

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

**TIAGO BRATZ HECK**

**AS FERRAMENTAS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRAS MAIS  
UTILIZADAS NO COMÉRCIO VAREJISTA DE TAPERÁ.**

CARAZINHO

2016

**TIAGO BRATZ HECK**

**AS FERRAMENTAS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRAS MAIS  
UTILIZADAS NO COMÉRCIO VAREJISTA DE TAPERA.**

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração pela Universidade de Passo Fundo, Campus de Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor orientador: Prof. Ms. Cláudio Viapiana.

CARAZINHO

2016

**TIAGO BRATZ HECK**

**AS FERRAMENTAS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRAS MAIS  
UTILIZADAS NO COMÉRCIO VAREJISTA DE TAPERA.**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela banda examinadora formada pelos professores:

---

Prof. Ms. Cláudio Viapiana  
UPF - Orientador

---

Prof.  
UPF

---

Prof.  
UPF

CARAZINHO

2016

Dedico este trabalho a meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente quero agradecer a Deus pela vida e oportunidade de estar realizando este trabalho.

Aos meus pais pelo incentivo, força e apoio na realização de meus projetos.

A todos os professores envolvidos na minha formação, por todo o conhecimento passado por eles e dedicação diária que contribuiu para minha formação profissional.

Aos empresários que se mostraram interessados nos resultados obtidos deste trabalho e a todos que participaram de alguma forma para a concretização deste projeto.

Um agradecimento especial ao meu professor orientador Ms. Cláudio Viapiana por toda sua dedicação, apoio, orientação e preocupação com os resultados deste trabalho.

“A Administração, mais do que qualquer outra ocupação,  
É um constante lidar com o futuro,  
Um constante cálculo,  
Um exercício instintivo de previsão”

*Henry R. Luce*

## RESUMO

BRATZ Heck, Tiago. **As ferramentas de gestão econômico-financeiras mais utilizadas no comércio varejista de tapera.** Carazinho, 2016, 76 P. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Administração) UPF, 2015.

Este trabalho tem como principal objetivo identificar as ferramentas de gestão econômico-financeiras mais utilizadas pelo comércio varejista de Tapera. A pesquisa foi aplicada em uma amostra do varejo do município contendo empresas de diversos tamanhos e diferentes nichos de mercado. Foram identificadas as características das organizações e suas relações com as ferramentas, demonstrativos e relatórios de gestão financeira. Como o comércio varejista representa um setor importante para a economia brasileira, é fundamental verificar se os empresários e colaboradores que trabalham nessas empresas tem conhecimento sobre gestão financeira e quais relatórios são mais utilizados por elas. Os resultados obtidos são essenciais para verificar a atual realidade do setor, apontando quais relatórios são mais utilizados e quais as recomendações para as empresas que não aplicam nenhum demonstrativo ou sentem dificuldade em colocar em prática as técnicas de administração financeira. Os resultados da pesquisa mostraram que 53,5% das empresas participantes não utilizam ferramentas, demonstrativos ou relatórios de gestão econômico-financeiras. Mesmo com 93% dos entrevistados sinalizando a importância da gestão financeira na administração do negócio, somente 46,5% deles disseram utilizar algum relatório de fato. A conclusão é que a maioria das empresas do comércio varejista não são administradas com base em relatórios financeiros, sendo que é possível traçar um perfil das empresas que utilizam e que não utilizam relatórios, ferramentas ou demonstrativos.

Palavras-chave: Varejo, Gestão Financeira, Ferramentas.

## ABSTRACT

BRATZ Heck, Tiago. **The economic and financial management tools commonly used in the retail trade of tapera.** Carazinho, 2016, 76 P. Completion of course work (Curso de Administração) UPF, 2015.

This work aims to identify the economic and financial management tools most used by the retail trade Tapera. The survey was conducted in a municipal retail sample with companies of various sizes and different market niches. The characteristics of the organizations were identified and their relations with the tools, statements and financial management reports. As retail trade is an important sector for the Brazilian economy, it is essential to check that the entrepreneurs and employees who work in these companies have knowledge of financial management and which reports are used more frequently. The results are essential to check the current reality of the sector, indicating which reports are most used and which recommendations for companies that do not apply any statement or have difficulty putting into practice the financial management techniques. The survey results showed that 53.5 % of the participating companies do not use tools, display or economic and financial management reports. Even with 93 % of respondents indicating the importance of financial management in business administration, only 46.5 % of them reported use of fact report. The conclusion is that most retail companies are not administered on the basis of financial reports, and it is possible to point a profile of companies using and not using reports, tools or statements.

Key words: Trade, Financial management, Tools.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Demonstração de Fluxo de Caixa.....	32
Figura 2 – Balanço Patrimonial.....	34
Figura 3 – Demonstração de Resultado do Exercício.....	35
Figura 4 – Orçamento de Vendas.....	42
Figura 5 – Orçamento de Caixa.....	46
Tabela 01 – Distribuição conforme sexo.....	53
Tabela 02 – Distribuição conforme escolaridade.....	54
Tabela 03 – Distribuição conforme faturamento.....	54
Tabela 04 - Distribuição conforme o cargo.....	55
Tabela 05 – Distribuição conforme conhecimento.....	55
Tabela 06 – Distribuição conforme importância.....	55
Tabela 07 – Distribuição conforme utilização.....	56
Tabela 08 – Distribuição conforme relatórios.....	56
Tabela 09 – Distribuição conforme a periodicidade do Fluxo de Caixa.....	57
Tabela 10 – Distribuição conforme o tipo de orçamento.....	57
Tabela 11 – Distribuição conforme a periodicidade do orçamento.....	58
Tabela 12 – Distribuição conforme as ferramentas de análise de investimento.....	58
Tabela 13 – Distribuição conforme análise de Balanço e DRE.....	59
Tabela 14 – Distribuição conforme a geração dos dados.....	59
Tabela 15 – Distribuição das empresas conforme a relação entre os entrevistados do sexo feminino e o conhecimento e utilização de relatórios.....	60
Tabela 16 – Ferramentas utilizadas pelas mulheres.....	61
Tabela 17 – Distribuição das empresas conforme a relação entre os entrevistados do sexo masculino e o conhecimento e utilização de relatórios.....	61
Tabela 18 – Ferramentas utilizadas pelos homens.....	62
Tabela 19 – Distribuição das empresas conforme a relação entre a escolaridade e o conhecimento e utilização de relatórios.....	62
Tabela 20 – Distribuição das empresas conforme a relação entre o tempo de atuação e a utilização de relatórios.....	63

Tabela 21 – Distribuição das empresas conforme a relação entre o cargo do entrevistado (a) e seu conhecimento e utilização de relatórios.....	64
Tabela 22 – Distribuição das empresas conforme a relação entre o número de funcionários e o conhecimento e utilização de relatórios.....	65
Tabela 23 – Distribuição das empresas conforme a relação entre o faturamento médio mensal e o conhecimento e utilização de relatórios.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Demonstração de Fluxo de Caixa.....	32
Quadro 2 – Balanço Patrimonial.....	34
Quadro 3 – Demonstração de Resultado do Exercício.....	35
Quadro 4 – Orçamento de Vendas.....	42
Quadro 5 – Orçamento de Caixa.....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIT - Associação Comercial e Industrial do município de Tapera

CFO - *Chief Financial Officer* (Diretor Financeiro)

CMV - Custo da Mercadoria Vendida

DRE - Demonstração de Resultado do Exercício

EA - Estrutura do Ativo

EF - Endividamento Financeiro

EG - Endividamento Geral

EP - Estrutura do Passivo

FGV - Fundação Getúlio Vargas

GE - Giro do Estoque

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICP - Imobilização do Capital Próprio

IDV - Instituto para Desenvolvimento do Varejo

LC - Liquidez Corrente

LG - Liquidez Geral

LI - Liquidez Imediata

LS - Liquidez Seca

MB - Margem Bruta

ML - Margem Líquida

PIB - Produto Interno Bruto

PMPF - Prazo Médio de Pagamento de Fornecedor

PMRC - Prazo Médio de Recebimento de Cliente

RSA - Retorno sobre o Ativo

ROL - Resultado Operacional Líquido

RSPL - Retorno sobre o Patrimônio Líquido

TIR - Taxa Interna de Retorno

TMA - Taxa Mínima de Atratividade

VPL - Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	15
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	16
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1	O SETOR VAREJISTA.....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Tipos de varejo</b> .....	18
2.1.1.1	<i>Varejo em loja física</i> .....	19
2.1.1.2	<i>Varejo sem lojas</i> .....	23
<b>2.1.2</b>	<b>Classificação do varejo</b> .....	24
2.1.2.1	<i>Ponto de venda</i> .....	24
2.1.2.2	<i>Margem versus giro da mercadoria</i> .....	24
2.1.2.3	<i>Localização</i> .....	25
<b>2.1.3</b>	<b>Teorias da evolução estrutural do varejo</b> .....	26
2.2	FINANÇAS.....	27
<b>2.2.1</b>	<b>Serviços financeiros e Administração financeira</b> .....	27
<b>2.2.2</b>	<b>A função da administração financeira</b> .....	28
<b>2.2.3</b>	<b>As ferramentas de gestão financeira</b> .....	29
2.2.3.1	<i>Fluxo de caixa</i> .....	29
2.2.3.2	<i>Balanço patrimonial</i> .....	32
2.2.3.3	<i>Demonstrativo de resultado do exercício</i> .....	34
2.2.3.4	<i>Análise Vertical e Horizontal</i> .....	35
2.2.3.5	<i>Análise por indicadores econômico-financeiros</i> .....	36
2.2.3.6	<i>Orçamento empresarial</i> .....	41
2.2.3.7	<i>Ferramentas de análise de investimentos</i> .....	46
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	49
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	49
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	49
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA.....	50
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	50

3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	51
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE TAPERA.....	52
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA COLETADA.....	52
4.3	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	53
4.4	RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS.....	60
<b>4.4.1</b>	<b>Relação entre os sexos e o conhecimento e utilização de relatórios.....</b>	<b>60</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Relação entre escolaridade e o conhecimento e utilização de relatórios.....</b>	<b>62</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Relação entre o tempo de atuação da empresa e a utilização de relatórios.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Relação entre cargos dos entrevistados e o conhecimento e utilização de relatórios.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4.5</b>	<b>Relação entre o número de funcionários e o conhecimento e utilização de relatórios.....</b>	<b>65</b>
<b>4.4.6</b>	<b>Relação entre faturamento e o conhecimento e utilização de relatórios.....</b>	<b>65</b>
4.5	RECOMENDAÇÕES ÀS EMPRESAS.....	66
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXO – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>74</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O comércio varejista se caracteriza pela venda de mercadorias diretamente ao consumidor final. Segundo o IDV (Instituto para o desenvolvimento do varejo), esse setor é responsável pela maior geração de empregos formais no Brasil. O comércio no país contribui com 12,7% na participação do PIB, já o varejo é responsável por 42% do comércio geral, segundo dados do IBGE/2013. O setor vem passando por uma reestruturação necessária em meio às mudanças atuais no cenário econômico brasileiro, fazendo com que o varejo busque alternativas para melhorar sua competitividade.

Segundo o artigo, “A História do Comércio”, elaborado por Luís Fernando Varotto, FGV/2006, a história do comércio brasileiro está ligada diretamente a ocupação de seu espaço territorial. A primeira forma de comércio que ocorreu no Brasil foi o escambo, aonde os exploradores trocavam as suas mercadorias trazidas da Europa por riquezas naturais produzidas pelos índios. Os primeiros comércios estabelecidos no Brasil surgiram com as primeiras formações populacionais estabelecidas no litoral brasileiro. Conforme a chegada de novos imigrantes europeus e a formação de novas vilas no interior do Brasil, o comércio começou a se desenvolver com a comercialização de novas mercadorias trazidas da Europa.

Outros fatores históricos contribuíram para o crescimento desse setor, a abolição da escravidão, a independência do Brasil e a industrialização do país, fizeram com que o comércio evoluísse ao longo do tempo e hoje vemos a sofisticação e modernização que a tecnologia exerce sobre o varejo, fazendo recriar-se continuamente.

O aumento das taxas de juros do país tem influenciado diretamente nas vendas do comércio varejista. Isso se deve por que o setor é o primeiro a sentir os impactos causados pelas mudanças econômicas. Isso ocorre porque as vendas do varejo são dependentes de variáveis como: o aumento ou diminuição da inflação, a taxa de desemprego e o aumento ou diminuição da renda dos consumidores. Segundo dados do IBGE, o mês de abril de 2015 registrou uma queda em média nas vendas de 4,01% devido à elevação nas taxas de juros e aumento da inflação, o segmento que registrou a maior queda foi o de veículos, motos, partes e peças, registrando com perda de 7,00% nas vendas.

Outro dado importante é a alta carga tributária imposta ao comércio, isso faz com que as empresas soneguem impostos e contrate mão de obra informal, segundo o IDV (Instituto de Desenvolvimento do Varejo), o custo da empresa informal chega a ser 40% menor do que uma empresa formal. Ainda segundo o IDV, a informalidade do segmento de vestuário é o mais elevado dentro de todo o varejo, o índice pode chegar até 60%.

O comércio varejista é dividido em vários segmentos, sendo de maior participação na receita bruta total de vendas o setor de alimentação que inclui os, hiper e supermercados com participação de 24,2% (IBGE/2011) de todas as vendas registradas. Logo em seguida aparece o segmento de veículos, e combustíveis e lubrificantes. Os segmentos de menor participação é o de livros, jornais e revistas sendo acompanhado por equipamentos e materiais para escritório. Esses setores somam 3,2% (IBGE/2011) da participação total.

A sazonalidade também é um fator que influencia as vendas do comércio, a maior demanda ocorre em datas comemorativas como o Natal e fim de ano, dia dos pais, dia das mães e dia das crianças. Segundo dados do DEPEC/2015 (Departamento de pesquisas e estudos econômicos), entre os meses de janeiro a março, as vendas do comércio em geral são baixas, devido ao pagamento de impostos como o IPVA e o IPTU que diminui a renda da população neste período.

### 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.

No setor varejista, a competitividade entre as organizações ganha mais força com as influências de todas as variáveis de Micro e Macroambiente supracitadas. Se analisarmos o comércio em geral independente de seu segmento, um fator determinante rege o aumento ou a diminuição das vendas, que é a renda da população. Para manter sua consolidação no mercado, essas empresas devem acompanhar e se adaptar a essas modificações.

É imprescindível que o varejo acompanhe as mudanças no mercado brasileiro. Um exemplo é o crescimento do *e-commerce*. O comércio eletrônico oferece uma variedade maior de mercadorias, serviços diferenciados e em alguns casos, preços menores. O comércio tradicional, observando essas mudanças, realiza adaptações nas políticas internas para amenizar a perda de clientes e redução em suas vendas.

Como as mudanças afetam significativamente o setor, as empresas utilizam meios de avaliar o seu desempenho e comparar os índices obtidos com os números do mercado. A avaliação do desempenho analisado com o planejamento da empresa pode revelar falhas ocorridas ao longo do exercício. Esses números são de suma importância para a projeção dos resultados para os próximos anos, fazendo com que os empresários tomem decisões sobre a administração do negócio.

Um meio de avaliar o desempenho das empresas é analisando os demonstrativos financeiros e econômicos, que incluem o Balanço Patrimonial, a DRE, a Demonstração de Fluxo de Caixa e os diversos orçamentos projetados. A análise dessas ferramentas possibilita



ao empresário acompanhar diversos resultados, avaliando o desempenho econômico e financeiro, auxiliando na elaboração de estratégias para os exercícios futuros.

Nesse contexto, questiona-se: Quais as ferramentas Econômico-Financeiras mais utilizadas pelo comércio varejista da cidade de Tapera?

Ao responder essa pergunta, teremos uma clara noção das principais ferramentas utilizadas pelo varejo. Fazer esse levantamento possibilita entender quais são os relatórios mais utilizados e identificar as principais relações entre as características do setor.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 objetivo geral

Identificar as ferramentas de gestão econômico-financeiras mais utilizadas no Comércio Varejista da cidade de Tapera.

### 1.2.2 objetivos específicos

- Identificar as características da amostra pesquisada do comércio varejista da cidade de Tapera.
- Definir as ferramentas financeiras que auxiliam na gestão dos negócios.
- Identificar as ferramentas de gestão utilizadas nas empresas de Tapera.
- Elaborar sugestões a serem aplicadas para melhorar a gestão das empresas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

### 2.1 O SETOR VAREJISTA.

Segundo Kotler (2007) o varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final. Muitas instituições praticam o varejo, como as indústrias, atacadistas e varejistas, porém a maior parte dessa atividade é exercida por varejistas. Assim, qualquer empresa que vender mercadorias aos seus clientes para uso pessoal ou doméstico está exercendo a função de varejo.

A evolução do setor varejista no mundo para Hillmann (2013) ocorreu da seguinte forma: Foi com o surgimento de novas técnicas agrícolas que o comércio começou a evoluir. As pessoas passaram a produzir alimentos com abundância, assim cada produtor poderia trocar seus alimentos com outros produtores através do escambo, a troca direta de um produto pelo outro. Conforme o comércio foi evoluindo, era difícil estabelecer um valor para os alimentos utilizando o escambo, então viu-se a necessidade de criar uma moeda de troca. A produção de alimentos também passou por revoluções, junto com a moeda, iniciou a produção de especiarias e o extrativismo, classificado como mercado primário. Com a produção artesanal, surgiram as máquinas a vapor que foram usadas nas indústrias que deram início posteriormente a revolução industrial. O ciclo industrial foi denominado mercado secundário. A partir da indústria, o varejo e o serviço surgiram e ganharam uma participação importante no mercado mundial. Varejo e serviço são classificados como mercado terciário.

Ainda para Hillmann (2013) por ser a última função no canal de distribuição de mercadorias, os varejistas atuam de forma fundamental sendo o último elo da relação vendedor-consumidor. Afinal, se os consumidores não comprarem aquilo que os varejistas vendem, não haverá necessidade de manter os outros componentes no canal de distribuição.

Czinkota *et al.* (2001) coloca que a maioria das vendas do varejo é feita através de lojas físicas, porém o número de varejo sem lojas tem crescido mais rapidamente do que as lojas físicas. O varejo sem lojas se caracteriza pela venda através de meios de comunicação como telefone e internet, também por meios de catálogos, mala direta e contato, porta em porta e outras abordagens de varejo direto.

Existem várias diferenças entre o varejo e o atacado, Hillmann (2003) diz que o atacado se diferencia por ser um dos primeiros elos na cadeia de distribuição, realizando uma distribuição de mercadorias mais abrangente do que a indústria consegue assumir e geralmente estoca grandes quantidades.

Para Czinkota *et al.* (2001) o setor varejista se diferencia do setor atacadista pela seguinte condição: o atacado é formado por pessoas ou empresas que vendem para os varejistas ou para indústrias, não tendo contato direto com o consumidor final. Ainda para o autor o que determina o crescimento do varejo são as mudanças constantes na economia, “As mudanças são, de fato, a principal causa do atual crescimento do setor, varejistas e candidatos a varejistas são livres para criar novas abordagens ao varejo para aproveitar oportunidades de mercado emergentes” (CZINKOTA *et al.*, 2001 P.331).

### 2.1.1 tipos de varejo.

No ponto de vista de Czinkota *et al.* (2001), quando as pessoas ouvem falar em varejo, a primeira coisa que vem a mente delas são lojas físicas e fixas, isso porque a maioria das vendas ocorre nelas. Contudo, o conceito de varejo é mais amplo do que lojas físicas. Além desses estabelecimentos se apresentarem em todas as formas e tamanhos, elas podem ser classificadas conforme os serviços que oferecem e profundidade das linhas de produtos. A todo o momento surgem novos tipos de varejos, como citado anteriormente, o setor deve atender as exigências do mercado.

O setor varejista se diferencia do setor de serviços, porém alguns serviços podem ser incluídos na venda de mercadorias.

Segundo Hillmann (2013 P. 70) “serviços são atividades, vantagens ou sofisticções incorporados à venda, por um lado temos o serviço como um setor de mercado, configurando-se como um negócio em si mesmo, por outro o serviço representa um adicional, um modo de agregar valor à venda de produtos ou prestação de serviços”.

Já em relação ao volume de serviço, Kotler afirma que existem três diferentes níveis de serviços oferecidos pelos varejistas. Para Kotler (2007) produtos diferentes requerem volumes diferentes de serviço, e as preferencias dos clientes relacionadas ao serviço variam. Os varejistas podem oferecer três níveis de serviços - auto-serviço, serviço limitado e serviço completo.

Os varejistas de auto-serviço, atendem clientes que querem realizar seu próprio processo de comparação até selecionar o que comprar. Esse processo permite que o consumidor economize dinheiro, sendo a base de todas as operações de desconto. Esse serviço é utilizado principalmente por quem vende produtos de conveniência e bens de consumo rápido como é o caso dos supermercados.

Os varejistas de serviço limitado oferecem mais assistência aos clientes, isso porque vendem bens de consumo sobre os quais os consumidores necessitam de mais informação. Naturalmente os preços são mais elevados devido ao custo operacional maior.

As lojas de varejo de serviço completo ocupam o segmento das lojas de primeira classe ou especializadas, e os vendedores oferecem assistência em todas as etapas do processo de compra. Essas lojas geralmente vendem mais produtos específicos e seus clientes gostam do atendimento pessoal na hora da compra, porém neste segmento os custos são os mais elevados que são repassados para o consumidor.

É importante lembrar que quando falamos nos tipos de varejos, é preciso considerar antes se eles estão ou não em uma loja física.

#### 2.1.1.1 *Varejo em loja física.*

Conforme Czinkota *et al.* (2001) há seis tipos básicos varejistas que usam o formato baseado em lojas. São elas, as lojas de departamentos, lojas de especialidades, supermercados, supercentros, especialistas por categorias e lojas de conveniência. O autor caracteriza ainda os tipos de varejo sem lojas que incluem cinco tipos: camelôs, vendas diretas, vendas pelo correio, máquinas automáticas e compras eletrônicas. Nessas diversas classificações, existem varejistas que operam com mais de um formato baseado em loja utilizando estratégias diferentes.

Já Kotler (2007), aborda de uma forma diferente a classificação do varejo. Para ele, os varejistas são classificados de acordo com a extensão e abrangência de seus sortimentos de produtos, no qual se dividem em sete tipos: lojas especializadas, lojas de departamentos, supermercados, lojas de conveniência, lojas de descontos, varejistas de ponta de estoque ou de liquidação e as superlojas.

Podemos identificar que apesar da diferença de classificação de varejo entre os autores, algumas dessas classificações são equiparadas, porém será abordado o ponto de vista de cada autor.

Para Czinkota *et al.* (2001) as lojas de departamento são caracterizadas pela grande diversidade de mercadorias e serviços oferecidos aos clientes. Essas lojas possuem funcionários bem informados, serviços de entrega e embalagem, cartão de crédito próprio e políticas liberais para devolução.

Sob o ponto de vista de Kotler (2007), as lojas de departamento estão sendo comprimidas pelas lojas especializadas, mais focadas e flexíveis e pelas lojas de desconto,

com seus preços baixos. Para evitar o declínio, as lojas de departamento utilizam várias estratégias para não perder sua carteira de clientes, entre elas, o uso de preços promocionais, marcas personalizadas para diferenciar suas mercadorias ou até mesmo, vendas por mala direta, telefone e web sites. Os serviços continuam sendo o principal fator de diferenciação.

- As lojas de especialidades ou especializadas, segundo Czinkota *et al.* (2001 P.332), “são lojas relativamente pequenas oferecendo muita profundidade em uma gama estreita de linhas de produtos”. Este autor afirma que as lojas de especialidades englobam o vestuário masculino e feminino, joalherias, calçados, eletrônicos, entre outros. Kotler, aborda de uma forma mais detalhada esse segmento. Ele nos mostra que o varejo de vestuário é classificado como loja de linha única, um varejo de roupas masculinas como loja de linha limitada e uma loja de camisas sob medida seria uma loja superespecializada. As lojas de especialidades, seguem uma forte estratégia de posicionamento, aonde vendem uma ampla variedade de linhas de produtos. As lojas de especialidade apresentam amplo crescimento, determinado pelo mercado, mais exigente em relação a produtos mais específicos.

- Os Supermercados na opinião de Czinkota *et al.* (2001) são o tipo de loja de varejo mais frequentada pelos consumidores. Esses varejos foram desenvolvidos a partir da década de 30, os comerciantes foram forçados a substituírem suas pequenas lojas para oferecer preços mais baixos aos consumidores. A venda de itens de mercearia através da distribuição em instalações físicas de grande porte, possibilitou a transferência de algumas funções de distribuição para os consumidores. A definição de Kotler (2007), para este segmento de varejo, é uma loja de auto-serviço, relativamente grandes, de baixo custo, baixas margens e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades que os clientes tem de alimentação, artigos de lavanderia e de higiene pessoal e produtos domésticos.

Czinkota *et al.* (2001) envolve cinco princípios básicos que visam melhorar a produtividade do varejo e reduzir o custo de distribuição: 1) Exibidores para auto-serviço e auto-seleção; 2) Centralização dos serviços ao cliente no caixa; 3) Instalações físicas de grande escala e baixo custo; 4) Forte ênfase em preços; 5) Amplo sortimento de mercadorias para facilitar compras de múltiplos itens.

Atualmente, os supermercados enfrentam algumas dificuldades:

Atualmente eles enfrentam lento crescimento nas vendas, devido à desaceleração do crescimento populacional e ao aumento da concorrência das lojas de desconto de produtos alimentícios e superlojas, de um lado, e lojas de alimentos específicos, de outro. Os supermercados também foram atingidos duramente pelo rápido crescimento do hábito de comer fora de casa. Com efeito, a participação dos supermercados no mercado de produtos de mercearia e de consumo despencou, assim, muitos supermercados tradicionais estão enfrentando tempos difíceis. (KOTLER, 2007 P. 331).

Czinkota *et al.* (2001) afirma que muitos deles programam melhorias para seus clientes, alguns estão buscando o público de maior poder aquisitivo, oferecendo alimentos e serviços de melhor qualidade. Outros estão reduzindo custos, implementando operações mais eficientes e reduzindo os preços para poder concorrer mais efetivamente com as lojas de descontos. Por final, alguns supermercados estão vendendo pela internet, hoje, as vendas de produtos de mercearia pela internet atinge um quarto de todas as vendas da categoria.

Para Kotler (2007) o conceito de Supermercado foi utilizado para desenvolver dois novos tipos de varejo: O Supercentro e o Especialista por categoria. Além de contribuir para a formação de novos grupos de varejo, o Supermercado tradicional esta sendo ampliado para incluir alimentos preparados ou prontos. Itens não alimentícios, como roupas, pequenos eletrodomésticos, suprimentos automotivos, medicamentos populares, cosméticos e perfumes também ganharam espaço nas prateleiras dos supermercados. Esse fenômeno de incluir vários produtos em um ambiente de compras únicos ganhou o nome de Comercialização Misturada.

Comercialização Misturada, segundo Czinkota *et al.* (2001), é a comercialização de linhas de produtos com base exclusivamente no critério da lucratividade, sem consideração com a consistência de uma determinada linha de produtos com outros produtos no mix de varejista.

- Supercentros ou Superlojas é um dos novos tipos competitivos de varejo, baseado na combinação de loja de departamento com supermercados. Os supercentros oferecem tudo em um único lugar, desde eletrodomésticos a alimentos, em consequência eles reduzem o custo de compra do cliente em termos de tempo e lojas visitadas, sem sacrificar o atendimento e variedade.

Kotler (2007) ainda inclui três tipos de superlojas: os chamados dominadores de categorias, que vendem um grande sortimento de determinada categoria e têm pessoal especializado; Os supercentros, misto de supermercado com loja de desconto, e os hipermercados, lojas imensas que são uma combinação de supermercado, loja de desconto e varejista de grande estoque.

Na visão de Czinkota *et al.* (2001) alguns especialistas em varejo se questionam sobre a viabilidade dessa categoria. As questões mais discutidas são: Os idosos podem usufruir dessas lojas enormes? Os jovens irão gastar tempo para comprar nelas? Ou se as pessoas irão comprar pneus, roupas e tomates na mesma saída de compra?

- As lojas de Conveniência, segundo Kotler (2007), são pequenas lojas que vendem uma linha limitada de produtos de alta rotatividade que geralmente atendem em horário mais prolongado durante a semana. Atualmente elas passam por um grande crescimento onde elas

estão abandonando sua antiga imagem de “loja de caminhoneiro” passando a ofertar alimentos frescos, ambientes mais limpos, seguros e de alta qualidade. As lojas de conveniência costumam cobrar preços mais elevados para os mesmos itens vendidos em supermercados pelo fato de oferecer maior tempo e lugar ao consumidor e também por manter um giro de estoque mais lento.

- As lojas de descontos, classificada por Kotler (2007), oferecem produtos com preços mais baixos aceitando suas margens reduzidas e vendendo volumes mais altos. Inicialmente, essas lojas reduziram suas despesas oferecendo poucos serviços e funcionando em instalações de baixo custo. Atualmente, as lojas melhoraram seus ambientes e aumentaram seus serviços, isso mantendo os custos baixos e o alto volume de vendas.

Ainda para Kotler (2007), quando as lojas de descontos evoluíram no mercado, surgiram os varejos de ponta de estoque, ocupando um espaço vago deixado pelas lojas de baixo custo e alto volume. Os varejistas de desconto compram mercadorias dos fornecedores a preço normal e vendem com margens reduzidas, já os varejistas de ponta de estoque compram por preços mais baixos dos fornecedores e vendem a um preço menor do que os outros varejistas. Esse modelo novo de varejo é encontrado em todos os setores, desde alimentação até vestuário e produtos eletrônicos. Existem três tipos de varejistas de ponta de estoque: As lojas de ponta de estoque independentes, que pertencem a empreendedores ou varejistas de maior porte que são operadas por eles; As lojas de fábricas, que pertencem aos fabricantes e são operadas por eles; E o clube de compras, que vendem uma quantidade limitada de produtos para seus associados que pagam uma mensalidade ou anuidade.

- Redes de loja: Para Czinkota *et al.* (2001), embora uma grande parte do varejo seja independente, um número crescente de empresas se agrupam em forma de organização. As redes de lojas são dois ou mais pontos de vendas com propriedade e controle comuns. Essa forma permite que as lojas comprem grandes quantidades de mercadorias com preços mais baixos reduzindo seus custos. Elas também podem contratar especialistas para determinar preços, promoções, controle de estoque e outros serviços de consultoria.

Kotler (2007), define dois tipos diferentes de redes de loja, as redes corporativas e as redes voluntárias. As redes corporativas são duas lojas ou mais que utilizam o mesmo sistema para compra de mercadorias e vendem linhas semelhantes. Essas redes aparecem em todos os tipos de varejos, mas são mais comuns na área de departamentos, produtos alimentícios, lojas de vestuário e drogarias. Já as redes voluntárias, são grupos de varejistas independentes patrocinados por um atacadista que se dedicam a compra de grandes volumes conjunto.

Kotler (2007) coloca que os outros tipos de organizações entre os varejos são: Cooperativas de varejo; Organizações de franquia e Conglomerados de merchandising.

- Cooperativas de varejo: são grupos de varejistas independentes que montam uma organização central para realizar compras e promoções em conjunto.
- Organizações em franquia: é o contrato entre o franqueador (fabricante ou atacadista) e o franqueado (empresário que compra o direito de operar com a franquia). As franquias geralmente são lojas especializadas em algum tipo de produto e serviço.
- Conglomerados de Merchandising: uma corporação livre com um misto de várias linhas diversificadas de varejo reunidas em uma propriedade central, com algum grau de integração de suas funções de distribuição e administração.

#### 2.1.1.2 Varejo sem lojas.

Pelo ponto de vista de Czinkota *et al.* (2001), existe hoje uma grande diversidade de varejos sem lojas, vários analistas afirmam que essas lojas irá revolucionar o varejo. Com o rápido progresso da tecnologia de comunicação e mudanças no estilo de vida dos consumidores, o crescimento do varejo sem lojas é imenso. Existem cinco tipos de varejos sem lojas: Camelôs, vendas diretas, vendas pelo correio, máquinas automáticas e compras eletrônicas.

Alguns varejistas tradicionais também estão usando formatos de varejos sem lojas para atender a necessidade de seus consumidores.

- Camelôs: Para Czinkota *et al.* (2001) o mais antigo formato de varejo existente é o camelô. Esses varejistas expõem suas mercadorias em carinhos ou em bancas e são frequentemente mais vistos nas esquinas das metrópoles, onde vendem itens baratos como relógios, alimentos, camisetas, revistas e bijuterias. Em algumas cidades, devido a pressão dos lojistas, essa forma de varejo é proibida.
- Venda direta: Ainda Czinkota *et al.* (2001), os vendedores diretos são empenhados a venderem pessoalmente suas mercadorias. O contato pode ser feito na residência do cliente ou em seu local de trabalho.

Hoje, a maioria das mulheres estão trabalhando fora de casa, e os vendedores diretos realizam menos visitas em residências; em vez disso, as empresas telefonam para vender seus produtos, utilizam catálogos e pedidos feitos através do correio, e os produtos estão sendo mostrados aonde quer que as pessoas se reúnam como feiras e exposições e shopping centers.



- As empresas que vendem através do correios, vendem suas mercadorias por meio de catálogos que incluem clubes de pedidos, empresas de especialidade, artigos esportivos e utensílios de cozinha.
- As máquinas automáticas de vender estão empenhadas principalmente em vender produtos através de máquinas. Segundo Czinkota *et al.* (2001 P. 335) “surpreendentemente, as máquinas de vender existem desde cerca 215 A.C. quando os egípcios criaram uma máquina de água benta operadas por moedas para seus templos”.
- Compras eletrônicas: Para Czinkota *et al.* (2001), a medida que a internet evoluiu, permitindo o acesso de milhares de pessoas a cada dia, os consumidores tiveram uma nova experiência de compras, o comércio eletrônico ou *E-commerce*, evoluiu significativamente e é atualmente uma dos formatos de varejo mais competitivo. Muitas lojas físicas migraram suas operações para as lojas online, tendo em vista a migração de seus clientes para o comércio eletrônico e visando a redução de custo.

### 2.1.2 classificação de varejo

De acordo com Czinkota *et al.* (2001), o varejo é uma da atividade diversificada que assume várias formas. Eles podem ser classificados em termos de números de ponto de vendas, margem *versus* giro das mercadorias e localização.

#### 2.1.2.1 Ponto de venda.

Czinkota *et al.* (2001) diz que, geralmente quando mais pontos de vendas um varejista tem, mais forte é a sua vantagem competitiva. Isso porque possibilita ao varejista diminuir seus custos fixos por um número maior de vendas. Apesar disso, os varejistas de loja única também possuem suas vantagens. Elas tendem a ter funcionários mais esforçados além de oferecer um atendimento diversificado. O que os varejistas buscam, é buscar participação no mercado em uma área de comércio, que é a área geográfica onde reside a maioria dos clientes de uma loja.

#### 2.1.2.2 Margem *versus* giro das mercadorias.

Czinkota *et al.* (2001) coloca que os varejistas também podem ser classificados em relação a suas margens brutas e giro de estoque. A porcentagem da margem bruta mostra o

valor percentual recebido do cliente nas vendas. Essa margem será utilizada para pagar as despesas operacionais do varejista. O giro do estoque é referente ao número de vezes que o lojista vende seu estoque.

Um varejista com margem bruta baixa e giro de estoque baixo não será capaz de gerar lucro suficiente para permanecer no mercado, esta é uma das razões pelo qual muitos varejistas fecham suas portas. Por outro lado, os varejistas com margens baixas e alto giro de estoque como as lojas de desconto podem se mostrar lucrativas, o oposto disso são as lojas de moveis, eletrodomésticos e joalherias que vendem seus produtos com margens altas e giro baixo. Existe também a possibilidade de trabalhar com margem alta e giro alto, é o caso das lojas de conveniência.

### 2.1.2.3 *Localização.*

A localização, para Czinkota *et al.* (2001), pode ser um elemento chave para o sucesso de um varejista. Afinal, todas as lojas precisam atrair clientes em uma área geografia limitada. Os varejistas de serviços como cinema, barbearia ou lavanderia também dão importância à localização e existem quatro tipos básicos de localização que um varejista baseado em lojas pode utilizar: As zonas comerciais, shopping centers, unidades autônomas e localização não tradicional.

- As zonas comerciais, na versão de Czinkota *et al.* (2001), foram concebidas a partir das regiões centrais de comércio, que são áreas de compras não planejadas que cresceu em torno de um ponto geográfico da cidade.

Muitas lojas de departamento estavam localizadas lá juntamente com um conjunto de lojas de especialidades. As zonas comerciais têm vários pontos fortes e fracos. Entre os pontos fortes estão, a facilidade de acesso ao transporte público, o amplo sortimento de produtos e variedade. No entanto, os pontos fracos são, estacionamentos inadequados, lojas antigas, alugueis caros, criminalidade e trânsito congestionado.

Czinkota *et al.* (2001) diz que na maioria das cidades grandes, tem se desenvolvido regiões de comércio secundárias e regiões de comércio de bairros. Uma região de comércio secundária é uma área de compras menos que uma região central de comércio e que gira em torno de apenas uma loja de departamentos. Uma região de comércio de bairro geralmente contém lojas pequenas sendo que o varejista principal é um supermercado apenas para atender a necessidade dos habitantes de um bairro.

- Shopping centers na abordagem de Czinkota *et al.* (2001), são distritos de compras de um único proprietário planejado para ter uma composição equilibrada, isto é, as lojas são selecionadas para complementarem umas as outras nas mercadorias oferecidas e é rodeado por áreas de estacionamento. Um shopping center é formado por uma ou mais lojas-âncora e uma variedade de loja menores.
- Unidades autônomas para Czinkota *et al.* (2001), são varejos que não estão fisicamente ligados a outros varejistas, eles têm seu próprio prédio e estacionamento, em geral localizados em ruas centrais com grande tráfego. Outros varejistas logo se instalam perto destas lojas para se beneficiar do tráfego que elas atraem.
- Localização não tradicional para Czinkota *et al.* (2001), é o local onde o varejista identifica uma oportunidade fora dos padrões tradicionais de localização de varejo. Um exemplo são as lojas em aeroportos, em que antigamente existiam apenas cafeterias e restaurantes, hoje já existem lojas de vestuário, artigos para presente, malas e livrarias.

### 2.1.3 teorias da evolução estrutural do varejo.

Segundo Ângelo (1997) existe três teorias principais dentro de todas as abordagens sobre a evolução estrutural do varejo, são elas, as teorias cíclicas, teorias ambientais e teorias de conflito. A primeira abordagem das teorias cíclicas é a perspectiva mais comum em que sugere que as mudanças no varejo ocorrem de maneira rítmica, caracterizada pela concorrência aos padrões iniciais. Esse conjunto engloba a roda de varejo que é baseada em preços e serviços, também no sortimento de produtos e ao ciclo de vida do varejo que é similar ao ciclo de vida do produto.

A teoria ambiental citado por Ângelo (1997), afirma que as mudanças no varejo acontecem em função da operação da empresa no ambiente, neste conjunto entram, a teoria da seleção natural, baseada no cliente e a dos sistemas ecológicos, que parte de uma visão do meio ambiente.

Ângelo (1997) diz que a teoria do conflito foca na rivalidade entre concorrentes toda vez que ocorrem entradas de novos competidores, a mais evidente é a processo dialético baseado na competição entre os varejistas.

No conceito de Ângelo (1997), as principais teorias buscam compreender a forma como evoluem as organizações de varejo, formando um corpo teórico capaz de explicar a formação de vários formatos de varejo. Embora tenham apresentado contribuições para o entendimento de alguns tipos de mudança estrutural, elas explicam de forma parcial e

incompleta um fenômeno complexo. Mas apesar de não haver um modelo específico para explicar a dinâmica do varejo, observar esses conceitos apresentados ajuda gerenciar o processo de decisão em meio a um mercado caracterizado por grandes e rápidas mudanças. Afinal, a dinâmica do varejo é impulsionada pelas mudanças tecnológicas, mudanças no comportamento do consumidor e acirramento da concorrência.

## 2.2 FINANÇAS.

O termo finanças pode ser definido segundo Gitman (2010 P.3) “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Praticamente todas as pessoas e empresas movimentam dinheiro, sendo assim, a ciência financeira é um campo amplo e dinâmico. Ela requer conhecimento de outras áreas além das finanças, como a economia, a política e a contabilidade.

As principais áreas de finanças podem ser divididas em duas: Serviços Financeiros e Administração Financeira.

### 2.2.1 serviços financeiros e administração financeira

Os serviços financeiros para Gitman (2010) são a ofertas de serviços de assessoria e produtos financeiros a pessoas físicas, empresas e órgãos do governo. Esse segmento envolve diversas oportunidades de carreira como, assessoria financeira pessoal, investimentos, imóveis, seguros e instituições financeiras bancárias.

Na visão de Gitman (2010) a administração financeira diz respeito a função do administrador financeiro nas empresas. Estes profissionais são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros das organizações de todos os tipos, sejam elas de capital aberto ou fechado, grande ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles realizam atividades como: planejamento, concessão de crédito, avaliação de propostas de investimentos e captação de fundos. Nos últimos anos, as mudanças no ambiente econômico aumentaram a importância e a complexidade da profissão. O administrador financeiro hoje está mais envolvido no desenvolvimento e implantação de estratégias empresariais que tem por objetivo o crescimento da empresa, por isso, muitos altos executivos vêm da área financeira.

### 2.2.2 a função da administração financeira.

Gitman (2010) coloca que os profissionais das outras áreas de responsabilidade da empresa precisam interagir com o profissional financeiro, para que o administrador de finanças possa tomar decisões úteis e fazer previsões. Por exemplo, o setor de finanças precisa se comunicar com o setor de marketing a respeito de um produto novo que será lançado, as informações compartilhadas entre os dois setores serão, a estimativa de vendas, promoção e publicidade. A função da administração financeira pode ser descrita pelo seu papel na organização, sua relação com a contabilidade e economia, e as principais atividades do administrador financeiro.

Conforme Gitman (2010 P. 8), “o porte e a importância da função de administração financeira dependem do tamanho da empresa”. Nas empresas pequenas, essa função é executada pelo departamento de contabilidade, a medida que a empresa cresce, um departamento próprio para a função é criado em que o principal executivo responsável é denominado CFO (diretor financeiro).

Ainda para Gitman (2010), reportam-se ao CFO o tesoureiro e o *controller*. O tesoureiro é gestor financeiro responsável pelas atividades relacionadas ao capital, como o planejamento financeiro, gestão do fluxo de caixa, tomada de decisões em investimentos e atividades relacionadas ao crédito. Já o *Controller* é o principal contador, suas atividades estão relacionadas à contabilidade, como planejamento tributário, contabilidade financeira, de custos e contabilidade empresarial.

- Relação com a Economia: Segundo Gitman (2010), as finanças estão intimamente ligadas com a teoria econômica. Os administradores financeiros devem estar atentos às mudanças econômicas e saber usar suas ferramentas, como análise de oferta e demanda, estratégia de maximização de lucros e a teoria de preços. A ferramenta econômica mais utilizada pelo administrador financeiro é a análise marginal de custo-benefício, no qual as decisões financeiras somente devem ser aplicadas quando os benefícios superarem os custos adicionais.
- Relação com a Contabilidade: Segundo Gitman (2010), a administração financeira está intimamente ligada com a contabilidade, sendo as vezes, difícil distinguir as funções que diferem uma da outra.

As principais diferenças da administração financeira é que ela toma decisões a partir das análises do balanço patrimonial e a ênfase na gestão do fluxo de caixa.

Na visão de Gitman (2010) a contabilidade tem a preocupação de coletar todos os dados para elaboração de dados financeiros, já os profissionais de finanças analisam os demonstrativos e tomam decisões. Essas decisões podem ser de investimentos ou de financiamento, essas decisões seguem a estrutura do balanço patrimonial, sendo que as decisões de investimentos estão diretamente ligas aos ativos que a empresa detém, já as decisões de financiamento estão ligadas ao passivo. Em relação ao fluxo de caixa, o gestor financeiro é responsável pelas entradas e saídas de dinheiro, planejando o fluxo de caixa necessário para a empresa pagar suas obrigações e adquirir recursos necessários para atingir as metas.

### **2.2.3 ferramentas de gestão financeira.**

As ferramentas de gestão financeiras mais utilizadas pelos profissionais de finanças segundo Cruz (2013) são: Fluxo de caixa, orçamento empresarial e ferramentas de análise investimento. Já para Seleme (2012) a análise por índices financeiros e a reestruturação do balanço patrimonial também constituem o amplo leque de ferramentas do administrador financeiro.

Na visão de Cruz (2013), um administrador ou analista financeiro externo utiliza diferentes ferramentas do que um profissional interno. Um administrador do lado de fora da empresa dará prioridade as demonstrações financeiras, enquanto um administrador que está dentro da empresa utilizará o fluxo de caixa como principal ferramenta de análise financeira. Ainda segundo o autor, o fluxo de caixa é a ferramenta mais importante a ser analisada por representar de forma mais direta a real situação financeira da organização.

Gitman (2010) coloca que o fluxo de caixa é um dos quatro componentes das demonstrações financeiras que incluem ainda a demonstração de resultado, o balanço patrimonial e a demonstração de mutação do patrimônio líquido.

A seguir serão abordadas todas as ferramentas citadas acima.

#### **2.2.3.1 *fluxo de caixa.***

O conceito de fluxo de caixa para Cruz (2013 P. 69) é, “uma demonstração das entradas e saídas de disponibilidades prevista pela empresa para determinado período”, representando a principal ferramenta de gestão e controle financeiro.

O fluxo de caixa permite observar o uso de dinheiro na empresa, ele permite ao administrador financeiro monitorar as entradas e saídas de recursos (dinheiro, conta corrente e aplicações de curto prazo), fornecendo informações para o acompanhamento dos negócios, sinalizando os problemas financeiros que a empresa pode vir enfrentar e visualizando as possíveis tomadas de decisão para melhorar resultados.

O fluxo de caixa pode ser observado de duas maneiras segundo Seleme (2012): O fluxo de caixa realizado e o fluxo de caixa previsto.

- O fluxo de caixa realizado segundo Seleme (2012), permite a organização verificar se as movimentações de caixa estavam de acordo com as metas da organização, estando de acordo, o mesmo poderá ser aplicado em exercícios seguintes.
- O fluxo de caixa previsto segundo Seleme (2012), permite prever as entradas e saídas de caixa possibilitando a empresa fazer correções para evitar a rota das movimentações.

O administrador financeiro para Cruz (2013), precisa buscar o equilíbrio entre as movimentações de entradas e saídas do fluxo de caixa. A insuficiência de caixa representa problemas, como o não pagamento de fornecedores ou salários atrasados comprometendo assim todo o negócio. Neste caso o administrador deverá identificar as origens dos recursos adequados de terceiros. No entanto, se o caixa estiver com muito dinheiro, pode significar má gestão dos recursos disponíveis. No caso dos recursos excedentes, o administrador deverá identificar os possíveis investimentos mais atrativos.

Independente da empresa, as contas que constituem o fluxo de caixa são geralmente as mesmas. Para Cruz (2013) as entradas de recursos mais comuns são: Vendas a vista, recebimento de vendas a prazo, desconto de duplicatas, recebimentos de aplicação financeira e vendas de ativos. As saídas de recursos são: Pagamento de fornecedores, salários e encargos, impostos, despesas gerais, despesas financeiras e compra de ativos. Também compõem a demonstração, os saldos iniciais referente ao início das atividades ou saldos de períodos anteriores e o saldo final, resultado do cálculo de subtração do total das saídas do total das entradas.

- Métodos de Elaboração: para Cruz (2013) o fluxo de caixa pode ser elaborado de duas formas: O método direto ou indireto.
- O fluxo de caixa elaborado pelo método direto, segundo Cruz (2013), parte da receita com vendas a vista, esse modelo exige a apresentação de notas explicativas da conciliação entre o lucro líquido que o caixa gerou com o lucro líquido do período.

- O fluxo de caixa elaborado pelo método indireto segundo Cruz (2013), parte diretamente do lucro líquido do exercício, efetuando os ajustes necessários para chegar até o lucro de saldo líquido de caixa.

Na visão de Cruz (2013), o fluxo de caixa também segue uma estrutura básica de divisão. Essa estrutura é dividida em três: Atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento.

- As atividades operacionais referem-se a compra e venda, pagamento de salários, pagamento de fornecedores, pagamento de salários, recebimento de clientes e outras atividades ligadas a função operacional da empresa.
- As atividades de investimento são referente a compra e venda de ativos imobilizados.
- As atividades de financiamento são operações de empréstimo, venda de ações, pagamento de dividendos e aportes de capital.

Em relação à elaboração da Demonstração de fluxo de caixa, a estrutura a ser seguida deve obedecer algumas contas patrimoniais como diz o exemplo de Cruz (2013), se a empresa ganhou um prazo a mais para pagar um fornecedor, ela deixou de utilizar recursos do caixa ou se houve um aumento nos estoques é sinal que recursos disponíveis foram utilizados e aplicados nesta conta.

Ainda segundo Iudícibus (2010 citado por Cruz 2013) o objetivo da demonstração de fluxo de caixa é:

Prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período, e com isso ajudar os usuários das demonstrações contábeis na análise da capacidade da entidade de gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como suas necessidades para utilizar esses fluxos de caixa (CRUZ 2013 P. 70).

A seguir a estrutura básica do fluxo de caixa:



**Quadro 1 - Demonstração de Fluxo de Caixa**

Demonstração de Fluxo de Caixa					
Descrição	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês
Saldo inicial					
Entradas					
Total das entradas					
Saídas					
Total das saídas					
Entradas - Saídas					
Saldo Final					

Fonte: Dados Primários.

### 2.2.3.2. balanço patrimonial

O Balanço Patrimonial pela definição de Gitman (2010) é o demonstrativo que equilibra os ativos da empresa, ou seja, os bens e direitos que ela possui, e o passivo, formado pelo patrimônio líquido (dívidas com os sócios) e os recursos de terceiros (obrigações com fornecedores, bancos, entre outros). A ponto de vista de Padoveze (2010) é mais completo:

A peça contábil por excelência, e mais importante, é o balanço patrimonial. Sua função básica é evidenciar o conjunto patrimonial de uma entidade, classificando-o em bens e direitos, evidenciados no ativo, em obrigações e valor patrimonial dos donos e acionistas, evidenciados no passivo. (PADOVEZE 2010 P.27).

Para Gitman (2010), o ativo evidencia os elementos patrimoniais positivos, já o passivo mostra dois elementos: primeiramente as dívidas da empresa, e segundo, o capital dos acionistas.

É importante diferenciar os ativos e passivos de curto e longo prazo. Os ativos e passivos de curto prazo são denominados circulantes e podem ser liquidados em até um ano. Já os ativos e passivos de longo prazo são denominados não circulantes e juntamente com o patrimônio líquido possuem duração indeterminada ou são permanentes.

Segundo Fleuret (2015) as contas mais tradicionais presentes no ativo são:

- Caixa ou disponível: Segundo Fleuret (2015) essa conta inclui o dinheiro no caixa e nos bancos e ordens de pagamento. Também podem incluir investimentos extremamente líquidos como notas promissórias ou títulos.

- Investimentos de curto prazo: Para Fleuriet (2015) são investimentos extremamente líquidos em que a empresa pretende vendê-los em até 12 meses.
- Contas a receber ou Clientes: Fleuriet (2015) coloca que esses valores advêm das vendas de bens ou serviços. Normalmente vencem no próximo ano ou depender do ciclo de recebimento de duplicatas. Qualquer direito que vencer após 12 meses será classificado como Não Circulante.
- Estoques: Na visão de Fleuriet (2015) são bens que estão aguardando a venda. No varejo, os estoques são exclusivos de mercadorias em estágio final, prontos para a venda.
- Investimentos: Fleuriet (2015) coloca que os investimentos são ativos que não são usados diretamente na operação da empresa. Nessa conta incluem-se, ações, terrenos, imóveis, recebíveis não circulantes e dinheiro separado para ocasiões especiais.
- Ativos Imobilizados: Para Fleuriet (2015) esses ativos são mantidos para serem usados na produção. Em muitas empresas, esses são ativos são agrupados em categorias, como, máquinas, equipamentos e instalações.
- Ativos Intangíveis: Segundo Fleuriet (2015) são itens abstratos, como marcas e patentes, direitos autorais de marca ou franquia e geralmente representam a propriedade de direito exclusivo.

Ainda segundo Fleuriet (2015) as contas mais tradicionais presentes no passivo são:

- Empréstimos e financiamentos: Para Fleuriet (2015) são empréstimos de curto prazo fornecidos por bancos.
- Títulos a pagar: Segundo Fleuriet (2015) são empréstimos fornecidos por bancos quando a empresa assina uma nota promissória e esta é fonte de financiamento de curto prazo.
- Fornecedores a pagar: Segundo Fleuriet (2015) são obrigações com fornecedores de mercadorias ou serviços.
- Passivo não circulante: Para Fleuriet (2015) são obrigações que não serão pagas dentro de 12 meses.
- Patrimônio Líquido: Na visão tradicional segundo Fleuriet (2015) é o resultado do total de ativos menos o total de passivos da empresa. O Patrimônio Líquido também é conhecido como patrimônio dos proprietários, é uma estimativa do valor de liquidação da empresa.

Para Gitman (2010) as contas, tanto do ativo quanto do passivo, são listadas no balanço de ordem decrescente, do mais líquido para o menos líquido. Também são classificadas primeiramente as contas circulantes (curto prazo), depois as não circulantes (longo prazo) como no exemplo abaixo:

**Quadro 2 - Balanço Patrimonial**

Balanço Patrimonial			
Ativo		Passivo	
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Caixa		Fornecedores	
Bancos		Salários a pagar	
Clientes		Empréstimos	
Estoque			
Ativo Não Circulante		Passivo Não Circulante	
Investimentos		Empréstimos Longo Prazo	
Imobilizado		Patrimônio Líquido	
		Capital Social	
Ativo Total		Passivo Total e PL	

Fonte: Dados Primários.

### 2.2.3.3 demonstração de resultado do exercício:

A demonstração de resultado na abordagem de Gitman (2010) fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um período.

Para Chiavenato (2014), é um demonstrativo que mostra com clareza o resultado que a empresa teve durante o exercício social. A demonstração de resultado do exercício mostra o lucro ou prejuízo das operações bem como as receitas e despesas que provocaram esse resultado.

Segundo Gitman (2010), o exercício social de uma empresa normalmente encerra depois de um ano em 31 de dezembro, operando em um ciclo de 12 meses, chamado também de ano fiscal. Existem organizações que encerram suas atividades em datas diferentes, isso acontece, pois o ciclo operacional de suas atividades ocorre em períodos diferentes, como algumas empresas varejistas ou agrícolas.

A demonstração de resultado do exercício na visão de Gitman (2010), segue uma ordem assim como o balanço patrimonial e o fluxo de caixa. Iniciando pelo faturamento bruto do período ou receita bruta, o valor monetário de todas as vendas realizadas durante o exercício. Em seguida são deduzidos os impostos, os abatimentos e as devoluções gerando assim o resultado operacional líquido (ROL). Após são deduzidos todos os custos referente às mercadorias vendidas, o CMV, obtendo o lucro bruto. Do lucro bruto são abatidas as despesas operacionais, referente a despesas gerais e administrativas, depreciações e outros custos não ligados às mercadorias dando origem ao lucro operacional. Do lucro operacional subtraem-se

as despesas financeiras ou custos financeiros, até chegar ao lucro líquido antes do Imposto de renda. Ainda são descontados, o imposto de renda, o valor fica disponível para os acionistas ordinários, e em algumas empresas de capital aberto o lucro por ação.

Exemplo de uma demonstração de resultado do exercício:

**Quadro 3 - Demonstração do Resultado do Exercício**

Demonstração de Resultado do exercício (DRE)	
Receita Bruta	
(-) Impostos, Devoluções e Abatimentos.	
Receita Operacional Líquida (ROL)	
(-) Custo da Mercadoria vendida (CMV)	
Lucro Bruto	
(-) Despesas Operacionais	
Resultado Operacional	
(-) Despesas Financeiras	
Lucro antes do IR	
(-) Imposto de Renda	
Lucro disponível para os acionistas	

Fonte - Dados primários

#### 2.2.3.4 Análise Vertical e Horizontal.

Segundo Chiavenato (2014), as análises, vertical e horizontal, formam os dois tipos de análises de demonstrativos financeiros, nesse caso, o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício.

Na visão de Padoveze (2014 P. 195) “a transformação dos valores das demonstrações financeiras em números relativos ou percentuais é de grande valia para a análise financeira, cujo objetivo é melhorar sua visibilidade e possibilitar a identificação de pontos positivos ou negativos”.

- Análise Horizontal: Para Chiavenato (2014) a finalidade da Análise Horizontal é mostrar a evolução dos itens das demonstrações contábeis ao longo do tempo. A Análise Horizontal pode ser feita para todos os itens presentes no Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício, sendo que os itens escolhidos para análise, são comparados por meio de seu valor em um exercício anual e no exercício anterior, para então, verificar a porcentagem de variação entre os exercícios.

- **Análise Vertical:** Para Chiavenato (2014) a análise vertical facilita a avaliação da estrutura do ativo e do passivo e a participação de cada item da demonstração de resultado na formação do lucro ou prejuízo. Ela compara a participação relativa de cada item no cômputo total, isto é, analisa a composição percentual de todos os itens do Balanço Patrimonial e demonstrativo de Resultado do Exercício. O cálculo percentual de participação é feito dividindo o valor de cada item pelo valor total do Ativo ou Passivo. Ainda segundo Chiavenato (2014 P. 98) “ao comparar a análise vertical de dois exercícios, é possível verificar quais itens cresceram percentualmente, quais diminuíram e quais mantiveram sua participação percentual no total de todos os itens”.

#### 2.2.3.5 *Análise por indicadores econômico-financeiros.*

Na opinião de Padoveze (2010), o conjunto de indicadores econômico-financeiros representa o conceito de análise de balanço. Consiste de números e percentuais resultantes das diversas inter-relações entre os elementos presente no balanço e na demonstração de resultado. Padoveze (2010) ainda afirma que o normal é utilizar entre 10 a 20 indicadores nas empresas.

Gitman (2010) afirma que a interpretação desses índices é relativo para cada empresa, e o principal objetivo de analisar as demonstrações é monitorar e avaliar o desempenho da empresa.

Para Padoveze (2010) de forma geral, as empresas utilizam quatro principais tipos de indicadores, são eles: índices de liquidez e solvência, índices de estrutura e endividamento, índices de atividade e índices de margem e rentabilidade.

- **Índices de Liquidez e Solvência:** Segundo Padoveze (2010), a palavra liquidez em finanças significa a disponibilidade de moeda corrente da empresa. Esses índices medem a capacidade de pagamento da empresa, portanto eles medem se os bens e direitos da empresa são suficientes para liquidar suas dívidas. Existem quatro tipos básicos de indicadores de liquidez: Liquidez corrente, seca, imediata e geral.

A liquidez corrente é classificada como a principal e mais utilizada para avaliar a capacidade de pagamento da empresa. Ela relaciona todos os ativos realizáveis em curto prazo como todo o passivo realizável à curto prazo: essa relação é demonstrada na fórmula a seguir:

$$LC = \frac{\textit{Ativo Circulante}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

A liquidez seca para Padoveze (2010), é um indicador que prolonga a liquidez corrente, porém o valor referente ao estoque não participa da relação de ativos a curto prazo. A explicação dos especialistas é que os estoques levam mais tempo para se transformar em dinheiro.

$$LS = \frac{\textit{Ativo Circulante} - \textit{Estoques}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

A liquidez imediata para Padoveze (2010), é o indicador que representa da forma mais real a liquidez de uma empresa. Ele trabalha apenas com os valores classificados sob o nome de disponibilidades, que incluem o caixa da empresa, as aplicações financeiras e saldos bancários.

$$LI = \frac{\textit{Disponibilidades}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

A liquidez geral segundo Padoveze (2010), trabalha com todos os ativos realizáveis e os passivos exigíveis, agrupando as contas de curto e longo prazo. Esse indicador mede a capacidade de pagamento geral da empresa.

$$LG = \frac{\textit{Ativo Circulante} + \textit{Não Circulante}}{\textit{Passivo Circulante} + \textit{Não Circulante}}$$

- Índices de estrutura e endividamento: a finalidade desses indicadores para Padoveze (2010), é transformar em percentuais a participação de grupos dentro do balanço patrimonial com o capital próprio, representado pelo patrimônio líquido. Existem cinco principais índices de estrutura e endividamento, são eles: Imobilização do capital próprio, endividamento geral, endividamento financeiro, estrutura do ativo e estrutura do passivo.

A imobilização do capital próprio sob o ponto de vista de Padoveze (2010), relaciona os ativos fixos da empresa, representado pelos investimentos, imobilizados e intangíveis localizados no ativo não circulante com o patrimônio líquido da empresa. Quanto maior a aplicação em ativos fixos, maiores serão seus custos fixos (depreciação, seguros e despesas com manutenção), e quanto maior forem os investimentos em ativos fixos, menos recursos próprios sobrarão para o ativo circulante, gerando uma dependência maior de recursos de terceiros.

$$ICP = \frac{\textit{Ativo Fixo}}{\textit{Patrimônio Líquido}}$$

O endividamento geral na concepção de Padoveze (2010), permite verificar se a empresa tem condições de pagar todas as suas dívidas com seu capital próprio. Esse indicador revela a capacidade da empresa garantir os capitais de terceiros.

$$EG = \frac{\text{Passivo Circulante e Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

O endividamento financeiro sob o olhar de Padoveze (2010), utiliza apenas os valores obtidos de empréstimos e financiamentos, sejam eles de curto ou longo prazo. Esse conceito de endividamento é mais coerente, pois relaciona apenas o capital de terceiros e o patrimônio líquido deixando de lado o passivo relacionado com o giro que compõe a maior parte do passivo circulante.

$$EF = \frac{\text{Empréstimos e Financiamentos}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

A estrutura do ativo para Padoveze (2010), tem por objetivo analisar percentualmente cada grupo de contas do ativo com o ativo total. Assumindo a base de 100% para o ativo total, calcula-se a participação do ativo circulante, do realizável a longo prazo e do ativo permanente. Do ponto de vista financeiro, os grupos de contas do ativo são reclassificadas, dando origem a dois grupos de ativo, o capital de giro próprio que é formado pelas contas operacionais do ativo circulante (estoques, clientes a receber) e o ativo fixo (ativo não circulante classificado como imobilizado, permanente e intangível). A seguir os cálculos referente a estrutura do ativo pelo formato financeiro.

$$EA (\text{cap. de giro}) = \frac{\text{Capital de Giro Próprio} \times 100}{\text{Ativo Operacional}}$$

$$EA (\text{ativo fixo}) = \frac{\text{Ativo Fixo} \times 100}{\text{Ativo Operacional}}$$

Da mesma forma, segundo Padoveze (2010), segue a estrutura do passivo, assumindo a base de 100% para o ativo total, calcula-se a participação do passivo circulante, do passivo não circulante e do patrimônio líquido. A estrutura é mais calculada pelo formato financeiro, em que é considerado apenas o passivo exigível com os recursos de terceiros como empréstimos e financiamentos e o capital próprio. A seguir os cálculos de estrutura do passivo pelo formato financeiro:

$$EP (\text{emp. e fin.}) = \frac{\text{Empréstimos e Financiamentos de curto e longo prazo} \times 100}{\text{Passivo Operacional}}$$

$$EP \text{ (cap.próprio)} = \frac{\text{Patrimônio Líquido} \times 100}{\text{Passivo Operacional}}$$

- Índices de Atividade: Padoveze (2010) nos coloca que os índices de atividade possibilitam fazer uma análise do desempenho operacional da empresa com suas necessidades de investimento no capital de giro, esses índices buscam evidenciar a dinâmica operacional da organização em seus principais aspectos, refletidos no balanço patrimonial e na demonstração de resultado. Os indicadores são calculados relacionando números do balanço patrimonial com elementos que formam o capital de giro da empresa. É importante destacar os três tipos de ciclos de atividades, definidos por Padoveze (2010) como, Ciclo operacional, econômico e financeiro.

O ciclo operacional corresponde a todas as ações necessárias exercidas para o desempenho de cada atividade. É o processo de gestão de cada atividade e inclui o planejamento, e execução e o controle. O ciclo econômico evidencia os eventos econômicos no momento em que acontecem, bem como sua mensuração econômica. É no ciclo econômico que se apura o resultado do desempenho das atividades. O ciclo financeiro corresponde ao processo de efetivação financeira de cada evento econômico em termos de fluxo de caixa. (PADOVEZE 2010 P. 167).

Padoveze (2010) coloca que existem três análises importantes que são referentes à atividade operacional da empresa, o prazo médio de estocagem, o prazo médio de pagamento de fornecedores e o prazo médio de recebimento de clientes.

O prazo médio de estocagem, para Padoveze (2010), mostra o quanto em média o estoque gira durante o ano. O cálculo é composto pelo valor de consumo de matérias durante o ano e o valor de estoque de mercadoria atual.

$$GE = \frac{\text{Consumo de materiais}}{\text{Estoque de mercadorias}}$$

O prazo médio de pagamento de fornecedores, segundo Padoveze (2010), mostra em quantos dias na média durante o ano a empresa pagava seus fornecedores, o cálculo é composto pelo número total de duplicatas dos fornecedores a pagar com o total de compras de materiais durante o ano.

$$PMPF = \frac{\text{Fornecedores (duplicatas)} \times 360}{\text{Compra de materiais}}$$



O prazo médio de recebimento de clientes, segundo Padoveze (2010), mostra na média durante o ano os dias que a empresa leva para receber de seus clientes. O cálculo é composto pelo número de duplicatas a receber e a receita operacional líquida (ROL), o total de vendas durante o exercício menos os impostos e devoluções.

$$PMRC = \frac{\text{Clientes (duplicadas a receber)} \times 360}{ROL}$$

- Índices de rentabilidade e crescimento: Para Padoveze (2010), os indicadores de rentabilidade decorrem do giro do ativo, das margens de lucro sobre as vendas e da estrutura do capital, se houve mais participação de capital próprio ou não.

Os principais indicadores de rentabilidade são: O retorno sobre o patrimônio líquido e o retorno sobre o ativo, a margem bruta e líquida.

O retorno sobre o patrimônio líquido, na visão de Padoveze (2010), mede a porcentagem de retorno das vendas com o valor do lucro líquido do exercício sobre o capital social. O indicador diz que quanto maior for a porcentagem de retorno melhor para a empresa.

$$RSPL = \frac{\text{Lucro líquido do exercício} \times 100}{\text{Patrimônio líquido}}$$

O retorno sobre o ativo ou retorno sobre o investimento segundo Gitman (2010 P. 60) “mede a eficácia da administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis”. Este índice quanto maior, melhor para a empresa.

$$RSA = \frac{\text{Lucro líquido do exercício} \times 100}{\text{Ativo total}}$$

A margem bruta para Gitman (2010), mede a porcentagem de contribuição de cada venda após a dedução do custo da mercadoria vendida.

$$MB = \frac{\text{Receita Bruta de Vendas} - \text{CMV}}{\text{Receita Bruta de Vendas}}$$

A margem líquida, para Gitman (2010), mede a porcentagem de contribuição de cada venda após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros e impostos.

$$ML = \frac{\text{Lucro líquido do exercício}}{\text{Receita Bruta de Vendas}}$$

### 2.2.3.6 *orçamento empresarial.*

Padoveze (2009), define orçamento como: “O ato de colocar à frente aquilo que esta acontecendo hoje”. Ainda segundo o autor, é uma ferramenta de programação de atividades, com a meta de atingir certo objetivo.

Padoveze (2012) explica que o orçamento é uma expressão quantitativa de um plano de ação, isso porque ao elaborar o plano é necessário quantificar os valores que farão parte dele. Na visão de Padoveze (2012), o orçamento precisa obedecer as seguintes regras:

- Ser formal, pois precisa atingir a todos na empresa, desde o topo até a base.
- Reproduzir as estruturas existentes e as planejadas para o período orçamentário ao mesmo tempo.
- Obedecer a estrutura do plano de contas.
- Ser incorporado ao sistema de informação contábil.
- Não devem existir orçamentos trimestrais, a apuração deve ser no mínimo mensal.
- Consolidar e finalizar as demonstrações como: DRE, Balanço Patrimonial e o fluxo de caixa.

Na opinião de Macedo (2014), o conceito de orçamento pode ser aplicado a nossa vida pessoal. Da mesma forma que as empresas estimam as receitas e despesas futuras, as pessoas realizam suas projeções de entradas e saídas, a fim de orientar suas ações ao longo do ano.

Para Werren (2008, citado por MACEDO 2014), o orçamento traça um caminho para a empresa, delineando seus planos em termos financeiros. Para Padoveze (2012) o orçamento deve reunir um conjunto de metas empresariais, a fim de traçar o plano de controle de resultados.

Em síntese, para Macedo (2014), o orçamento é uma extensão do planejamento, pois traduz em metas e esforços financeiros as ações e objetivos das estratégias da empresa. O orçamento pode ser acompanhado mensalmente e modificado de acordo as necessidades financeiras.

O orçamento empresarial pode ser classificado em duas categorias. Os orçamentos operacionais, que incluem os orçamentos de vendas, produção, estoque e despesas. E os orçamentos de financiamento e investimento.

Segundo Padoveze (2009) o orçamento operacional é a base de todo o processo orçamentário da empresa, pois envolve a maior parte das atividades da empresa e exige um grau elevado de detalhamento. Para Macedo (2014) o Orçamento Operacional engloba todos

os orçamentos específicos da empresa atingindo as áreas administrativas, comercial e de produção. Como ele abrange todas essas áreas, o orçamento operacional tem como objetivo reunir todos os gastos e receitas e formar lucro.

- **Orçamento de Vendas:** O orçamento empresarial é muito importante para as organizações. Para Cruz (2013 P. 50) “é um instrumento de controle e planejamento das receitas e dos gastos (custos, despesas e investimentos), com vistas à projeção de um resultado futuro”. O processo de elaboração de um orçamento empresarial em empresas, independente de seu tamanho, começa geralmente pela projeção de vendas para um período. Existem várias formas de segmentar essa projeção, seja por linhas de produtos ou por região de atuação da empresa. Para chegar aos valores monetários, é preciso definir o volume de vendas de cada produto. No setor de serviço é possível fazer essa projeção calculando o valor do serviço pela demanda esperada. A definição do volume de vendas é que vai servir de base para a elaboração de demais orçamentos, isso ocorre, pois o custo de aquisição de matéria prima ou de mercadorias para revenda e as demais despesas é obtido depois do levantamento do volume de vendas. O orçamento de vendas vai nortear e estabelecer limites para a elaboração de outros orçamentos, pois é dele que vem a informação da demanda de mercado.

A seguir o exemplo de um quadro de orçamento de vendas.

**Quadro 4 - Orçamento de Vendas**

Orçamento de Vendas		Período 1		
		Previsto	Realizado	Diferença
Produto a	Quantidade vendida X Preço de venda			
Produto b				
Produto c				
Produto d				
TOTAL				

Fonte - Dados Primários

- **Orçamento de produção:** Segundo Padoveze (2012) o orçamento de produção é a consequência do orçamento de vendas, uma vez que a quantidade de itens produzidos depende do número previsto de vendas. Ainda segundo o autor, o orçamento de produção é definido com base em quantidades numéricas. Ele também é a base do orçamento de consumo e compra de materiais diretos e indiretos.

Padoveze (2012) ressalta que existem dois dados indispensáveis para a elaboração do orçamento de produção: A política de estocagem e o orçamento das quantidades de venda. Somente conclui-se o orçamento de produção com a união dos dados presentes nessas duas bases.

Para Macedo (2014) o orçamento de produção não se baseia em valores financeiros, porque visa apenas definir as quantidades de material, mão de obra e custos indiretos que necessitará. Sendo assim, a valoração ocorrerá em seus respectivos planos.

- Orçamento de despesas: Na visão de Padoveze (2009) o orçamento de despesas é a peça orçamentária mais trabalhosa, uma vez que a variedade de despesas tende a ser significativa. Segundo Padoveze (2009) é necessária a elaboração de um orçamento de despesas para cada centro de custos da empresa (departamentos). Ainda segundo o autor, é recomendável a elaboração do orçamento da forma mais analítica possível, levando em conta a estrutura do plano de contas. O orçamento pode ser projetado de forma sintética apenas em alguns casos, como o primeiro ano de implantação do sistema orçamentário.

Macedo (2014) destaca dois tipos importantes de orçamento de despesas. O orçamento de despesas com vendas e o orçamento de despesas administrativas.

O orçamento de despesas com vendas são aqueles ligados as vendas da empresa, como propaganda, promoções, comissões de venda e fretes. Os salários dos vendedores, aluguel e treinamento também são incluídas.

Macedo (2014) coloca que as despesas com vendas são classificadas em fixas e variáveis, ou seja, há gastos que irá ocorrer independente da venda ou não de produtos. Macedo (2014) observa a importância das despesas fixas e variáveis em relação ao fluxo de caixa:

A segregação das despesas com vendas em fixas e variáveis permite ao gestor conhecer o impacto no fluxo de caixa nos diversos volumes de vendas. Em tese, quanto mais se vende, mais despesas com comissão e frete existirão e, sendo assim, maior será o desembolso. Por outro lado, as quedas nas vendas não representam menos gastos com salários dos vendedores; assim, quando há queda nas vendas, deve-se considerar que esses gastos existirão mesmo não havendo receitas para saldá-los. (MACEDO 2014 P. 142).

O orçamento de despesas administrativas, segundo Macedo (2014) compreende as despesas necessárias à organização à operação das atividades da empresa, o que inclui os salários, treinamentos, viagens, consultorias, entre outras. A maioria das despesas administrativas são classificadas como fixas, pois existirão independente da produção e das vendas. Na opinião de Macedo (2014 P. 142) “conhecer esses gastos permite que o gestor fique atento para a queda das vendas, pois eles exigirão desembolso”.

Em relação aos Orçamentos de Investimentos e Financiamentos, na visão de Padoveze (2012) essa categoria de orçamentos aborda os elementos não operacionais da demonstração de resultado, tendo como objetivo, estabelecer o orçamento de gastos previstos com investimentos que serão fixados no ativo imobilizado, bem como o dos financiamentos para obter os fundos necessários para sua aquisição.

Segundo Padoveze (2012 P.124) “uma característica desses orçamentos é que tanto a sua elaboração como a sua análise tendem a ficar restritas à alta administração da empresa e às áreas das finanças e controladoria”. Ainda segundo o autor, essa espécie de orçamento exige poucas peças orçamentárias, ficando mais fácil de obter os números.

Para Macedo (2014 P. 145) “os orçamentos de investimento e financiamento tem por objetivo fazer a orçamentação dos componentes do balanço patrimonial e da DRE que não foram contemplados no orçamento operacional”.

- Orçamento de Investimento: Padoveze (2012) não relaciona apenas o orçamento de investimento com os planos de curto prazo. Parte dos investimentos necessários para o exercício seguinte é decorrente dos planos operacionais com origem no planejamento estratégico. Padoveze (2012) coloca que os investimentos necessários para apoiar os projetos de investimentos em novos produtos, serão gastos efetuados no período seguinte, mas provavelmente os produtos serão produzidos em exercícios futuros. Esse é o motivo, na opinião de Padoveze (2012) que o orçamento de investimento não está diretamente ligado ao orçamento operacional, mas, sim aos planos operacionais e estratégicos. É também o motivo pelo qual as peças orçamentárias ficam restritas à alta administração.

Ainda para Padoveze (2012) é indispensável aplicar as técnicas de análise de alternativas e rentabilidade de projetos para realizar o orçamento de investimento.

Para Macedo (2014 P. 146) “o orçamento de investimento visa subsidiar a estruturação do orçamento de caixa, além de auxiliar na estruturação do orçamento de financiamento quando a empresa deseja buscar fundos externos para financiar o seu investimento” Macedo (2014) ainda coloca que esse orçamento influencia diretamente as projeções do balanço patrimonial e demonstração de fluxo de caixa.

- Orçamento de Financiamento: Na visão de Padoveze (2009) o objetivo do orçamento de financiamento é prever tudo aquilo que está relacionado à área de obtenção de fundos, os gastos para manutenção dos fundos e os pagamentos previstos. Para Padoveze (2009) é preciso coletar informações importantes para a elaboração do orçamento de financiamento, tais como, a moeda de origem, a taxa de juros, os impostos incidentes e o cronograma de amortização do principal e dos juros. Ainda segundo o autor, para apoiar o orçamento de

financiamentos é usado o sistema de informação de financiamentos, que é de responsabilidade do setor da tesouraria.

Segundo Padoveze (2009 citado por MACEDO 2014) a obtenção de novos fundos deveria estar ligada à necessidade de aquisição de ativos fixos. Porém, outras necessidades de fundos podem ocorrer, como fundos para aumento de capital de giro, programas estratégicos de propaganda, instalações e atualizações de canais de distribuição, entre outros.

Macedo (2014) também destaca que as despesas e custos financeiros que incorrerão ao longo das atividades, dificultam a previsão do orçamento de financiamento. Em geral, os gestores buscam informações em dados do passado junto a contabilidade. Ainda segundo Macedo (2014) essas despesas não podem ser desconsideradas, pois podem apresentar reflexos significativos no fluxo de caixa.

- Orçamento Geral: Macedo (2014) descreve que o orçamento geral é a união de todos os orçamentos (orçamento operacional, de financiamento e de investimento) em um demonstrativo único. Esse orçamento segundo o autor é ordenado a partir do orçamento operacional iniciando pelo orçamento de vendas, seguidos pelos orçamentos de despesas, investimentos e financiamentos.
- Projeções das Demonstrações: A demonstração de resultado e o orçamento empresarial estão diretamente ligados, pois é na DRE que estão às informações do resultado econômico da empresa. O orçamento deve utilizar as mesmas contas do plano de contas contábil da empresa e presentes na DRE. Ainda segundo Cruz (2013 P. 53) “a DRE é o relatório contábil que, por excelência, expressa o resultado econômico da entidade, é natural que sua estrutura seja utilizada para sintetizar os vários relatórios orçamentários”.

O processo de elaboração do orçamento para Cruz (2013) é composto das seguintes etapas: elaboração – discussão – aprovação – execução – análise – reavaliação.

Ainda segundo Cruz (2013), na estrutura de todos os orçamentos é importante comparar os números previstos com os realizados, a partir dessa análise é obtida uma base rica de dados que refletem a realidade da organização. Esses dados fazem os administradores pensarem sobre o desempenho de cada setor, as falhas individuais e as variáveis internas e externas que contribuíram para esse resultado.

Na visão de Cruz (2013), outro tipo de orçamento bastante utilizado é o orçamento de caixa. Como a demonstração de resultado do exercício é um relatório econômico, não é possível medir o resultado financeiro a partir dela, sendo que um exercício pode terminar com lucro econômico, mas com prejuízo financeiro.

No orçamento de caixa são previstas as entradas como, vendas de mercadoria a vista e recebimentos a prazo, empréstimos e aportes de capital. E saídas como, pagamento de fornecedores, salários, despesas gerais e financeiras e outros encargos.

**Quadro 5: Orçamento de Caixa**

Orçamento de Fluxo de Caixa			
Descrição	1º Mês	2º Mês	3º Mês
Saldo inicial			
Previsão de entradas			
Previsão de saídas			
Saldo final			

Fonte: Dados primários

#### 2.2.3.7 ferramentas de análise de investimentos.

No ponto de vista de Cruz (2013), qualquer investimento envolve riscos, em qualquer situação haverá um numero elevado de fatores que podem comprometer as decisões de investimentos. Um investimento pode representar um risco elevado dependendo da posição que a empresa ocupa no mercado, o volume de dinheiro que ela pretende investir e a representatividade desses recursos na estrutura de capital. Os principais elementos de avaliação de investimento observam três perspectivas: o lucro contábil ou financeiro gerado pelo investimento, o tempo de retorno e sua taxa de retorno.

Para Cruz (2013), a decisão por projetos de investimentos deve sempre passar por estudos de viabilidade econômica e financeira. Independentemente da origem do capital investido, a aceitação dele pressupõe sempre uma remuneração mínima dos capitais investidos, afinal não faz sentido aumentar recursos do ativo sem gerar riqueza.

Mas o cenário de incertezas econômicas para Padoveze (2010), dificulta a realização de cálculos e projeções, sendo que o administrador financeiro precisa lidar sempre com um fator importante e inevitável, o valor do dinheiro no tempo. O administrador precisa avaliar qual investimento é melhor para a empresa, muitas vezes decidindo entre dois ou mais projetos, gerando o custo de oportunidade. O custo de oportunidade será o indicador de análise entre o investimento realizado e os outros possíveis investimentos não realizados.

- Taxa mínima de atratividade: Segundo Cruz (2013), essa taxa mede a remuneração mínima dos capitais investidos. Um investimento para ser considerado atrativo, ele deve dar

retorno ao valor aplicado, a taxa mínima de atratividade é um valor percentual definido pelo administrador financeiro que deseja o retorno esperado para o projeto, após os descontos dos fluxos de caixa projetados. Se a análise revelar que o retorno foi superior ao investimento inicial, esse projeto gerou riqueza para a empresa.

- Valor presente líquido: Para Cruz (2013), a técnica de análise de investimento mais utilizada para medir a viabilidade de um investimento é a do Valor presente líquido ou VPL. Segundo Cruz (2013 P.129) “essa técnica consiste em descontar um fluxo de caixa esperado, trazendo todos os valores ao tempo presente”. O cálculo da VPL consiste em descontar todos os valores recebidos nos períodos analisados do valor do investimento realizado aplicado a uma taxa mínima de atratividade, levando o cálculo a ter valores positivos ou negativos. Se a VPL for positiva, o investimento é viável, se for negativa, o investimento é inviável.

Ainda segundo Cruz (2013), o valor presente líquido compreende as seguintes variáveis: O valor do investimento, o valor dos fluxos de caixa futuros, a quantidade de períodos onde haverá fluxos futuros e a taxa de juro mínima desejada pelo investidor.

Todas essas variáveis apresentam alguma dificuldade de incorporação ao modelo exceto a primeira. Os valores de caixa futuros dependem de estudos antecipados de análise de mercado, o que dificulta a previsão de fluxo de caixa. O mesmo ocorre com a quantidade de períodos, pois dificilmente os administradores saberão os períodos que produzirão fluxos de caixa. A taxa de juros também dependerá das taxas básicas de juros existentes no mercado e da inflação.

O fundamento da VPL, para Padoveze (2010), é o custo do dinheiro no tempo, o valor de um bem que não acompanhe o juro mínimo existente no mercado perde valor econômico. Da mesma forma, quanto mais tempo um investimento demorar a dar retorno, mais riscos existem, portanto a taxa de juros incorporada ao modelo deve ser adequada para cobrir os riscos.

- Taxa interna de retorno: segundo Cruz (2013) a taxa interna de retorno ou TIR e a VPL são semelhante para analisar projetos.

No método da VPL, trabalhamos com valores, isto é, trazemos os fluxos projetados ao tempo presente, comparando o resultado obtido com o investimento realizado. Já no método da TIR, em vez de calcularmos os valores descontados, buscamos a taxa de desconto que iguala os fluxos ao valor inicialmente investido. (CRUZ 2013 P. 132).



Na visão de Cruz (2013), a porcentagem da TIR resultante do cálculo deve ser comparada a taxa mínima de atratividade, desse modo, se a TIR for maior que TMA, o investimento é viável, se for o contrário, não.

Na prática uma empresa pode realizar um investimento não rentável, que pode melhorar sua imagem no mercado com o tempo. A TIR é viável nestes casos, uma vez que mostra percentualmente os ganhos e as perdas durante os fluxos.

- Período de retorno de capital (*Payback*): para Padoveze (2010) o *payback* indica em quantos períodos o investimento foi recuperado. As informações obtidas complementam o processo decisório, pois além do retorno do investimento, o tempo de recuperação é importante.

Gitman (2010) coloca que o *payback* é calculado a partir das entradas de caixa. Se as entradas foram anuais, o *payback* é calculado dividindo o valor total do investimento pela entrada de caixa anual. Se as entradas são mistas, as entradas de caixa anuais precisam ser acumuladas até recuperação do investimento. Gitman (2010) ainda afirma que essa ferramenta é pouco sofisticada, pois não considera de forma eficaz o valor do dinheiro no tempo.

Ainda para Gitman (2010), os critérios para avaliação de investimento realizados por *payback* são: se o período de *payback* for menor que o período máximo aceitável, o projeto deve ser aceito. Se o período de *payback* for maior que o projetado, o projeto deve ser rejeitado.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para realizar a pesquisa, será utilizada a abordagem quantitativa, que segundo Diehl (2004 p. 51), “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas”. Ainda segundo Diehl (2004), as técnicas mais utilizadas são: percentual, média, desvio-padrão e coeficiente de relação. Seu objetivo é garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação, garantindo maior margem de segurança.

Para Diehl (2004), os estudos quantitativos são classificados em três tipos. Entre eles estão, os estudos de correlação de variáveis, que utilizam técnicas estatísticas de correlação procurando especificar seu grau de relação entre as variáveis, podendo indicar fatores a serem testados em estudos experimentais. Os estudos comparativos causais, em que o pesquisador observa os dados para procurar seus antecedentes, e os estudos experimentais, que testam hipóteses determinado causa e efeito entre as variáveis.

A abordagem quantitativa irá contribuir para o estudo, pois serão analisadas todas as variáveis coletadas separadamente e sob o ponto de vista de cada empresa. Dessa forma a pesquisa irá proceder da forma de estudos de correlação de variáveis.

A pesquisa irá proceder de forma descritiva, que sob o ponto de vista de Diehl (2004), são descrições das características de determinada população ou fenômeno, ou relação entre variáveis. Também há, utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados através de questionários ou observação sistemática.

Para o estudo, a pesquisa descritiva irá contribuir para uma coleta de dados com maior qualidade e especificação.

#### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE.

As variáveis de estudos a serem analisadas, é a relação das ferramentas de gestão econômico-financeiras com o comércio varejista da cidade de Tapera.

- Ferramentas de gestão econômico-financeiras: são técnicas e fórmulas aplicadas aos demonstrativos financeiros e econômicos que medem a saúde financeira de uma organização. Segundo Cruz (2013), as ferramentas de gestão financeiras mais utilizadas pelos profissionais de finanças são: Fluxo de caixa, orçamento empresarial e ferramentas de análise investimento.

- Comércio varejista: Essa variável refere-se a amostra de empresas varejistas que será estudada. Segundo Kotler (2007) o varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final.

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA.

A unidade de análise da pesquisa é constituída de 43 empresas do total de 68 classificadas como varejistas, presentes no cadastro da Associação Comercial, Industrial e de Serviço (ACIT) do município de Tapera, sendo essa, a determinada população do estudo, que sob a visão de Gil (2008) refere-se a um conjunto de pessoas que representam a totalidade de indivíduos com características em comum definidas para um estudo. Ainda segundo Gil (2008), a população pode ser o número total de habitantes de determinado lugar, como pode ser o número alunos matriculados em uma escola, como o total de funcionários em uma empresa.

A partir da população, é selecionada a amostra para a aplicação da pesquisa. A amostra segundo Gil (2008 p. 90), “é um subconjunto do universo ou população por meio do qual se estabelecem ou estimam as características dessa população”. A amostra probabilística é o tipo de amostragem indicada para esta pesquisa, que segundo Barros (2007) é um tipo de amostragem em que os elementos da pesquisa têm a mesma chance de ser escolhidos, sendo selecionados aleatoriamente ou ao acaso. Dentro das classificações de amostra probabilística, a amostragem estratificada proporcional é o método mais aconselhado para colher os dados. A amostragem estratificada proporcional na visão de Gil (2008), é uma seleção de uma amostra de subgrupos da população. Esses subgrupos podem ser delimitados em propriedades como, idade ou classe social. Os subgrupos delimitados nesse trabalho serão os tipos de varejo, como lojas especializadas, lojas de conveniência, e as demais supracitadas na fundamentação teórica.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DADOS.

Na pesquisa, serão coletados dados primários, que sob o ponto de vista de Diehl (2004), são dados que coletados e registrados através do pesquisador por meios de pessoas. As principais técnicas para coleta de dados primários são, a entrevista, o questionário, o formulário e a observação.

Para coletar os dados primários, será aplicado um questionário junto ao proprietário ou gerente da empresa. O questionário, para Diehl (2004 p. 68) “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Ainda segundo Diehl (2004), deve ser enviada uma carta junto ao questionário justificando a importância da pesquisa e sua natureza. O questionário deve seguir um padrão e conter em média de 20 a 30 perguntas, que poderão ser feitas da seguinte forma: Perguntas abertas, em que o informante pode responder livremente usando a própria linguagem e emitir sua opinião. Perguntas fechadas ou dicotômicas, em que o informante responde pela opção sim ou não, e perguntas de múltipla escolha, em que o informante responde questões fechadas, mas com uma série de possíveis respostas, abrangendo várias faces do mesmo assunto.

O questionário será elaborado com questões fechadas e de múltipla escolha.

Esse formato de questionário será importante para obter informações de qualidade dos gestores das empresas, sendo que a análise desses dados irá colaborar para a formação de um plano de ação para as organizações.

A coleta de dados, através do questionário, será realizada pessoalmente visitando todas as empresas presentes na amostra.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Após a coleta dos dados da pesquisa, será feita uma análise individual e estatística dos elementos obtidos pelos questionários. De acordo com Gil (2008), a análise estatística constitui de uma notável contribuição para a caracterização dos dados e estudo das relações entre as variáveis.

Ainda segundo Gil (2008), a análise estatística não requer auxílio de um especialista na área, de modo que o pesquisador possua conhecimentos básicos em estatística.

Inicialmente, os dados da pesquisa serão ordenados dentro das variáveis de análise, passando por uma série de cálculos de média aritmética, variabilidade de amplitude, testes de correlação e testes que avaliam a significância dos dados.

Esse tipo de análise irá contribuir para a pesquisa de forma a entender as relações entre variáveis de utilização de ferramentas com outras características das empresas. Esses dados serão fundamentais para formar um plano de ação direcionado às empresas que precisam implantar métodos de análise.

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE TAPERA.**

O município de Tapera, localizado na região norte do estado do Rio Grande do Sul, possui segundo o censo do IBGE realizado em 2010, 10.448 habitantes ocupando uma área de 179,66 km<sup>2</sup>. Ainda segundo o instituto, o município de Tapera possui IDH de 0,747 e está distante, 277 quilômetros de Porto Alegre e 79 quilômetros de Passo Fundo.

A colonização do município de Tapera iniciou-se aproximadamente no ano de 1897, quando imigrantes alemães e italianos chegaram à região. O povoamento foi feito as margens dos rios que hoje cruzam o centro da cidade, em virtude da água necessária para consumo, limpeza e para os animais. O nome do município se deve a existência de um pequeno rancho localizado nas proximidades do Arroio Tapera, onde os viajantes repousavam e tomavam água.

A economia do município, segundo o site da prefeitura municipal, é essencialmente agrícola, sendo as atividades principais: a produção de leite, com aproximadamente 7.000 toneladas por ano; e o cultivo da soja, com a produção de 10.500 ha no município. Outras atividades de destaque é o comércio varejista e a indústria.

Segundo o IBGE, o município possui 505 empresas atuantes na cidade, já a Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Tapera, a ACIT, são 68 estabelecimentos cadastrados na categoria de comércio.

### **4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA COLETADA.**

Para a realização do trabalho, foram distribuídos questionários para uma amostra do comércio varejista de Tapera. A amostra é constituída de empresas de vários segmentos do varejo, no qual, a maior participação foi de varejos especializados. Foram distribuídos 45 questionários, sendo 43 respondidos. Duas empresas optaram pela não participação.

A amostra é constituída por:

- 2 Supermercados;
- 3 Postos de Combustível;
- 2 Bazares e Papelarias;
- 12 Varejos de vestuário e calçados;
- 4 Varejos de alimentos;

- 1 Joalheria;
- 3 Varejos de aviamentos e Floricultura;
- 3 Varejos de Informática;
- 2 Varejos de móveis;
- 2 Varejos de tintas;
- 2 Concessionárias;
- 2 Agropecuárias;
- 5 Farmácias;

A amostra foi analisada conforme a ordem das perguntas do questionário. Os resultados das perguntas são descritos de forma individual. Para uma análise avançada, foram relacionadas diversas variáveis extraídas dos dados obtidos. Os resultados das relações entre as variáveis, sexo, escolaridade, cargo, número de funcionários, faturamento médio e tempo de atuação da empresa são apresentados também de forma individual.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.

As tabelas a seguir irão descrever as características das empresas presentes na amostra. A pesquisa procurou levantar as características dos entrevistados, bem como seus conhecimentos sobre as ferramentas de gestão econômico-financeiras e as práticas administrativas da empresa. As características são descritas de forma individual seguindo a sequência das perguntas presentes no questionário.

**Tabela 01: Distribuição conforme sexo.**

Distribuição das empresas participantes conforme o sexo dos entrevistados (as).		
Sexo	Quantidade	Percentual
Feminino	28	65,1%
Masculino	15	34,9%
Total	43	100%

**Fonte: Dados Primários**

Conforme apresentado pela Tabela 01, a maioria dos entrevistados são do sexo feminino, representando 65,1% do total da amostra. Os entrevistados do sexo masculino representam 34,9% do total.

**Tabela 02: Distribuição conforme a escolaridade.**

Distribuição das empresas conforme a escolaridade dos entrevistados (as).		
Escolaridade	Quantidade	Percentual
Ensino Fundamental/Médio Completo	21	48,8%
Ensino Superior Completo	15	34,9%
Ensino Fundamental/Médio Incompleto	4	9,3%
Ensino Superior Incompleto	3	7%
Total	43	100%

**Fonte: Dados Primários.**

Quanto a escolaridade dos entrevistados (as), a Tabela 02 nos revela que 48,8% das pessoas que trabalham no varejo possuem o Ensino Fundamental e Médio completo. Em seguida, os participantes com Ensino Superior completo somam em 34,9% do total. Em menor quantidade, estão os participantes que possuem Ensino Fundamental e Médio incompleto com 9,3% e por final, com Ensino Superior incompleto com 7%.

**Tabela 03: Distribuição conforme o faturamento.**

Distribuição das empresas participantes conforme a média de faturamento mensal.		
Faturamento	Quantidade	Percentual
Até R\$ 40.000,00	21	48,8%
De R\$ 40.001,00 a R\$ 80.000,00	13	30,2%
Acima de R\$ 200.001,00	4	9,3%
De R\$ 160.001,00 a R\$ 200.000,00	3	7%
De R\$ 80.001,00 a R\$ 120.000,00	2	4,7%
De R\$ 120.001,00 a R\$ 160.000,00	0	0%
Total	43	100%

**Fonte: Dados Primários.**

Observe-se na Tabela 03, que a maioria das empresas do comércio varejista presentes na amostra, possuem um faturamento médio mensal de até R\$ 40.000,00 e representam 48,8% do total da amostra. As empresas que possuem faturamento mensal entre R\$ 40.001,00 e R\$ 80.000,00 representam 30,2% da amostra. Em menor participação, vêm as empresas que possuem o faturamento mensal superior a R\$ 200.001,01 representando 9.3% da amostra, seguido pelas empresas que possuem faturamento entre 160.001,00 a 200.000,00 representando 7% e por último, as empresas que tem faturamento mensal entre R\$ 80.001,00 e R\$ 120.000,00 com 4.7% da amostra.

**Tabela 04: Distribuição conforme o cargo.**

Distribuição das empresas participantes conforme o cargo dos entrevistados (as).		
Cargo	Quantidade	Percentual
Vendedor/Atendente	18	41,9%
Gerente/Supervisor	15	34,9%
Diretor/Sócio proprietário	10	23,2%
Total	43	100,00%

**Fonte: Dados primários.**

A Tabela 04 refere-se aos cargos dos entrevistados e sua participação na pesquisa. Segundo a Tabela 04, 41,9% dos entrevistados são vendedores ou atendentes nas empresas, 34,9% ocupam cargos de supervisão ou gerência e 23,2% dos entrevistados são sócios ou proprietários dos estabelecimentos.

**Tabela 05: Distribuição conforme o conhecimento.**

Distribuição das empresas participantes conforme o conhecimento das ferramentas segundo os entrevistados.		
Resposta	Quantidade	Percentual
Sim	39	90,7%
Não	4	9,3%
Total	43	100%

**Fonte: Dados Primários.**

Segundo a Tabela 05, 90,7% dos entrevistados tem conhecimento do que são as ferramentas de Gestão Econômico-financeiras e apenas 9,3% dos entrevistados desconhecem sobre as ferramentas ou tem dúvidas sobre o que realmente são.

**Tabela 06: Distribuição conforme a importância.**

Distribuição das empresas participantes conforme a importância do uso de ferramentas segundo os entrevistados.		
Resposta	Quantidade	Percentual
Sim	40	93%
Não	3	7%
Total	43	100%

**Fonte: Dados Primários.**



Quanto à distribuição das empresas conforme a importância do uso de ferramentas de Gestão Econômico-financeiras, 93% dos entrevistados afirma que é importante o uso de relatórios na gestão das empresas. Apenas 7% dos entrevistados disseram quem não é importante para as empresas o uso de qualquer relatório de gestão Econômico-financeira.

**Tabela 07: Distribuição conforme Utilização.**

Distribuição das empresas participantes conforme a utilização de ferramentas pela empresa, segundo os entrevistados.		
Resposta	Quantidade	Percentual
Não	23	53,5%
Sim	20	46,5%
Total	43	100%

**Fonte: Dados Primários.**

Segundo os dados apresentados pela Tabela 07, a maioria das empresas presentes na amostra, não utilizam nenhum relatório ou ferramenta de Gestão Econômico-financeira. As empresas que não geram relatórios representam 53,5% do total, já as empresas que utilizam pelo menos um relatório representam 46,5% da amostra.

**Tabela 08: Distribuição conforme os relatórios.**

Distribuição das empresas que utilizam relatórios e suas categorias.		
Relatório	Quantidade	Percentual
Fluxo de Caixa	18	90%
Orçamento Empresarial	14	70%
Análise do Balanço e DRE	13	65%
VPL, TIR e Payback	7	35%

**Fonte: Dados Primários.**

Das empresas que utilizam relatórios de Gestão Econômico-financeira, totalizando 20 empresas, a grande maioria utiliza o Fluxo de Caixa, representando 90% da amostra. Em segundo lugar, o relatório mais utilizado é Orçamento Empresarial, representando 70% da amostra. Em seguida, as Análises de Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado de Exercício aparece em 65% da amostra. As ferramentas menos utilizadas são: O Valor Presente Líquido, a Taxa Interna de Retorno e o Payback, representando apenas 35% do total da amostra.

**Tabela 09: Distribuição conforme a periodicidade do fluxo de caixa.**

Distribuição das empresas que utilizam o Fluxo de Caixa pela sua periodicidade.

Periodicidade	Quantidade	Percentual
Diariamente	12	66,7%
Mensalmente	4	22,2%
Anualmente	2	11,1%
Semanalmente	1	5,6%

**Fonte: Dados Primários.**

A partir da Tabela 09, as empresas presentes na amostra que utilizam pelo menos um relatório ou ferramenta de Gestão Econômico-financeira, serão analisadas de forma individual por ferramenta ou relatório utilizado e em relação as suas periodicidades.

A Tabela 09 apresenta que as empresas que utilizam o Fluxo de Caixa, totalizando 18 empresas, o fazem diariamente em sua grande maioria representando 66,7% do total. Em seguida, com 22,2%, aparecem as empresas que utilizam o Fluxo de Caixa mensalmente. Apenas 11,1% das empresas elaboram o relatório anualmente e em último lugar, apenas 5,6% manuseiam o Fluxo de Caixa semanalmente.

**Tabela 10: Distribuição conforme o tipo de Orçamento.**

Distribuição das empresas que utilizam o orçamento empresarial pela sua categoria.

Espécie	Quantidade	Percentual
Orçamento de vendas	11	78,5%
Orçamento de despesas	10	71,4%
Orçamento de caixa	7	50%
Orçamento de Investimentos	3	21,4%
Orçamento de Financiamentos	2	14,2%

**Fonte: Dados Primários.**

Observa-se na Tabela 10, que as empresas que utilizam o Orçamento Empresarial, totalizando 14 empresas, 78,5% delas orçam as vendas da empresa. Em seguida, com 71,4%, surgem as empresas que utilizam Orçamento de Despesas. O Orçamento de Caixa aparece na terceira posição com 50%, e os menos utilizados são, o Orçamento de Investimentos com 21,4% do total e o Orçamento de Financiamento com 14,2% das empresas que utilizam algum relatório orçamentário.

**Tabela 11: Distribuição conforme a periodicidade do Orçamento.**

Distribuição das empresas que utilizam o orçamento empresarial pela sua periodicidade.

Periodicidade	Quantidade	Percentual
Mensalmente	11	78,5%
Anualmente	4	28,5%
Semanalmente	2	14,2%

Fonte: Dados Primários.

Em relação à periodicidade da elaboração dos orçamentos, 78,5% das empresas que utilizam o relatório, o fazem mensalmente. Apenas 28,5% elaboram um orçamento por ano e 14,2% utilizam semanalmente.

**Tabela 12: Distribuição conforme as ferramentas de análise de investimentos.**

Distribuição das empresas que utilizam fórmulas de análises de investimento por sua categoria.

Fórmula	Quantidade	Percentual
VPL	6	85,7%
TIR	1	14,2%
Payback	0	0%

Fonte: Dados Primários.

As ferramentas de análise de Investimentos como o Valor Presente Líquido, a Taxa Interna de Retorno e o Payback, são as menos utilizadas pela amostra do varejo Taperense. Das poucas empresas que geram cálculos através dessas fórmulas, 85,7% calculam o retorno de seus investimentos pelo Valor Presente Líquido, 14,2% calculam a Taxa Interna de Retorno e nenhuma empresa marcou a opção de Payback.

**Tabela 13: Distribuição conforme análises de Balanço e DRE.**

Distribuição das empresas que utilizam análise de Balanço e DRE por sua categoria.		
Análises	Quantidade	Percentual
Índices de Lucratividade	12	92,3%
Análise Vertical e Horizontal	5	38,4%
Índices de Rentabilidade	5	38,4%
Índices de Estrutura e Endividamento	4	30,7%
Índices de Liquidez e Solvência	2	15,3%
Índices de Atividade	2	15,3%

Fonte: Dados Primários.

Em relação às empresas que analisam o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício, totalizando 13 empresas, o índice de Lucratividade é o indicador mais utilizado por elas, representando 92,3% do total. As Análises Vertical e Horizontal e os índices de Rentabilidade possuem a mesma proporção de utilização, com 38,4%. Os índices de Estrutura e Endividamento são utilizados por 30,7% das empresas e com menos participação, os índices de Liquidez e Solvência e os índices de Atividade são utilizados por apenas 15,3% do total.

**Tabela 14: Distribuição conforme a geração dos dados.**

Distribuição das empresas que utilizam relatórios de gestão financeira segundo a geração dos dados.		
Geração de dados	Quantidade	Percentual
Pela própria empresa	15	75%
Ambas	4	20%
Terceiros	1	5%
Total	20	100%

Fonte: Dados Primários.

Conforme a Tabela 14 mostra, 75% das empresas geram os próprios dados para análise e apenas 5% delas possuem os dados gerados por terceiros, neste caso, pode ser enquadrado como terceiros, os escritórios de contabilidade e empresas especializadas em consultoria financeira. E 20% das empresas geram dados em conjunto.

#### 4.4 RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

A caracterização individual das empresas presentes na amostra revelou o perfil do Comércio Varejista do município de Tapera e sua relação com as ferramentas de Gestão Econômico-financeiras. Para uma análise mais detalhada das empresas e suas relações com os relatórios, diversas variáveis foram correlacionadas a fim de identificar padrões entre elas. Informações como: A escolaridade dos entrevistados, o tempo de atuação da empresa, o cargo dos entrevistados, o número de funcionários, a média de faturamento mensal da empresa e diferenças entre os sexos masculino e feminino foram relacionadas individualmente com o conhecimento, a importância, e o uso de relatórios de Gestão Econômico-financeira. As análises serão abordadas individualmente nos quadros a seguir.

##### 4.4.1 Relação entre os sexos e o conhecimento e utilização de relatório.

As tabelas que serão apresentadas a seguir irão mostrar as principais diferenças entre homens e mulheres com relação às ferramentas de Gestão Econômico-financeiras.

**Tabela 15: Distribuição das empresas conforme a relação entre os entrevistados do sexo feminino e o conhecimento e utilização de relatórios.**

Distribuição das empresas conforme a relação entre os entrevistados do sexo feminino e o conhecimento e utilização de relatórios.				
Conhecimento.	Quantidade		Percentual	
	Sim	Não	Sim	Não
Possuem conhecimento	26	2	92,9%	7,1%
É importante para a gestão	26	2	92,9%	7,1%
Aplicam nas empresas	10	18	35,7%	64,3%
Total	28		100%	

Fonte: Dados Primários.

A Tabela 15 nos mostra que 92,9% das mulheres entrevistadas disseram possuir conhecimento sobre ferramentas, relatórios e demonstrativos de Gestão Econômico-financeiras, e disseram ser importante para a gestão do negócio. Mas apenas 35,7% delas aplicam isso a empresa em que trabalham. Esse resultado deixa claro que a maioria das mulheres que trabalham com Varejo, apesar de considerar importante a utilização de algum relatório, não aplica nenhum demonstrativo específico.

**Tabela 16: Ferramentas utilizadas pelas mulheres.**

Categoria: Sexo Feminino.	
Ferramentas mais utilizadas	Percentual
Fluxo de Caixa	86,6%
Orçamento Empresarial	66,6%

**Fonte: Dados Primários.**

Apenas 35,7%, conforme a Tabela 16, das mulheres aplicam em suas empresas alguma ferramenta de gestão. Segundo as entrevistadas, o Fluxo de Caixa é o demonstrativo mais importante para a administração das finanças em seu negócio. O relatório é utilizado, conforme a Tabela 16, por 86,6% das mulheres. Em segundo lugar, o Orçamento Empresarial é elaborado por 66,6%.

**Tabela 17: Distribuição das empresas conforme a relação entre os entrevistados do sexo masculino e o conhecimento e utilização de relatórios.**

Distribuição das empresas conforme a relação entre os entrevistados do sexo masculino e o conhecimento e utilização de relatórios.				
Conhecimento.	Quantidade		Percentual	
	Sim	Não	Sim	Não
Possuem conhecimento.	13	2	86,7%	13,3%
É importante para a gestão	14	1	93,3%	6,6%
Aplicam nas empresas	5	10	33,3%	66,6%
Total	15		100%	

**Fonte: Dados Primários.**

Em relação ao sexo masculino, há pequenas diferenças em relação ao sexo feminino. Conforme a Tabela 17 traz, 86,7% dos homens disseram possuir conhecimento sobre ferramentas, relatórios e demonstrativos de Gestão Econômico-financeiras. Já o percentual daqueles que acreditam que é importante utilizar esses relatórios para a gestão da empresa sobe para 93,3%. Porém, apenas 33,3% aplicam diretamente algum demonstrativo ou relatório em seu negócio. Chegamos a conclusão que, assim como nos resultados obtidos com o sexo feminino, os homens também deixam de aplicar seus conhecimentos sobre gestão financeiras apesar de considerar importante para a administração do varejo.

**Tabela 18: Ferramentas utilizadas pelos Homens.**

Categoria: Sexo Masculino	
Ferramentas mais utilizadas	Percentual
Fluxo de Caixa	100%
Análise de Balanço e DRE	100%

**Fonte: Dados Primários.**

Do total de 33,3% dos homens que acompanham as finanças empresariais por meio de algum relatório, 100% disseram que o Fluxo de Caixa e as Análises de Balanço e Demonstrativo de Resultado de Exercício são de fato, aplicados em suas empresas.

Após realizadas essas observações individuais, podemos identificar leves alterações de comportamento entre os sexos. A primeira é que, o número de mulheres com conhecimento sobre as ferramentas, relatórios ou demonstrativos financeiros é maior do que os homens. Porém, nos dois casos, o número de entrevistados (as) que consideram utilizar alguma ferramenta na administração financeira do comércio é baixo em comparação ao conhecimento e importância para a gestão do negócio.

#### 4.4.2 Relação entre escolaridade e o conhecimento e utilização de relatórios.

A Tabela que será apresentada a seguir irá mostrar as principais diferenças entre a escolaridade dos entrevistados (as) e as relações com as ferramentas de Gestão Econômico-financeiras.

**Tabela 19: Distribuição das empresas conforme a relação entre a escolaridade e o conhecimento e utilização de relatórios.**

Distribuição das empresas conforme a relação entre a escolaridade e o conhecimento e utilização de relatórios.		
Escolaridade	Dizem conhecer	Utilizam
Ensino Superior Incompleto	100%	100%
Ensino Superior Completo	100%	66,6%
Ensino Fundamental/Médio Completo	80,9%	33,3%
Ensino Fundamental/Médio Incompleto	100%	0%

**Fonte: Dados Primários.**

A Tabela 19 informa que quanto menor a escolaridade do proprietário, gerente ou vendedor, menor será a chance da empresa ser administrada com base em relatórios financeiros.

Os entrevistados com Ensino fundamental/médio incompleto, disseram todos conhecer as ferramentas, relatórios e demonstrativos de gestão Econômico-financeira empresarial. Mas nenhum entrevistado aplica de fato algum relatório. Para aqueles que possuem o Ensino fundamental/médio completo, a aplicabilidade das ferramentas muda, sendo que 33,3% disseram aplicar alguma ferramenta em suas empresas.

Para os entrevistados que possuem Ensino superior em andamento, todos sem exceção disseram conhecer as ferramentas e aplicam de fato alguma delas na administração de suas empresas. Para aqueles que possuem Ensino superior completo, apenas 66,6% utilizam relatórios.

Conclui-se que, quanto maior for a escolaridade dos proprietários, gerentes ou vendedores dos estabelecimentos comerciais, maior será a preocupação dos mesmos em utilizar algum relatório financeiro para acompanhar o desempenho da empresa.

#### 4.4.3 Relação entre o tempo de atuação da empresa e a utilização de relatórios.

A Tabela que será apresentada a seguir irá relacionar o tempo em que empresa está situada no mercado com as ferramentas de Gestão Econômico-financeiras.

**Tabela 20: Distribuição das empresas conforme a relação entre o tempo de atuação e a utilização de relatórios.**

Distribuição das empresas conforme a relação entre o tempo de atuação e a utilização de relatórios.		
Tempo	Quantidade	Geram relatórios
Superior a 10 anos	28	46,4%
Inferior a 10 anos	15	40%

**Fonte: Dados Primários.**

A análise da Tabela 20 permite identificar que quanto maior o tempo de participação empresa no mercado, maior será sua preocupação com a análise de relatórios de gestão Econômico-financeiras.

A Tabela 20 coloca que, empresas com tempo de atividade inferior a 10 anos, apenas 40% delas utilizam alguma ferramenta, relatório ou demonstrativo de análise financeira. Já o



percentual de empresas com tempo de atuação superior a 10 anos, aumenta para 46,4% a utilização de relatórios.

#### 4.4.4 Relação entre os cargos dos entrevistados e seu conhecimento e utilização de relatórios.

A Tabela que será apresentada a seguir irá relacionar os diferentes cargos dos entrevistados e suas relações com as ferramentas de Gestão Econômico-financeiras.

**Tabela 21: Distribuição das empresas conforme a relação entre o cargo do entrevistado (a) e seu conhecimento e utilização de relatórios.**

Distribuição das empresas conforme a relação entre o cargo do entrevistado (a) e seu conhecimento e utilização de relatórios.			
Cargo	Tem Conhecimento	Diz ser importante	Utilizam
Gerente/Supervisor	100%	93,3%	66,7%
Diretor/Sócio proprietário	94,4%	100%	38,8%
Vendedor/Atendente	70%	80%	30%

Fonte: Dados Primários.

A relação entre os cargos e as ferramentas de gestão Econômico-financeiras mostrada na Tabela 21, coloca que os entrevistados (as) que ocupam os cargos de gerência ou supervisão utilizam mais os relatórios do que os proprietários ou sócios.

70% dos entrevistados (as) que ocupam os cargos de vendedor ou atendente disseram ter conhecimento sobre ferramentas, relatórios e demonstrativos de gestão financeira, 80% disseram ser importante para a gestão do negócio, mas apenas 30% dos vendedores utilizam alguma ferramenta.

Em relação aos entrevistados (as) que ocupam cargos de gerência ou supervisor, 100% disseram conhecer as ferramentas, 93,3% identificaram importância na administração do negócio e 66,7% utilizam alguma ferramenta ou relatório ou demonstrativo para a gestão da empresa.

Sobre os entrevistados (as) que se identificaram como sócios ou proprietários do negócio, 94,4% disseram conhecer as ferramentas, 100% sinalizaram sua importância para a administração do negócio, mas apenas 38,8% realmente aplicam os conceitos em suas empresas.

#### 4.4.5 Relação entre o número de funcionários e o conhecimento e utilização de relatórios.

A Tabela que será apresentada a seguir irá relacionar o número de funcionários das empresas e sua relação com as ferramentas de Gestão Econômico-financeiras.

**Tabela 22: Distribuição das empresas conforme a relação entre o número de funcionários e o conhecimento e utilização de relatórios.**

Distribuição das empresas conforme a relação entre o número de funcionários e o conhecimento e utilização de relatórios.			
Número de funcionários	Tem Conhecimento	Diz ser importante	Utilizam
Superior a 10 funcionários	100%	100%	100%
Inferior a 10 funcionários	89,4%	94,7%	42,1%

Fonte: Dados Primários.

A Tabela 22 afirma que empresas que possuem o número de funcionários superior a 10, estão utilizando ferramentas, relatórios ou demonstrativos de gestão Econômico-financeiras. Podemos concluir que, quanto maior for a quantidade de trabalhadores, maior será a preocupação dos empresários em analisar financeiramente seu negócio.

Em relação às empresas que possuem a quantidade de funcionários inferior a 10, conforme a Tabela 22 coloca, dos entrevistados (as) dessas empresas, disseram em 89,4% ter conhecimento sobre os conceitos de ferramentas de gestão financeira, 94,7% disseram ser importante para a administração do negócio e apenas 42,1% realmente colocam em prática alguma ferramenta ou relatório.

Já em relação as empresas que possuem mais de 10 colaboradores, todos os entrevistados dessas empresas disseram ter conhecimento, importância e colocam algum relatório em pratica na gestão de seus negócios.

#### 4.4.6 Relação entre faturamento e o conhecimento e utilização de relatórios.

A Tabela que será apresentada a seguir irá relacionar o faturamento mensal das empresas e sua relação com as ferramentas de Gestão Econômico-financeiras.

**Tabela 23: Distribuição das empresas conforme a relação entre o faturamento médio mensal e o conhecimento e utilização de relatórios.**

Distribuição das empresas conforme a relação entre o faturamento médio mensal e o conhecimento e utilização de relatórios.			
Faturamento	Tem Conhecimento	Diz ser importante	Utilizam
Acima de R\$ 200.001,00	100%	100%	100%
De R\$ 40.001,00 a R\$ 80.000,00	92,8%	92,8%	64,2%
De R\$ 80.001,00 a R\$ 120.000,00	100,%	100,%	50%
De R\$ 160.001,00 a R\$ 200.000,00	100%	66,6%	33,3%
Até R\$ 40.000,00	85%	95%	25%
De R\$ 120.001,00 a R\$ 160.000,00	*	*	*

**Fonte: Dados Primários.**

Observa-se na Tabela 23 que quanto maior o faturamento médio mensal das empresas, maior será sua relação com o uso de ferramentas, relatórios e demonstrativos de Gestão Econômico-financeiras.

A Tabela 23 ainda mostra que os entrevistados das empresas que possuem o faturamento médio mensal de até R\$ 40.000,00, 85% disseram ter conhecimento sobre os conceitos, 95% sinalizaram sua importância para a gestão da empresa e apenas 25% realmente utilizam alguma ferramenta ou relatório.

Em contrapartida todos os entrevistados das empresas que possuem o faturamento médio mensal superior a R\$ 200.001,00 disseram ter conhecimento, sinalizaram importância na administração do negócio e aplicar as ferramentas nas empresas.

#### 4.5 RECOMENDAÇÕES ÀS EMPRESAS.

Depois de realizar todas as análises dos dados coletados a partir da amostra do comércio varejista de Tapera, podemos sugerir algumas recomendações para as empresas que apresentam alguma dificuldade com o uso de ferramentas financeiras ou aquelas que ainda não possuem conhecimento e não aplicam os relatórios para auxílio da administração da empresa.

As recomendações serão direcionadas para as empresas que possuem pouco tempo de atuação no mercado, para os funcionários com escolaridade até o ensino fundamental completo, para as empresas que possuem o número de funcionários inferiores a 10, para as empresas que possuem faturamento médio mensal inferior a R\$ 120.000,00, para os sócios proprietários das empresas e para os escritórios de contabilidade ou empresas que realizam consultoria ou assessoria de Gestão Financeira.

- Para as empresas iniciantes ou com tempo de atuação no mercado de até 10 anos: Conforme a Tabela 20 supracitada, apenas 40% do total das empresas com idade de até 10 anos utilizam algum relatório, ferramenta ou demonstrativo financeiro. Analisando as empresas presentes na amostra por tipo de varejo, é possível identificar que há concorrência em todos os setores analisados. Os varejos com pouco tempo de mercado ou que estão iniciando sua entrada em seu nicho, precisam estar cientes da alta competitividade presente no comércio. Por essa razão, o uso de relatórios financeiros desde o início das atividades, auxilia e monitora a saúde financeira da empresa. Conforme coloca Gitman (2010) o conceito de Gestão Financeira pode ser entendido como “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”, podemos entender que uma boa saúde financeira empresarial ajuda o negócio a crescer e se consolidar.

Nesta situação, os sócios, proprietários, assim como os gerentes podem iniciar introduzindo o Demonstrativo de Fluxo de Caixa como ferramenta básica de análise das entradas e saídas de capital. Após a introdução do relatório, podem ser adicionadas outras ferramentas para auxiliar a administração e melhorar a competitividade perante os concorrentes.

- Para as empresas que possuem funcionários com escolaridade até o ensino fundamental/médio completo: Conforme a Tabela 02, 58,1% dos entrevistados disseram ter até o ensino fundamental/médio completo. Já observando a Tabela 19, concluímos que há uma relação entre o aumento do índice de escolaridade com o uso de relatórios, ferramentas ou demonstrativos financeiros. Ainda conforme a Tabela 19, os participantes com ensino fundamental/médio incompleto disseram todos ter conhecimentos, porém nenhuma ferramenta é utilizada. Podemos atribuir esses dados talvez a dificuldade dos colaboradores de aplicarem os relatórios ou a falta de conhecimento de sua real importância para a administração do comércio. Para aqueles que responderam ter ensino fundamental/médio completo, 33,3% utilizam relatórios, ferramentas ou demonstrativos financeiros. Apesar do baixo índice, podemos concluir que quanto maior a escolaridade das pessoas que trabalham em varejos, maior será a probabilidade de elas utilizarem as técnicas de gestão financeira.

Nesta situação, os sócios, proprietários ou gerentes devem apresentar os conceitos das ferramentas, relatórios e demonstrativos financeiros para os colaboradores a fim de mostrar a real importância delas na gestão da empresa e facilitar sua utilização. No mesmo caso da recomendação anterior, o relatório com conteúdo mais fácil de ser absorvido é o Demonstrativo de Fluxo de Caixa. Também pode ser aplicado alguns tipos de Orçamento

Empresarial, e seu exercício de previsão e verificação ajuda o colaborador a entender como fazer ajustes e identificar previsões erradas.

- Para as empresas que possuem número de funcionários inferior a 10: De acordo com a tabela 22, apenas 42,1% das empresas que possuem até 10 funcionários utilizam alguma ferramenta, relatório ou demonstrativo financeiro. Podemos concluir que os varejos com menor quantidade de funcionários utilizam menos relatórios financeiros, representando um ponto fraco dessas empresas em relação ao ambiente competitivo no qual estão inseridas.

Neste caso, podemos recomendar que os administradores desses varejos aplicassem as ferramentas em suas empresas para os funcionários. Em casos em que a empresa possua apenas um colaborador, as ferramentas deverão ser aplicadas de forma resumida ou em módulos para não sobrecarregar o trabalho operacional do funcionário e não diminuir a importância da gestão financeira e sua aplicação. Recomendamos também que sejam aplicadas as ferramentas de acordo com o nível de escolaridade ou conhecimento do funcionário.

- Para as empresas que possuem faturamento médio mensal de até R\$ 120.000,00: A Tabela 03 nos mostra que 83,7% das empresas presente na amostra possuem faturamento médio mensal de até R\$ 120.000,00. Observando esse dado, concluímos que a maioria das empresas estão classificadas como micro e pequenas empresas. Já a Tabela 23 nos mostra que quanto maior o faturamento médio mensal das empresas, maior será sua relação com a administração financeira e seus relatórios de análise.

Neste caso, recomendamos que os empresários procurem escritórios de contabilidade ou consultorias financeiras para implantar as ferramentas de gestão financeira assim como entender sua importância para a administração e aplicação dos conceitos para os demais colaboradores. Como supracitada na Tabela 03, a maioria das empresas do comércio varejista possui baixo faturamento, mas esse fator não impede de aplicar todos os demonstrativos e relatórios financeiros. Independente do tamanho da empresa ou de seu faturamento, a administração financeira quando aplicada fornece situações reais das empresas em relação a sua saúde financeira.

- Para os sócios e proprietários das empresas: Conforme a Tabela 21, os entrevistados que assinalaram a opção de gerente ou supervisor da empresa, utilizam mais os conceitos de gestão financeira nas empresas em que trabalham do que os entrevistados que marcaram a opção de diretor ou sócio proprietário.

Tendo em vista essa análise, recomendamos que os proprietários ou diretores interajam com os gerentes ou supervisores para discutirem a metodologia, a aplicação e os resultados obtidos pelos relatórios, demonstrativos e ferramentas de gestão financeira.

- Para os escritórios de contabilidade e empresas de consultoria e assessoria financeira: A Tabela 14 aponta que 75% das empresas geram seus próprios dados para análises financeiras. Esse fator indica que, os escritórios de contabilidade pouco participam da elaboração de relatórios para seus clientes.

Neste caso, podemos sugerir que os escritórios de contabilidade forneçam relatórios de análise e demais ferramentas que auxiliam na gestão financeiras das empresas. Esse fator poderá gerar também uma diferenciação dos serviços prestados pelo escritório.

Identificamos também que as empresas consultoras de gestão financeira pouco participam oferecendo serviços para os varejos. Uma recomendação para essas empresas seria oferecer serviços de consultoria acessíveis, com uma metodologia dinâmica e que possam oferecer resultados rápidos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O comércio varejista representa uma significativa parcela do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Segundo dados do IBGE/2013, o varejo representa 42% do comércio geral realizado no Brasil.

Em algumas cidades, o varejo representa a principal atividade econômica, e como representa um dos principais canais de distribuição para o consumidor final, é necessário aplicar pesquisas em todos os setores para verificar a competitividade e fornecer sugestões para seu crescimento e fortalecimento.

A pesquisa aplicada no comércio varejista do município de Tapera procurou verificar a relação das empresas com a utilização de ferramentas de gestão econômico-financeiras. O objetivo desse trabalho é relacionar diversas variáveis a fim de encontrar padrões entre as empresas entrevistadas.

Segundo a pesquisa, a maioria das empresas, cerca de 53,5%, não utilizam nenhuma ferramenta, relatório ou demonstrativo de gestão econômico-financeira.

Outro dado interessante, é que a maioria dos entrevistados, no total 93%, sinalizou que as ferramentas são importantes para a administração das empresas, mas apenas 46,5% dos varejistas aplicam na prática as ferramentas.

Existem dois fatores que contribuem para a prática da gestão financeira nas empresas. O primeiro é que quando maior for o tempo de atividade do comércio, maior será a possibilidade de ela utilizar algum relatório, demonstrativo ou ferramenta de gestão financeira. Outro é que quanto maior for o faturamento médio mensal, maior será a probabilidade de ela gerar relatórios de análise de qualquer espécie.

É possível sinalizar um perfil das empresas que utilizam ferramentas. Na análise das amostras e das relações entre as variáveis, a empresa que utiliza ferramentas de gestão econômico-financeiras é aquela que possui mais de 10 anos de mercado, emprega mais de 10 funcionários, possui gerente ou supervisor com ensino superior incompleto ou completo e possui conhecimento sobre gestão financeira e apresenta um faturamento médio mensal superior a R\$ 120.000,00.

No geral, as empresas que não utilizam relatórios financeiros possuem o seguinte perfil. Possui até 10 anos de atuação no mercado, contrata geralmente menos de 10 funcionários, os colaboradores possuem no máximo ensino fundamental/médio completo e com conhecimento sobre os conceitos de ferramentas de gestão financeira, mas não aplicando e apresenta um faturamento médio mensal inferior a R\$ 120.000,00.

É possível chegar a definição de que a maioria das empresas presentes na amostra não são administradas com base em relatórios financeiros, o que significa perda de competitividade por parte do empreendimento em seu nicho de mercado e dificuldade para equilibrar a saúde financeira do negócio. Como o varejo é um dos setores mais competitivos no país, é preciso deixar claro que as ferramentas de gestão econômico-financeiras são relatórios que auxiliam na administração de todos os recursos que circulam pela empresa.

Em relação aos dados obtidos a partir da pesquisa, é recomendável que seja realizado pesquisas adicionais para identificar outros fatores como: Os motivos pelo qual as empresas utilizam os relatórios na administração da empresa, apontando todas as vantagens obtidas e como os números influenciam na administração, e quais os motivos que levam a maioria das empresas a não utilizar nenhum relatório de gestão, apontando as principais dificuldades e sinalizar o que deve ser feito para melhorar a atual situação.



## REFERÊNCIAS

ACIT. **Comércio**. Disponível em: <<http://www.tapera.net/acit/associado-comercial.html>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

ANGELO, Cláudio Felisoni de et al. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

BARROS, Aidil de Jesus Oliveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira - Uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CRUZ, June Alisson Westarb; ANDRICH, Emir Guimarães. **Gestão Financeira Moderna**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing, as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEPEC - DEPARTAMENTO DE PESQUISA E ESTUDOS ECONÔMICOS (Osasco São Paulo). **Comércio Varejista, Agosto de 2015**. Osasco: Bradesco 2015. 54p. Disponível em: [http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset\\_comercio\\_varejista.pdf](http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_comercio_varejista.pdf)>. Acesso em 14 de ago. 2015.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas. Métodos e Técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FLEURIET, Michael; ZEIDAN, Rodrigo. **O modelo dinâmico da gestão financeira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

IBGE. **Dados do município.** 2010. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=432100&r=2>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

IDV - INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO (São Paulo). **Varejo em números.** 2015. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/varejo-dados-index.aspx>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MACEDO, Joel de Jesus. **Análise de projeto e orçamento empresarial.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luis; TARANTO, Fernando César. **Orçamento empresarial: Novos conceitos e técnicas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SELEME, Laila del Bem. **Finanças sem complicação.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

TAPERA. PREFEITURA MUNICIPAL DE TAPERA. . **Informativo sobre o município de Tapera.** 2016. Disponível em: <<http://www.tapera.rs.gov.br/historia/index.php>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

VAROTTO, Luís Fernando. **História do Varejo.** 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34379/33176>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

**ANEXO – INSTRUMENTO DE PESQUISA.**



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

*FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,  
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS - FEAC*

**Curso de Administração – VIII Nível–Carazinho**

AS FERRAMENTAS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRAS MAIS UTILIZADAS PELO  
COMÉRCIO VAREJISTA DE TAPERA.

Questionário parte integrante de pesquisa realizada para trabalho de conclusão de curso.

Faculdade de Administração, Universidade de Passo Fundo.

**1) Sexo do entrevistado (a): ( ) Masculino ( ) Feminino**

**2) Qual é o tipo de varejo em que a empresa atua?**

---

**3) Quanto tempo a empresa atua nesse ramo?**

---

**4) Qual número de funcionários a empresa possui atualmente?**

---

**5) Escolaridade do entrevistado:**

- a) ( ) Ensino fundamental/médio incompleto.
- b) ( ) Ensino fundamental/médio completo.
- c) ( ) Ensino Superior incompleto.
- d) ( ) Ensino superior completo.

**6) O faturamento bruto médio mensal da empresa é de:**

- a) ( ) Até R\$ 40.000,00
- b) ( ) de R\$ 40.001,00 a R\$ 80.000,00
- c) ( ) de R\$ 80.001,00 a R\$ 120.000,00
- d) ( ) de R\$ 120.001,00 a R\$ 160.000,00
- e) ( ) de R\$ 160.001,00 a R\$ 200.000,00
- f) ( ) acima de R\$ 200.001,00.

**7) Qual o seu cargo/função na empresa? \_\_\_\_\_**

**Tem conhecimento do que são Ferramentas de Gestão Econômico-financeira empresarial?**

- a) ( ) Sim
- b) ( ) Não

**8) Em sua opinião, é importante o uso de ferramentas de Gestão Econômico-financeira empresarial?**

- a) ( ) Sim
- b) ( ) Não

**9) A empresa gera (utiliza) relatórios de gestão Econômico-financeira empresarial?**

- a) ( ) Sim
- b) ( ) Não

*Obs.: Se a resposta for não, não precisa continuar o questionário.*

**10) Quais dos seguintes relatórios são utilizados pela empresa:**

- a) ( ) Orçamento empresarial.
- b) ( ) Fluxo de caixa.
- c) ( ) Técnicas (fórmulas) de análise de investimentos (VPL, TIR, Payback).
- d) ( ) Análise das demonstrações financeiras (análise do Balanço e DRE).

**11) Se utilizado o fluxo de caixa, qual a periodicidade?**

- a) ( ) Diariamente
- b) ( ) Semanalmente
- c) ( ) mensalmente
- d) ( ) Anualmente

**12) Se utilizado o orçamento empresarial, qual tipo de orçamento a empresa elabora?**

- a)  Orçamento de vendas
- b)  Orçamento de Caixa
- c)  Orçamento de despesas
- d)  Orçamento de Investimento
- e)  Orçamento de Financiamento

**13) Se elaborado o Orçamento, qual a periodicidade?**

- a)  Semanalmente
- b)  Mensalmente
- c)  Anualmente

**14) Se utilizadas as técnicas de análise de investimentos, qual das fórmulas é mais utilizada?**

- a)  Valor Presente Líquido (VPL)
- b)  Taxa Interna de Retorno (TIR)
- c)  Payback

**15) Se feitas as Análises de Demonstrações Financeiras, Quais análises são mais utilizadas?**

- a)  Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício.
- b)  Índices de Lucratividade.
- c)  Índices de Rentabilidade.
- d)  Índices de Estrutura e Endividamento.
- e)  Índices de Liquidez e Solvência.
- f)  Índices de Atividade.

**16) Os dados para o uso das análises Econômico-financeira da empresa são gerados:**

- a)  Pela própria empresa (internamente)
- b)  Terceirizada (Sebrae, Consultoria Financeira ou Escritório de Contabilidade).