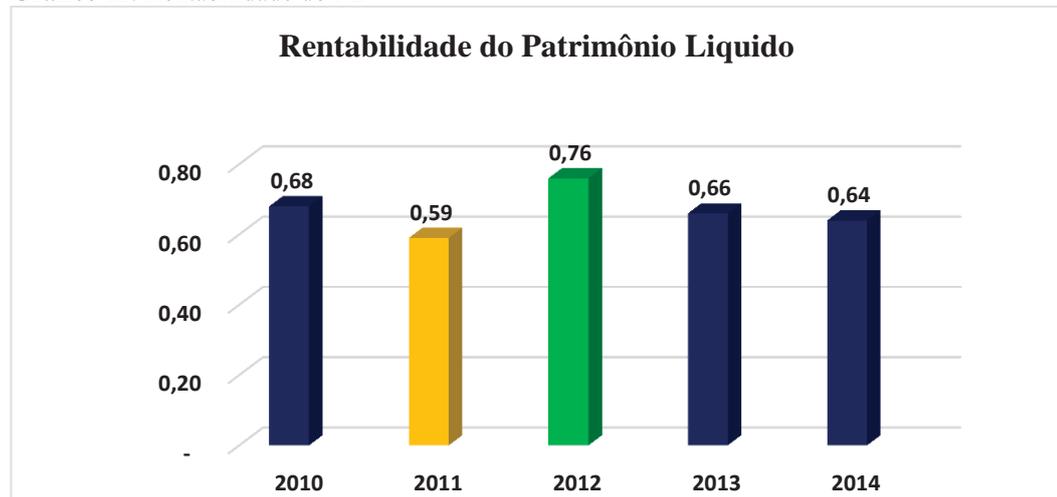
Fonte: Dados conforme pesquisa

#### 4.4.4 Rentabilidade do Patrimônio Líquido (RPL)

Indica o retorno do capital investido para o dono da empresa. A RPL demonstra uma proporção entre o lucro da empresa e seu capital próprio (PL).

Percebemos no gráfico 11, que em 2011 o índice 0,76 indicando que a cada R\$ 1,00 de Patrimônio Líquido teve R\$ 0,76 de retorno, ou seja, 76%. O índice satisfatório dependerá da expectativa do investidor, facilita a visualização do retorno. Claro que, para ambas as rentabilidades (RA e RPL), quanto maior for a rentabilidade, melhor será para a empresa.

**Gráfico 11:** Rentabilidade do PL



**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.5 ANÁLISE DOS ÍNDICES DE ROTAÇÃO

A rotatividade está relacionada ao tempo que a empresa leva para completar o efeito de uma ação, ter o retorno. Ou seja, é como se fosse uma fotografia que mostra algo de forma estática. Com base no quadro 6, temos:

#### **4.5.1 Prazo Médio de Renovação dos Estoques (PMRE)**

O PMRE indica o número médio de dias que a empresa demora a renovar seus estoques. Altos estoques indicam alto PMRE, o ideal é que esse valor seja o menor possível, pois quanto menor o estoque, menor o custo do dinheiro parado. No ano de 2011 para 2014 tivemos uma perda no giro do estoque, girando poucas vezes de 132 aumentou para 187 dias, ou seja, 55 dias a mais, ficando com muito dinheiro parado.

#### **4.5.2 Prazo Médio de Pagamento de Compras (PMPC)**

O PMPC indica o número médio de dias que a empresa demora para pagar seus fornecedores. A empresa demorava em torno de 202 dias para fazer os pagamento em 2011, percebemos que em todos os anos foram diminuindo, em 2014 o prazo ficou em 124, lembrando que o melhor é postergar o pagamento, quanto maior for esse número de dias, melhor será para a empresa.

#### **4.5.3 Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV)**

O PMRV indica o número médio de dias que a empresa demora a receber de seus clientes, nesse caso quanto maior, pior. Percebemos que em 2011, recebiam 51 dias e em 2014 estão recebendo em 69 dias, ou seja, a situação da empresa está se prejudicando.

Vejamos no quadro 8, o comparativo, analisando os três índices de rotação (PMRE, PMPC e PMRV), temos uma ideia do ciclo financeiro da empresa.

**Quadro 8:** Comparativo Ciclo Financeiro

	2010	2011	2012	2013	2014
ÍNDICE	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS
PMRE	132	176	221	192	187
PMPC	-202	-128	-190	-95	-124
PMRV	51	47	66	45	69
CICLO FINANCEIRO	-19	95	97	142	132

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

Temos, portanto, uma estimativa sobre o ciclo financeiro da empresa que, em 2010 os fornecedores financiam as operações da empresa por 19 dias, nos demais anos a empresa que financia aos seus clientes.

#### 4.5.4 Posicionamento Rotativo

O ideal do índice um valor próximo a 1, quanto maior este índice, pior estará à atividade da empresa, pois seu ciclo operacional será muito maior do que o ciclo financeiro da empresa. Percebemos que o ano em que o valor fica mais próximo do 1,00 é em 2014, com um índice de 0,56.

Vejam os dados do quadro 9, e assim logo temos os valores calculados, para apresentar para a dona da empresa:

**Quadro 9:** Comparativo dos Índices

<b>ANOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Estrutura de Capital</b>					
PCT	36%	28%	47%	37%	30%
CE	100%	100%	100%	100%	100%
IPL	34%	26%	37%	32%	30%
<b>Liquidez</b>					
LG	3,61	4,40	2,92	3,44	3,85
LC	2,82	3,64	2,34	2,85	3,30
LS	2,41	2,81	1,78	2,03	2,64
PMRE	132	176	221	192	187
PMPC	202	128	190	95	124
PMRV	51	47	66	45	69
<b>Rentabilidade</b>					
GA	0,95	0,96	0,93	0,99	0,91
ML	53%	48%	56%	49%	54%
RA	50%	46%	52%	48%	49%
RPL	68%	59%	76%	66%	64%

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

Analisando as demonstrações contábeis, podemos observar que na estrutura de capital, a empresa possui uma linha estável entre os capitais próprios (de acordo com a PCT), e a Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL). A composição do endividamento (CE), é péssimo para a empresa, pois 100% das suas dívidas vencem a curto prazo.

A situação de liquidez é muito positiva. A empresa possui recursos para saldar suas dívidas tanto no longo prazo (LG), no curto prazo (LC) essa situação fica prejudicada. Quanto aos prazos médios, são elevados. O prazo médio de estoques (PMRE) chega até 221 dias em 2012, o indicado é diminuí-lo como vem acontecendo, percebido em 2013 e 2014. O prazo médio de pagamentos (PMPC) começou alto, qual melhorava a situação, percebe-se que vem diminuindo ao longo dos anos, isso não é bom para a empresa, Já o prazo médio de recebimentos (PMRV), começou em 51 dias em 2010 e foi aumentando, isso também deverá ser reduzido.

Em relação à rentabilidade, todos os anos a empresa possui um baixo giro (GA). Em compensação, sua margem líquida (ML) é muito alta, quase todos os anos passa de 50%. No

entanto a rentabilidade da empresa (RA) é estável em todos os anos. A rentabilidade do patrimônio líquido teve alto índice em 2012, chegando a alcançar 76%.

#### 4.6 PLANEJAMENTO DE UM PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é a ferramenta que de fato permite acompanhar e mensurar a evolução do trabalho de planejamento financeiro ao longo do tempo e avaliar se a pessoa está ou não tendo sucesso na execução de seu planejamento financeiro. Segue as estimativas para a empresa estudada.

##### 4.6.1 Investimento Total

Esse item irá determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos:

Investimentos Fixos;

Capital de Giro;

Investimentos Pré-Operacionais.

##### *4.6.1.1 Estimativa dos Investimento Fixos*

O investimento fixo corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada. No quadro a seguir, estará relacionado os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado.

Em seguida serão apresentadas as planilhas desenvolvidas para a estimativas de valores para a empresa. Apresentado inicialmente os investimentos pré-operacionais, investimentos fixos, custo do estoque inicial de mercadorias, política de vendas, e assim

respectivamente. Analisando o quadro 10, temos a estimativa de investimento pré-operacionais da empresa.

**Quadro 10:** Estimativa de Investimentos Pré-Operacionais

Descrição	Valor R\$
Registro	1.500,00
Publicidade	800,00
Hospedagem de Site	180,00
Instalação da NET	200,00
Reforma do Ambiente	2.000,00
Instalação sistema de segurança	3.000,00
Fachada	1.000,00
<b>Total dos Investimentos Pré - Operacionais</b>	<b>8.680,00</b>

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

O quadro anterior demonstra do total de investimentos pré-operacionais, todos os gastos necessários para a instalação da empresa, que totalizaram R\$ 8.680,00, sendo que os valores mais significativos são os gastos com a instalação do sistema de segurança, qual representa 34,56% dos gastos. Percebemos com o gráfico 12, que nos investimentos pré operacionais, o item que mais se destaca é a instalação do sistema de segurança, com 35%, do investimentos e o que é menos significativo é a instalação da NET e o site, que resultam apenas, 2% do total.

**Gráfico 12:** Total de Investimentos Pré Operacionais



**Fonte:** Dados conforme pesquisa

Quadro 11: Estimativa de Investimento Fixo

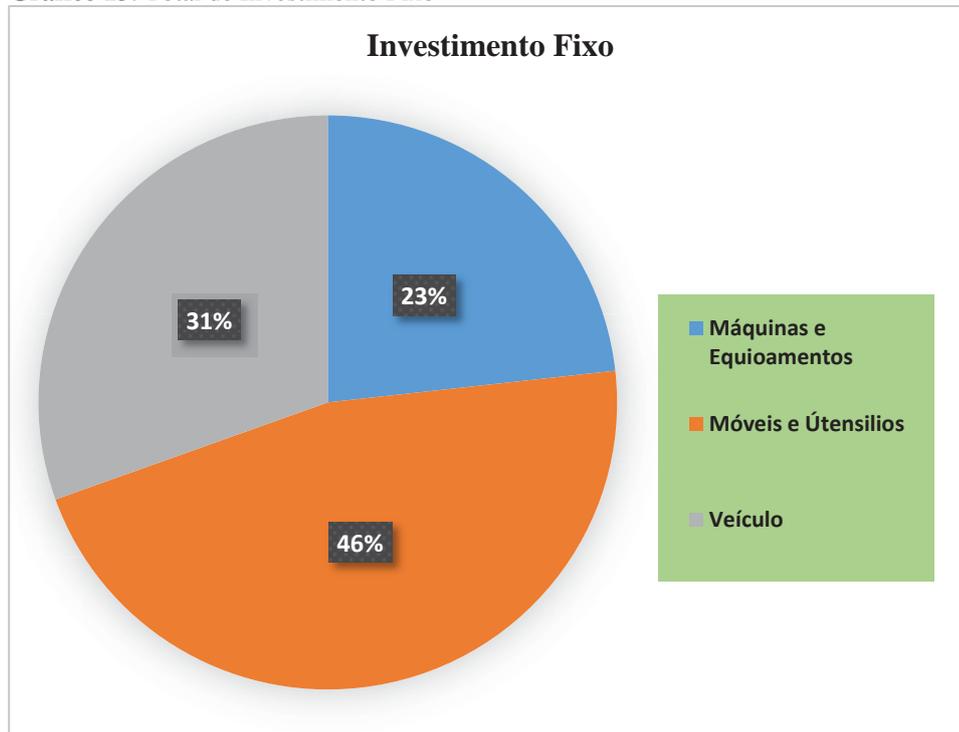
ESTIMATIVA DE INVESTIMENTOS FIXOS			
Descrição	Qntd	Valor Unitário	Valor Total R\$
<b>Máquinas e Equipamentos</b>			<b>11.440,00</b>
Computador	1	3.500,00	3.500,00
Impressora Cupom Fiscal	1	1.700,00	1.700,00
Ar condicionado split	1	1.300,00	1.300,00
TV LCD 32"	1	800,00	800,00
Software	1	2.600,00	2.600,00
Telefone sem fio	1	150,00	150,00
Cafeteira	1	90,00	90,00
Máquina de cartão de crédito	1	1.300,00	1.300,00
Descrição	Qntd	Valor Unitário	Valor Total R\$
<b>Móveis e Utensílios</b>			<b>22.770,00</b>
Balcão atendimento	1	900,00	900,00
Provadores	2	900,00	1.800,00
Prateleiras	3	1.000,00	3.000,00
Sofá (2 lugares)	1	700,00	700,00
Araras	4	625,00	2.500,00
Puffs	2	150,00	300,00
Manequim Feminino (inteiro)	3	400,00	1.200,00
Manequim Feminino (meio corpo)	5	320,00	1.600,00
Manequim Masculino (inteiro)	3	400,00	1.200,00
Manequim Masculino (meio corpo)	5	320,00	1.600,00
Cabides	300	5,00	1.500,00
Espelhos para Provadores	2	850,00	1.700,00
Espelhão Ângulos	2	920,00	1.840,00
Banquetas	2	550,00	1.100,00
Cadeiras	1	230,00	230,00
Decoração em geral	-----	1.100,00	1.100,00
Armário	1	500,00	500,00
<b>Veículo</b>			
Carro	1	15.000,00	15.000,00
<b>Total de Veículo</b>			<b>15.000,00</b>
<b>Total do Investimento Fixo</b>			<b>49.210,00</b>

Fonte: Dados conforme pesquisa

O quadro 11 apresenta dos investimentos fixos para a implantação da loja, os quais totalizam R\$ 49.210,00 deste R\$ 11.440,00 são gastos com máquinas e equipamentos, R\$ 22.770,00 com móveis e utensílios e R\$ 15.000,00 com veículo.

Percebemos com o gráfico a seguir, que o item que vai é relevante para a empresa são os móveis e utensílios que representam 46%, do total de investimentos, e o que tem menos importância é os móveis e equipamentos que representam apenas 23% dos totais.

**Gráfico 13:** Total de Investimento Fixo



**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.6.1.2 Estimativa do Estoque Inicial

O quadro 12 apresenta o custo que a empresa terá para montar o seu estoque inicial, o qual foi de R\$ 48.433,20 deste valor R\$ 35.948,00 é de roupas do setor feminino, R\$ 10.585,00 no setor masculino e R\$ 1.900,00 de acessórios.

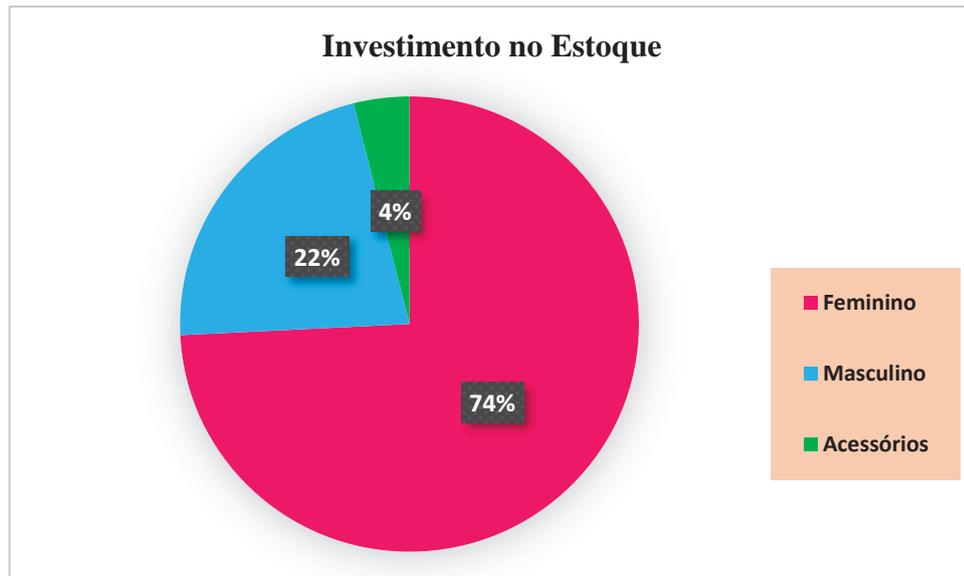
**Quadro 12:** Custo do Estoque Inicial

<b>ESTOQUE INICIAL</b>				
<b>Feminino</b>				
Descrição do Produto	Custo Unitário	Quant.	Total	
Blusas Inverno	R\$ 129,00	40	R\$	5.160,00
Blusas Verão	R\$ 59,00	40	R\$	2.360,00
Camisetas	R\$ 79,00	20	R\$	1.580,00
Vestidos Curtos	R\$ 49,00	20	R\$	980,00
Vestidos Longos	R\$ 99,00	20	R\$	1.980,00
Saias	R\$ 29,00	15	R\$	435,00
Calça Jeans	R\$ 99,00	30	R\$	2.970,00
Legging	R\$ 80,00	40	R\$	3.200,00
Casacos Lã	R\$ 259,00	20	R\$	5.180,00
Shorts Jeans	R\$ 89,90	20	R\$	1.798,00
Jaquetas Jeans	R\$ 129,00	20	R\$	2.580,00
Blusas de Lã	R\$ 95,00	25	R\$	2.375,00
Casacos (Capas)	R\$ 200,00	20	R\$	4.000,00
Lingerie (Conjuntos)	R\$ 45,00	30	R\$	1.350,00
<b>Total Femininos</b>				<b>35.948,00</b>
<b>Masculino</b>				
Camisetas	R\$ 59,90	20	R\$	1.198,00
Camisas	R\$ 99,00	40	R\$	3.960,00
Regatas	R\$ 25,00	30	R\$	750,00
Calça Jeans	R\$ 89,90	30	R\$	2.697,00
Bermuda Jeans	R\$ 69,00	20	R\$	1.380,00
Bermuda Tecido	R\$ 20,00	30	R\$	600,00
<b>Total Masculinos</b>				<b>10.585,00</b>
<b>Acessórios</b>				
Bolsas	R\$ 35,00	20	R\$	700,00
Mantas	R\$ 15,00	20	R\$	300,00
Cintos	R\$ 20,00	30	R\$	600,00
Lenços	R\$ 10,00	30	R\$	300,00
<b>Total Acessórios</b>				<b>1.900,00</b>
<b>Total Estoque Inicial</b>				<b>48.433,00</b>

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

Percebemos no gráfico 14, representa o percentual que cada setor representa no total dos investimentos em estoque inicial, sendo 74% do setor feminino, 22% do setor masculino e 4% do setor de acessórios.

**Gráfico 14:** Investimento de estoque



**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.6.1.3 Políticas de Vendas

O quadro 13 apresenta as políticas de vendas, compras e estoques que a empresa pretende adotar. Como política de vendas a empresa vai possibilitar aos clientes o pagamento à vista, com a pretensão que o mesmo representará 20%, utiliza de três prazos de pagamentos.

Como política de compras a empresa decidiu que realizará 30% das compras à vista, os quais serão realizados no momento em que os fornecedores oferecerem descontos nas mercadorias, e 70% a prazo, podendo ser efetuado o pagamento em até 2 vezes, quando se achar necessário, obtendo um prazo médio de 60 dias para pagar os fornecedores. A empresa resolveu utilizar para a política de estoques, uma necessidade de atualização dos produtos em 10 dias, para sempre estar atualizada com a moda e oferecer o melhor para suas clientes.

**Quadro 13:** Políticas de Vendas/Compras/Estoques

<b>POLÍTICA DE VENDAS</b>			
a) Prazo Médio de Vendas das Mercadorias	%	Dias	Média Ponderada
Vendas à Vista	20	-	-
Vendas à Prazo1	45	30	13,5
Vendas à Prazo2	30	60	18
Vendas à Prazo3	5	90	4,5
	<b>Prazo Médio</b>	<b>36</b>	
<b>POLÍTICA DE COMPRAS</b>			
b) Prazo Médio de Compras das Mercadorias	%	Dias	
Compras à Vista	30	-	-
Compras à Prazo	70	120	60
	<b>Prazo Médio</b>	<b>60</b>	
<b>POLÍTICA DE ESTOQUES</b>			
	<b>Dias</b>		
c) Necessidade Média de Estoque das Mercadorias	10		
<b>ESTIMATIVA ESTOQUE INICIAL</b>	<b>R\$</b>	<b>48.433,00</b>	
d) Necessidade de Investimento Inicial em Estoques			
e) Ciclo Financeiro (em dias)		14	

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.6.1.4 Estimativa Capital de Giro

O quadro a seguir apresenta a estimativa de capital de giro, com as aplicações de recursos e as fontes de recursos. Como a empresa é familiar, e o local é próprio terá poucas despesas fixas, R\$ 5.356,81, e custos variáveis em R\$ 1.690,00 totalizando assim um caixa mínimo de R\$ 3.288,51, por dia a disponibilidade em caixa é R\$ 234,89.

**Quadro 14:** Estimativa de Capital de Giro

<b>ESTIMATIVA DE CAPITAL DE GIRO</b>	
1 Custo Fixo Mensal	R\$ 5.356,81
2 Custo Variável Mensal	R\$ 1.690,00
3 Custo Total	R\$ 7.046,81
/ Por 30 dias x14 (CF)	-----
4 Disponibilidade em caixa por dia	R\$ 234,89
<b>5 Necessidade de Capital de Giro</b>	<b>R\$ 3.288,51</b>

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.6.1.5 Estimativa Total do Investimento Inicial

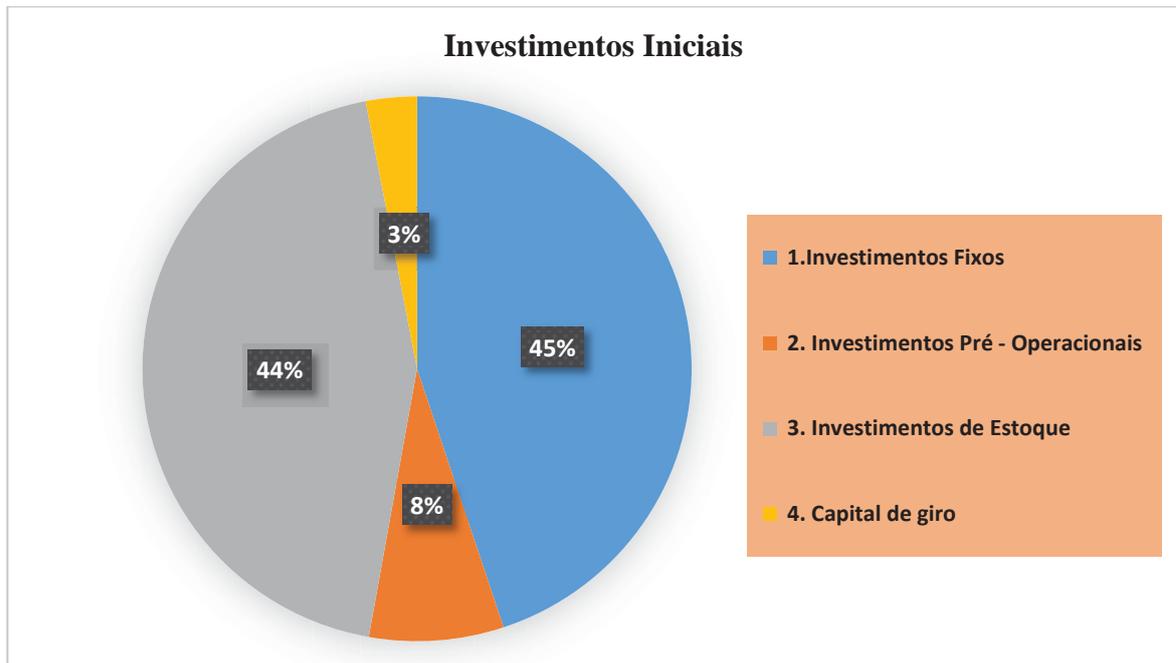
O quadro 15 apresenta o valor total a ser investido para a abertura da empresa, que foi de R\$ 109.611,51 este representando 100%.

**Quadro 15:** Estimativa de Investimento Inicial

<b>ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO INICIAL</b>	
Descrição	Valor
1 Investimentos Fixos	R\$ 49.210,00
2. Investimentos Pré - Operacionais	R\$ 8.680,00
3. Investimentos de Estoque	R\$ 48.433,00
4. Capital de giro	R\$ 3.288,51
<b>Total de Investimentos Iniciais</b>	<b>R\$ 109.611,51</b>

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

Conforme o gráfico 15, percebemos que a conta que mais tem importância para a empresa é o investimento fixo com 45%, do total, seguido do investimento do estoque com 44%, o investimento pré-operacionais segue em 8%, e o capital de giro com apenas 3%.

**Gráfico 15:** Investimentos Iniciais

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.6.2 Despesas Mensais

Foi realizado o levantamento de todas as possíveis despesas mensais que a empresa obterá. As mesmas possuem grande importância na composição do preço de venda das mercadorias, por estarem ligadas diretamente nas vendas. Serão apresentadas no quadro 16, as despesas fixas, no quadro 17 as despesas variáveis e no quadro 18 as despesas com depreciação.

##### 4.6.2.1 Despesas Fixas

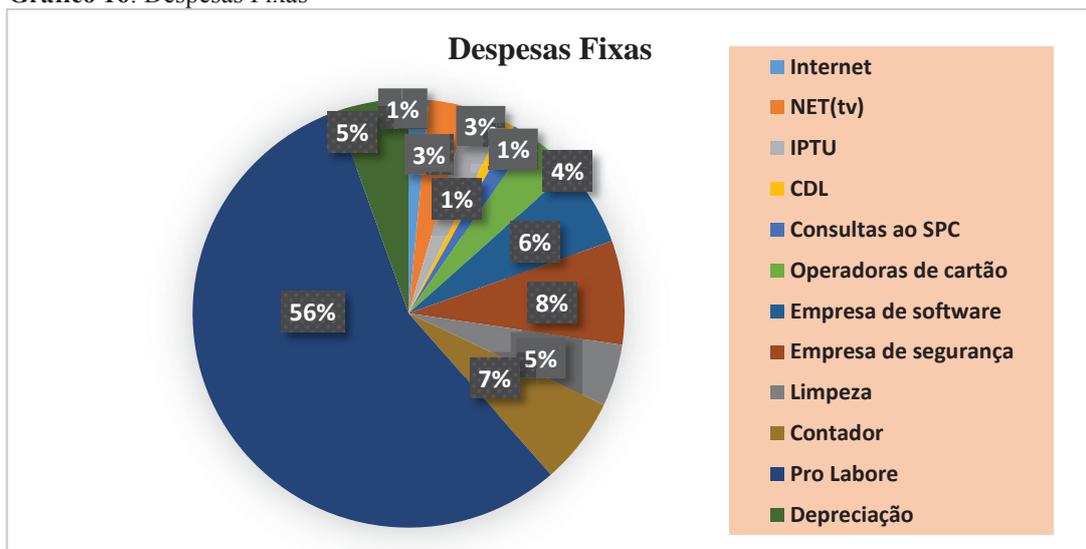
Percebemos no quadro 16, que a despesa fixa que mais custa para a empresa é o pró-labore, seguindo da despesas com a segurança.

**Quadro 16:** Despesas Fixas

Estimativa das Despesas Fixas	
Descrição	Valor
Internet	R\$ 80,00
NET(tv)	R\$ 160,00
IPTU	R\$ 150,00
CDL	R\$ 45,00
Consultas ao SPC	R\$ 80,50
Operadoras de cartão	R\$ 200,00
Empresa de software	R\$ 330,00
Empresa de segurança	R\$ 420,00
Limpeza	R\$ 250,00
Contador	R\$ 350,00
Pro Labore	R\$ 3.000,00
Depreciação	R\$ 291,31
<b>Total de Custos Fixos Mensal</b>	<b>R\$ 5.356,81</b>

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

Percebemos no gráfico 16, que a despesa fixa mensal que mais é significativa para a empresa é o pró-labore, com 56% do total dos custos, ela é essencial para o desenvolvimento da organização. A conta que tem pouca significação para a empresa é a CDL, as consultas no SPC e a internet, que representam 1%.

**Gráfico 16:** Despesas Fixas

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.6.2.2 Despesas Variáveis

O Quadro 17, representa as despesas variáveis da empresa, totalizando assim um valor de R\$ 1690,00.

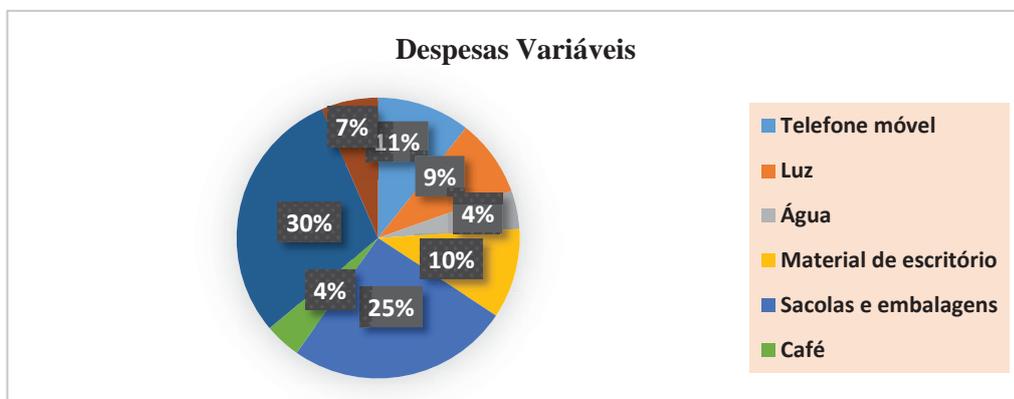
**Quadro 17** Estimativa das Despesas Variáveis

Descrição	Valor
Telefone móvel	R\$ 180,00
Luz	R\$ 150,00
Água	R\$ 75,00
Material de escritório	R\$ 175,00
Sacolas e embalagens	R\$ 430,00
Café	R\$ 70,00
Viagens compras	R\$ 500,00
Manutenções	R\$ 110,00
<b>Total de Custos Variáveis Mensal</b>	<b>R\$ 1.690,00</b>

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

Com o gráfico 17, percebemos que a despesa variável mais significativa para a organização é as viagens para compras, totalizando 30% do percentual dos custos, e as contas que tem menos representação para a empresa seguindo de 4% é a água e o café.

**Gráfico 17:** Despesas Variáveis da empresa



**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### *4.6.2.3 Despesas com Depreciação*

O quadro 18, está composto com as despesas de depreciação, que totalizam em R\$ 291,37. No investimento de máquinas e equipamento a conta que mais variou, foi o computador, chegando com um valor de R\$ 52,50, e a que menos teve variação foi a cafeteira com um valor de R\$ 1,35. Na conta dos móveis e utensílios, o item que mais variou foram as prateleiras com R\$ 22,50 e a que menos variou para a empresa foi os provadores.

Quadro 18: Estimativa do Custo com Depreciação

ESTIMATIVA DO CUSTO DE DEPRECIACÃO						
Descrição	Valor do bem	Valor Residual 10%	Valor a ser Deprec.	Taxa de Deprec. (%)	Deprec. Anual	Deprec. Mensal
<b>Máquinas e Equipamentos</b>						
Computador	R\$ 3.500,00	R\$ 350,00	R\$ 3.150,00	20%	R\$ 630,00	R\$ 52,50
Impressora Cupom Fiscal	R\$ 1.700,00	R\$ 170,00	R\$ 1.530,00	20%	R\$ 306,00	R\$ 25,50
Ar condicionado split	R\$ 1.300,00	R\$ 130,00	R\$ 1.170,00	20%	R\$ 234,00	R\$ 19,50
TV LCD 32"	R\$ 800,00	R\$ 80,00	R\$ 720,00	20%	R\$ 144,00	R\$ 12,00
Software	R\$ 2.600,00	R\$ 260,00	R\$ 2.340,00	0%	-	-
Telefone sem fio	R\$ 150,00	R\$ 15,00	R\$ 135,00	20%	R\$ 27,00	R\$ 2,25
Cafeteira	R\$ 90,00	R\$ 9,00	R\$ 81,00	20%	R\$ 16,20	R\$ 1,35
Máquina de cartão de crédito	R\$ 1.300,00	R\$ 130,00	R\$ 1.170,00	20%	R\$ 234,00	R\$ 19,50
<b>Total Depreciação Máquinas e Equipamentos</b>	<b>R\$ 11.440,00</b>	<b>R\$ 1.144,00</b>	<b>R\$ 10.296,00</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 1.591,20</b>	<b>132,60</b>
<b>Móveis e Utensílios</b>						
Balcão atendimento	R\$ 900,00	R\$ 90,00	R\$ 810,00	10%	R\$ 82,00	R\$ 6,83
Provadores	R\$ 1.800,00	R\$ 180,00	R\$ 1.620,00	10%	R\$ 16,20	R\$ 1,35
Prateleiras	R\$ 3.000,00	R\$ 300,00	R\$ 2.700,00	10%	R\$ 270,00	R\$ 22,50
Sofá (2 lugares)	R\$ 700,00	R\$ 70,00	R\$ 630,00	10%	R\$ 63,00	R\$ 5,25
Araras	R\$ 2.500,00	R\$ 250,00	R\$ 2.250,00	10%	R\$ 225,00	R\$ 18,75
Puffs	R\$ 300,00	R\$ 30,00	R\$ 270,00	10%	R\$ 27,00	R\$ 2,25
Manequim Feminino (inteiro)	R\$ 1.200,00	R\$ 120,00	R\$ 1.080,00	10%	R\$ 108,00	R\$ 9,00
Manequim Feminino (meio corpo)	R\$ 1.600,00	R\$ 160,00	R\$ 1.440,00	10%	R\$ 144,00	R\$ 12,00
Manequim Masculino (inteiro)	R\$ 1.200,00	R\$ 120,00	R\$ 1.080,00	10%	R\$ 108,00	R\$ 9,00
Manequim Masculino (meio corpo)	R\$ 1.600,00	R\$ 160,00	R\$ 1.440,00	10%	R\$ 144,00	R\$ 12,00
Cabides	R\$ 1.500,00	R\$ 150,00	R\$ 1.350,00	10%	R\$ 135,00	R\$ 11,25
Espelhos para Provadores	R\$ 1.700,00	R\$ 170,00	R\$ 1.530,00	10%	R\$ 153,00	R\$ 12,75
Espelho Ângulos	R\$ 1.840,00	R\$ 184,00	R\$ 1.656,00	10%	R\$ 165,60	R\$ 13,80
Banquetas	R\$ 1.100,00	R\$ 110,00	R\$ 990,00	10%	R\$ 99,00	R\$ 8,25
Cadeiras	R\$ 230,00	R\$ 23,00	R\$ 207,00	10%	R\$ 20,70	R\$ 1,73
Decoração em geral	R\$ 1.100,00	R\$ 110,00	R\$ 990,00	10%	R\$ 99,00	R\$ 8,25
Armário	R\$ 500,00	R\$ 50,00	R\$ 450,00	10%	R\$ 45,00	R\$ 3,75
<b>Total Depreciação Móveis e Utensílios</b>	<b>R\$ 22.770,00</b>	<b>R\$ 2.277,00</b>	<b>R\$ 20.493,00</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 1.904,50</b>	<b>158,71</b>
<b>Total de Despesas com Depreciação</b>						<b>R\$ 291,31</b>

Fonte: Dados conforme pesquisa

#### 4.6.2.4 Estimativa dos Custos de Comercialização

Optou-se pelo recolhimento do imposto de renda pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples).

Conforme o quadro 19, consiste no pagamento unificado dos seguintes impostos e contribuições: Alíquota Total, IRPJ, CSLL, COFINS, PIS, CPP e ICMS.

**Quadro 19:** Índices aplicados para o recolhimento do imposto de renda sobre a receita bruta das empresas inscritas no Simples.

Receita Bruta (R\$)	Alíquota Total	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%

Fonte: Dados conforme pesquisa

O quadro 20 apresenta os tributos que a empresa vai pagar em relação ao seu faturamento. Sendo R\$ 6.421,55 do Simples Nacional. A empresa estima que 50% das vendas serão realizadas em cartão de crédito ou débito, alcança assim um gasto de R\$ 8,41,56 referente à administração do cartão de crédito, totalizando assim um total de tributos de R\$ 7.263,11.

**Quadro 20:** Tributos

TRIBUTOS			
Descrição	Base de Cálculo	%	
Simples	R\$ 79.019,34	8,00	R\$ 6.421,55
Administração Cartão de Crédito	R\$ 39.509,67	2,13	R\$ 841,56
<b>Total Tributos</b>			R\$ 7.263,11

Fonte: Dados conforme pesquisa

### 4.6.3 Preço de Venda

Esse aspecto é o mais importante sobre a empresa, deve ser analisado e avaliado o mercado atual para que não fuja da realidade dos concorrentes, a partir disso a empresa vai obter seu lucro e ver se o negócio é viável.

#### 4.6.3.1 Métodos de formação de preço de venda das mercadorias

A empresa vai adotar a utilização do método Mark-up para a formação do preço de venda de suas mercadorias. A partir dele encontrou-se o preço de venda orientativo e o preço de venda mínimo, foi necessário calcular os preços individualizados para cada produto, por haver diferença na estimativa de lucro de cada um.

#### 4.6.3.2 Formação do Mark-up com Margem de Lucro

O quadro 21, apresenta a formação do Mark-up com margem de lucro, que é a base para encontrar o preço de venda orientativo. Foi utilizado como base para encontrar seu valor as seguintes alíquotas: 8,0% do Simples Nacional, 2,13% de despesas eventuais, 6,78% das despesas mensais, referente à porcentagem que as despesas fixas representam do faturamento total, e ainda somada a essas a margem de lucro desejada a cada mercadoria, com isso encontrou-se o Mark-up divisor e multiplicador.

**Quadro 21:** Formação do Mark-up com Margem de Lucro

<b>MARK-UP COM MARGEM DE LUCRO</b>							
<b>Feminino</b>							
Mercadorias	Simplex (%)	Despesas Eventuais (%)	Despesas Fixas Mensais (%)	Margem de Lucro (%)	Soma (%)	Mark-up Divisor	Mark-up Multiplicador
Blusas Inverno	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Blusas Verão	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Camisetas	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Vestidos Curtos	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Vestidos Longos	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Saias	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Calça Jeans	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Legging	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Casacos Lã	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Shorts Jeans	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Jaquetas Jeans	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Blusas de Lã	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Casacos (Capas)	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
Lingerie (Conjuntos)	8	2,13	6,78	40	56,91	0,4309	2,3207
<b>Masculino</b>							
Mercadorias	Simplex (%)	Despesas Eventuais (%)	Despesas Fixas Mensais (%)	Margem de Lucro (%)	Soma (%)	Mark-up Divisor	Mark-up Multiplicador
Camisetas	8	2,13	6,78	35	51,91	0,4809	2,0794
Camisas	8	2,13	6,78	35	51,91	0,4809	2,0794
Regatas	8	2,13	6,78	35	51,91	0,4809	2,0794
Calça Jeans	8	2,13	6,78	35	51,91	0,4809	2,0794
Bermuda Jeans	8	2,13	6,78	35	51,91	0,4809	2,0794
Bermuda Tecido	8	2,13	6,78	35	51,91	0,4809	2,0794
<b>Acessórios</b>							
Mercadorias	Simplex (%)	Despesas Eventuais (%)	Despesas Fixas Mensais (%)	Margem de Lucro (%)	Soma (%)	Mark-up Divisor	Mark-up Multiplicador
Bolsas	8	2,13	6,78	30	46,91	0,5309	1,8836
Mantas	8	2,13	6,78	30	46,91	0,5309	1,8836
Cintos	8	2,13	6,78	30	46,91	0,5309	1,8836
Lenços	8	2,13	6,78	30	46,91	0,5309	1,8836

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.6.3.3 Formação do Mark-up sem Margem de Lucro

No quadro 22, temos o mark-up sem margem de lucro, foi calculado da mesma maneira que o anterior, a única diferença que existe entre os dois, é que nesse não se utiliza margem de lucro, pois ele auxilia na formação do valor mínimo que se deve vender uma mercadoria, sem prejuízo e sem lucro. Por este motivo o valor do mark-up é igual para todos os setores e produtos.

**Quadro 22:** Mark-Up sem margem de lucro

MARK-UP SEM MARGEM DE LUCRO							
GERAL							
Mercadorias	Simplex (%)	Despesas Eventuais (%)	Despesas Mensais (%)	Margem de Lucro (%)	Soma (%)	Mark-up Divisor	Mark-up Multiplicador
Feminino	8	2,13	6,78	0	16,91	0,8309	1,2935
Masculino	8	2,13	6,78	0	16,91	0,8309	1,2935
Acessórios	8	2,13	6,78	0	16,91	0,8309	1,2935

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.6.3.4 Formação do Preço de Venda

Vejamos o quadro 23, que para a obtenção do preço de venda mínimo e orientativo foi utilizado o valor do mark-up divisor.

O quadro demonstra a formação do preço de venda mínimo, o preço de venda orientativo e ainda o preço que a concorrência vende seus produtos no mercado. O preço de venda mínimo é o menor valor que a empresa deve vender suas mercadorias para não obter prejuízo, é de grande importância no momento que forem fazer promoções, pois ai já vai obter os valores mínimos que poderá aplicar nestas situações.

O preço de venda orientativo é o valor de venda que a empresa pode aplicar para obter o lucro desejado em cada mercadoria. Para encontrar os dois preços, foi dividido os custos unitários de cada mercadoria pelo Mark-up divisor, referente ao valor sem margem de

lucro e com margem de lucro.

O quadro também apresenta os valores que a concorrência está utilizando atualmente no mercado, com ela podemos perceber que algumas mercadorias estão com preços bem abaixo da concorrência, deixando assim uma margem para a empresa desenvolvida neste plano de negócio possa aumentar seus preços de venda, e conseguir um lucro ainda maior que o desejado, a empresa tem de lucro em relação ao custo unitário, 40% nas mercadorias femininas, 35% nas masculinas e 30% nos acessórios.

**Quadro 23:** Formação do Preço de Venda

FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA							
					PV	PV	PV
Descrição dos Produtos	Preço de Venda	Custo Unitário	Mark-up Divisor (PV)	Mark-up Divisor (PV Orientativo)	Mínimo	Orientativo	Concorrência
<b>Feminino</b>							
Blusas Inverno	R\$ 180,60	R\$ 129,00	0,8309	0,4309	R\$ 155,25	R\$ 243,08	R\$ 199,00
Blusas Verão	R\$ 82,60	R\$ 59,00	0,8309	0,4309	R\$ 71,01	R\$ 111,17	R\$ 89,00
Camisetas	R\$ 110,60	R\$ 79,00	0,8309	0,4309	R\$ 95,08	R\$ 148,86	R\$ 129,00
Vestidos Curtos	R\$ 68,60	R\$ 49,00	0,8309	0,4309	R\$ 58,97	R\$ 101,93	R\$ 79,00
Vestidos Longos	R\$ 138,60	R\$ 99,00	0,8309	0,4309	R\$ 119,15	R\$ 205,95	R\$ 150,00
Saias	R\$ 40,60	R\$ 29,00	0,8309	0,4309	R\$ 34,90	R\$ 60,33	R\$ 59,00
Calça Jeans	R\$ 138,60	R\$ 99,00	0,8309	0,4309	R\$ 119,15	R\$ 205,95	R\$ 149,00
Legging	R\$ 112,00	R\$ 80,00	0,8309	0,4309	R\$ 96,28	R\$ 166,42	R\$ 120,00
Casacos Lã	R\$ 362,60	R\$ 259,00	0,8309	0,4309	R\$ 311,71	R\$ 601,35	R\$ 399,00
Shorts Jeans	R\$ 125,86	R\$ 89,90	0,8309	0,4309	R\$ 108,20	R\$ 169,40	R\$ 130,00
Jaquetas Jeans	R\$ 180,60	R\$ 129,00	0,8309	0,4309	R\$ 155,25	R\$ 299,51	R\$ 149,00
Blusas de Lã	R\$ 133,00	R\$ 95,00	0,8309	0,4309	R\$ 114,33	R\$ 163,60	R\$ 119,00
Casacos (Capas)	R\$ 280,00	R\$ 200,00	0,8309	0,4309	R\$ 240,70	R\$ 376,86	R\$ 299,00
Lingerie (Conjuntos)	R\$ 63,00	R\$ 45,00	0,8309	0,4309	R\$ 54,16	R\$ 84,79	R\$ 75,00
<b>Masculino</b>							
Camisetas	R\$ 80,87	R\$ 59,90	0,8309	0,4809	R\$ 72,09	R\$ 139,08	R\$ 69,00
Camisas	R\$ 133,65	R\$ 99,00	0,8309	0,4809	R\$ 119,15	R\$ 229,86	R\$ 149,00
Regatas	R\$ 33,75	R\$ 25,00	0,8309	0,4809	R\$ 30,09	R\$ 58,05	R\$ 35,00
Calça Jeans	R\$ 121,37	R\$ 89,90	0,8309	0,4809	R\$ 108,20	R\$ 208,73	R\$ 139,00
Bermuda Jeans	R\$ 93,15	R\$ 69,00	0,8309	0,4809	R\$ 83,04	R\$ 130,02	R\$ 99,00
Bermuda Tecido	R\$ 27,00	R\$ 20,00	0,8309	0,4809	R\$ 24,07	R\$ 60,48	R\$ 27,90
<b>Acessórios</b>							
Bolsas	R\$ 45,50	R\$ 35,00	0,8309	0,5309	R\$ 42,12	R\$ 81,26	R\$ 39,90
Mantas	R\$ 19,50	R\$ 15,00	0,8309	0,5309	R\$ 18,05	R\$ 45,36	R\$ 25,00
Cintos	R\$ 26,00	R\$ 20,00	0,8309	0,5309	R\$ 24,07	R\$ 60,48	R\$ 29,90
Lenços	R\$ 13,00	R\$ 10,00	0,8309	0,5309	R\$ 12,04	R\$ 30,24	R\$ 19,00

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.6.4 Previsão de Vendas

As porcentagens de vendas foi pesquisada na concorrência, para que assim a empresa tenha uma ideia de quanto será seu faturamento mensal, e quanto será vendido do estoque. Dessa forma temos uma estimativa do cenário do mercado atual.

**Quadro 24:** Estimativa de Venda em Unidades e Faturamento com Vendas Mensal

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS EM UNIDADE E FATURAMENTO MENSAL</b>					
<b>Feminino</b>					
		% de	Estimativa de	PV	
Mercadoria	EI	vendas/E I	vendas – Unidades	Orientativo	Receita Total
Blusas Inverno	40	80	32	R\$ 243,08	R\$ 7.778,41
Blusas Verão	40	80	32	R\$ 111,17	R\$ 3.557,57
Camisetas	20	80	16	R\$ 148,86	R\$ 2.381,76
Vestidos Curtos	20	80	16	R\$ 101,93	R\$ 1.630,95
Vestidos Longos	20	80	16	R\$ 205,95	R\$ 3.295,19
Saias	15	80	12	R\$ 60,33	R\$ 723,94
Calça Jeans	30	80	24	R\$ 205,95	R\$ 4.942,79
Legging	40	80	32	R\$ 166,42	R\$ 5.325,57
Casacos Lã	20	80	16	R\$ 601,35	R\$ 9.621,55
Shorts Jeans	20	80	16	R\$ 169,40	R\$ 2.710,38
Jaquetas Jeans	20	80	16	R\$ 299,51	R\$ 4.792,20
Blusas de Lã	25	80	20	R\$ 163,60	R\$ 3.271,91
Casacos (Capas)	20	80	16	R\$ 376,86	R\$ 6.029,77
Lingerie (Conjuntos)	30	80	24	R\$ 84,79	R\$ 2.035,05
<b>Total de Vendas Feminino</b>					<b>R\$ 58.097,04</b>
<b>Masculino</b>					
		% de	Estimativa de	PV	
Mercadoria	EI	vendas/E I	vendas – Unidades	Orientativo	Receita Total
Camisetas	20	75	15	R\$ 139,08	R\$ 2.086,14
Camisas	40	75	30	R\$ 229,86	R\$ 6.895,75
Regatas	30	75	23	R\$ 58,05	R\$ 1.306,01
Calça Jeans	30	75	23	R\$ 208,73	R\$ 4.696,42
Bermuda Jeans	20	75	15	R\$ 130,02	R\$ 1.950,25
Bermuda Tecido	30	75	23	R\$ 60,48	R\$ 1.360,75
<b>Total de Vendas Masculino</b>					<b>R\$ 18.295,33</b>
<b>Acessórios</b>					
		% de	Estimativa de	PV	
Mercadoria	EI	vendas/E I	vendas – Unidades	Orientativo	Receita Total
Bolsas	20	50	10	R\$ 81,26	R\$ 812,63
Mantas	20	50	10	R\$ 45,36	R\$ 453,58
Cintos	30	50	15	R\$ 60,48	R\$ 907,17
Lenços	30	50	15	R\$ 30,24	R\$ 453,58
<b>Total de Vendas Acessórios</b>					<b>R\$ 2.626,96</b>
<b>Total das Vendas</b>					<b>R\$ 79.019,34</b>

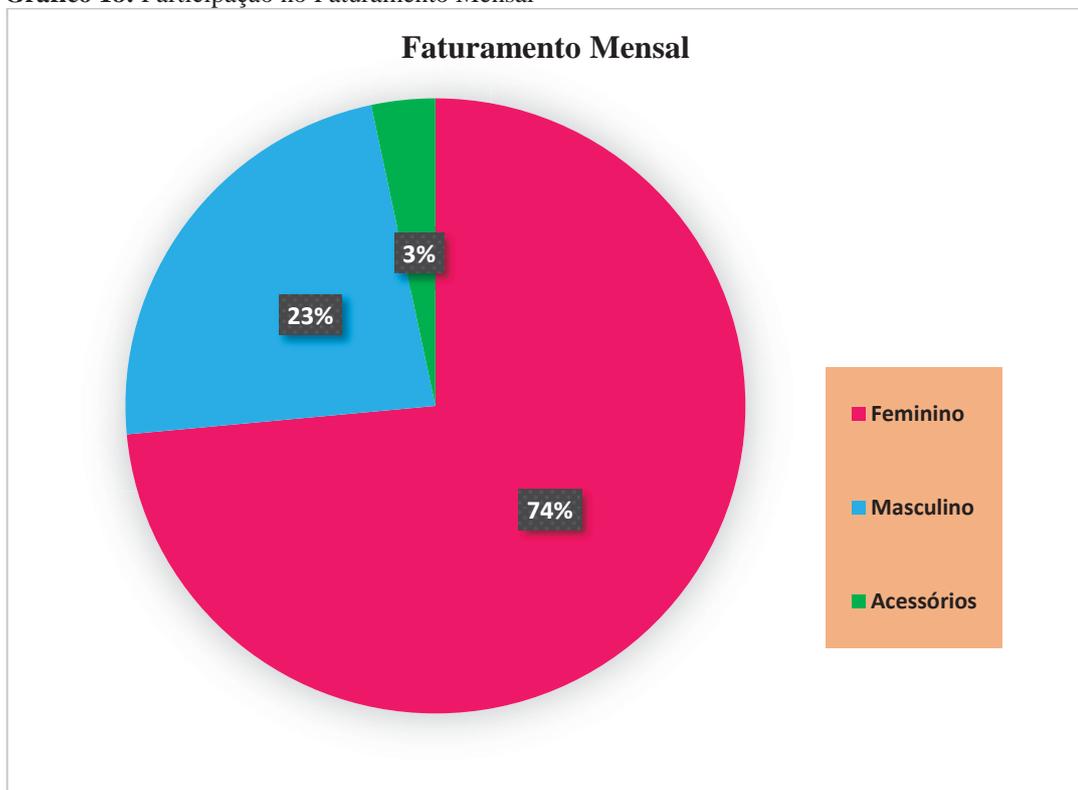
Fonte: Dados conforme pesquisa

O quadro anterior, apresenta a estimativa de venda em unidades e também a receita total mensal que a empresa irá obter com essas vendas. Para realizar a estimativa de vendas em unidades foi estipulado uma porcentagem de vendas diferenciada para cada setor com 80% nas roupas femininas, nas roupas masculinas 75% e nos acessórios 50% do estoque inicial, chegando assim no número de vendas para cada peça.

Para ser encontrado o faturamento mensal com vendas, foi multiplicado a estimativa de vendas em unidades pelo preço de venda orientativo de cada mercadoria, chegando assim em um faturamento total mensal de R\$ 79.019,34 sendo R\$ 58.097,04 a receita total com vendas do setor feminino, sendo o principal setor da empresa. Com R\$ 18.235,33 do setor masculino e R\$ 2.626,96 do setor de acessórios, o qual também proporciona um bom lucro para a empresa.

Considerando o gráfico 18, apresenta o faturamento mensal de cada setor em percentuais percebemos que o foco de vendas está em roupas femininas quais representam 74% do total das vendas, as roupas masculinas representam 23% e os acessórios apenas 3%.

**Gráfico 18:** Participação no Faturamento Mensal



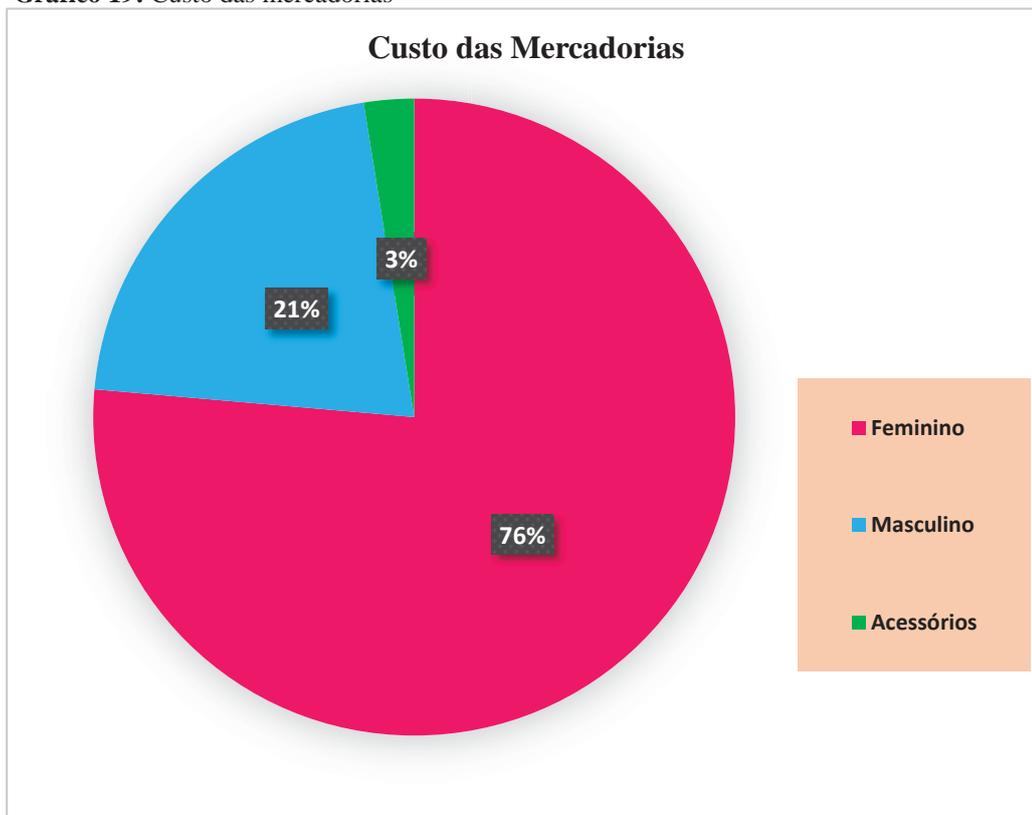
Fonte: Dados conforme pesquisa

#### 4.6.5 Apuração dos indicadores do Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)

O quadro 25 representa o custos das mercadorias vendias pela empresa, ele está diretamente relacionada aos estoques da empresa, pois representa a baixa efetuada nas contas dos estoques por vendas realizadas no período, ele demonstra o quanto irá custar os produtos que a empresa estima em vender. O CMV total das vendas é de R\$ 37.647,15 o setor feminino possui um custo bem mais elevado, chega com um valor de R\$ 28.758,40 seguido do setor masculino com um custo de R\$ 7.938,75 e dos acessórios com um custo de R\$ 950,00.

Analisando o próximo gráfico percebemos que a linha feminina é a que mais ocupa espaço no total do custo das mercadorias, representando 76%, seguido das roupas masculinas com 21% e apenas 3% dos acessórios.

**Gráfico 19:** Custo das mercadorias



**Fonte:** Dados conforme pesquisa

Quadro 25: Apuração do CMV

<b>APURAÇÃO DO CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS – CMV</b>			
<b>Femininas</b>			
<b>Mercadoria</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Estimativa de vendas - Unidades</b>	<b>CMV Total</b>
Blusas Inverno	R\$ 129,00	32	R\$ 4.128,00
Blusas Verão	R\$ 59,00	32	R\$ 1.888,00
Camisetas	R\$ 79,00	16	R\$ 1.264,00
Vestidos Curtos	R\$ 49,00	16	R\$ 784,00
Vestidos Longos	R\$ 99,00	16	R\$ 1.584,00
Saias	R\$ 29,00	12	R\$ 348,00
Calça Jeans	R\$ 99,00	24	R\$ 2.376,00
Legging	R\$ 80,00	32	R\$ 2.560,00
Casacos Lã	R\$ 259,00	16	R\$ 4.144,00
Shorts Jeans	R\$ 89,90	16	R\$ 1.438,40
Jaquetas Jeans	R\$ 129,00	16	R\$ 2.064,00
Blusas de Lã	R\$ 95,00	20	R\$ 1.900,00
Casacos (Capas)	R\$ 200,00	16	R\$ 3.200,00
Lingerie (Conjuntos)	R\$ 45,00	24	R\$ 1.080,00
<b>CMV - Femininas</b>			<b>R\$ 28.758,40</b>
<b>Masculinas</b>			
<b>Mercadoria</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Estimativa de vendas - Unidades</b>	<b>CMV Total (R\$)</b>
Camisetas	R\$ 59,90	15	R\$ 898,50
Camisas	R\$ 99,00	30	R\$ 2.970,00
Regatas	R\$ 25,00	23	R\$ 562,50
Calça Jeans	R\$ 89,90	23	R\$ 2.022,75
Bermuda Jeans	R\$ 69,00	15	R\$ 1.035,00
Bermuda Tecido	R\$ 20,00	23	R\$ 450,00
<b>CMV Masculinas</b>			<b>R\$ 7.938,75</b>
<b>Acessórios</b>			
<b>Mercadoria</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Estimativa de vendas - Unidades</b>	<b>CMV Total (R\$)</b>
Bolsas	R\$ 35,00	10	R\$ 350,00
Mantas	R\$ 15,00	10	R\$ 150,00
Cintos	R\$ 20,00	15	R\$ 300,00
Lenços	R\$ 10,00	15	R\$ 150,00
<b>CMV - Acessórios</b>			<b>R\$ 950,00</b>
<b>Total das Vendas</b>			<b>R\$ 37.647,15</b>

Fonte: Dados conforme pesquisa

#### 4.6.6 Margem de Contribuição

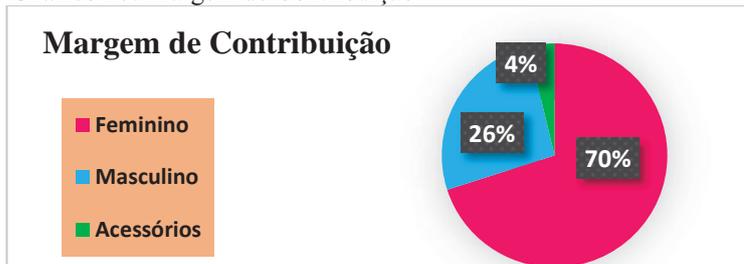
Termo que designa a diferença entre as vendas e os respectivos custos e despesas variáveis do período.

##### 4.6.6.1 Margem de Contribuição Preço ode Venda Orientativo

O quadro a seguir demonstra a margem de contribuição unitária, o total com o preço de venda orientativo e ainda o resultado líquido que a empresa terá com a venda dessas mercadorias. A margem de contribuição unitária foi encontrada a partir do preço de venda orientativo menos os custos unitários e as despesas variáveis unitárias, sendo que os produtos que possuem as melhores margens de contribuição tanto no setor masculino como setor feminino são as calças jeans, e o produto que menos tem margem são as mantas no setor dos acessórios.

Para ser encontrada a margem de contribuição total, foi multiplicado a estimativa de venda de cada produto e multiplicado pela margem de contribuição unitária. Chegando em uma margem total de R\$ 31.588,17 sendo o setor feminino que possui a maior margem de contribuição para a empresa, o que traz maiores rendimentos com sua venda, com um total de R\$ 22.122,84 seguido do setor masculino com R\$ 8.286,39 e com a menor margem os acessórios com R\$ 1.178,94. Percebemos no gráfico 18, que a maior porcentagem está no setor feminino atingindo 70%, em seguida o setor masculino com 26%, e os acessórios com apenas 4%.

**Gráfico 20:** Margem de Contribuição



**Fonte:** Dados conforme pesquisa

**Quadro 26:** Margem de Contribuição-Preço de Venda Orientativo

<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO - PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO</b>									
Descrição dos Produtos	PV Orientativo	Custo Unitário	Despesa Variável (2,13%)	Margem de Contribuição Unitária	Vendas Estimadas	Margem de Contribuição Total	Despesa Fixa (6,78%)	Despesa Fixa Total	Resultado Líquido
<b>Feminino</b>									
Blusas Inverno	R\$ 243,08	R\$ 129,00	R\$ 5,18	R\$ 108,90	32	R\$ 3.484,73	R\$ 16,48	R\$ 494,41	R\$ 2.990,31
Blusas Verão	R\$ 111,17	R\$ 59,00	R\$ 2,37	R\$ 49,81	32	R\$ 1.593,79	R\$ 7,54	R\$ 226,13	R\$ 1.367,66
Camisetas	R\$ 148,86	R\$ 79,00	R\$ 3,17	R\$ 66,69	16	R\$ 1.067,03	R\$ 10,09	R\$ 302,78	R\$ 764,25
Vestidos Curtos	R\$ 101,93	R\$ 49,00	R\$ 2,17	R\$ 50,76	16	R\$ 812,22	R\$ 6,91	R\$ 207,34	R\$ 604,88
Vestidos Longos	R\$ 205,95	R\$ 99,00	R\$ 4,39	R\$ 102,56	16	R\$ 1.641,01	R\$ 13,96	R\$ 418,90	R\$ 1.222,11
Saias	R\$ 60,33	R\$ 29,00	R\$ 1,29	R\$ 30,04	12	R\$ 360,52	R\$ 4,09	R\$ 122,71	R\$ 237,82
Calça Jeans	R\$ 205,95	R\$ 99,00	R\$ 4,39	R\$ 102,56	24	R\$ 2.461,51	R\$ 13,96	R\$ 418,90	R\$ 2.042,61
Legging	R\$ 166,42	R\$ 80,00	R\$ 3,54	R\$ 82,88	32	R\$ 2.652,13	R\$ 11,28	R\$ 338,51	R\$ 2.313,63
Casacos Lã	R\$ 601,35	R\$ 259,00	R\$ 12,81	R\$ 329,54	16	R\$ 5.272,61	R\$ 40,77	R\$ 1.223,14	R\$ 4.049,47
Shorts Jeans	R\$ 169,40	R\$ 89,90	R\$ 3,61	R\$ 75,89	16	R\$ 1.214,25	R\$ 11,49	R\$ 344,56	R\$ 869,69
Jaquetas Jeans	R\$ 299,51	R\$ 129,00	R\$ 6,38	R\$ 164,13	16	R\$ 2.626,12	R\$ 20,31	R\$ 609,21	R\$ 2.016,92
Blusas de Lã	R\$ 163,60	R\$ 95,00	R\$ 3,48	R\$ 65,11	20	R\$ 1.302,22	R\$ 11,09	R\$ 332,75	R\$ 969,47
Casacos (Capas)	R\$ 376,86	R\$ 200,00	R\$ 8,03	R\$ 168,83	16	R\$ 2.701,34	R\$ 25,55	R\$ 766,53	R\$ 1.934,80
Lingerie (Conjuntos)	R\$ 84,79	R\$ 45,00	R\$ 1,81	R\$ 37,99	24	R\$ 911,70	R\$ 5,75	R\$ 172,47	R\$ 739,23
<b>Total Feminino</b>						<b>R\$ 28.101,18</b>		<b>R\$ 5.978,34</b>	<b>R\$ 22.122,84</b>
<b>Masculino</b>									
Camisetas	R\$ 139,08	R\$ 59,90	R\$ 2,96	R\$ 76,21	15	R\$ 1.143,20	R\$ 9,43	R\$ 282,88	R\$ 860,32
Camisas	R\$ 229,86	R\$ 99,00	R\$ 4,90	R\$ 125,96	30	R\$ 3.778,87	R\$ 15,58	R\$ 467,53	R\$ 3.311,34
Regatas	R\$ 58,05	R\$ 25,00	R\$ 1,24	R\$ 31,81	23	R\$ 715,70	R\$ 3,94	R\$ 118,06	R\$ 597,63
Calça Jeans	R\$ 208,73	R\$ 89,90	R\$ 4,45	R\$ 114,38	23	R\$ 2.573,64	R\$ 14,15	R\$ 424,56	R\$ 2.149,08
Bermuda Jeans	R\$ 130,02	R\$ 69,00	R\$ 2,77	R\$ 58,25	15	R\$ 873,71	R\$ 8,82	R\$ 264,45	R\$ 609,26
Bermuda Tecido	R\$ 60,48	R\$ 20,00	R\$ 1,29	R\$ 39,19	23	R\$ 881,77	R\$ 4,10	R\$ 123,01	R\$ 758,75
<b>Total Masculino</b>						<b>R\$ 9.966,89</b>		<b>R\$ 1.680,50</b>	<b>R\$ 8.286,39</b>
<b>Acessórios</b>									
Bolsas	R\$ 81,26	R\$ 35,00	R\$ 1,73	R\$ 44,53	10	R\$ 445,32	R\$ 5,51	R\$ 165,29	R\$ 280,03
Mantas	R\$ 45,36	R\$ 15,00	R\$ 0,97	R\$ 29,39	10	R\$ 293,92	R\$ 3,08	R\$ 92,26	R\$ 201,66
Cintos	R\$ 60,48	R\$ 20,00	R\$ 1,29	R\$ 39,19	15	R\$ 587,84	R\$ 4,10	R\$ 123,01	R\$ 464,83
Lenços	R\$ 30,24	R\$ 10,00	R\$ 0,64	R\$ 19,59	15	R\$ 293,92	R\$ 2,05	R\$ 61,51	R\$ 232,42
<b>Total Acessórios</b>						<b>R\$ 1.621,01</b>		<b>R\$ 442,07</b>	<b>R\$ 1.178,94</b>
<b>Total</b>									<b>R\$ 31.588,17</b>

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.6.2.2 Margem de Contribuição Preço de Venda Mínimo

Percebemos no quadro 27, que a margem de contribuição com o preço de venda mínimo foi encontrada da mesma maneira que a anterior, mas possui uma função diferenciada, demonstrando que se os produtos forem vendidos com o preço de venda mínimo, a margem de contribuição total vai se igualar com a despesa fixa total, por tanto, não vai gerar nenhum lucro e nem prejuízo para a empresa.

**Quadro 27:** Margem de Contribuição-Preço de Venda Mínimo

<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO - PREÇO DE VENDA MÍNIMO</b>								
Descrição dos Produtos	PV Mínimo	Custo Unitário	Despesa Variável	Margem de Contribuição Unitária	Vendas Estimadas	Margem de Contriuição Total	Despesa Fixa	Total de Despesa Fixa
<b>Feminino</b>								
Blusas Inverno	R\$ 176,54	R\$ 129,00	R\$ 3,76	R\$ 43,78	32	R\$ 1.401,05	R\$ 43,78	R\$ 1.401,05
Blusas Verão	R\$ 80,74	R\$ 59,00	R\$ 1,72	R\$ 20,02	32	R\$ 640,79	R\$ 20,02	R\$ 640,79
Camisetas	R\$ 108,12	R\$ 79,00	R\$ 2,30	R\$ 26,81	16	R\$ 429,00	R\$ 26,81	R\$ 429,00
Vestidos Curtos	R\$ 67,06	R\$ 49,00	R\$ 1,43	R\$ 16,63	16	R\$ 266,09	R\$ 16,63	R\$ 266,09
Vestidos Longos	R\$ 135,49	R\$ 99,00	R\$ 2,89	R\$ 33,60	16	R\$ 537,61	R\$ 33,60	R\$ 537,61
Saias	R\$ 39,69	R\$ 29,00	R\$ 0,85	R\$ 9,84	12	R\$ 118,11	R\$ 9,84	R\$ 118,11
Calça Jeans	R\$ 135,49	R\$ 99,00	R\$ 2,89	R\$ 33,60	24	R\$ 806,42	R\$ 33,60	R\$ 806,42
Legging	R\$ 109,48	R\$ 80,00	R\$ 2,33	R\$ 27,15	32	R\$ 868,87	R\$ 27,15	R\$ 868,87
Casacos Lã	R\$ 354,45	R\$ 259,00	R\$ 7,55	R\$ 87,90	16	R\$ 1.406,48	R\$ 87,90	R\$ 1.406,48
Shorts Jeans	R\$ 123,03	R\$ 89,90	R\$ 2,62	R\$ 30,51	16	R\$ 488,19	R\$ 30,51	R\$ 488,19
Jaquetas Jeans	R\$ 176,54	R\$ 129,00	R\$ 3,76	R\$ 43,78	16	R\$ 700,52	R\$ 43,78	R\$ 700,52
Blusas de Lã	R\$ 130,01	R\$ 95,00	R\$ 2,77	R\$ 32,24	20	R\$ 644,86	R\$ 32,24	R\$ 644,86
Casacos (Capas)	R\$ 273,71	R\$ 200,00	R\$ 5,83	R\$ 67,88	16	R\$ 1.086,08	R\$ 67,88	R\$ 1.086,08
Lingerie (Conjuntos)	R\$ 61,58	R\$ 45,00	R\$ 1,31	R\$ 15,27	24	R\$ 366,55	R\$ 15,27	R\$ 366,55
<b>Total Feminino</b>						<b>R\$ 9.760,62</b>		<b>R\$ 9.760,62</b>
<b>Maculino</b>								
Camisetas	R\$ 81,98	R\$ 59,90	R\$ 1,75	R\$ 20,33	15	R\$ 304,95	R\$ 20,33	R\$ 304,95
Camisas	R\$ 135,49	R\$ 99,00	R\$ 2,89	R\$ 33,60	30	R\$ 1.008,02	R\$ 33,60	R\$ 1.008,02
Regatas	R\$ 34,21	R\$ 25,00	R\$ 0,73	R\$ 8,49	23	R\$ 190,91	R\$ 8,49	R\$ 190,91
Calça Jeans	R\$ 123,03	R\$ 89,90	R\$ 2,62	R\$ 30,51	23	R\$ 686,52	R\$ 30,51	R\$ 686,52
Bermuda Jeans	R\$ 94,43	R\$ 69,00	R\$ 2,01	R\$ 23,42	15	R\$ 351,28	R\$ 23,42	R\$ 351,28
Bermuda Tecido	R\$ 27,37	R\$ 20,00	R\$ 0,58	R\$ 6,79	23	R\$ 152,73	R\$ 6,79	R\$ 152,73
<b>Total Masculino</b>						<b>R\$ 2.694,42</b>		<b>R\$ 2.694,42</b>
<b>Acessórios</b>								
Bolsas	R\$ 47,90	R\$ 35,00	R\$ 1,02	R\$ 11,88	10	R\$ 118,79	R\$ 11,88	R\$ 118,79
Mantas	R\$ 20,53	R\$ 15,00	R\$ 0,44	R\$ 5,09	10	R\$ 50,91	R\$ 5,09	R\$ 50,91
Cintos	R\$ 27,37	R\$ 20,00	R\$ 0,58	R\$ 6,79	15	R\$ 101,82	R\$ 6,79	R\$ 101,82
Lenços	R\$ 13,69	R\$ 10,00	R\$ 0,29	R\$ 3,39	15	R\$ 50,91	R\$ 3,39	R\$ 50,91
<b>Total Acessórios</b>						<b>R\$ 322,43</b>		<b>R\$ 322,43</b>

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

#### 4.6.7 Ponto de Equilíbrio

No quadro 28, percebemos o ponto de equilíbrio que a empresa precisa para atingir os objetivos. Primeiramente foi calculado a porcentagem de participação das vendas de cada produto dividindo a estimativa de vendas unitárias pelo total, após, foi encontrado a margem de contribuição média com a multiplicação da margem de contribuição unitária e a porcentagem de participação das vendas.

**Quadro 28:** Ponto de Equilíbrio

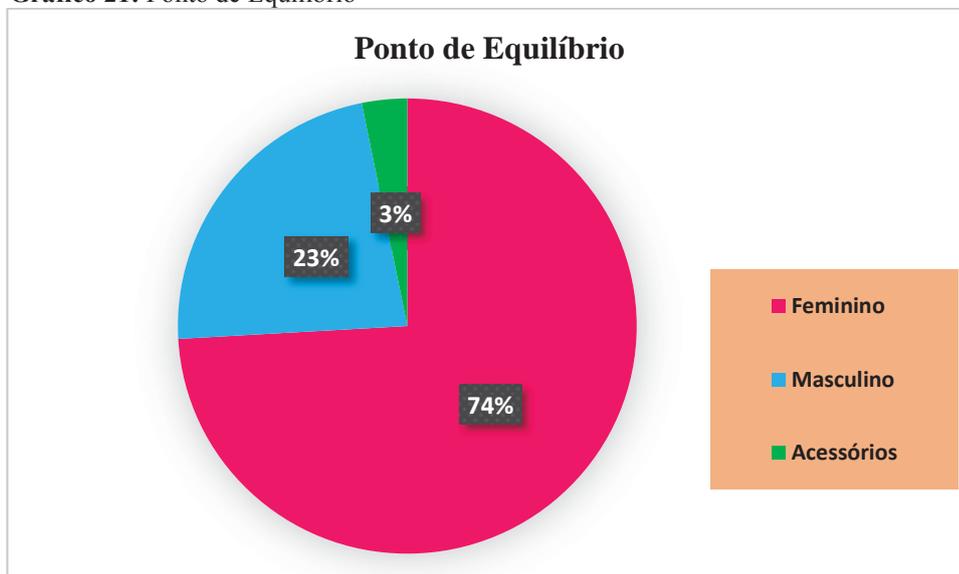
PONTO DE EQUILÍBRIO - PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO						
Descrição dos Produtos	Vendas Estimadas (Unidades)	Participação nas Vendas	Margem de Contribuição (Unitária)	Margem de Contribuição (Média)	Ponto de Equilíbrio (Unitário)	Ponto de Equilíbrio (Total)
<b>Femininos</b>						
Blusas Inverno	32	6,87%	R\$ 108,90	7,481	11	R\$ 2.592,54
Blusas Verão	32	6,87%	R\$ 49,81	3,422	11	R\$ 1.185,74
Camisetas	16	3,44%	R\$ 66,69	2,294	5	R\$ 793,84
Vestidos Curtos	16	3,44%	R\$ 50,76	1,746	5	R\$ 543,60
Vestidos Longos	16	3,44%	R\$ 102,56	3,528	5	R\$ 1.098,29
Saias	12	2,66%	R\$ 30,04	0,799	4	R\$ 241,29
Calça Jeans	24	5,15%	R\$ 102,56	5,282	8	R\$ 1.647,43
Legging	32	6,87%	R\$ 82,88	5,694	11	R\$ 1.775,01
Casacos Lã	16	3,44%	R\$ 329,54	11,336	5	R\$ 3.206,86
Shorts Jeans	16	3,44%	R\$ 75,89	2,611	5	R\$ 903,37
Jaquetas Jeans	16	3,44%	R\$ 164,13	5,646	5	R\$ 1.597,24
Blusas de Lã	20	4,30%	R\$ 65,11	2,800	7	R\$ 1.090,53
Casacos (Capas)	16	3,44%	R\$ 168,83	5,808	5	R\$ 2.009,72
Lingerie (Conjuntos)	24	5,15%	R\$ 37,99	1,956	8	R\$ 678,28
<b>Total Feminino</b>	<b>288</b>	<b>61,95%</b>			<b>96</b>	<b>R\$ 19.363,74</b>
<b>Masculino</b>						
Camisetas	15	3,21%	R\$ 76,21	2,4465	5	R\$ 695,38
Camisas	30	6,44%	R\$ 125,96	8,1120	10	R\$ 2.298,58
Regatas	23	4,83%	R\$ 31,81	1,5364	7	R\$ 406,32
Calça Jeans	23	4,83%	R\$ 114,38	5,5247	7	R\$ 1.461,11
Bermuda Jeans	15	3,21%	R\$ 58,25	1,8697	5	R\$ 650,08
Bermuda Tecido	23	4,83%	R\$ 39,19	1,8929	7	R\$ 423,34
<b>Total Masculino</b>	<b>128</b>	<b>27,35%</b>			<b>41</b>	<b>R\$ 5.934,82</b>
<b>Acessórios</b>						
Bolsas	10	2,14%	R\$ 44,53	0,9530	3	R\$ 243,79
Mantas	10	2,14%	R\$ 29,39	0,6290	3	R\$ 136,07
Cintos	15	3,21%	R\$ 39,19	1,2580	5	R\$ 302,39
Lenços	15	3,21%	R\$ 19,59	0,6290	5	R\$ 151,19
<b>Total Acessórios</b>	<b>50</b>	<b>10,70%</b>			<b>16</b>	<b>R\$ 833,45</b>
<b>Total</b>	<b>466</b>	<b>100,00%</b>			<b>153</b>	<b>R\$ 26.132,01</b>

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

Enfim o ponto de equilíbrio nas vendas foi encontrado com a divisão do total das despesas mensais e a margem de contribuição média. Verifica-se assim que o ponto de equilíbrio da empresa é de 153 unidades, sendo 96 unidades do setor feminino, seguindo do setor masculino com 41 unidades, e com menor representatividade é o setor dos acessórios com 16 unidades.

Analisando o gráfico 21, temos o ponto de equilíbrio em valores monetários totalizou R\$ 26.132,01 onde 74% correspondem ao setor feminino, 23% ao setor masculino, e 3% ao setor de acessórios.

**Gráfico 21:** Ponto de Equilíbrio



Fonte: Dados conforme pesquisa

#### 4.6.8 Demonstração de Resultado

Para a elaboração da demonstração do resultado foram consideradas constantes as vendas nos três meses. Percebemos no quadro 29, que a estimativa de receita total foi de R\$ 79.019,34 deste, 20% é referente à receita com vendas à vista e 80% das vendas a prazo. Deste valor foram descontados os custos variáveis totais no valor de R\$ 53.590,26 referente ao custo da mercadoria vendida, simples nacional, administração do cartão de crédito e no primeiro mês ainda os investimentos pré operacionais, resultando uma margem de

contribuição de R\$ 25.429,08 no primeiro mês e nos demais R\$ 34.109,08 devendo ainda ser descontado da margem de contribuição os custos fixos totais no valor de R\$ 5.356,81 chegando assim ao resultado operacional (lucro líquido) do primeiro mês no valor de R\$ 20.072,27, e nos outros meses o valor chegou a atingir R\$ 28.752,27.

**Quadro 29:** Demonstração de Resultado

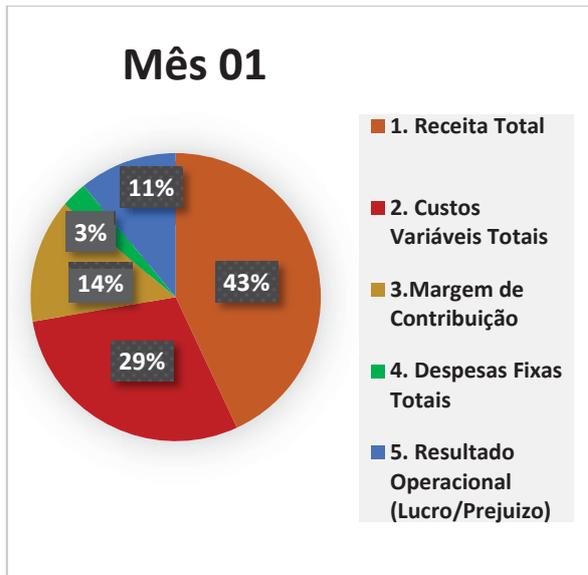
Demonstração do Resultado do Exercício	Mês 01	Mês 02	Mês 03
Discriminação	Valor	Valor R\$	Valor R\$
<b>1. Receita Total</b>	R\$ 79.019,34	R\$ 79.019,34	R\$ 79.019,34
Receita de Venda de Mercadorias à vista (20%)	R\$ 15.803,87	R\$ 15.803,87	R\$ 15.803,87
Receita de Venda de Mercadorias a prazo (80%)	R\$ 63.215,47	R\$ 63.215,47	R\$ 63.215,47
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	R\$ 53.590,26	R\$ 44.910,26	R\$ 44.910,26
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 37.647,15	R\$ 37.647,15	R\$ 37.647,15
Simples Nacional (8,0%)	R\$ 6.421,55	R\$ 6.421,55	R\$ 6.421,55
Administração de Cartão Crédito (2,13%)	R\$ 841,56	R\$ 841,56	R\$ 841,56
Investimentos Pré Operacionais	R\$ 8.680,00		
<b>3. Margem de Contribuição</b>	R\$ 25.429,08	R\$ 34.109,08	R\$ 34.109,08
<b>4. Despesas Fixas Totais</b>	R\$ 5.356,81	R\$ 5.356,81	R\$ 5.356,81
Internet	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
NET(tv)	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00
IPTU	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
CDL	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Consultas ao SPC	R\$ 80,50	R\$ 80,50	R\$ 80,50
Operadoras de cartão	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Empresa de software	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 330,00
Empresa de segurança	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 420,00
Limpeza	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Contador	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Pro Labore	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Depreciação	R\$ 291,31	R\$ 291,31	R\$ 291,31
<b>5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo)</b>	R\$ 20.072,27	R\$ 28.752,27	R\$ 28.752,27

**Fonte:** Dados conforme pesquisa

No gráfico 22 e 23, podemos observar nos três meses projetados que a receita total representa a mesma porcentagem em todos, devido ter sido utilizado a mesma estimativa de venda representando 41%, percebemos que no primeiro mês os custos variáveis totais sofrem uma alteração em relação ao segundo e terceiro mês devido à despesa de instalação que somente se insere neste mês, sendo assim, representa 29% e nos outros meses 23%, teve uma queda de 6%. A margem de contribuição se altera apenas no primeiro mês, chegando a 14% e nos outros meses 18%, aumentando em 4% para a empresa. O percentual que não foi alterado

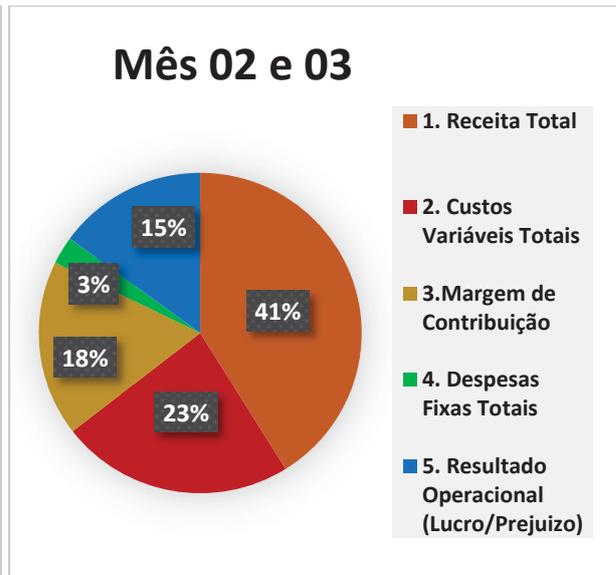
em nenhum dos meses foram as despesas fixa totalizando 3%. O resultado operacional apresentou no primeiro mês o valor de R\$ 20.072,27 representando 11%, e nos outros meses o valor chegou a atingir R\$ 28.752,27, representando 15%.

Gráfico 22: DRE mês 01



Fonte: Dados conforme pesquisa

Gráfico 23: DRE mês 02 e 03



Fonte: Dados conforme pesquisa

#### 4.7 SISTEMA FINANCEIRO ATUAL

A referida empresa não possui nenhum sistema de planejamento financeiro, ela se organiza de forma prática, conforme “vê” que está faltando algumas mercadorias ela compra, não tem noção da demanda necessária que deve ter em estoque. As mercadorias que não vendem, dificilmente renovam, apenas compram as peças que estão faltando, caso algum cliente venha solicitar alguma mercadoria que não tem no estoque, sempre é providenciado e questões de dias a empresa já tem á disposição deste cliente, mas, muitas vezes é algo específico e se este solicitante não compra, acaba prejudicando a empresa, pois, a mesma fica com mais estoques. É muito difícil viajarem para fazerem as compras, geralmente os fornecedores veêm até a empresa para oferecer as mercadorias, a compra é relaizada conforme o prazo e o preço. O tempo de pagamento é em 30 ou 60 dias, e os preços variam

conforme a mercadoria e a quantidade. As formas de pagamentos que são utilizadas para a realização das compras é 100% em cheque pré-datado.

A empresa não tem um padrão sobre a forma de pagamento dos clientes, mas, geralmente é feito desta forma, para os clientes fieis a empresa fornece 4 opções de pagamentos, á vista ( para valores inferiores á R\$50,00) em até 2 vezes (com valores até R\$150,00), no cheque (em até três vezes com valores até R\$400,00) e no crediário (ácima de R\$ 500,00 em até 8 vezes no carnê, o cliente assina uma nota promissória, para que assim a empresa tenha “uma possível segurança” que o pagamento será efetuado, juros em 7% ao mês de atraso), para os clientes novos a empresa faz em 1+1, exigindo uma entrada no ato da compra. Um dos erros cometidos pela empresa é não ter a opção de cartão de crédito para seus clientes, pois, assim teria a segurança do recebimento. As compras dos clientes é anotado em um a cardeneta, com aficha cadastral do cliente e com as parcelas que estão devendo.

Outra situação que percebemos em empresas familiares, é que muitas vezes os clientes, são conhecidos, vizinhos, ou compram todo mês, então para implantar uma politica de preço é bem complicado, pois, estas pessoas acreditam que por ser um empresa onde trabalha a familia, não precisam assinar nada, e se atrasarem não pode ser cobrado juros, pra estes isso é um absurdo. Acabam misturando amizade, com a questão empresarial, qual sabemos que é fundamental saber dividir para que não se tenha prejuízo, e alcance o objetivo esperado. Vejamos os erros mais comuns cometidos pela empresa:

- **Falta de planejamento:** A falha mais comum é o excesso de improvisado gerado pela falta de um planejamento básico. A empreendedora confia demais em sua intuição e atua na base da confiança.
- **Privilegiar parentes:** Fornecer descontos que não poderia se dado.
- **Misturar as finanças:** A mesma costuma misturar as finanças particulares com as despesas do dia-a-dia da empresa, causando um total descontrole de gastos. É fundamental ter contas bancárias separadas, definir uma retirada mensal fixa e ter disciplina para não usar o caixa da empresa para fins pessoais.

Estes erros são comuns por ser uma empresa familiar, muitas decisões é feito pela gestora e se esta não está preparada para novas mudanças o sucesso da empresa fica distante.

A esse respeito, o autor Werner (2004) comenta:

“No momento de definir a empresa familiar, não se pode ser excessivamente otimista nem invariavelmente pessimista, características positivas de um negócio familiar estão relacionadas, em geral, às qualidades do empreendedor. Pontos negativos costumam ser consequência das dificuldades dos processos sucessórios, da transferência de patrimônio e da gestão”. (WERNER, 2004, p. 9).

Dessa forma para ajudar a empresa veremos a seguir as sugestões dos controles financeiros, para que ela tenha sucesso e alcance seu objetivo diante do mercado atual.

#### 4.8 PLANEJAMENTO DOS CONTROLES FINANCEIROS

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21), “O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão de medição de desempenho derivados e suas estratégias e capacidades”.

O trabalho mostra uma visão nova da empresa, identificando os erros financeiros que antes não era possível enxergar. As microempresas familiares cometem muitos erros quando privilegiam parentes ou misturam as contas particulares com o lucro da empresa, quando um administrador consegue administrar o capital de giro de uma forma eficiente resolve-se a maioria dos problemas financeiros da organização, isso demonstra que os controles financeiros são úteis para as tomadas de decisões empresariais, e esse acompanhamento é fundamental para o dia a dia da empresa, ele é a base para se ter sucesso no negócio.

Conseguimos verificar através do gráfico 2, que a empresa está endividada, pois, 100% das suas compras é a curto prazo, sendo prejudicial a ela, pois, a maioria das vendas feitas pelos clientes são pré-datadas, ou seja, a empresa paga aos fornecedores antes de receber. Vejamos alguns exemplos de controles que são essenciais para atingir a meta esperada:

#### **4.8.1 Controle diário do caixa**

A empresa não tem nenhum controle diário sobre o caixa, não se tem noção do valor que é arrecadado por dia, seria essencial fazer um controle diário para assim poder registrar as entradas e saídas de dinheiro, além de apurar o saldo atual no caixa, verificando se existem erros ou desvios das mercadorias. O certo seria conferir o valor todo dia, pois, pode estar acontecendo erros nos registros que podem ser prejudiciais a empresa.

#### **4.8.2 Controle diário bancário**

As movimentações em banco, bem como, os débitos e créditos, e todos os pagamentos feitos por meios bancários como (tarifas bancárias, juros sobre saldo devedor, contas de energia, água e telefone, entre as principais), não eram controlados, apenas identificados os clientes. Esse controle deve ser feito para que assim possam identificar os lançamentos gerados pelo banco e os registros da empresa, além de mostrar os saldos bancários existentes, inclusive se são suficientes para pagar os compromissos do dia.

#### **4.8.3 Controle diário de vendas**

Controlar as vendas diariamente, vai mostrar a demanda necessária que a empresa precisa para suprir as necessidades dos clientes, evitando acúmulos de estoques, assim a gestora vai poder tomar decisões diárias para que sua meta mensal seja alcançada. Pode ser organizado para fornecer as seguintes informações:

- ✓ Controlar o total das vendas diárias e os respectivos prazos de recebimentos: à vista, e semanalmente.
- ✓ Totalizar as vendas mensais pelos prazos de recebimentos;

✓ Controlar os registros dos valores das vendas a prazo no controle de contas a receber;

#### **4.8.4 Controle de contas a receber e a pagar**

Com esse controle a empresa vai saber controlar os valores que são recebidos em relação as vendas, assim, vai poder se organizar, e obter as seguintes informações.

- ✓ Fornece informações sobre o total dos valores a receber de clientes;
- ✓ Estimar os valores a receber que entrarão no caixa por períodos de vencimento.
- ✓ Conhecer o montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso.
- ✓ Fornece informações sobre os clientes que pagam em dia;

O controle em relação as contas a pagar é quando a empresa vai honrar com seus compromissos financeiros. Deve ser organizado os totais de pagamento obedecendo a seus períodos de vencimento: 15, 30 dias, assim as contas irão se manter em dia, e ira evitar todo o desgaste para o dono da empresa.

#### **4.8.5 Controle mensal de despesas**

Atualmente a empresa, não registra as despesas, questão de valores etc., não se tem noção das despesas mensais, seria importante aderir este controle para se ter noção do que é gasto mensalmente em despesas pela empresa, assim, analisaria o que poderia ser cortado da empresa.

#### **4.8.6 Controle de estoques**

Ao controlar os estoques a empresa evitaria desvios, saberia da demanda necessária de cada produto e ainda facilita as providências para redução dos produtos parados no estoque.

#### 4.9 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante dos dados analisados percebe-se que algumas sugestões e recomendações que podem ser apontadas para melhorar a forma de controlar o financeiro da empresa. À análise de conteúdo mostrou que a mesma precisa urgentemente de controles na gestão financeira, para que assim possa ter sua real situação diante do mercado. No atual cenário percebemos que ela não tem nenhum controle sobre as entradas e saídas de dinheiro do caixa, não controla os estoques das mercadorias, e assim não sabe qual é a demanda necessária que precisa.

As primeiras providências que a empresa deve tomar é organizar os registros, conferir se todos os documentos estão sendo devidamente controlados, acompanhar as contas a pagar e a receber, montar um fluxo de pagamentos e recebimentos, para que assim consiga enxergar o atual cenário da empresa. Controlar os movimentos diários, em relação ao caixa, estoque e contas bancárias, é essencial para o desenvolvimento da organização. Também deve ser definido um valor de retirada dos responsáveis envolvidos, para que assim, todos tenham participação nos lucros, já que é uma empresa familiar. É importante fazer uma previsão de vendas e do fluxo de caixa, para que assim a gestora consiga entender melhor suas movimentações. É essencial acompanhar a evolução das despesas variáveis, avaliando a evolução do patrimônio da empresa, conhecendo assim sua lucratividade e rentabilidade.

Sugere-se também a compra de Softwares, com custos acessíveis para controle financeiro, como por exemplo: [www.contaazul.com.br](http://www.contaazul.com.br), que serve para controlar todo o fluxo financeiro, mostrando uma análise atual da gestão, reduzindo os riscos de endividamento, facilitando ao administrador um melhor planejamento futuro. Um outro exemplo a ser citado, é os **softwares de gestão serviços financeiros**, alguns até são gratuitos, outros possuem um custo baixíssimo, o principal atrativo dele é que resolve as questões mais básicas da gestão de uma empresa. Com estes programas de gestão, a empresa ganhará agilidade, confiabilidade e, principalmente, uma redução de despesas operacionais. Geralmente as micro empresas entendem como uma despesa, mas, o software deve ser encarrado com um investimento, pois, em médio prazo trará benefício direto em todos os setores da empresa.

Recomenda-se ainda que a empresa faça uma pesquisa de mercado em relação á preços, para que então realizem promoções com o estoque que está parado, dessa forma vão aumentar as vendas em curto prazo de tempo, fidelizar novos clientes, e manter os antigos. A

promoção não precisa ser apenas no preço, mas pode ser feito através de outras ações, como sorteios ou vales brindes. Seria interessante que, no mês do aniversário da loja, seja oferecido descontos para os clientes que comprarem naquele mês.

Da forma que o mercado está, uma outra sugestão seria criar um site da empresa, pois, a internet é um grande meio de comunicação, ele é um cartão de visitas online, sendo uma forma simples e eficaz de divulgar as mercadorias, tornando-a mais competitiva. Dessa forma, a empresa pode atualizar virtualmente seus clientes sobre possíveis promoções, chegada de novas mercadorias, aumentando o desejo de comprar.

Por fim, a área financeira é essencial para o desenvolvimento de qualquer empresa, para se obter um planejamento de sucesso, é necessário fazer um conjunto de ações e procedimentos administrativos adequados ao ambiente da empresa. Ele, tem como objetivo melhorar os resultados apresentados e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades operacionais, uma correta administração financeira permite que se visualize a atual situação, registros adequados permitem análises corretas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados analisados percebemos que a empresa está passando por dificuldades para controlar as finanças. Devido ser uma empresa familiar, a gestora comete erros comuns, sendo que ela parece estar desatualizada, uma vez que não atende as exigências atuais do mercado. Como o mercado está cada vez mais exigente e competitivo, as mudanças ocorrem todos os dias, e sem as atualizações dos gestores, por exemplo, fica complicado continuar, principalmente quando o fluxo da empresa apresenta desequilíbrio.

O primeiro objetivo específico proposto era agregar dados da empresa e analisar índices financeiros. Tal análise de conteúdo envolveu um processo de coleta de dados, os quais foram analisados nos indicadores, para que fossem tiradas conclusões sobre o desenvolvimento atual da empresa (FILHO, 2004). Nesse sentido, os dados obtidos foram analisados de forma detalhada. Com relação a análise dos índices financeiros da empresa, ao verificar os documentos, percebemos que ela se encontra bastante endividada, principalmente por causa dos empréstimos obtidos ao longo dos anos, como foi evidenciado anteriormente nos quadros 1 e 2.

Na análise vertical, percebemos que dos componentes aplicados no ativo da empresa, o que teve mais relevância foi a conta bancos, que aumentou de 2011 a 2013, e depois teve uma queda em 2014, chegando a alcançar 14,06%. Na conta do passivo, conseguimos verificar que a dívida com os fornecedores só foi aumentando ao longo dos anos, pois em 2011, por exemplo, ela começou com 10,78%, chegando a alcançar em 2014 um percentual de 12,65%, o que foi mostrado no quadro 3. A análise vertical facilita o entendimento da estrutura do ativo e passivo bem como a participação deles no DRE, mostrando se a empresa tem lucro ou o prejuízo. (HOJI, 2007).

Já com a análise horizontal do balanço, verificamos que no ativo da empresa, o componente que mais se destacou foi o de contas a receber a longo prazo, pois foi

aumentando ao longo dos anos, e isso é bastante prejudicial a empresa, porque ela está pagando aos seus fornecedores muito antes de receber. No passivo, a conta que mais se evidenciou foram as dívidas com os fornecedores, o que endividou mais ainda a empresa, como foi ressaltado no quadro 4.

Analisando o primeiro gráfico, verificamos que a empresa possui mais capital de terceiros no ano de 2012, ano que se encontra bastante endividada, quando sabemos que quanto menor esse índice, melhor para a empresa. Um outro gráfico de grande importância, é a composição de endividamento, o qual é 100% em todos os anos, ou seja, a empresa paga suas dívidas a curto prazo, o que, de fato, é muito ruim, porque ela não tem folga para fazer girar o dinheiro, evidenciado no gráfico 2. Analisar o índices financeiros consiste em relacionar os componentes com os grupos de contas, para que assim, os gestores possam extrair conclusões sobre a situação financeira atual da empresa (HOJI, 2007).

Como foi evidenciado no gráfico 5, a liquidez geral mostra a capacidade de pagamento da empresa. Percebemos que o ano mais lucrativo dessa empresa foi 2011, com um índice de 4,40, dessa forma a empresa teve recursos para sanar suas obrigações. Com base nos índices econômicos, verificamos no gráfico 9 que a margem líquida, foi melhor para a empresa em 2012, pois, conseguiu um lucro maior que 55%, ou seja, para cada R\$ 100,00 que a empresa vendia, R\$ 55,00 era lucro, sendo ótimo para ela. Esse índice mostra quanto foi o lucro líquido em relação a receita operacional líquida (PADOVEZE, 2005).

Com a análise da rotação, conseguimos verificar os prazos que a empresa está levando em relação as compras, recebimentos e a renovação dos estoques. Com relação ao prazo médio de pagamento das compras, a mesma começou no ano de 2011 em 202 dias e terminou no ano de 2014 com apenas 124 dias, o que foi péssimo para a empresa, pois quanto maior o prazo, melhor para ela, assim ela teria mais tempo de pagar aos fornecedores. Já quanto ao prazo de renovação de estoque, percebemos que fica muito dinheiro parado, sendo que a empresa leva muitos dias para girar o estoque.

No prazo de recebimento de vendas, verificamos que isso aumentou com o passar dos anos, e isso é muito ruim para a empresa, porque ela paga seus fornecedores antes de receber de seus clientes, o que faz gerar dívidas inesperadas, mostrado, anteriormente, no quadro 8. Dessa forma, as organizações procuram aumentar o giro do estoque, quanto mais rápido vender o produto, melhor, assim geram mais lucro (HOJI 2007). Assim, compreendemos o porquê de conhecer o cenário financeiro da empresa, sendo que só isso ajuda os gestores no

processo de decisões certas, tendo em vista os pontos fortes e fracos que podem causar endividamento a mesma. Dessa forma, o objetivo inicial, que era agregar dados da empresa e analisar detalhadamente os índices financeiros, foi alcançado.

O segundo objetivo específico era a construção de um planejamento financeiro. Através do seu desenvolvimento foi possível identificar as dificuldades e oportunidades que são encontradas nas empresas familiares, em meio ao desenvolvimento de planilhas sobre investimentos, despesas mensais, estoques e formação do preço de venda, para tanto foi feito a apuração dos indicadores e a demonstração do resultado. Este plano financeiro mostrou porque é necessário traçar um meta, se programar e projetar cenários, para alcançar seus desejos. Planejar significa, seguir uma estratégia, visando atingir os objetivos. (GITMAN, 2001).

Na análise do quadro 14, percebemos quanto a empresa irá gastar em custos e qual é sua necessidade diária de capital de giro. Sendo assim, a estimativa de vendas foi calculado de acordo com a demanda em relação a determinada mercadoria, verificado no quadro 24. Em relação aos custos dessas mercadorias, o quadro 25 comprova que o setor que mais gera ganho é o departamento de roupas femininas, que representam 74% dos lucros da empresa.

A estrutura do planejamento financeiro é a melhor forma que a empresa tem para enxergar os possíveis problemas financeiros, portanto, deve analisá-los para poder sustentar as suas obrigações a curto e a longo prazo. O administrador financeiro deve se preocupar com valores que tem pra receber de seus clientes, tentando negociar os prazos para receber o mais breve possível, identificando quais são as fontes que menos geram lucro a empresa. (FILHO, 2004). Ao elaborar a demonstração de resultado, verificamos o lucro que a empresa pode ter nos três primeiros meses projetados, este gira em torno de R\$ 20.000,00 no primeiro mês, devido aos investimento pré-operacionais que serão feitos, e nos outros meses envolve um valor de R\$ 28.000,00, sendo muito favorável pra empresa. Após essa proposta de planejamento, pode-se evidenciar quais caminhos a empresa poderá seguir diante do mercado atual, cada vez mais exigente, na tentativa de prever medidas e antecipar possíveis surpresas. Dessa forma, foi alcançado com sucesso o segundo objetivo.

O terceiro objetivo, que considera os controles financeiros, verificamos a situação financeira real em que se encontra essa empresa, uma vez que esse controle é essencial para adequá-la em uma educação financeira, que vise analisar tudo aquilo que foi projetado no planejamento financeiro, buscando ajudar os gestores a ter uma melhor visão do futuro. Esse

sistema afeta diretamente o clima organizacional, e se a empresa quiser crescer, será necessário usar estratégias para que todos prosperem. (KAPLAN; NORTON, 1997). Os controles diários são essenciais para o desenvolvimento da organização, assim os gestores sabem diariamente quais são as entradas e saídas do caixa. Baseado nessas estimativas, projeções dos resultados realizadas, conseguiu-se concluir que a empresa em questão precisa de ajustes financeiros para continuar no mercado. O gestor tem a chance de programar e acompanhar os recebimentos e os pagamentos de recursos financeiros, de forma que ela possa operá-la, seguindo suas metas e objetivos estabelecidos, a curto e longo prazo (ZDANOWICZ, 1998).

Com a realização aos cálculos dos indicadores financeiros, conseguimos verificar um apontamento de uma lucratividade em 31,75% sobre as vendas, apenas no primeiro mês. Sendo assim, chegamos à conclusão que o planejamento financeiro é a melhor opção para as empresas obterem sucesso, é a melhor ferramenta de gestão, afinal, serve para analisar os riscos e auxilia de maneira eficaz na tomada de decisões.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERTI, Anélio. **Contabilidade e Análise de Custos**. Curitiba: Juruá, 2010.

BRUNI, Adriano Leal e FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FILHO, Armando Santi. **Análise de Balanços para Controle Gerencial**, Atlas, 2004.

FILION, Louis Jacques & DOLABELA, Fernando. **Plano de Negócios, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira Essencial**. 2 ed.. Porto Alegre: Bookmann, 2002

\_\_\_\_\_. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª ed. São Paulo: Editora Harbra, 1997.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial**. São Paulo: 2000.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Á Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. **Contabilidade Financeira**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem básica e gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas S/A, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 4ª ed. Porto Alegre: Editora Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Luís Marins; PEREZ Jr., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos Silva. **Controladoria Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, C. L. **Introdução ao mercado financeiro**. São Paulo: Thomson, 2005.

PEREZ, José H; BEGALLI, Glaucos A. **Elaboração de Análise das Demonstrações Contábeis**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

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

ROSS, Stephen A., **Princípios de Administração financeira**. 2º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

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

SEBRAE. *Plano de Negócio*. Disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em 11/10/2015.

SHIRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstrações financeiras: como interpretar balanços**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999

SILVA, José P. **Análise Financeira das Empresas**. 3º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

SOARES, J A. P. **Planejamento Financeiro**. Disponível em: <https://jonessoares.wordpress.com/>. Acesso em 17 nov. 2015.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VIEIRA, MarcosV. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. 2ª ed. Editora Atlas, 2010 São Paulo.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa. Uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 6. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1995.

\_\_\_\_\_ **Fluxo de Caixa. Uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

WERNER, Rodney. **Gestão de Custos. Uma abordagem prática**. São Paulo: atlas, 2001.

\_\_\_\_\_ **Família & Negócios. Um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.