

**UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS - UNIPAC**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS DE**

**CONSELHEIRO LAFAIETE**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**DOGE PALHARES JÚNIOR**

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA LDM EMPREENDIMENTOS LTDA.**

**CONSELHEIRO LAFAIETE**

**2009**

**DOGE PALHARES JÚNIOR**

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA LDM EMPREENDIMENTOS LTDA.**

Monografia apresentada à  
Universidade Presidente Antônio  
Carlos – UNIPAC / Faculdade de  
Tecnologia e Ciências de Conselheiro  
Lafaiete – FATEC, como requisito  
parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dílson Campos de  
Oliveira

**CONSELHEIRO LAFAIETE**

**2009**

**Doge Palhares Júnior**

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: Estudo de caso na empresa LDM Empreendimentos Ltda.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dílson Campos de Oliveira (Orientador)**

---

**Prof<sup>a</sup>. Fabíola Adriane Santos Cardoso**

---

**Prof. José Joviano de Almeida Teixeira**

**Aprovado em:     /    /    .**

Ofereço este estudo e o que ele representa à minha esposa Jussara e aos meus filhos Gustavo, Júlia Beatriz e Bernardo, que, direta ou indiretamente sofreram sacrifícios e privações como conseqüências resultantes da dedicação exigida pelo ideal que busco conquistar. Dedico também o esforço a meu pai, minha mãe, irmão, irmãs, sobrinhos, cunhada, cunhados, na esperança de me fazer exemplo, e, ainda, aos demais parentes, amigos, companheiros e irmãos em Cristo, para se conscientizem de que nunca é tarde para a busca do conhecimento. De forma especial reverencio meus estimados mestres e professores por compartilharem sua sabedoria, ressaltando, contudo, minha gratidão ao meu orientador, professor e mestre Dílson Campos de Oliveira cuja humildade e inteligência são virtudes raramente encontradas em um mesmo indivíduo.

## **AGRADECIMENTO**

O futuro a Deus pertence, acredito n'Ele e em suas promessas, por isso vejo suas mãos sobre minha vida e o seu propósito nessa minha empreitada. Obrigado SENHOR!

## **A EXCELÊNCIA DA SABEDORIA**

Filho meu, se aceitares as minhas palavras, e esconderes contigo os meus mandamentos, para fazeres atento à sabedoria o teu ouvido e para inclinares o coração ao entendimento e, se clamares por inteligência e por entendimento alçares a voz, se buscares a sabedoria como a prata e como a tesouros escondidos a procurares, então entenderás o temor do SENHOR, e acharás o conhecimento de Deus.

Porque o SENHOR dá a sabedoria, e da sua boca vem a inteligência e o entendimento.

Ele reserva a verdadeira sabedoria para os retos; é escudo para os que caminham na sinceridade, guarda as veredas do juízo e conserva o caminho dos seus santos.

Então, entenderás justiça, juízo, e equidade, todas as boas veredas. Porquanto a sabedoria entrará no teu coração, e o conhecimento será agradável à tua alma. O bom siso te guardará e a inteligência te conservará; [...].

(Provérbios Capítulo: 2:1 a 11).

## RESUMO

Este estudo consistiu em apresentar um modelo de gestão econômico-financeiro adequado à realidade das empresas de pequeno porte, e que possa contribuir para aumentar o ciclo de vida dessas organizações tais como é o caso da LDM Empreendimentos Ltda., objeto de estudo deste trabalho. A empresa estudada é prestadora de serviços na área empréstimos consignados, com sede na cidade de Conselheiro Lafaiete MG, que por sua vez recebe como proposta para sua estruturação um modelo de Administração Financeira dentro de um planejamento simples e eficaz para sua reorganização com a implantação dos controles e ferramentas sugeridos para compreensão e análise futura da sua situação. Este estudo foi elaborado buscando na essência da literatura específica sobre finanças autores como Assaf Neto e Silva, Gitman, Santos, Oliveira, Hoji, Matarazzo, Fleuriet, Kehdy e Blanc, Martins, para dar sustentação teórica e para utilização de seus modelos de controles e fórmulas financeiras. Com base na necessidade da empresa, os modelos de controle foram levantados e deverão ser implantados para uma administração eficiente levando-se em conta as características da mesma. São estes: Controle diário de caixa, de movimento bancário, vendas, recebimentos, cliente, contas e despesas a pagar. O objetivo de implantar estes controles é de obter dados para o fluxo de caixa, demonstrativo de resultados do exercício e confecção do balanço patrimonial, para acesso às análises financeiras e um acompanhamento objetivo e integrado de toda a empresa. O estudo em questão será implantado na empresa a partir de janeiro de 2010.

Palavras-chave: Administração financeira. Controles financeiros. Micro e Pequena Empresa. Planejamento financeiro.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> Controle de Caixa	<b>22</b>
<b>QUADRO 2</b> Controle de Movimentação Bancária	<b>23</b>
<b>QUADRO 3</b> Controle de Vendas Diário	<b>24</b>
<b>QUADRO 4</b> Controle de Contas a Receber	<b>24</b>
<b>QUADRO 4<sup>a</sup></b> Controle Analítico de Clientes	<b>25</b>
<b>QUADRO 5</b> Controle de Contas a Pagar	<b>26</b>
<b>QUADRO 6</b> Controle Mensal de Despesas	<b>27</b>
<b>QUADRO 7</b> Controle de Estoques	<b>27</b>
<b>QUADRO 8</b> Necessidade de Capital de Giro	<b>33</b>
<b>QUADRO 9</b> Resumo dos Índices Econômicos e Financeiros	<b>40</b>
<b>QUADRO 10</b> Fluxo de Caixa	<b>45</b>
<b>QUADRO 11</b> Balanço Patrimonial	<b>49</b>
<b>QUADRO 12</b> Demonstração de Resultado do Exercício	<b>53</b>
<b>QUADRO 13</b> Demonstração de Resultado e Atividades Empresariais, sob aspecto gerencial	<b>54</b>
<b>QUADRO 14</b> Matriz SWOT	<b>69</b>
<b>QUADRO 15</b> Desempenho LDM Empreendimentos (Realizado)	<b>70</b>
<b>QUADRO 16</b> Meta / Objetivo	<b>70</b>
<b>QUADRO 17</b> Situação Financeira Atual	<b>71</b>
<b>QUADRO 18</b> Controle de Comissão a Receber (PMR = 7 dias)	<b>71</b>
<b>QUADRO 19</b> Capital de Giro	<b>75</b>
<b>QUADRO 20</b> Cronograma	<b>79</b>



# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Contexto</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Problema</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Objetivo</b>	<b>14</b>
<i>1.3.1 Objetivo Geral</i>	<i>14</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	<i>14</i>
<b>1.4 Justificativas</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Organização do Estudo</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEORICO</b>	<b>17</b>
<b>2.1 A Função da Administração Financeira</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Controles Financeiros</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Capital de Giro</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Necessidade de Capital de Giro</b>	<b>32</b>
<i>2.4.1 Redução da Necessidade de Capital de Giro</i>	<i>34</i>
<b>2.5 Gestão do Capital de Giro</b>	<b>35</b>
<i>2.5.1 Índices de Liquidez</i>	<i>35</i>
<b>2.6 Indicadores Econômico e Financeiro de Balanços</b>	<b>38</b>
<i>2.6.1 Índices para Análises de Prazos</i>	<i>41</i>
<b>2.7 Fluxo de Caixa</b>	<b>42</b>
<i>2.7.1 Métodos de Fluxo de Caixa</i>	<i>43</i>
<i>2.7.2 Preparação para o Fluxo de Caixa</i>	<i>44</i>
<i>2.7.3 Implantação do Fluxo de Caixa</i>	<i>46</i>
<b>2.8 Demonstrações Financeiras</b>	<b>47</b>
<i>2.8.1 Balanço Patrimonial</i>	<i>48</i>

2.8.2 <i>Demonstrativo de Resultados do Exercício (D R E)</i>	51
2.8.3 <i>Modelo da Demonstração de Resultado do Exercício</i>	52
2.8.4 <i>Demonstração de Resultados, Atividades sob o Aspecto Gerencial</i>	54
<b>2.9 Ponto de Equilíbrio</b>	<b>55</b>
2.9.1 <i>Margem de Contribuição</i>	56
2.9.2 <i>Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro</i>	57
2.9.3 <i>Fórmulas para Calcular o Ponto de Equilíbrio</i>	58
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>62</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa</b>	<b>62</b>
<b>3.2 Objetivos do Estudo</b>	<b>63</b>
<b>3.3 Etapas da Pesquisa</b>	<b>63</b>
<b>4 ANÁLISE DA EMPRESA ESTUDADA</b>	<b>65</b>
<b>4.1 Dados e Histórico da Empresa</b>	<b>65</b>
4.1.1 <i>Dados Gerais da Empresa</i>	65
4.1.2 <i>Histórico da Empresa</i>	66
4.1.3 <i>Atuação da Empresa</i>	66
4.1.4 <i>Situação Atual</i>	66
<b>4.2 Análise com Base na Situação Atual (Loja Matriz)</b>	<b>67</b>
<b>4.3 Dados de faturamento financeiros</b>	<b>70</b>
4.3.1 <i>Implantação dos Controles Financeiros (Recomendações)</i>	72
<b>4.4 O Capital de Giro na Empresa</b>	<b>73</b>
<b>4.5 A Necessidade de Capital de Giro na Empresa</b>	<b>74</b>
<b>4.6 A Implantação do Fluxo de Caixa na Empresa</b>	<b>74</b>
<b>4.7 Demonstração de Resultado do Exercício / Balanço Patrimonial</b>	<b>75</b>
<b>5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>77</b>
<b>5.1 Limitações do Trabalho e Recomendações</b>	<b>78</b>
<b>6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>80</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto

No Brasil, estudos mostram que o ciclo de vida das micro e pequenas empresas<sup>1</sup> é curto em comparação às empresas de médio e grande porte. Pesquisas realizadas pelo SEBRAE-MG (2004) mostram que das empresas que se constituem 49,9% encerram suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% com até quatro anos existência.

Entre as principais causas para a mortalidade dos pequenos negócios apontados na pesquisa do SEBRAE-MG (2004) destacam-se: (a) falta de Capital de Giro (45,8%); (b) carga tributária elevada (41,7%); (c) concorrência muito forte (33,3%); problemas financeiros (33,3%); (d) maus pagadores (inadimplentes) (20,8%).

A despeito do elevado índice de mortalidade dos pequenos negócios, estudos realizados pelo SEBRAE (2008) mostram a importância deste segmento empresarial para a economia brasileira. No período de 2002-2005, às micro e pequenas empresas foram responsáveis por aproximadamente 52% dos empregos formais urbanos do país. Em 2006, a participação do emprego neste segmento teve ligeira retração, caindo para 51%.

No período 2002/2006, os empregos cresceram a uma taxa de 4,2% a.a., nas microempresas, enquanto nas pequenas a expansão foi de 5,4% a.a., inferiores ao crescimento anual do total geral do emprego, que ficou em 5,9% (Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa – 2008, p. 249).

O resultado deste crescimento representou a geração de 5,3 milhões de postos de trabalho no período, o que corresponde à média de 1,3 milhões de postos por ano. Dessa forma, micro e pequenas empresas foram responsáveis por 43% dos postos de trabalho formal urbano, criados entre 2002-2006, conforme citado no referido estudo.

O crescimento dos postos de trabalho foi acompanhado pelo aumento no número de estabelecimentos. Para as microempresas, esta ampliação deu-se a uma

---

<sup>1</sup> Micro e pequenas empresas, de acordo com a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, micro empresas são aquelas com receita bruta anual até R\$240 mil; empresas de pequeno porte são aquelas com receita bruta anual entre, R\$240.001 mil até R\$ 2,4 milhões.

taxa de 3,9% a.a., na comparação entre 2002 e 2006, enquanto nas pequenas empresas, a taxa de crescimento anual foi de 5,4%, frente a um crescimento de 4,1% a.a. para o total das empresas, independente de seu porte (Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa – 2008, p. 249).

As micro e pequenas empresas têm participação no conjunto dos estabelecimentos formais<sup>2</sup> representando 98% do total do universo empresarial brasileiro, entre 2002 e 2006. A partir de 2004, as micro e pequenas empresas suplantaram a barreira dos dois milhões de empresas formais e empregavam, em 2006, mais de 13,2 milhões de trabalhadores urbanos formais, que representam um pouco mais da metade dos empregos urbanos formais do país (Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa – 2008, p. 250).

Apesar das dificuldades já mencionadas, todos os anos, centenas de pessoas criam o próprio negócio, e na maioria dos casos, tornam-se reféns de suas próprias armadilhas devido à ausência de um Plano de Negócio<sup>3</sup>. Esses empreendimentos nascem da vontade de se empreender, motivados pelo desejo de independência, de ser dono do “próprio nariz”, ou decorrentes da necessidade de se criar uma alternativa de trabalho e renda, em função das dificuldades para reinserção formal no mercado de trabalho.

Se os proprietários dos pequenos negócios que encerram suas atividades de forma prematura elaborassem um Plano de Negócio antes da abertura da empresa, provavelmente, muitos deles perceberiam que o empreendimento não apresentava viabilidade, ou então, algumas das causas que contribuíram para a mortalidade do negócio, poderiam ser identificadas e corrigidas antes da implantação da empresa. Entretanto, o Plano de Negócio em si não é suficiente para garantir o sucesso de um novo negócio ou a continuidade de um empreendimento, mas com certeza, ele possibilita evitar erros considerados primários pelos empreendedores mais experientes, e com isso possibilita antever dificuldades que surgem em decorrência da ausência de planejamento.

O fechamento prematuro de uma empresa decepciona o empreendedor, e em muitos casos provoca grandes prejuízos financeiros, sociais e familiares, com conseqüências danosas para as suas vidas, principalmente para aquelas pessoas que associam o fracasso empresarial ao fracasso pessoal.

---

<sup>2</sup> Estabelecimentos Formais – A partir do universo declarado na Rais e Caged, foram considerados aqueles estabelecimentos com empregados privados não-agrícolas, inscritos no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ e todos os empregadores, conforme definidos na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

<sup>3</sup> Plano de negócios (do inglês *Business Plan*), também chamado "plano empresarial", é um documento que especifica, em linguagem escrita, um negócio que se quer iniciar ou para a expansão de um negócio já existente.

Portanto, a implantação de um sistema de gerenciamento financeiro básico e de planejamento das empresas vem ao encontro com a necessidade de aumentar o ciclo de vida das empresas de pequeno porte.

Assim, a proposta deste estudo consiste em apresentar a necessidade e as vantagens de conhecer ferramentas básicas para gestão financeira, envolvendo principalmente a gestão do capital de giro, o acompanhamento do balanço patrimonial, demonstrativos de resultados dos exercícios (D.R.E) e o cálculo do ponto de equilíbrio (P.E).

Para um entendimento mais objetivo da administração financeira, um estudo de caso foi realizado em uma empresa de pequeno porte visando apresentar os instrumentos para sua gestão e a sua contribuição para a melhoria do desempenho empresarial, podendo esse modelo ser utilizado em diversas atividades econômicas.

## **1.2 Problema**

As dificuldades que a maioria das empresas de pequeno porte encontram são de natureza gerencial, isto é, a falta de preparação do seu proprietário ou gestor. Estudos do SEBRAE (2005) indicam que na maioria das vezes, os problemas financeiros das micro e pequenas empresas poderiam ser minimizados mediante a utilização de controles financeiros mais eficazes e a existência de sistemas de planejamento financeiro. Daí a preocupação com a disseminação desse conhecimento para que se possa empreender algo de novo com um mínimo de segurança, técnica e responsabilidade.

Parte dos problemas de natureza financeira são consequência da falta de planejamento financeiro e deficiência na gestão de capital de giro, de imobilizações com recursos de curto prazo, ausência e/ou deficiência de sistemas de custos e gestão de preços, excesso de retiradas dos sócios em relação ao faturamento, entre outras deficiências que podem ser corrigidas com ações de planejamento e controle financeiro.

Em função do exposto, as questões de pesquisa norteadora deste trabalho consistem em verificar:

- ✓ Quais são os instrumentos para gestão e planejamento financeiro possíveis de ser adotados pelas empresas de pequeno porte para monitorar o desempenho econômico e financeiro de suas atividades?

- ✓ A literatura financeira apresenta modelos de gestão financeira voltados para as empresas de pequeno porte?

## **1.3 Objetivos**

### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo consiste em apresentar um modelo de gestão econômico-financeiro adequado à realidade das empresas de pequeno porte, e que contribua para aumentar o ciclo de vida dessas organizações.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Levantar na literatura e publicações especializadas modelos de instrumentos de controles financeiros adequados às empresas de pequeno porte.
- ✓ Apresentar uma metodologia simplificada para gestão de capital de giro nas empresas de pequeno porte.
- ✓ Propor um modelo de planejamento financeiro voltado para as empresas de pequeno porte.

## **1.4 Justificativa**

A viabilidade financeiro-econômica de uma organização deve ser avaliada permanentemente por seus dirigentes, não dispensando, em hipótese alguma, toda e qualquer informação, pois em qualquer momento podem-se encontrar informações valiosas para

incorporar valor aos produtos e serviços, abrindo novas janelas de oportunidades para aumentar a rentabilidade<sup>4</sup> do negócio.

Estar atento ao mercado permite um destaque maior para aquele que se preocupa, sempre, em estar se superando, uma vez que as oportunidades aparecem, porém é a percepção e as atitudes que fazem com que sejam identificadas e aproveitadas, funcionando como mola propulsora para a alavancagem dos negócios.

Mas somente esta atenção é pouca se o empreendedor não se atentar para a parte crucial que é o planejamento, a dedicação, e o conhecimento de ferramentas financeiras que são importantes para a sobrevivência nos negócios. As ações de planejamento financeiro são fatores chave do sucesso de uma organização, as quais dependem todos os setores de uma empresa.

Um planejamento financeiro adequado ao negócio apresentará opções claras e objetivos mensuráveis, quanto à aplicação dos recursos financeiros e as possíveis fontes de financiamentos em curto, médio e longo prazo.

O planejamento financeiro é parte essencial da estratégia de qualquer empresa. Os instrumentos de planejamento representados pelos demonstrativos e orçamentos financeiros projetados fornecem um mapa para conduzir as empresa na direção de seus objetivos. Dentro do planejamento financeiro das empresas de pequeno porte, a parte relativa à gestão de capital de giro é o pilar básico para sustentação da liquidez<sup>5</sup> da empresa. “Empresas que continuamente tenham insuficiência de caixa e que necessitam de empréstimos de ultima hora poderão perceber como é difícil encontrar um banco que as financie” (GITMAM, 2002, p. 586).

“Administração Financeira tem sido de importância crescente para as empresas de pequeno e médio porte. O sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de práticas financeiras apropriadas” (SANTOS, 2001, p.11).

Durante anos, a Administração Financeira da pequena e média empresa foi meramente burocrática, ou seja, restringia basicamente as operações de receber e pagar, e por isso, era considerada uma simples extensão da administração geral. Esse quadro mudou

---

<sup>4</sup> Rentabilidade indica o percentual de remuneração do capital investido na empresa.

<sup>5</sup> Liquidez é um conceito econômico que considera a facilidade com que um ativo pode ser convertido no meio de troca da economia, ou seja, é a facilidade com que ele pode ser convertido em dinheiro.

apresentando maiores exigências para as funções financeiras em virtude da crescente complexidade dos negócios e da expansão e sofisticação de mercado financeiro.

Para a Administração Financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários (acionistas de sociedades por ações ou sócios de outros tipos de sociedades) [...] A geração permanente de lucro e caixa contribui para que a empresa moderna cumpra suas funções sociais por meio de geração e pagamento de impostos, treinamento e remuneração adequada dos empregados, investimentos em melhoria ambiental etc. (HOJI, 2004, p.21).

A importância desse estudo consiste em apresentar um modelo de gestão financeira voltada à realidade e necessidade das empresas de pequeno porte, que se aplicado pelos dirigentes deste estrato empresarial, contribuirá para a continuidade das empresas no mercado.

## **1.5 Organização do estudo**

Este estudo encontra-se organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo, contextualiza o tema estudado, a problemática em relação a pesquisa, o objetivo geral, os específicos e as justificativas.

O capítulo 2 a revisão bibliográfica sobre administração financeira por meio dos autores Assaf Neto e Silva (2002), Brasil (2003), Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), Gitman (2002), Hoji (2004), Iudícibus (1998), Matarazzo (2003), Oliveira (2005), Sá (2008), Santos (2001), Martins (2003) e Weston e Brigham (2004), que sustentaram a fundação teórica deste estudo.

Nos capítulos 3 e 4 apresentamos a metodologia de pesquisa e a análise da empresa estudada.

O capítulo 5, apresenta a conclusão e as considerações finais, mostrando as limitações do trabalho e as recomendações.

As referências bibliográficas finalizam o estudo.



## 2 REFERENCIAL TEORICO

Gitman (2002) diz: “A administração financeira é componente essencial não só de *curriculum* escolar ou de um programa de treinamento profissional, mas em seu trabalho diário, não importando a posição”. “Finanças é importante, simples assim” (GITMAN, 2002, p. 4). Finanças é a base do negócio, seja este qual for. A vitalidade de um empreendimento se baseia em administrá-lo com excelência não importando se este seja pequeno e modesto ou uma sociedade anônima grande e complexa. O empreendedor, isto é, aquele que esta montando o negócio ou já o tenha criado deve se preocupar em conhecer finanças para que possa obter êxito no mesmo. Aprender mais sobre administração financeira garantirá ao atual e futuro empresário o sucesso de sua investida.

“Podemos definir **Finanças** como a arte e a ciência de administrar fundos” (GITMAN, 2002, p.4). Fundo em administração financeira significa dinheiro para manter a organização, recursos monetários, especialmente quando reservados para determinado fim segundo Ferreira (1986, p. 821), “concentração de recursos de várias procedências para, mediante financiamentos, se promover a consolidação ou o desenvolvimento de um setor deficitário da atividade pública ou privada”. Então, logo um empreendedor além de uma brilhante idéia de negócio deverá ser também um artista para que tal sentimento revele uma dedicação especial, e um cientista para explicitar seu conhecimento com maestria e louvor em relação à sistematização de um estudo aprofundado na área empreendida ou a ser empreendida.

Se observarmos bem a nossa volta, veremos pessoas altamente capazes, que atuam em diversas áreas profissionais, como advogados, dentistas, engenheiros, médicos, e outros profissionais liberais, extremamente competentes em suas profissões, ganhando dinheiro e nem por isso diferente da maioria dos proprietários de empreendimentos de pequeno porte que conhecemos. Sempre apertados. Então a pergunta: Por que isso ocorre? Podemos chamá-los como na análise de Bolson (2004) de analfabetos financeiros no que se refere à gestão de seus negócios, pois são desastrosos no controle de suas finanças pessoais. Todos têm em comum uma atividade econômica, seja uma empresa ou a própria carreira, mas a escola não os preparou adequadamente para a gestão financeira de seu negócio ou atividade profissional,

embora em termos de conhecimentos técnicos sejam altamente competentes em seus campos de atuações.

A formação superior e a especialização, sem dúvidas são importantes para desenvolver as competências e habilidades empreendedoras, pois ajudará sobremaneira nas tomadas de decisões empresariais. Pesquisa feita pelo SEBRAE/MG (2004) mostra que a sobrevivência em grande parte das empresas de sucesso é devido a um melhor nível de escolaridade.

Não é somente o fator escolaridade que determina a prosperidade da organização. Muitos empresários, dentre os quais alguns elogiados na mídia, não têm formação escolar de nível superior, mas são empreendedores bem sucedidos e respeitados no ambiente corporativo, mas isso é privilégio de poucos.

No Brasil estamos vendo um crescimento significativo na área da educação. Muitas faculdades novas se estabelecendo em diversas cidades e isso é extremamente importante para um país que quer se elevar perante aos outros.

Não só em curto prazo já é visível esta realidade, mas a longo prazo o impacto da educação será ainda maior e melhor, pois com pessoas melhores preparadas e educadas, o horizonte desperta de maneira ainda mais contundente, pois não existe nação desenvolvida e a população com baixa escolaridade.

A respeito dos conteúdos curriculares em Administração, e especificamente em finanças, em seu livro “Finanças Corporativas de Curto Prazo”, MATIAS (2007), logo na introdução faz uma crítica muito oportuna mostrando que deve ser estabelecido um critério na disseminação da educação em relação a uma disciplina.

“As atuais estruturas curriculares de Finanças, dos cursos de graduação em Administração de Empresas, não fornecem ao aluno uma visão sistêmica do ambiente empresarial, pois não há uma clara ligação entre as disciplinas da área de Finanças e destas com as disciplinas das áreas afins” (MATIAS, 2007, p.1).

Podemos ver aí uma preocupação fundamentada e que por sua vez lança os desafios para os cursos de administração, no sentido de repensarem os conteúdos curriculares. Essa melhoria está ligada à preocupação relacionada com evolução da educação e ao enriquecimento do saber que trazem consigo uma visão de estabilidade ao comportamento das pessoas.

A importância deste estudo está no reconhecimento da necessidade dos futuros empreendedores e os proprietários de pequenos negócios desenvolverem habilidades e competências que lhes possibilitem uma melhor compreensão do ambiente corporativo, e especialmente, conhecer os instrumentos básicos para melhoria da gestão financeira de seus empreendimentos.

## **2.1 A Função da administração financeira**

A Gestão Financeira de uma organização seja ela qual for está diretamente interligada com as demais áreas da empresa e mostra a importância para a gestão de recursos de cada parte, para a melhoria do resultado total. A preocupação com finanças se deve ao fato que a todo o momento novas decisões são tomadas, e seria no mínimo uma irresponsabilidade gerencial tomar decisões sem mensurar os efeitos financeiros.

As pessoas de todas as áreas de responsabilidade da empresa - contabilidade, produção, marketing, recursos humanos, pesquisas e assim por diante – necessitam interagir com o pessoal de finanças para realizar seu trabalho. Todos têm que justificar necessidades de acréscimos de funcionários, negociarem orçamentos operacionais, preocupar-se com a avaliação do desempenho financeiro e defender propostas que tenham, pelo menos em parte, méritos financeiros, para conseguir recursos da alta administração (GITMAN, 2002, p. 10).

Administração Financeira tem evoluído no contexto das organizações, e passou de uma postura mais conservadora e de absoluta aceitação dos fatos para uma posição bem mais questionadora e reveladora dos fenômenos financeiros. Para Santos (2001, p. 11), “a Administração Financeira da pequena e média empresa foi meramente executiva.” “Esse quadro mudou, surgindo maiores exigências para as funções financeiras em virtude da crescente complexidade da economia brasileira e da expansão e sofisticação de nosso mercado financeiro” (SANTOS, 2001, p. 11).

Neste ambiente, as funções essenciais da Administração Financeira englobam planejamento financeiro e administração de ativos e passivos, em sentido amplo.

A falta de planejamento e de controles financeiros traz conseqüências negativas para a gestão do negócio, sendo a principal delas a falência da empresa. Oliveira (2005, p. 12) diz

que “uma boa gestão financeira garante a saúde de sua empresa e, porque não dizer também, a sua tranquilidade”.

“Todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, devem ser conduzidas para a obtenção do lucro”. “As funções do Administrador Financeiro de uma empresa são” segundo Hoji (2004, p. 25):

- a. Análise, planejamento e controle financeiro;
- b. Tomadas de decisões de investimentos; e
- c. Tomadas de decisões de financiamentos.

“A Administração Financeira de uma empresa é exercida por pessoas ou grupos de pessoas que podem ter diferentes denominações, como vice-presidente financeiro ou administrador financeiro, que recebe apoio técnico de profissionais especializados em tesouraria e controladoria” (HOJI, 2004, p.25).

Nas grandes empresas vê-se que o tesoureiro e o *controller* reportam-se ao vice-presidente financeiro. O tesoureiro é responsável geralmente por atividades como planejamento financeiro e obtenção de fundos, decisões sobre investimentos de capital, administração de caixa, de crédito e do fundo de pensão. O *controller* cuida basicamente das atividades contábeis, incluindo administração tributária, informática, contabilidade de custos e contabilidade financeira. Enquanto que o enfoque do Tesoureiro tende a ser mais externo, o do *controller* é mais interno.

A Administração Financeira esta relacionada estreitamente com Economia e a Contabilidade, mas se difere dessas áreas. Em relação à economia é necessário um conhecimento básico para compreender tanto o ambiente quanto as técnicas de tomada de decisão.

O princípio econômico básico usado em Administração Financeira é a análise marginal, princípio segundo o qual devem ser tomadas decisões financeiras e realizadas ações, somente quando os benefícios adicionais superarem os custos adicionais. Quase todas as decisões financeiras, em última instância, implicam a avaliação dos benefícios marginais versus os custos marginais (GITMAN, 2002, p. 11).

Em relação à contabilidade, a administração financeira se diferencia em relação ao período de reconhecimento dos fatos administrativos financeiros. A contabilidade adota o regime de competência, isto é, os custos, as despesas e as receitas são reconhecidos no momento em que o fato gerador ocorre, independentemente de quando serão pagos ou

recebidos; a administração financeira adota o regime de caixa, ou seja, os fatos financeiros são reconhecidos à época das entradas ou saídas de caixa (GITMAN, 2002).

Entre as atribuições básicas do administrador financeiro está a manutenção de controles financeiros confiáveis que geram informações para apoiar as decisões gerenciais. A sofisticação dos controles e relatórios financeiros dependerá do porte da organização, sua cultura e de software existentes. Porém, alguns controles, independentes de simplicidade ou sofisticação são necessários à maioria das empresas independentemente do porte ou ramo de atividade.

## **2.2 Controles Financeiros**

Controles financeiros são os meios pelo qual a administração e organização financeira relacionados ao dia a dia da empresa facilitam a classificação das despesas e receitas de maneira a proporcionar resultados efetivos e corretos bem como sua visualização e que dêem sustentação para tomada de decisões.

Segundo Hoji (2004, p. 148), “os principais controles internos de Tesouraria são: fluxo de caixa, disponibilidades, aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos, contas a receber e contas a pagar”.

Para as empresas de pequeno porte, Oliveira (2005) classifica como controles financeiros básicos: Controles de caixa, bancos, vendas, contas a receber e a pagar, clientes, despesas, estoques, que são essenciais para a gestão do dia-a-dia. E para aperfeiçoar a gestão financeira de curto, médio e longo prazo é necessário acrescentar os seguintes controles: Fluxo de caixa, demonstração de resultados periódicos, e outras informações para a gestão do Capital de Giro (prazo médio de recebimento de vendas, de estocagem de produtos acabados e matéria prima, de pagamento a fornecedor / despesas / impostos, dentre os principais). Conforme Oliveira (2005) esses controles devem ser elaborados e organizados para produzirem informações úteis e válidas às tomadas de decisões.

A seguir, modelos de controles financeiros propostos por Oliveira (2005):

## CONTROLE DE CAIXA

**Controle de Caixa:** Registrar entradas e saídas de dinheiro no caixa e apurar o saldo existente diariamente. O objetivo principal deste controle é verificar possíveis desvios de recursos e também possíveis erros. É a partir deste registro que se tem controle bancário, controle de pagamentos em dinheiro, dados para a elaboração do fluxo de caixa, e também controle sobre as despesas pagas, para posterior análise.

### QUADRO 1

Controle Diário de Caixa

EMPRESA: Malharia Alfa Ltda.				
CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA			Mês/Ano: mai/2005	
DIA	HISTÓRICO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
2	Saldo Anterior			890,00
2	Venda à vista – NF 352/3/5/9	650,00		1.540,00
2	Recebo de vendas a prazo ch.	1.250,00		2.790,00
2	Pagto Pap. Delta NF 1356		45,00	2.745,00
2	Pagto serv. manut. eletr – recibo		70,00	2.675,00
2	Pagto serv. Contabilidade NF 764		400,00	2.275,00
2	Pagto Fiação Estrela – dpl. 232/2		600,00	1.675,00
2	Pagto Ind. Embal. Beta – dpl 1280		380,00	1.295,00
2	Depósito em cheques Bco XYZ		1.250,00	45,00
<b>SALDO A TRANSPORTAR</b>				<b>45,00</b>

Fonte: Oliveira (2005, p. 16)

## CONTROLE BANCÁRIO

### QUADRO 2

Controle de Movimentação Bancária

EMPRESA: Malharia Alfa Ltda.				
CONTROLE MOVIMENTO BANCÁRIO			Mês/Ano: mai/2005	
CONTA: 12352-8		BANCO XYZ	AGÊNCIA: 343-9	
DIA	HISTÓRICO	CRÉDITO	DEBÍTO	SALDO
	Saldo Anterior			3.360,00
2	Rec. clientes – bol. 101/5/10/12	1.850,00		5.210,00
2	Depósito em cheques	1.250,00		6.460,00
2	Debito em conta: fatura CEMIG		600,00	5.860,00
2	Pagto fornecedores – cheque 2128		1.980,00	3.880,00
2	Deb. Em conta: CPMF		19,00	3.861,00
2	Pagto INSS e FGTS ref. Abril/05		2.040,00	1.821,00
2	Débito em conta: parc. Emprest.		1.200,00	621,00
<b>SALDO A TRANSPORTAR</b>				<b>621,00</b>

Fonte: Oliveira (2005, p. 18)

**Controle Bancário:** Registro diário de toda movimentação bancárias e seus respectivos saldos. Tem como finalidade a conciliação de contas (confronto de registros da empresa em relação aos gerados pelo banco), bem como acompanhamento de saldo bancário para honrar compromissos diários.

## CONTROLE DE VENDAS

**Controle de Vendas Diário:** Acompanhamento de vendas diárias e sua acumulação durante o mês. Possibilita a tomada de decisões para alcance de metas estabelecidas. Fornece além do valor vendido naquele dia para fechamento de caixa, posicionamento referente aos prazos dados para pagamentos futuros, totaliza vendas mensais, permite controle de contas a receber, e fornece informações para compras futuras e também para o fluxo de caixa.

**QUADRO 3**  
Controle de Vendas Diário

EMPRESA: Malharia Alfa Ltda.		Mês/Ano: mai/2005					
CONTROLE DE VENDAS DIÁRIO							
DIA	À Vista	30 dias	60 dias	90 dias	__dias	__dias	TOTAL
1	-	-	-	-	-	-	-
2	540,00	400,00	400,00	120,00			1.570,00
3	250,00	450,00	450,00	80,00			1.230,00
4	540,00	850,00	940,00				2.330,00
31	-	-	-				
<b>TOTAIS</b>	<b>1.440,00</b>	<b>1.700,00</b>	<b>1.790,00</b>	<b>200,00</b>			<b>5.130,00</b>

Fonte: Oliveira (2005, p. 20)

**CONTROLE DE CONTAS A RECEBER**

**QUADRO 4**  
Controle de Contas a Receber

EMPRESA:					
CONTROLE DE CONTAS A RECEBER					
Controle por data de vencimento.				Mês/Ano: mai/2005	
Dia	Cliente	Descrição	Valor	Recebimento	
			R\$	Data	Valor (R\$)
2	Maria Moreira	Ch 386 A Bradesco	370,00	2	370,00
2	Ângela Nogueir	Ch 4720 Itaú	320,00	2	320,00
2	Rei das Malhas	Ch 1236 Bradesco	290,00	2	290,00
2	Moda Jovem	Ch 886 C B. Brasil	270,00	2	270,00
2	Três Marias	Boleto 101	450,00	2	450,00
2	Mulher Modern	Boleto 105	380,00	2	380,00
2	J. B. Ltda.	Boleto 110	650,00	2	650,00
2	Roupas & Acess	Boleto 112	500,00	2	500,00
2	Criativa	Boleto 115	480,00		-
<b>TOTAL</b>			<b>3.710,00</b>	-	<b>3.230,00</b>

Fonte: Oliveira (2005, p. 21)



**Controle de Contas a Receber:** Controla os valores a receber provenientes das vendas a prazo. Este controle fornece informações a respeito dos valores totais a receber e quando e como isso ocorrerá, isto é, a data do recebimento bem como a maneira que estará sendo feito o recebimento (cheque / dinheiro / boleto). Informações sobre inadimplência (dias de atraso / clientes que atrasam / totais em atraso / etc.). E também informações para o fluxo de caixa.

**Controle analítico de clientes:** Além de organizar o controle dos valores a receber por data de vencimento, a empresa precisa manter um controle individualizado de cada cliente cadastrado em ordem alfabética. Essa organização fornece informações importantes para as áreas de crédito, cobrança e vendas. Tal procedimento fornece dados para uma comunicação direta com o cliente, acompanhando a pontualidade de seus pagamentos, aumentando seu limite de crédito e observando sua frequência de compras.

#### QUADRO 4<sup>a</sup>

Controle Analítico de Cliente

EMPRESA:					
CONTROLE ANALÍTICO DE CLIENTES					
Dados do Cliente					
Cliente: Maria Moreira Av Presidente Vargas, 1242 <span style="float: right;">Bairro: Centro</span> Cidade: Ouro Preto – MG <span style="float: right;">CEP:</span> Telefone: (31) 3521-xx-25 Celular <span style="float: right;">e-mail: Maria@cidhst.com.br</span>					
HISTÓRICO DAS NEGOCIAÇÕES REALIZADAS					
DATA	VLR COMPRAS	DATA VENC TO	DATA PAG TO	VLR PG	OBSERVAÇÕES
20/11/04	1.525,00	19/01/05	19/01/05	1.525,00	Nome fantasia:
10/12/04	650,00	09/02/05	09/02/05	650,00	Cliente desde 10/03
05/02/05	420,00	05/04/05	05/04/05	525,00	Sempre paga em dia
03/03/05	370,00	02/05/05	02/05/05	370,00	
23/03/05	258,00	22/05/05			
06/04/05	320,00	06/06/05			
27/04/05	980,00	26/06/05			

Fonte: Oliveira (2005, p. 22)

## CONTAS A PAGAR

**Controle de Contas a Pagar:** Controla os pagamentos obedecendo aos vencimentos. Em caso de aperto financeiro, estabelece prioridades em relação aos compromissos vencidos e fornece informações para o fluxo de caixa. A organização do contas a pagar obedece aos seus períodos de vencimento: Dia, semana, quinzena, 30, 45, 60 dias, etc.

### QUADRO 5

Controle de Contas a Pagar

EMPRESA: Malharia Alfa Ltda.					
CONTROLE DE CONTAS A PAGAR					
Controle por data de vencimento.				Mês/Ano: mai/2005	
Dia	Fornecedor	Descrição	Valor	Pagamento	
			R\$	Data	Valor (R\$)
2	Contab Souza	Honorários Contab	400,00	02/05	400,00
2	CEMIG	Fornec Energia	600,00	02/05	600,00
2	Ind. Bem. Delta	Dpl. 1280	380,00	02/05	380,00
2	Fiação Estrela	Dpl. 232/2	600,00	02/05	600,00
2	Fiação Santana	Dpl. 525 A	1.380,00	02/05	1.380,00
2	Aviamentos Lt	Dpl. 126	300,00	02/05	300,00
2	Posto Corujão	NF 642	300,00	02/05	300,00
2	Banco Brasil	Emprést: pc 4/6	1.200,00	02/05	1.200,00
2	Imob Silva	Aluguel 04/2005	2.100,00	02/05	-
2	Encargo Social	INSS / FGTS	2.040,00	02/05	2.040,00
<b>TOTAL</b>			<b>9.300,00</b>		<b>7.200,00</b>

Fonte: Oliveira (2005, p. 24)

## CONTROLE MENSAL DE DESPESAS

**Controle Mensal de Despesas:** Este controle serve para registrar o valor de cada despesa, acompanhando sua evolução. Algumas delas necessitam de um controle mais rigoroso, ou até, a tomada de providências urgentes, como cortar gastos que podem e devem ser eliminados.

**QUADRO 6**  
Controle Mensal de Despesas

EMPRESA: ABC Consultoria Empresarial									
CONTROLE MENSAL DE DESPESAS								Mês/Ano: out/2009	
DIA	Salário	Enc.Social	Aluguel	Água/luz	Mat. Escritório	Contador	Veículos	Manut. Conser	Total
Total									

Fonte: Oliveira (2005, p. 26)

### CONTROLE DE ESTOQUES

**Controle de Estoques:** O controle de estoque evita desvios, e fornece dados para reposição de produtos vendidos, e facilita a tomada de providências para redução dos produtos parados em estoque. O controle de estoque fornece o montante financeiro em relação ao valor e ao produto, as quantidades guardadas, o custo das mercadorias vendidas, o que está parado sem movimentação, o que precisa ser comprado para reposição e informações para o fluxo de caixa.

**QUADRO 7**  
Controle de Estoques

EMPRESA: Malharia Alfa Ltda.								
CONTROLE DE ESTOQUES								
Produto: Malhas Suedine - Algodão    Fornecedor: Fiação Santana								
Especificação: Largura: 1,60m    Cor: Branca    Tamanho: 50 m								
Localização no Estoque: Prateleira 04								
MOVIMENTAÇÃO DE ESTOQUES								
DATA	DOC.	ENTRADA		SAÍDA		SALDO		
		QT	VLR	QT	VLR	QT	PREÇO MÉDIO	VLR
01/05/05	Inventário					175	8,25	1.443,75
02/05/05	Req. 151			60	495,00	115	8,25	948,75
04/05/05	Req. 158			75	618,75	40	8,25	330,00
05/05/05	NF 1132	150	1.260,00			190	8,37	1.590,00
06/05/05	Req. 167			60	502,20	130	8,37	1.087,80

Fonte: Oliveira (2005, p. 27)

Estes controles são de fundamental importância para o dia a dia da empresa. Estes controles geram informações para o primeiro estágio dentro da organização que é a gestão do capital de giro, segundo Oliveira (2005), e que ajudam na solução da maioria dos problemas de natureza financeira.

### 2.3 Capital de Giro

“Quando a empresa entra em operação, o gestor financeiro transfere sua prioridade para o capital de giro, entidade representada pelos ativos circulantes”, segundo Santos (2001, p. 15). Para esse autor essa alteração de foco é porque o capital de giro é muito suscetível às mudanças contínuas no ambiente econômico onde as empresas atuam.

Weston e Brigham (2004, p. 379) relatam que:

A expressão capital de giro originou-se com o velho mascate ianque que lotava sua carroça com mercadorias e então se punha à caminho para vender seus artigos. Chamava-se capital de giro porque era o que ele na verdade vendia, ou “girava”, para produzir seus lucros. A carroça e o cavalo eram ativos permanentes. Ele geralmente possuía o cavalo e a carroça, de forma que estes eram financiados com capital próprio, mas ele tomava emprestados os recursos para comprar a mercadoria. Esses recursos, chamados de empréstimos de capital de giro, tinham de ser restituídos depois de cada viagem para demonstrar ao banco que o crédito era sadio. Se o mascate fosse capaz de restituir o empréstimo, então o banco poderia lhe fazer outro empréstimo, e os bancos que adotavam esse procedimento, dizia-se, utilizavam práticas bancárias idôneas.

Em uma perspectiva gerencial mais objetiva, segundo Oliveira (2005, p. 30) podemos dizer que “Capital de Giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa...”, isto é, fornecer recursos para compras, vendas a prazo, manter estoques, pagamentos de fornecedores, salários, pagamentos de impostos e demais custos e despesas operacionais.

Capital de Giro refere-se aos ativos circulantes que sustentam as operações do dia-a-dia das empresas. Já o capital de giro (ou circulante) líquido, a diferença entre os ativos e passivos circulantes, é uma medida conveniente da liquidez da empresa e também reflete sua capacidade de gerenciar suas relações com fornecedores e clientes. A administração ineficiente do capital de giro afetará dramaticamente o fluxo de caixa das empresas. Uma má administração das duplicatas a pagar pode resultar no pagamento de fornecedores em épocas indevidas, drenando os recursos de caixa da empresa (GITMAN, 2002, p. 616).

Hoji (2004) e Weston e Brigham (2004) definiram capital de giro como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional. Como o próprio nome dá a entender, o capital de giro fica circulando dentro da empresa e, a cada ciclo operacional sofre transformação em seu estado patrimonial, e finalmente, quando transformado em dinheiro, o valor do capital de giro inicial incorpora variações positivas ou negativas, e a cada transformação, e ao final de cada ciclo operacional deve ser maior que o ciclo inicial, isto é, quando incorpora lucros das operações.

Weston e Brigham (2004, p. 378 e 379) listam algumas terminologias do Capital de Giro, e dentre as principais destacam-se:

1. O capital de giro, às vezes chamado de capital de giro bruto, refere-se simplesmente aos ativos circulantes.
2. O capital de giro líquido é definido como sendo os ativos circulantes menos os passivos circulantes.
3. A política de capital de giro refere-se às políticas básicas de uma empresa sobre (1) Os níveis-alvo para cada categoria de ativos circulantes e (2) como os ativos circulantes serão financiados.
4. A administração do capital de giro envolve a administração dos ativos e passivos circulantes, de acordo com as diretrizes do capital de giro.

Segundo Weston e Brigham (2004), Gitman (2002), Matias (2007), Assaf Neto e Silva (2002), o capital de giro pode ser classificado em: Capital de Giro Total/Bruto (Ativo Circulante); Capital de Giro Líquido (Ativo Circulante – Passivo Circulante); Capital de Giro Próprio (Patrimônio Líquido – Ativo Permanente – Realizável a Longo Prazo).

Santos (2001, p. 22 e 23) conceitua:

Uma empresa utiliza para seu funcionamento recursos materiais de renovação lenta, como as instalações, equipamentos e imóveis – denominados capital fixo ou permanente – e recursos materiais de rápida renovação, como os estoques de matérias primas e produtos que formam seu capital circulante.

Os recursos materiais de renovação rápida são denominados capital de giro. No balanço patrimonial da empresa, o capital de giro é representado pelo ativo circulante ou ativo corrente, composto pelas disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques.

O capital de giro líquido é igual ao ativo circulante menos o passivo circulante. Quando é positivo, corresponde ao volume de fundos de longo prazo (empréstimo e recursos próprios) aplicados no financiamento de estoques e contas a receber. Se for negativo (passivo circulante maior do que ativo circulante) significa que a empresa estará financiando seu ativo permanente com recursos financeiros de curto prazo, o que pode denotar um quadro de risco.

O capital de giro precisa de recursos para seu financiamento, como acontece com o capital permanente representado pelos imóveis e instalações físicas. Dessa forma, quanto maior for o capital de giro, maior será a necessidade de financiamento, seja com recursos próprios, seja com recursos de terceiros.

A quantidade de capital de giro utilizado por uma empresa depende de seu volume de vendas, se sua política de crédito comercial e do nível de estoques que ela

precisa manter. Esses três fatores podem variar independente uns dos outros.

Uma expressão de capital de giro em decorrência do aumento de vendas é considerada um fato normal. Provavelmente, o incremento de vendas provoque crescimento dos estoques e de contas a receber. O custo decorrente do aumento do capital de giro é considerado como um dos investimentos necessários à expansão das vendas.

Quando o capital de giro aumenta em virtude do crescimento dos estoques, ou das duplicatas a receber sem o correspondente crescimento das vendas, traduz uma situação de administração inadequada.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 18) comenta que além da falta de sincronização temporal, o capital de giro convive com duas outras importantes características: “curta duração e rápida conversão de seus elementos em outros do mesmo grupo, e a conseqüente reconversão”.

É nítido nos ativos correntes a presença de um fluxo contínuo e permanente de recursos entre seus vários elementos, estabelecendo forte inter-relação no grupo e tornando seus valores bastante mutáveis. Por exemplo, o disponível é reduzido por compras de estoques; os estoques, por sua vez, são transformados em vendas; se as vendas forem a vista, ocorre uma elevação do disponível; se as vendas forem realizadas a prazo, a conta de valores a receber é alterada, transformando-se em disponível quando do recebimento; e assim por diante (ASSAF NETO E SILVA, 2002, p. 18).

Então, a expansão do capital de giro ocorre em função do aumento das vendas, bem como do aumento do ciclo financeiro (redução de prazos de pagamento das compras ao fornecedor e aumento de recebimento das vendas efetuadas aos clientes).

Este ciclo operacional é constante, pois se o incremento das vendas provoca movimentações nos estoques e nas contas a receber e a pagar, o custo do aumento do capital de giro é considerado como investimento necessário à expansão das vendas. As variações dos prazos médios de rotação dos estoques, prazo médio de recebimento de contas a receber e prazo médio de pagamento de contas a pagar também podem influenciar o aumento ou redução do capital de giro.

Sendo assim, Hoji (2004) afirma que o estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras), incorridas durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço.

Uma situação de administração financeira inadequada é visualizada quando o capital de giro aumenta em virtude do crescimento dos estoques, ou do montante financeiro das duplicatas a receber sem o correspondente crescimento das vendas.

“O capital de giro está relacionado com todas as contas financeiras que giram e movimentam o dia a dia da empresa” (OLIVEIRA, 2005, p. 30). Em outras palavras, as contas relacionadas a capital de giro estão diretamente ligadas ao ativo circulante e passivo circulante, no balanço patrimonial.

#### a) Contas do ativo circulante

O capital de giro está diretamente ligado à gestão do ativo circulante, e ao passivo circulante. “No estudo do ativo circulante são naturais implicações com o gerenciamento de caixa, nível de crédito e nível de estoque, ou seja, de que maneira os recursos da empresa são aplicados no capital de giro” (MATIAS 2007; WESTON E BRIGHAM 2004; GITMAM 2002).

A gestão do ativo circulante deve estabelecer a quantidade de caixa necessária para sustentar a atividade operacional da empresa e, também, para:

1. Atender as necessidades inesperadas de caixa. A empresa deve possuir caixa para atender a necessidades inesperadas de dinheiro, como campanha de marketing repentina, devido a mudanças na concorrência;
2. Obter crédito (reciprocidade). A liquidez das empresas é importante pra enfrentar as necessidades financeiras e manter sua classificação de risco de crédito, junto às instituições financeiras. Além disso, os bancos costumam conceder descontos em tarifas bancárias, conforme o montante de recursos da empresa aplicados no banco (reciprocidade);
3. Obter descontos comerciais. A disponibilidade de caixa também é útil para aproveitar descontos comerciais, como aqueles obtidos pelo pagamento antecipado das contas ou obtidos ao se adquirir uma quantidade maior de produtos. Não havendo possibilidade de ganhos financeiros, o caixa deve tender a zero, a partir de um adequado planejamento (MATIAS, 2007, p. 33).

#### b) Contas do passivo circulante

Para Matias (2007) na gestão do passivo circulante são abordados o nível de endividamento e as alternativas e custos de financiamentos.

O passivo circulante é constituído por fontes de recursos de curto prazo, como empréstimos bancários, descontos de duplicatas, fornecedores, salários e impostos a pagar. (MATIAS 2007; WESTON E BRIGHAM 2004; GITMAM 2002).

## 2.4 Necessidade de capital de giro

“A Necessidade de Capital de Giro representa a diferença entre o montante de recursos aplicados em capital de giro, menos o total dos recursos que a empresa consegue para financiar o capital de giro” (OLIVEIRA, 2005, p. 31).

Necessidade de Capital de Giro (NCG), não é simplesmente um conceito para análise financeira de uma empresa, ou análise de caixa, mas vai além como estratégia de financiamento, crescimento e lucratividade. “A Necessidade de Capital de Giro é a chave para a administração financeira de um a empresa” (MATARAZZO 2003, p. 338).

Santos (2001) considera que o correto dimensionamento da necessidade de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro. Essa tarefa requer visão abrangente do processo de operação da empresa, de suas práticas comerciais e financeiros, além de dados sobre prazos de cobrança e recebimento.

Elevado volume de capital de giro irá desviar recursos financeiros que poderiam ser aplicados nos ativos permanentes da empresa. Todavia, capital de giro muito reduzido restringirá a capacidade de operação e de vendas da empresa.

Ao dimensionar seu capital de giro, a empresa deve observar os seguintes princípios:

- **1º** O capital de giro deve ser minimizado até o ponto em que não traga restrições às vendas e à lucratividade da empresa. Por exemplo, não manter estoques desnecessariamente elevados.
- **2º** A parcela permanente do capital de giro deve ser financiada com recursos financeiros permanentes (passivo exigível de longo prazo e patrimônio líquido). Já a parcela flutuante do capital de giro pode ser financiada com recursos financeiros de curto prazo (passivo circulante).
- **3º** O dimensionamento do capital de giro também depende de projeções de resultado. Em geral, a geração de lucro fornece recursos para financiar o capital de giro. Em determinados casos, porém, existe significativa diferença entre resultado e caixa. Nessa situação, a projeção de resultado terá menor impacto sobre o dimensionamento do capital de giro.
- **4º** Quando a empresa esta em fase de expansão acelerada, o adequado dimensionamento do capital de giro tem sido um dos fatores-chave para o sucesso de seu crescimento. A mesma atenção dispensada à análise de viabilidade econômica dos novos projetos de investimento das necessidades de capital de giro (SANTOS 2001, p. 26 e 27).



Segundo Oliveira (2005, p. 34), “Necessidade de Capital de Giro é o montante de recursos que a empresa precisa para financiar suas operações”.

O Quadro a seguir demonstra a necessidade de capital de giro para uma situação hipotética:

**QUADRO 8**  
Necessidade de Capital de Giro

EMPRESA: Malharia Alfa Ltda.	
CONTA DE CAPITAL DE GIRO	SITUAÇÃO LEVANTADA 30/04/2005 (R\$)
<b>1 Aplicações em Capital de Giro</b>	
1.1 Contas a receber	105.000,00
1.2 Estoque a receber	15.000,00
1.3 Estoque matéria-prima	39.000,00
1.4 Estoque mercadoria	-
<b>SOMA ( 1 )</b>	<b>159.000,00</b>
<b>2 Fontes de financiamento CG</b>	
2.1 Contas a pagar	42.000,00
2.2 Impostos a pagar	6.000,00
2.3 Custos e despesas a pagar	10.500,00
<b>SOMA ( 2 )</b>	<b>58.500,00</b>
<b>3 Necessidade de Capital de Giro ( 1 – 2 )</b>	<b>100.500,00</b>

Fonte: Oliveira (2005, p. 36)

Fleuriet; Kehdy e Blanc (2003) consideram importantes as seguintes observações no sentido de se esclarecer o conceito de Necessidade de Capital de Giro:

a) A Necessidade de Capital de Giro é diferente do Capital Circulante Líquido (CCL). No sentido financeiro clássico<sup>6</sup>, o Capital Circulante Líquido (CCL) define-se como:

$$\text{CCL} = \text{ativo circulante} - \text{passivo circulante}$$

Como o ativo e o passivo cíclicos constituem apenas uma parte do ativo e passivo circulantes, constitui-se que a Necessidade de Capital de Giro é,

<sup>6</sup> Lei das Sociedades Anônimas, art. 188, inciso III: “o excesso ou insuficiência das origens de recursos em relação às aplicações, representando aumento ou redução do capital circulante líquido”.

necessariamente, diferente do Capital Circulante Líquido<sup>7</sup> definido no sentido financeiro clássico.

b) A Necessidade de Capital de Giro é um conceito econômico-financeiro e não uma definição legal. Refere-se ao saldo de contas cíclicas<sup>8</sup> ligadas às operações da empresa. A classificação contábil, muitas vezes, não permite identificar com clareza as contas do ativo e passivo cíclicos. Assim, a medida da Necessidade de Capital de Giro pode variar de acordo com as informações de que os analistas financeiros dispõem sobre os ciclos econômicos e financeiros das empresas.

c) A Necessidade de Capital de Giro é muito sensível às modificações que ocorrem no ambiente econômico em que a empresa opera. Assim, modificações como redução de crédito de fornecedores, aumento de estoques etc., alteram, a curto prazo, a Necessidade de Capital de Giro da empresa. Todavia, a Necessidade de Capital de Giro depende, basicamente, da natureza e do nível de atividades dos negócios da empresa. A natureza dos negócios da empresa determina seu ciclo financeiro, enquanto o nível de atividade é função das vendas. O nível de atividade afeta mais acentuadamente a Necessidade de Capital de Giro das empresas de ciclo financeiro de longa duração do que a das empresas de ciclo financeiro de curta duração.

d) As contas cíclicas do ativo e passivo que constituem a Necessidade de Capital de Giro são contas ligadas às operações da empresa. De modo geral, essas contas representam à contrapartida das contas da demonstração de lucros e perdas que entram na determinação do lucro operacional do exercício antes de deduzidas as despesas financeiras e de depreciação.

e) A Necessidade de Capital de Giro pode ser negativa. Neste caso, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem depois das entradas de caixa. O passivo cíclico torna-se maior do que o ativo cíclico, constituindo-se em fonte de fundos para a empresa. Todavia, esta situação não ocorre na prática com grande frequência.

f) Se a empresa suspender parte de suas operações, interrompendo uma ou mais de suas linhas de produção, ou ocorrendo estado de falência ou concordata, a Necessidade de Capital de Giro, que constituía uma aplicação de fundos, passará a constituir uma fonte de fundos que poderá, por exemplo, ser utilizada pela empresa para pagamento a credores e acionistas (FLEURIET; KEHDY E BLANC 2003, p. 8 a 11).

#### 2.4.1 Redução da Necessidade de Capital de Giro

Santos (2001, p. 30) mostra que “um ciclo financeiro curto permite maior giro de caixa, e por sua vez, implica menor necessidade de caixa operacional ou capital de giro”.

Uma alternativa para a insuficiência de capital na fase de implantação ou de operação da empresa seria, portanto, obter uma redução de seu ciclo financeiro.

Como também já foi visto, o ciclo financeiro depende de três fatores: prazo de pagamento das compras, prazo de produção ou estocagem e prazo de recebimento das vendas.

Os prazos de pagamento de compras e de recebimento das vendas são determinados pelas condições de mercado. Apenas alterações provisórias desses prazos poderiam ser conseguidas de negociações com fornecedores e clientes. Por

---

<sup>7</sup> Na definição clássica, o capital circulante líquido representa uma aplicação de fundos, enquanto, na definição apresentada, o Capital de Giro representa uma fonte de fundos.

<sup>8</sup> Ativo Cíclico: Duplicatas a receber, estoques, adiantamentos a terceiros.

esse motivo, as medidas financeiras para encurtamento do ciclo financeiro são pouco eficazes.

Apenas o encurtamento do prazo de produção ou estocagem poderia fazer mudanças significativas e duradouras sobre o ciclo financeiro da empresa. Essas medidas, entretanto, estão fora do escopo da área financeira, exigindo o concurso das áreas técnicas, como produção, operação ou logística para sua implementação.

Diversas técnicas especiais podem proporcionar encurtamento da etapa de produção ou operação e, em consequência, do ciclo financeiro da empresa. Entre essas técnicas, estão *Just in Time* (JIT) e Administração Total da Qualidade. (SANTOS, 2001, p. 30).

## 2.5 Gestão do capital de giro

“A gestão do capital de giro pode ser dividida em gestão do capital de giro operacional, gestão do capital de giro financeiro e gestão integrada do capital de giro”. (MATIAS 2007 p. 36).

A gestão do capital de giro operacional aborda os elementos operacionais do ativo e do passivo circulante. [...]. O capital de giro financeiro [...] focaliza as origens e aplicações de recursos financeiros para capital de giro [...] e a gestão integrada do capital de giro [...] o desequilíbrio entre a geração e aplicação dos recursos operacionais, em que o ativo circulante operacional não pode ser totalmente financiado pelo passivo circulante operacional, faz com que a empresa tenha necessidade de capital de giro (NCG) (MATIAS, 2007, p. 36-39-40).

Os reflexos da gestão de capital de giro nas empresas mercantis podem ser mensurados por meio dos índices de liquidez ou do fluxo de caixa.

### 2.5.1 Índice Liquidez

“Um índice é como uma vela acesa num quarto escuro” (MATARAZZO, 2003, p. 147). Para esse autor, “índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”. “Os índices constituem a técnica de análise mais empregada. [...]. A característica fundamental dos índices é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa” (MATARAZZO, 2003, p. 147).

Segundo Matarazzo (2003), Assaf Neto e Silva(2002), Santos (2001), os índices mostram a base da situação financeira da empresa, e permitem prever a capacidade financeira da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no vencimento, fornecendo uma indicação de sua capacidade de manter seu capital de giro no volume necessário à realização de suas operações. Muitas pessoas confundem índices de liquidez com índices de capacidade de pagamento. Os índices de liquidez não são índices extraídos do fluxo de caixa que comparam as entradas com as saídas de dinheiro. São índices que, a partir do confronto dos Ativos Circulantes com as Dívidas, procuraram medir quão sólida é a base financeira da empresa. Uma empresa com bons índices de liquidez tem condições de ter boa capacidade de pagar suas dívidas, mas não estará, obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia em função de outras variáveis como prazo, renovação de dívidas etc. Um importante indicador de liquidez empresarial é o volume de capital circulante líquido, que é medido, pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Em princípio, quanto maior for este valor, melhor será a posição de liquidez de curto prazo da empresa, ou seja, maior se apresenta sua folga financeira. Na prática, é possível deparar com empresa que apresentam um capital circulante líquido baixo ou, eventualmente, negativo, mas que convivem com boa liquidez de caixa. Ao contrário, também podem ser verificadas empresas com capital circulante líquido mais elevado, mas que trabalham em situação de restrição de caixa (dificuldade financeira), refletindo um nível desfavorável de sincronização entre os prazos de realização de seus ativos e pagamentos de seus passivos circulantes. Empresas de mesmo porte e setor de atividade podem ainda apresentar volumes diferenciados do capital circulante líquido em função de suas características operacionais internas e de suas posturas perante o risco. Nestes casos, pode-se concluir, de forma mais genérica e estritamente vinculada ao objetivo da liquidez, que aquela empresa que apresentar maior capital circulante líquido será a de maior folga financeira.

A **LIQUIDEZ** de uma empresa é medida pela sua capacidade para satisfazer suas obrigações de curto prazo, *na data de vencimento*. A liquidez refere-se à solvência da situação financeira *global* da empresa – a facilidade com a qual ela pode pagar suas contas. As três medidas básicas de liquidez são (1) o capital circulante líquido, (2) o índice de liquidez corrente e (3) o índice de liquidez seco (GITMAN, 2002, p. 109).

a) Índice de Liquidez Geral

“O Índice de liquidez geral indica quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1,00 de dívida total, o que significa que quanto maior, melhor” (MATARAZZO, 2003, p. 164).

$$\text{Índice de liquidez geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realiz. Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível L. Prazo}}$$

b) Índice de Liquidez Corrente

“O índice de liquidez corrente indica capacidade da empresa de liquidar seus compromissos financeiros de curto prazo” (SANTOS, 2001, p. 23).

“Indica quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante, o que significa que quanto maior, melhor” (MATARAZZO, 2003, p. 167).

Este índice é calculado pela formula:

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

c) Índice de Liquidez Seca

“O índice de liquidez seca avalia a capacidade da empresa para liquidar suas dividas de curto prazo, considerando seus ativos de maior liquidez” (SANTOS, 2001 p. 24).

“Indica quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante (dívidas a curto prazo)” (MATARAZZO, 2003, p. 173).

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

**Ou**

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{Disponível} + \text{Aplic. Financ.} + \text{Cliente de Rápida Conversibilidade}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Observação: o estoque constitui parte do ativo com menor liquidez.

## 2.6 Indicadores econômico e financeiro de balanços

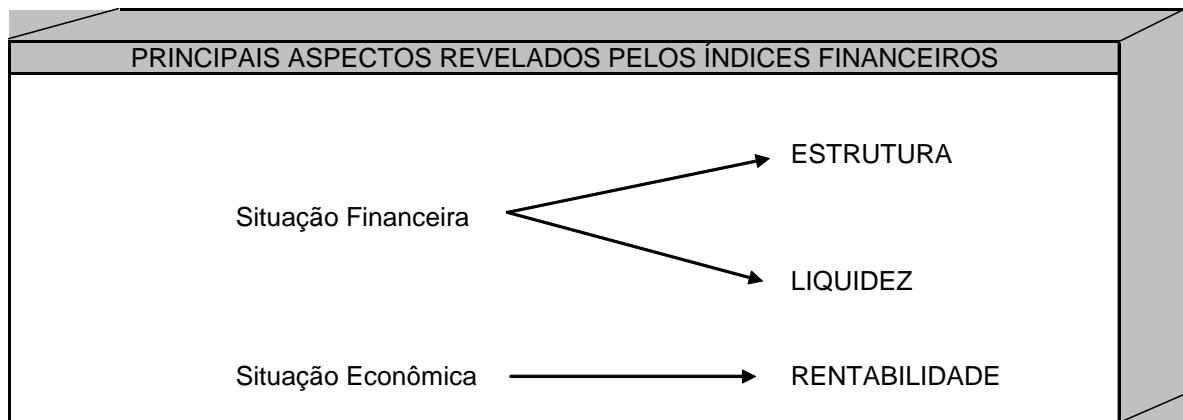
A análise de balanço por meio de índices possibilita interpretar a situação econômico-financeira das empresas é destacada por vários autores (Matarazzo 2003; Iudícibus, 1998; Santos, 2001) como um excelente instrumento de análise para os analistas externos.

Os índices servem de medida dos diversos aspectos econômicos e financeiros das empresas. Os índices financeiros permitem construir um quadro de avaliação da empresa. Um endividamento elevado não significa que esteja à beira da insolvência. Outros fatores, como prestígio da empresa junto ao governo, relacionamento com o mercado financeiro etc., podem fazê-la operar indefinidamente, mesmo que mantenha sempre elevado o endividamento. O índice financeiro, porém, é um alerta (MATARAZZO, 2003, p. 148).

Matarazzo (2003) reforça que deve subdividir a análise das demonstrações financeiras em análise da situação financeira e análise da situação econômica.

Analisa-se a situação financeira separadamente da situação econômica; posteriormente, juntam-se as conclusões dessas duas análises. Os índices da situação

financeira, por sua vez, são divididos em índices de estrutura de capitais e índices de liquidez, conforme mostra o esquema seguinte, proposto por Matarazzo (2003).



Fonte: adaptado de Matarazzo, 2003, p. 150.

Embora autores e profissionais de Análise de Balanço tenham alguns pontos em comum quanto aos principais índices de que se valem, existem algumas diferenças em suas análises.

Certos índices, como Participação de Capitais de Terceiros, Liquidez Corrente e Rentabilidade do Patrimônio Líquido, são usados por praticamente todos os analistas. Outros, porém, como Composição do Endividamento, Liquidez Seca, Rentabilidade do Ativo, Margem Líquida de Lucro, nem sempre fazem parte dos modelos de análise.

Cada autor apresenta um conjunto de índices que, de alguma forma, difere dos demais. Mesmo com relação aos índices que constam de praticamente todas as obras e trabalhos, sempre há algumas pequenas diferenças de fórmula. Por exemplo, no que tange à rentabilidade do Patrimônio Líquido, há autores que apresentam a rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido inicial, outros sobre o Patrimônio Líquido médio e outros sobre o Patrimônio Líquido final. Com relação à Participação de Capitais de Terceiros ou Endividamento, também existem fórmulas diferentes. Há aqueles que calculam esse índice com relação ao total do Passivo da empresa, outros que o calculam em relação ao Patrimônio Líquido e outros, ainda, que invertem o índice, calculando a relação entre Ativo e Capitais de Terceiros, são contudo, pequenas diferenças que não chegam a afetar propriamente a análise (MATARAZZO, 2003, p. 150 e 151).

**QUADRO 9**  
Quadro-resumo dos índices econômicos e financeiros

SÍMBOLO	ÍNDICE	FÓRMULA	INDICA	INTERPRETAÇÃO
<b>Estrutura de Capital</b>				
1. CT/PL	Participação de Capitais de Terceiros (Endividamento)	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio.	Quanto menor, melhor.
2. PC/CT	Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$	Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais.	Quanto menor, melhor.
3. AP/PL	Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto reais a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido.	Quanto menor, melhor.
4. AP/PL + ELP	Imobilização dos Recursos não Correntes	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}} \times 100$	Que percentual dos Recursos não Correntes (Patrimônio Líquido e Exigível a Longo Prazo) foi destinado ao Ativo Permanente.	Quanto menor, melhor.
<b>Liquidez</b>				
5. LG	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1 de dívida total.	Quanto maior, melhor.
6. LC	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada \$ 1 de Passivo Circulante.	Quanto maior, melhor.
7. LS	Liquidez Seca	$\frac{\text{Disponível} + \text{Títulos a Receber} + \text{Outros Ativos de Rápida Conversibilidade}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada \$ 1 de Passivo Circulante.	Quanto maior, melhor.
<b>Rentabilidade (ou Resultados)</b>				
8. V/AT	Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$	Quanto a empresa vendeu para cada \$ 1 de investimento total.	Quanto maior, melhor.
9. LL/V	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos.	Quanto maior, melhor.
10. LL/AT	Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de investimento total.	Quanto maior, melhor.
11. LL/PL	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de capital próprio investido, em média, no exercício.	Quanto maior, melhor.

Fonte: adaptado de Matarazzo, 2003, p. 152

Outros índices mencionados por Matarazzo (2003) estão relacionados à análise dos prazos médios envolvidos nas operações da empresa. Para esse autor, uma das descobertas mais interessantes da análise de balanços é a de que, por meio dos dados das demonstrações financeiras, podem ser calculados, por exemplo, quantos dias, em média, a empresa terá de esperar para receber suas duplicatas. Este é o chamado índice de prazo médio de recebimento de vendas (MATARAZZO, 2003, p. 311).

Outros índices que podem ser calculados são os de prazo médio de renovação de estoque e prazo médio de pagamento de compras.

Matarazzo (2003) menciona que a conjunção dos três índices de prazos médios leva à análise dos ciclos operacionais e de caixa, elementos fundamentais para a determinação de estratégias empresarias, tanto comerciais quanto financeiras, geralmente vitais para a



determinação do fracasso ou sucesso de uma empresa. E afirma também que, a partir dos ciclos operacionais e de caixa são construídos modelos de análise do capital de giro e do fluxo de caixa (MATARAZZO, 2003, p. 311).

### 2.6.1 Índices para análises de prazos

#### **Prazo médio de recebimento de vendas – PMRV**

Expressa o tempo decorrido entre a venda e o recebimento. Logo é obtido através da seguinte fórmula:

$$\text{PMRV} = 360 \times \frac{\text{Duplicatas a Receber (DR)}}{\text{Vendas (V)}}$$

Matarazzo (2003) diz que o volume de investimento em duplicatas a receber é determinado pelo prazo médio de recebimento e montante das vendas.

As duplicatas a receber funcionam como uma espécie de reservatório que é alimentado pelas vendas e, ao mesmo tempo, alimenta o caixa. O nível de reservatório representa o volume de investimentos efetuados pela empresa em duplicatas a receber. Repare-se que o fluxo de entrada e de saída do reservatório não depende do seu nível, mas de quanto entra diariamente no reservatório. Isto significa que a entrada em caixa será igual, qualquer que seja o nível do reservatório (MATARAZZO, 2003, p. 314).

Segundo Matarazzo (2003) o prazo médio de recebimento não é fixo, e as suas alterações provocam modificações no fluxo de entradas em caixa.

#### **Prazo médio de pagamento de compras – PMPC**

Segundo Matarazzo (2003, p. 317) “tudo o que foi dito com relação ao prazo de recebimento de vendas é análogo ao prazo de pagamento de compras, cuja fórmula é a seguinte”:

$$\text{PMPC} = 360 \times \frac{\text{Fornecedores (F)}}{\text{Compras (C)}}$$

### **Prazo médio de renovação de estoques – PMRE**

Ainda Matarazzo (2003, p. 317), “aparentemente, a fórmula do prazo médio de renovação de estoque é análoga às anteriores. Há, porém, uma diferença fundamental: enquanto as duplicatas a receber (ou a pagar) decorrem das vendas (ou das compras) passadas, os estoques relacionam-se com as vendas (a preço de custo) futuras. O correto seria, pois, tomar as vendas dos próximos meses após o balanço. Como esse dado, porém, não é disponível ao analista externo, tornam-se as próprias vendas passadas a preço de custo, dadas pelo custo das mercadorias vendidas.

$$\text{PMRE} = 360 \times \frac{\text{Estoques (E)}}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)}}$$

Após verificar se capital de giro é suficiente para financiar as operações, outra maneira direta para essa comprovação é analisar a capacidade de pagamento da empresa por meio do fluxo de caixa.

## **2.7 Fluxo de caixa**

É um instrumento de controle que tem por objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa. Consiste em um relatório gerencial que informa toda a movimentação de dinheiro (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado, que pode ser uma semana, um mês etc. (OLIVEIRA, M, 2004, p. 52).

É através do fluxo de caixa que uma empresa acompanha toda a sua movimentação de entradas e saídas de recursos financeiros e também projeta estimativas para períodos futuros. Oliveira (2005, p. 56) diz que “O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira, que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado”. Este instrumento permite que a empresa conheça sua disponibilidade de caixa.

Para começar a montar e gerenciar o relatório de Fluxo de Caixa tem que ser persistente e disciplinado, pois tem que criar o hábito de registrar todo e qualquer movimento financeiro ocorrido e a ocorrer na empresa em determinada data diariamente.

Para Santos (2001, p. 57) “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”.

É importante ressaltar que a empresa pode operar com lucro, ao mesmo tempo estar em dificuldades para saldar compromissos de curto prazo, pois, nem sempre, caixa e lucro “andam juntos”. “O que quebra uma empresa é a falta de caixa, ou seja, a falta de recursos que possam ser prontamente convertidos em moeda para pagar suas contas. Quem permite à empresa enxergar se vai haver sobra ou falta de caixa é o fluxo de caixa.” (SÁ, 2008, p. 17).

A utilização do fluxo de caixa corretamente esclarece entre outras questões:

- Se a empresa gera caixa suficiente para financiar suas próprias operações;
- O quanto pode ser retirado de recursos da empresa – sob a forma de dividendos ou de investimentos – sem que esta se fragilize financeiramente;
- Qual a capacidade da empresa se endividar;
- Se os estoques estão girando mais depressa ou mais devagar;
- Por que a empresa está gerando lucro e não está gerando caixa;
- Por que a empresa, apesar de estar tendo prejuízo, continua sobrevivendo;
- Se a empresa está criando valor para seus acionistas. (SÁ, 2008, p. 17-18).

Santos (2001, p. 59) diz que “os principais fatores determinantes para elaboração do fluxo de caixa são o prazo de cobertura, sua utilização e a disponibilidade de recursos humanos e materiais a serem alocados a sua implantação e operação”.

### 2.7.1 Métodos de fluxo de caixa

Sá (2008) apresenta três métodos de fluxo de caixa.

O primeiro: é o fluxo pelo método direto, mediante um relatório com as demonstrações de saldo inicial e saldo final baseado no plano de contas da tesouraria, este é considerado mais simples, e mais comumente utilizado e muito limitado em seu campo visual.

O segundo: é o fluxo de caixa pelo método indireto, baseado em dados das demonstrações contábeis, é uma forma intermediária de se elaborar este instrumento que embora mais complicado possibilitará informações mais precisas e constitui-se em instrumento insubstituível quando se trata de fazer o planejamento financeiro, o que vale estudá-lo mais profundamente.

E o terceiro: o método mais avançado dentro do qual trata o fluxo de caixa determinístico e o fluxo de caixa estocástico, ambos utilizam equações matemáticas mais elaboradas só acessíveis a quem domina bem a esta linguagem.

Assaf Neto e Silva (2002) apresentam outras metodologias variadas para apuração e análise do fluxo de caixa: Apuração do fluxo de caixa por balanços consecutivos - comparação de balanços para explicar o desempenho das disponibilidades; fluxo de caixa no sentido restrito e amplo - baseado na demonstração de resultado para evidenciar a relação de disponibilidades de caixa e lucro líquido; fluxo de caixa efetivo - elaborado a partir de transações que afetaram efetivamente o disponível da empresa, e, fluxo de caixa indireto – “agregar ao lucro líquido as variações do capital de giro, exceto os empréstimos bancários; somar (ou subtrair) as despesas e receitas que não representam desembolso de recursos; e retirar itens que estão na demonstração do resultado que não estão diretamente relacionados com as operações da empresa” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 50). Além de apresentar três tipos de fluxos de caixa: Fluxo do capital circulante líquido – elaborado através da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos, DOAR; Fluxo de caixa operacional – “representa basicamente os resultados financeiros (no sentido estrito de caixa) produzidos pelos ativos identificados diretamente na atividade da empresa” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 52); e, Fluxos de caixa incrementais (marginais) e residuais, utilizados geralmente nas decisões de investimento, na avaliação dos resultados de caixa de se produzir e vender uma unidade (ou número específico de unidades) adicional do produto, na tarefa de determinar o investimento adicional necessário em valores a receber diante de uma alteração na política de crédito (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 54).

## 2.7.2 Preparação para o fluxo de caixa

Oliveira (2005) diz que são necessárias para preparação do fluxo de caixa, informações como:

- Previsão de vendas e os respectivos prazos de recebimento;
- Previsão das compras e os respectivos prazos de pagamento aos fornecedores;
- Levantamento dos valores a receber dos clientes, das vendas já realizadas;
- Levantamento dos compromissos a pagar aos fornecedores e pagamento de despesas operacionais mensais;
- Levantamento das disponibilidades financeiras existentes (OLIVEIRA, 2005, p. 56 e 57).

Este autor apresenta uma forma simples e eficiente, especialmente para micro e pequenas empresas de preparação de fluxo de caixa.

Baseado nos levantamentos das informações, esta preparação consiste na elaboração de uma planilha de fluxo de caixa, como o exemplo a seguir:

**QUADRO 10**  
Fluxo de Caixa

ITENS	FLUXO DE CAIXA						Σ
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	
<b>1. INGRESSOS</b>							
VENDAS A VISTA	2100	2100	2100	2100	2100	2100	12600
VENDAS A PRAZO	1000	1000	1000	1000	1000	1000	6000
OUTRAS RECEITAS							0
<b>TOTAL DAS ENTRADAS (1)</b>	<b>3100</b>	<b>3100</b>	<b>3100</b>	<b>3100</b>	<b>3100</b>	<b>3100</b>	<b>18600</b>
<b>2. Desembolsos</b>							
COMPRAS A VISTA	100	100	100	100	100	100	600
COMPRAS A PRAZO	330	330	330	330	330	330	1980
SALÁRIOS E ENCARGOS	600	600	600	600	600	600	3600
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	300	300	300	300	300	300	1800
IMPOSTOS	350	350	350	350	350	350	2100
ALUGUEL	250	250	250	250	250	250	1500
MATERIAL DE CONSUMO	60	60	60	60	60	60	360
OUTRAS DESPESAS	300	300	300	300	300	300	1800
<b>TOTAL DAS SAÍDAS (2)</b>	<b>2190</b>	<b>2190</b>	<b>2190</b>	<b>2190</b>	<b>2190</b>	<b>2190</b>	<b>13140</b>
<b>3. Diferença do período (1-2)</b>	<b>910</b>	<b>910</b>	<b>910</b>	<b>910</b>	<b>910</b>	<b>910</b>	<b>5460</b>
<b>4. Saldo inicial de caixa</b>	<b>100</b>	<b>1010</b>	<b>1920</b>	<b>2830</b>	<b>3740</b>	<b>4650</b>	<b>100</b>
<b>5. Disponibilidade acumulada (3+4)</b>	<b>1010</b>	<b>1920</b>	<b>2830</b>	<b>3740</b>	<b>4650</b>	<b>5560</b>	<b>5560</b>
<b>6. Nível desejado de caixa</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
<b>7. Faltas a recuperar (Provisão)</b>							<b>0</b>
<b>8. Sobras provisão próximo mês</b>							<b>0</b>
<b>9. Amortizações das Faltas(Provisão)</b>							<b>0</b>
<b>10. Resgate de Sobras Provisionadas</b>							<b>0</b>
<b>11. Saldo final de caixa</b>	<b>1010</b>	<b>1920</b>	<b>2830</b>	<b>3740</b>	<b>4650</b>	<b>5560</b>	<b>5560</b>

Fonte: Oliveira, M (2004)

### 2.7.3 Implantação do Fluxo de Caixa

Para a implantação do fluxo de caixa, são necessários alguns requisitos como o apoio da direção da empresa, organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área, integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema de fluxo de caixa, comprometimento dos responsáveis pelas diversas áreas, no sentido de alcançar os objetivos e as metas propostas no fluxo de caixa, controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária, tudo como já foi dito anteriormente.

Todo homem de empresa segue, em maior ou menor grau, os princípios orçamentários quando prevê operações e receitas e quando planeja programas de produção, crédito e vendas. Mas orçar é mais do que tudo isso. Orçar é um meio de coordenar a inteligência combinada de toda uma organização em um plano de ação na experiência anterior e governado por um juízo racional de fatores que exercerão influência sobre o curso dos negócios no futuro. Orçar não é apenas controle, não é apenas previsão. É uma análise exigente e rigorosa do passado e um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras. O objetivo é colocar o julgamento deliberado, bem concebido e astuto dos negócios em lugar do êxito accidental na administração do empreendimento. Não se deveria considerar o orçamento como expressão daquilo que se acredite que venha ocorrer, mas, ao contrário, deve-se considerá-lo como objetivo realizável. É uma bússola pela qual uma empresa manter-se-á tão perto quanto possível do curso traçado. Um orçamento compele os executivos a estudar seus problemas. Instila o hábito da investigação cuidadosa antes que se tomem as decisões. Uma vez completados os estudos e tomadas de decisões, o orçamento servirá como uma declaração de princípios, baseada nos esforços conjuntos de todos os interessados (MATZ, CURRY & FRANK, 1987, p.120)<sup>9</sup>.

Nesses termos, o fluxo de caixa é o instrumento que deverá ser utilizado, com a finalidade de detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros pela empresa.

Caso houver excedentes financeiros, permitirá ao empresário administrador estudar a destinação mais eficiente dos mesmos. Se houver falta de recursos financeiros, possibilitará a ele captar nas fontes menos onerosas de mercado.

O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial ao equilíbrio da gestão do negócio, e permite uma visão perfeita do empreendimento. Trabalhada com regime de caixa, mostra em tempo real o que está acontecendo dentro da empresa, podendo até mesmo antecipar-se a

---

<sup>9</sup> <http://www.administradores.com.br>

eventos indesejados, mas que por sua vez deverá fazer um link com os demonstrativos de resultados do exercício (DRE) para se completar na eficiência da gestão como veremos a seguir no próximo tópico.

## 2.8 Demonstrações financeiras

Conforme a lei nº 6.404 de 1976, artigo 176, ao fim de cada exercício social, a diretoria da empresa fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício:

I - balanço patrimonial;

II - demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados;

III - demonstração do resultado do exercício;

~~IV - demonstração das origens e aplicações de recursos.~~

IV – demonstração dos fluxos de caixa;

V – se companhia aberta, demonstração do valor adicionado. (Incluído pela Lei nº 11.638, de 2007).

A seguir Iudícibus explica a razão da citação da lei das Sociedades Anônimas acima:

Pela legislação do Imposto de Renda, as Sociedades por Quotas de Responsabilidade Limitada devem seguir parte dos dispositivos da Lei das Sociedades por Ações. Embora não seja necessária a publicação das Demonstrações Financeiras por parte das empresas “Ltda.”, devem essas empresas estruturar suas demonstrações nos moldes da Lei das S.A., para melhor atender às exigências do Imposto de Renda. Somente a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos é exigência específica das Sociedades por Ações. (IUDÍCIBUS, 1998. p. 40).

Matarazzo (2003, p. 41) constata que “essa lei trouxe consideráveis aperfeiçoamentos contábeis em relação às práticas anteriormente vigentes e tornou-se um marco na história da Contabilidade no Brasil”.

O tema deste estudo é: “Administração Financeiras das Micro e Pequenas Empresas”, isto é, empresas de sociedade por quotas de responsabilidade limitada e individuais e por este motivo não serão abordados assunto que se refere a empresas em outros níveis como a Sociedade Anônima, bem como as suas diferenças e metodologias.

A evolução do patrimônio líquido das empresas de pequeno porte pode ser acompanhada por instrumentos gerenciais de mais fácil compreensão.

### 2.8.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é a demonstração que “apresenta todos os bens e direitos da empresa – Ativo -, assim como as obrigações – Passivo Exigível – em determinada data” (MATARAZZO, 2003. p. 41). “Passivo Exigível porque, no momento em que a dívida vencer, será exigida (reclamada) a liquidação da mesma. Por isso é mais que adequado denominá-lo Passivo Exigível” (IUDÍCIBUS, 1998, p. 41).

De acordo com Iudícibus (1998, p. 43), a “expressão balanço decorre do equilíbrio: Ativo = Passivo + PL (Patrimônio Líquido), ou da igualdade: Aplicações = Origens. A expressão patrimonial origina-se do Patrimônio da empresa, ou seja, conjunto de bens, direitos e obrigações”.

O Balanço Patrimonial deve conter os grupos de contas descritos conforme a seguir:



**QUADRO 11**  
**Balanço Patrimonial**

**ATIVO**

**ATIVO CIRCULANTE**

- Disponibilidades
- Direitos realizáveis no curso do exercício social seguinte.
- Aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte.

**ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO**

- Direitos realizáveis após o término do exercício seguinte
- Direitos derivados de adiantamentos ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituírem negócios usuais na exploração do objeto da companhia.

**ATIVO PERMANENTE**

- Investimentos
- Participações permanentes em outras sociedades e direitos de qualquer natureza, não classificáveis no Ativo Circulante, ou Realizável a Longo Prazo que não se destinem à manutenção da atividade da companhia ou empresa.
- Imobilizado
- Direitos que tenham por objeto bens destinados à manutenção das atividades da companhia ou empresa, ou exercidos com essa finalidade, inclusive os de propriedade comercial ou industrial.
- Aplicações de recursos em despesas que contribuirão para a formação do resultado de mais um exercício social, inclusive juros pagos ou creditados aos acionista durante o período que anteceder o início das operações sociais.

**PASSIVO****PASSIVO CIRCULANTE**

- Obrigações da companhia, inclusive financiamentos para a aquisição de direitos do Ativo Permanente quando vencerem no exercício seguinte.

**PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO**

- Obrigações vencíveis em prazo maior do que o exercício seguinte.

**RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS**

- Receita de exercícios futuros diminuídas dos custos e despesas correspondentes.

**PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

- Capital Social
- Montante do capital subscrito e, por dedução, parcela não realizada.
- Reservas de Capital
- Ágio na emissão de ações ou conversão de debêntures e partes beneficiárias.
- Produto da alienação de partes beneficiárias e bônus de subscrição.
- Prêmios recebidos na emissão de debêntures, doações e subvenções para investimentos.
- Correção monetária do capital realizado, enquanto não capitalizada.
- Reservas de Reavaliações
- Contrapartida do aumento de elementos do Ativo em virtude de novas avaliações, documentadas por laudo técnico.
- Reservas de Lucros
- Contas constituídas a partir de lucros gerados pela companhia.
- Lucros ou Prejuízos Acumulados
- Lucros gerados pela companhia, que ainda não receberam destinação específica.

Fonte: Matarazzo (2006. p. 44)

Para todas estas contas há uma padronização em relação ao prazo para que se transformem em dinheiro, no caso do ativo, ou que sejam quitadas, no caso do passivo. As contas de curto prazo são obrigatoriamente listadas antes das contas de longo prazo. Isto reforça a ordenação quanto à liquidez, as contas mais líquidas precedem as contas menos líquidas.

A esse respeito Gitman (2002) e Matarazzo (2003), destacam: os ativos circulantes e os passivos circulantes são de curto prazo. Isso quer dizer que eles se convertem no prazo máximo de um ano. Todos os outros ativos e passivos, juntamente com o patrimônio dos acionistas, que se espera ter duração infinita, são considerados itens de longo prazo, ou permanentes, porque devem ficar nas contas da empresa por prazo superior a um ano. Os ativos são apresentados na ordem de liquidez, isto é, na ordem que se transformam em dinheiro com mais facilidade.

### 2.8.2 Demonstrativo de Resultados do Exercício (D R E)

A apuração mensal de resultados é um instrumento de gestão econômica que possibilita ao empresário conhecer os resultados de seu negócio, no fim de determinado período, como por exemplo, no fim de cada mês, de cada trimestre, de cada semestre ou de cada ano.

A apuração de resultados representa a diferença entre as vendas totais e os custos e despesas totais (do período que se pretende apurar).

Quando o resultado é positivo, significa que a empresa operou com lucro.

Quando o resultado é negativo, significa que a empresa operou com prejuízo (OLIVEIRA, 2005, p. 78).

Segundo Oliveira, M (2004), o demonstrativo financeiro que objetiva gerar uma visão sobre a lucratividade do negócio é a Demonstração de Resultado do Exercício, chamada DRE (acrônimo). Este demonstrativo segue o regime de competência.

O regime de competência segundo Gitman (2002, p. 12) diz que “o contador prepara as demonstrações financeiras, que reconhecem as receitas no momento da venda e as despesas quando incorridas”. É o período efetivo de vendas e respectivas despesas sem que haja ingressos ou desembolsos de caixa.

O Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) enfatiza:

- a) Performance da empresa num período.
- b) Dinâmica patrimonial.
- c) Evidencia o lucro por ação.
- d) Despesas e receitas não operacionais.
- e) Segue o princípio da competência.

A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de um ano.

A Demonstração do Resultado do Exercício fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico. Normalmente, a demonstração do resultado cobre o período de um ano encerrado em uma data específica, em geral 31 de dezembro do ano calendário. Muitas empresas grandes, no entanto, operam em um ciclo financeiro de 12 meses, ou *ano fiscal*, que se encerra em outra data, diferente de 31 de dezembro. Ademais, é comum o preparo de demonstrações mensais para uso da administração e demonstrações trimestrais a serem colocadas à disposição dos acionistas das empresas de capital aberto (GITMAN, 2002, p. 71).

### 2.8.3 Modelo da Demonstração de Resultado do Exercício

Na concepção de Weston e Brigham (2004, p. 34): “Demonstração de resultado do exercício é uma demonstração que resume as receitas e despesas da companhia durante um determinado período contábil, geralmente um trimestre ou um ano”.

A seguir modelo para elaboração de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE):

**QUADRO 12**  
Demonstração do Resultado do Exercício

---

**Receita Bruta de Venda de Bens e Serviços**

---

- (-) Impostos sobre vendas
- (-) Devoluções, Descontos Comerciais e Abatimentos

**Receita Líquida**

---

- (-) Custos dos Produtos e Serviços Vendidos

**Lucro Bruto**

---

- (-) Despesas de Vendas
- (-) Despesas Administrativas
- (-) Despesas Financeiras Líquidas
- (-) Outras Despesas Operacionais
- (+) Outras Receitas Operacionais

**Lucro Operacional**

---

- (+) Receitas não operacionais
  - (-) Despesas não Operacionais
- Lucro antes do Imposto de Renda
- (-) Provisão para o Imposto de Renda
  - (-) Participações de Debêntures, Empregados, Administradores e Partes

Beneficiárias

---

**Lucro Líquido do Exercício**

---

Fonte: adaptado de Oliveira (2005, p. 80)

#### 2.8.4 Demonstração de resultados, atividades sob o aspecto gerencial.

De acordo com a legislação societária, as receitas e despesas financeiras são consideradas operacionais, mas sob o aspecto gerencial é mais apropriada sua classificação como resultante de atividades não operacionais (ou extra-operacionais), pois se originam das atividades de investimentos temporários e financiamentos. As receitas e as despesas não operacionais, assim classificadas contabilmente, originam-se das atividades extraordinárias e eventuais, que não fazem parte das atividades normais da empresa (exemplo: resultado da venda de ativo imobilizado) (HOJI, 2004).

**QUADRO 13**

Demonstração de resultado e atividades empresariais, sob o aspecto gerencial

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO	ATIVIDADES EMPRESARIAS	
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS</b> Vendas de produtos Prestação de serviços <b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b> Devoluções e abatimentos Impostos incidentes sobre vendas Impostos incidentes sobre serviços <b>(=) RECEITA LÍQUIDA</b> <b>(-) CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS</b> Custo dos produtos vendidos Custo dos serviços prestados <b>(=) LUCRO BRUTO</b> <b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b> Despesas de vendas Despesas gerais e administrativas Outras receitas e despesas operacionais <b>(=) LUCRO OPERACIONAL ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS</b>	Comerciais (vendas)  Produção (parte vendida ou executada)  Comerciais, administrativas e gerais (despesas de vendas e de suporte a atividades de operações)	OPERACIONAIS
<b>(+) RECEITAS FINANCEIRAS</b> <b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS</b> <b>(=) LUCRO OPERACIONAL (DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO SOCIETÁRIA)</b> <b>(+) RECEITAS NÃO OPERACIONAIS</b> <b>(-) DESPESAS NÃO OPERACIONAIS</b> <b>(=) LUCRO ANTES DO IR E CSLL</b>	Investimentos temporários e Financeiros  Atividades extraordinárias e eventuais	OPERACIONAIS NÃO
<b>(-) PROVISÃO P/ IR E CSLL</b> <b>(=) LUCRO APÓS O IR E CSLL</b> <b>(-) PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES</b> Empregados Administradores <b>(=) LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO</b>	Despesas sobre o lucro (ver Nota)  Despesas sobre o lucro (ver Nota)	

Fonte: Hoji (2004).

## 2.9 Ponto de equilíbrio

Oliveira (2007) aborda como ponto importante da análise: Custo / Volume / Lucro o conceito de Ponto de equilíbrio ou ponto de ruptura, do inglês break-even-point, nasce da conjugação dos Custos Totais com as Receitas Totais.

É a denominação dada ao estudo, nas empresas, principalmente na área da contabilidade, onde o total das receitas é igual ao total das despesas. No ponto de equilíbrio o resultado ou lucro final, é igual a zero. Há uma quantidade razoável de estudos que demonstram como efetuar o cálculo. Para tanto, é necessário, num primeiro momento, conhecer os fundamentos básicos de classificação dos custos e despesas fixos e custos e despesas variáveis.

Para cálculo do ponto de equilíbrio, a empresa precisa fazer uma separação clara entre os custos e despesas fixos e custos e despesas variáveis. Todos os livros de custos apresentam definições sobre custos e despesas, fixos e variáveis. Neste estudo adotamos as definições de Oliveira (2007, p. 5).

- **Custos Fixos:** São aqueles que não se alteram quando modifica o volume produzido. Deve-se ressaltar que essa invariabilidade ocorre apenas em um intervalo de tempo e de volume de produção.
- **Custos Variáveis:** São os custos que se alteram na mesma proporção do volume de produção.
- **Despesas Fixas:** São aquelas despesas relacionadas à estrutura da empresa, necessárias ao seu porte operacional e são pagas e/ou devidas, independentemente do faturamento. São despesas operacionais relativas a comercialização e administração geral.
- **Despesas Variáveis:** São aquelas despesas que variam proporcionalmente ao volume de vendas, como por exemplo: Impostos sobre vendas (ICMS/PIS E COFINS/ ISS) / Comissões sobre vendas / Publicidade (quando se determina uma verba sobre as vendas) / Outras despesas variáveis sobre vendas.

### 2.9.1 Margem de Contribuição

Antes de dar continuidade ao Ponto de Equilíbrio é importante conceituar Margem de Contribuição.

Segundo Martins (2003, p. 179) o conceito de **Margem de Contribuição por unidade** representa “a diferença entre o preço de venda unitário e o custo variável de cada unidade do produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputada sem erro”.

$$MCu = PVu - (CVu + DVu)$$

CVu = Custo Variável Unitário

DVu = Despesa Variável Unitário

Ainda segundo o autor, não se pode dizer que a Margem de Contribuição seja lucro, já que ainda faltam deduzir os Custos Fixos.

$$MCtotal = \text{Valor total da vendas} - (CVt + DVt)$$

CVt = Custo Variável Total

DVt = Despesa Variável total

A **Margem de Contribuição Total** da Empresa representa também a margem média, pois considera os vários itens vendidos, com preços, quantidades e margens diferentes. Conhecendo-se a margem de contribuição total ou unitária, a empresa pode calcular seu ponto de equilíbrio com foco contábil, financeiro e econômico.



### 2.9.2 Ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro

Conforme mencionado anteriormente, o ponto de equilíbrio ocorre quando a margem de contribuição total for suficiente para cobrir o montante dos custos e despesas fixos. Em outras palavras, quanto o total da margem de contribuição for igual ao total dos gastos totais fixos (Custos fixos + despesas fixas), o lucro da empresa é igual a zero. Segundo Martins (2003, p. 261) “esse é o ponto em que contabilmente não haveria nem lucro nem prejuízo (supondo produção igual à venda). Logo esse é o Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)”. Ainda segundo esse autor, a empresa estará perdendo pelo menos o juro do capital investido, comprometendo assim os custos de oportunidades<sup>10</sup>. Se o resultado for superior ao retorno, logo, haverá um Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE). É quando apresentado um lucro contábil, um lucro mínimo desejável.

O Ponto de Equilíbrio Financeiro deve levar em conta, por exemplo, à exclusão do valor da depreciação, que não representa desembolso de caixa, mas deve ser contabilizada como custo ou despesa. O autor explica que quando o nível de venda se iguala com os desembolsos fixos a empresa estará conseguindo se equilibrar financeiramente, mas estará com prejuízo contábil, uma vez que não estará conseguindo recuperar-se da parcela “consumida” do seu Ativo Imobilizado. Estará ainda economicamente perdendo os juros aumentando ainda mais o prejuízo total. Então, segundo Martins (2003, p. 261) temos:

- Para o ponto de equilíbrio contábil são levados em conta os custos fixos contábeis relacionados com o funcionamento da empresa.
- Ao ponto de equilíbrio econômico adicionam-se os custos fixos mais os custos de oportunidade, como por exemplo, os custos referentes à remuneração do capital próprio, ao possível aluguel das edificações (caso a empresa seja proprietária), perda de salários, etc.

Diferentemente do Ponto de Equilíbrio Contábil, o Ponto de Equilíbrio Econômico visa à obtenção de lucro que pode ser estipulado pelo empresário.

- Verifica-se o ponto de equilíbrio financeiro de uma organização, quando seus custos e despesas comparam-se com sua receita. Isto é, o ponto de equilíbrio, que pode ser

---

<sup>10</sup> Custo de Oportunidades segundo Martins (2003, p.234) “representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de uma outra”.

verificado financeiramente e/ou em quantidade de vendas ou prestação de serviços, é o ponto inicial de seu superávit. É exatamente ao alcançar o ponto de equilíbrio que a organização começa a gerar resultados positivos em suas operações. O ponto de equilíbrio pode ser verificado a partir da projeção/ orçamento das premissas financeiras, isto é, receita bruta, preço médio de venda, custo variável unitário e custos fixos.

O ponto de equilíbrio é uma das informações mais importantes de toda a empresa, e seu valor deve ser cuidadosamente calculado no máximo a cada três meses.

O cálculo do Ponto de Equilíbrio pode ser feito antes, durante e após as atividades operacionais da empresa. Quando o cálculo do Ponto de Equilíbrio é feito antes tem a finalidade de prever o volume necessário de vendas para que a empresa não tenha prejuízo e, nesse caso, trata-se de uma ferramenta que auxilia no planejamento das vendas. Quando o cálculo for realizado durante as atividades operacionais da empresa tem como objetivo acompanhar a evolução das vendas e dos custos e despesas do período.

Após apresentação dos conceitos, finalidade e utilidade do ponto de equilíbrio, seu cálculo é de forma geral, bastante simples mediante a utilização das fórmulas:

### 2.9.3 Fórmulas para calcular o Ponto de Equilíbrio:

Conforme Oliveira (2007, p. 39), antes de apresentar a equação básica para cálculo do ponto de equilíbrio é preciso definir os termos utilizados:

RTpe = Receita Total no Ponto de Equilíbrio

Q = Quantidade

PVu = Preço de Venda Unitário

CT = Custos Totais

DT = Despesas Totais

MCu = Margem de Contribuição Unitário

$$RTPE = GT = \text{Gastos Totais}$$

$$Q \times PVu = CFT + CVT + DFT + DVT$$

$$Q_{pe} = \frac{\text{Gastos Fixos Totais (GFT)}}{PVu - (CV + DV)u} = \frac{\text{G. Fixos Totais}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Obs.: para obter a Receita Total no Ponto de Equilíbrio em valor (\$), basta trabalhar com a Margem de Contribuição em percentual (%).

Abaixo um exemplo de Martins (2003, p. 258) para melhor entendimento:

Suponhamos uma empresa com os seguintes dados:

- Preço de venda = \$ 500/un.
- Custos + Despesas Variáveis = \$ 350/un.
- Custos + Despesas Fixos = \$ 600.000/mês

A empresa obterá seu ponto de Equilíbrio quando suas Receitas Totais forem iguais aos seus Custos e Despesas Totais:

$$RT = (C + D) T$$

$Q \times PV_u = GFT + CVT$
<p style="text-align: center;">Quantidade X \$ 500/un. = Quantidade X \$ 350/un. + \$ 600.000/mês</p> <p style="text-align: center;">Quantidade X ( \$ 500/un. - \$ 350/un.) = \$ 600.000/mês</p> <p style="text-align: center;">Ponto de Equilíbrio = <math>\frac{\\$ 600.000}{\text{mês}} = 4.000 \text{ un./mês}</math></p> <p style="text-align: center;">(\$500/un. - \$350/un.)</p>

Ou seja,

<p style="text-align: center;">Ponto de Equilíbrio = <u>....Custos + Despesas Fixas....</u></p> <p style="text-align: center;">Margem de Contribuição Unitária</p>
--

Para transformação em reais de Receitas Totais, basta fazer:

4.000 un./mês X \$ 500/un./\$ 2.000.000/mês, que é o Ponto de Equilíbrio em valores monetários.

Realmente, quando houver esse volume de vendas, teremos como Custos e Despesas Totais:

Variáveis: 4.000 un. X \$ 350/un. = \$ 1.400.000
Fixos: <span style="float: right;"><u>\$ 600.000</u></span>
<b>Soma = <span style="float: right;"><b>\$ 2.000.000</b></span></b>

Com resultado então igual a zero.

As ferramentas estudadas até então, são básicas, em relação a tantas outras existentes como são apresentadas na bibliografia deste estudo, mas de grande valor no suporte da gestão financeira de uma organização. Ao usá-las no dia a dia da empresa pode-se avaliar todo

processo produtivo, vislumbrando quanto irá ser ganho com este ou aquele investimento em trabalho focado e bem elaborado.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A partir da pesquisa bibliográfica desenvolvemos uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e caracterizada como estudo de caso.

Oferecer sugestões para o planejamento de estudos qualitativos não é fácil. Em primeiro lugar porque, ao contrário do que ocorre com as pesquisas quantitativas, as investigações qualitativas, por sua diversidade e flexibilidade, não admitem regras precisas, aplicáveis a uma ampla gama de casos. Além disso, as pesquisas qualitativas diferem bastante quanto ao grau de estruturação prévia, isto é, quanto aos aspectos que podem ser definidos já no projeto (ALVES-MAZZOTI E GEWANDSZNAJDER, 2004, p. 147).

Para Gil (2002) a pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema, tendo como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições e ainda possibilitando um amplo conhecimento dos aspectos relativos ao problema estudado.

Segundo Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2004, p. 159), “A significância de um estudo pode ser demonstrada indicando sua contribuição para a construção do conhecimento e sua utilidade para a prática profissional e para a formulação de políticas”. “A ênfase relativa da contribuição para cada um desses domínios dependerá dos objetivos do estudo, nas áreas de conhecimento aplicadas” (ALVES-MAZZOTI E GEWANDSZNAJDER 2004, p. 147 apud MARSHALL E ROSSMAN 1989).

Segundo Yin (2005, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A investigação de estudo de caso

- Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem

meramente uma característica do planejamento em si (Stoecker, 1991), mas uma estratégia de pesquisa abrangente. (Yin, 2005. p. 33).

### **3.2 Objetivos do estudo**

O objetivo deste estudo de caso é apresentar um modelo de planejamento financeiro adequado às micro e pequenas empresas mediante acompanhamento permanente de dados financeiros, visando planejar e controlar uma área essencial e importante de qualquer empreendimento.

O modelo apresentado corresponde a um trabalho de reestruturação nas diversas áreas da empresa LDM Empreendimentos Ltda., com sede no centro da cidade de Conselheiro Lafaiete MG, com foco na gestão financeira. Trata-se de uma empresa prestadora de serviço e representação comercial que atua no mercado de empréstimos consignados tendo como clientes bancos, operadoras de crédito, aposentados, pensionistas, funcionários públicos, etc.

### **3.3 Etapas da pesquisa**

A partir de uma reunião entre os sócios da empresa em 01 de Julho de 2009, ficou acordado um trabalho de reestruturação na Empresa LDM Empreendimentos Ltda., onde um levantamento de sua real situação seria feito com vistas a detectar pontos estratégicos que pudessem ser melhorados e estimulados de modo a garantir um crescimento sustentável, bem como planejar o futuro da organização.

A metodologia utilizada para realização deste trabalho partiu da observação em primeiro momento de todos os procedimentos que já eram utilizados e praticados dentro da empresa e que posteriormente seriam avaliados, entendidos e redesenhados como proposta de melhoria para uma gestão mais eficaz. O trabalho consistiu em um levantamento em todas as áreas da empresa.

Primeiramente um diagnóstico foi realizado para verificar onde poderia estar a origem de problemas e quais eram os sintomas e as possíveis causas.

A partir desta análise, surgiu a proposta de implantar um modelo de planejamento financeiro mais seguro e eficiente para a condução dos negócios. O estudo compreendeu uma

atuação na estrutura geral da empresa, verificando em suas particularidades qual o melhor tratamento para empresas enquadradas no simples<sup>11</sup>, comparada a empresas de outros regimes tributário em relação a faturamento e legislação.

---

<sup>11</sup> O Simples Nacional estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias.



## 4 ANÁLISE DA EMPRESA ESTUDADA

### 4.1 Dados e histórico da empresa

#### 4.1.1 Dados gerais da empresa

- RAZÃO SOCIAL: LDM Empreendimentos Ltda.
- ENDEREÇO: R. Melo Viana, 126 Sl 201 Centro Cons. Lafaiete – MG.
- CNPJ: 02.180.357/0001-24
- INSC. ESTADUAL: Isento.
- FUNDAÇÃO: Dezembro/1997.
- NÚMERO DE EMPREGADOS: 04 Indiretos ( Autônomos ).
- CAPITAL SOCIAL: R\$ 3.000,00 (Três mil reais)
- COMPOSIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL: Divido em três partes iguais.
- OBJETIVO OPERACIONAL: Prestação de Serviços por Conta de Terceiros.
- PRINCIPAIS LINHAS DE PRODUTOS: Prestação de serviços por conta de terceiros, intermediação financeira, intermediação comercial, outras intermediações.
- FATURAMENTO MÉDIO MENSAL: R\$ 4.235,85 (Quatro mil duzentos e trinta e cinco reais e oitenta e cinco centavos).
- NÚMERO DE FILIAIS: 04
- LOCALIZAÇÃO DAS FILIAIS: FILIAL I: Centro da Cidade de Itaverava / FILIAL II: Shopping Cristal na Cidade de Conselheiro Lafaiete / FILIAL III: Shopping Central na Cidade de Congonhas / FILIAL IV: Bairro São João ( Todas recentemente inauguradas).
- AREA OPERACIONAL: Conselheiro Lafaiete e circunvizinhança.
- PERFIL DA CLIENTELA: Aposentados e Pensionistas do INSS, funcionários estaduais e municipais.

#### 4.1.2 Histórico da empresa

Empresa criada no ano de 97 para atuação em representação comercial por conta de terceiros junto a uma representada distribuidora de medicamentos e produtos de higiene pessoal, para intermediações comerciais junto a farmácias e drogarias. Este modelo de empresa não se enquadra no simples, embora pequena no tamanho e faturamento, em função do objeto social, a mesma se equipara a atividades de profissional liberal, portanto, não se enquadrando como empresa de pequeno porte para efeito de benefício fiscal.

Atualmente devido à introdução de novos negócios e de novo quadro societário, o que se pretende é dar continuidade aos negócios praticados, satisfazendo os requisitos necessários para intermediação financeira. Também, novos negócios estão sendo analisados com objetivo de ter um ou mais produtos para oferecer ao mercado dentro do perfil do público atendido.

#### 4.1.3 Atuação da empresa

A empresa atua na prestação de serviços como agente e/ou preposto de empresas que operam com intermediação financeira para a cidade de Lafaiete e municípios vizinhos.

#### 4.1.4 Situação atual

A partir de janeiro/2009 alterou o quadro societário e a empresa passou a trabalhar representando bancos e operadoras de crédito no segmento de empréstimos consignados, conforme contrato firmado em janeiro de 2009.

O contrato atual é a prestação de serviços na área financeira, tendo como principal produto, a venda de empréstimos consignados para aposentados e pensionistas do INSS, além de empréstimos para funcionários públicos federais, estaduais e municipais, através de parceria com bancos comerciais mais especializados neste segmento de mercado como banco Bonsucesso, BMG, Banco Itermidium, Banco Semear, entre os principais.

A empresa opera com um baixo custo operacional devido às instalações modesta e estrutura fixa enxuta.

Para o processo operacional a empresa conta com equipamentos tecnológicos atualizados (computadores, scanners, telefones), uma boa instalação mobiliária em suas dependências, e parceiros (clientes) como já citados altamente eficientes. Os recebimentos das comissões são feitos semanalmente conforme o montante de empréstimos da semana anterior.

As filiais com seus operadores de crédito funcionam como células na divulgação e vendas dos serviços. Aqui devemos observar que os operadores trabalham de forma autônoma restando a formalização jurídica para a configuração de franquia evitando o vínculo empregatício.

A habilitação de um operador de crédito envolve um treinamento bastante rigoroso e, posteriormente a este treinamento, também um acompanhamento pela gerência responsável se faz necessário. Trata-se de um processo desgastante e perde-se muito em relação a não permanência deste profissional na empresa, o que gera uma rotatividade inconveniente, que acaba por gerar custos extras.

A venda se dá pela intermediação entre o cliente que necessita de empréstimos dessa modalidade e os bancos e parceiros supracitados. É um trabalho que exige tranquilidade, atenção e conhecimentos técnicos que permitem uma interação entre as partes, no que se refere à confiança e credibilidade.

## **4.2 Análise com base na situação atual**

A análise a seguir foi baseada na matriz de SWOT: forças, ameaças, oportunidades e fraquezas. Esta análise ocorreu em setembro/2009.

### **a) Análise do ambiente interno**

#### **Pontos Fortes:**

- Custo operacional (baixo)
- Equipamentos (tecnologia)
- Parceria fidelizada (Diversos Bancos)
- Recebimento semanal (Curto Prazo)
- Procura espontânea

Liberação de financiamento com valores mais baixo

**Pontos Fracos:**

Supervisão

Acesso para o cliente (Difícil acesso: sala localizada no segundo andar sem elevador)

Falta de disponibilidade de local para fixação de placas e faixas para identificação do local

Qualificação Pessoal

Exposição à legislação trabalhista

**b) Análise do ambiente externo**

**Oportunidades:**

Aumento do Mix de Produtos (Viagens e Turismo)

Novos negócios (Pontos)

Mercado ascendente

Oportunidade de Marketing

Liberação de crédito p/ idade avançada (82 anos)

Privacidade para o cliente

**Ameaças:**

Muitos concorrentes

Fraudes ao sistema (Risco de Falsários)

Prazo de Pagamento superior

Legislação

**QUADRO 14**  
Matriz SWOT

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	<b>Sobrevivência</b>	<b>Manutenção</b>
	Oportunidades		<b>Crescimento</b>	<b>Desenvolvimento</b>

Fonte: Adaptação da matriz de SWOT pelo autor da monografia

Em visita às dependências da empresa foi constatado o seguinte: Sala em edifício comercial localizada no centro da cidade de Conselheiro Lafaiete – MG. Empresa bem aparelhada tecnologicamente com computadores, impressora e scanner de última geração a laser, mesas, armários e cadeiras tudo concentrado em um único ambiente. Excelente ambiente de trabalho, empresa voltada para a prestação de serviços.

Atualmente esta prestação de serviços é voltada para uma única segmentação de mercado (Aposentados e Pensionistas do INSS, Servidores Públicos, Militares das Forças Armadas e Empréstimos Pessoais.).

### 4.3 Dados de faturamento e financeiro

**QUADRO 15**  
DESEMPENHO LDM EMPREENDIMENTOS. (REALIZADO)

MÊS	FATURAMENTO BRUTO	FATURAMENTO LIQUIDO
ABRIL / 2009	26.483,40	2.527,93
MAIO / 2009	33.087,46	2.937,77
JUNHO / 2009	22.845,89	2.823,59
JULHO / 2009	24.357,35	2.983,40
AGOSTO / 2009	21.635,46	2.916,13
SETEMBRO / 2009	33.658,28	5.422,33
OUTUBRO / 2009	43.591,93	5.803,97
SOMA	205.659,77	25.415,12
PERIODO DE 7 MESES	29.379,97	3.630,73

Fonte: Autor da monografia

**QUADRO 16**  
META / OBJETIVO

MÊS	FATURAMENTO BRUTO PREVISTO	FATURAMENTO LIQUIDO PREVISTO
NOVEMBRO / 2009	70.000	10.500
DEZEMBRO / 2009	80.000	12.000
JANEIRO / 2010	70.000	10.500

Fonte: Autor da monografia

**QUADRO 17**  
Situação Financeira Atual:

<b>QUADRO DE DEMONSTRATIVO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL</b>	
EMPRESA: LDM EMPREENDIMENTOS	DATA: 28/09/09
<b>CONTAS</b>	<b>VALORES (R\$)</b>
DISPONIBILIDADES	
Caixa	0,00
Banco	1.011,10
Aplicações de curto prazo	0,00
VALORES A RECEBER	
Em aberto (Comissões Pendentes a receber) 7 dias	3.000,00
Outros valores a receber	0,00
VALORES A PAGAR	
Aluguel	330,00
Publicidade	180,00
Comissões	420,00

Fonte: Autor da monografia

**QUADRO 18**  
Controle de Comissão a receber (PMR= 7dias):

DATA	CLIENTE	VLR EMPRESTIMO	VLR COMISSÃO	DATA RECEBIMENTO
18/9	Evaldo Antunes de Siqueira	3.054,25	61,08	
18/9	Núbia Heluar	3.171,74	63,43	
18/9	Ângela Maria de Souza Alves	1.477,84	295,57	
18/9	Maria Lúcia da Silva	4.176,87	835,37	

Fonte: Autor da monografia

#### 4.3.1 Implantação dos controles financeiros (Recomendações)

Os controles financeiros apresentados a seguir referem-se à aplicação e/ou implementação como apresentados no tópico 2.2 deste trabalho.

**Controle Diário de Caixa:** A adoção de um acompanhamento do caixa diariamente deve ser imediatamente implantado para que se possa dar início aos demais controles, para a obtenção de informações que eficazmente trarão visibilidade ao negócio.

Uma vez que a empresa LDM Empreendimentos centraliza todos os controles em sua matriz, recomenda-se um controle de caixa para cada loja filial, já que estas são independentes e possuem diretrizes e formatos diferentes em relação aos negócios, ao faturamento, comissões, aluguel, entre os outros.

Um centro de custo deve ser adotado por unidade de trabalho, para facilitar a análise, isto é, cada loja com seus controles separadamente.

**Controle de Movimentação Bancária:** Este controle possibilitará o acompanhamento das movimentações bancárias e serve para confrontar os registros da empresa e os lançamentos gerados pelo banco, além de gerar informações sobre saldos para o fiel cumprimento das obrigações diárias. A conciliação bancária deverá ser feita diariamente.

**Controle Diário de Vendas:** Este controle deverá ser implantado, uma vez que ainda não existe e sua importância deve-se ao fato de que os produtos comercializados pela LDM Empreendimentos são intangíveis<sup>12</sup>. Este controle trará clareza aos negócios uma vez que as vendas já feitas, no primeiro momento, podem não ser efetivadas por um motivo ou outro.

**Controle de Contas a Receber:** Este controle pode ser considerado o principal para o andamento regular das operações efetuadas no dia a dia da empresa LDM Empreendimentos. As vendas são de recebimentos de curtíssimo prazo, isto é, o prazo médio de recebimento é de 7 dias. O cancelamento de uma negociação frustra com muita facilidade a expectativa da operação. Devido a este fato é de suma importância o acompanhamento diário deste controle,

---

<sup>12</sup> Em que não se pode tocar; impalpável, intátil, intocável.



pois as tomadas de decisões serão mais eficazes, já que estarão sendo medidos tanto o volume de vendas quanto o volume de recusa dos contratos, bem como os motivos das desaprovações.

**Controle Analítico de Clientes:** Recomendamos o cadastramento dos clientes onde se constarão prioritariamente, os seguintes elementos: Os dados essenciais do processo que qualifiquem a capacitação do cliente ao crédito; data do cadastramento; dados do contrato (datas e valores); data da aprovação; data da recusa (desaprovação); motivos da recusa. O presente controle se fará em dois arquivos ou registros distintos de “Aprovados” ou “Desaprovados”. Através da apreciação periódica do “Controle de Desaprovados” se fará a verificação de possível venda futura, a depender dos motivos da recusa e sua qualificação para oportuna renegociação..

**Controle de Contas a Pagar:** Como foi dito, a empresa conta com 4 filiais que ainda estão sendo formatadas para atuarem como franquias. A empresa LDM Empreendimentos centraliza toda escrituração em sua Loja Matriz, e será de grande importância este controle. A metodologia usada para o rigor deste trabalho será estabelecer um centro de custo (já comentado) para cada uma das lojas facilitando assim toda tomada de decisão e acompanhamento individual. A empresa conta com um Software de gestão adequado a esta realidade, o que facilita muito o manejo em seu dia a dia.

**Controle Mensal de Despesas:** Este controle facilitará uma tomada de decisão, no caso de se ter que cortar gastos para o equilíbrio da empresa. Sua adoção contribuirá para que, além do controle destas despesas, as mesmas possam vir a ser apreciadas analiticamente.

#### **4.4 O capital de giro na empresa**

A gestão de capital de giro da LDM EMPREENDIMENTOS será baseada nas informações apresentadas no tópico 2.3. Neste tópico na página 28, Oliveira (2005) diz o seguinte: “Capital de Giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa...”, isto é, fornecer recursos para compras,

vendas a prazo, manter estoques, pagamentos de fornecedores, salários, pagamentos de impostos e demais custos e despesas operacionais.

No quadro 19 fica mais claro esta verdade.

#### **4.5 Necessidade de capital de giro na empresa**

A empresa LDM Empreendimentos não opera com estoques uma vez que a mesma é prestadora de serviços e o prazo médio de recebimento das operações é de sete dias, e por este motivo a necessidade de capital de giro vai ser administrada por meio do fluxo de caixa.

#### **4.6 A implantação do fluxo de caixa na empresa**

A empresa LDM Empreendimentos ainda não conta com um fluxo de caixa implantado o que prejudica a gestão do capital de giro. É necessário um fluxo de caixa de três, quatro ou seis meses para a gestão do capital de giro segundo Oliveira (2007).

Com a implantação de todos os controles ditos anteriormente, fica fácil começar a implantar o fluxo de caixa. Nos arquivos da empresa, em suas anotações estes dados já são suficientes para dar andamento, bastando primeiramente formatar da maneira correta, isto é, ordenadamente.

Com o fluxo de caixa pode-se enxergar entre outras coisas segundo Sá (2008, p. 17 e 18):

- Se a empresa gera caixa suficiente para financiar suas próprias operações;
- O quanto pode ser retirado de recursos da empresa – sob a forma de dividendos ou de investimento - sem que esta se fragilize financeiramente;
- Qual a capacidade de a empresa se endividar;
- Se os estoques estão girando mais depressa ou mais devagar;
- Por que a empresa está gerando lucro e não está gerando caixa;
- Por que a empresa, apesar de estar tendo prejuízo, continua sobrevivendo;
- Se a empresa está criando valor para seus sócios/acionistas.

A seguir o modelo para que possa ser utilizado a partir do primeiro semestre da implantação conforme apresentado:

**QUADRO 19**  
Planilha de Fluxo de Caixa LDM Empreendimentos

ITENS	FLUXO DE CAIXA						Σ
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	
<b>1. INGRESSOS</b>							
VENDAS A VISTA							
VENDAS A PRAZO							
OUTRAS RECEITAS							
<b>TOTAL DAS ENTRADAS (1)</b>							
<b>2. Desembolsos</b>							
COMPRAS A VISTA							
COMPRAS A PRAZO							
SALÁRIOS E ENCARGOS							
DESPESAS ADMINISTRATIVAS							
IMPOSTOS							
ALUGUEL							
MATERIAL DE CONSUMO							
OUTRAS DESPESAS							
<b>TOTAL DAS SAÍDAS (2)</b>							
<b>3. Diferença do período (1-2)</b>							
<b>4. Saldo inicial de caixa</b>							
<b>5. Disponibilidade acumulada (3+4)</b>							
<b>6. Nível desejado de caixa</b>							
<b>7. Faltas a recuperar (Provisão)</b>							
<b>8. Sobras provisão próximo mês</b>							
<b>9. Amortizações das Faltas(Provisão)</b>							
<b>10. Resgate de Sobras Provisionadas</b>							
<b>11. Saldo final de caixa</b>							

Fonte: Adaptado OLIVEIRA, M (2004)

#### 4.7 Demonstrativo de Resultado do Exercício / Balanço Patrimonial

Após a implantação de todos os controles mencionados é que a empresa poderá analisar qual é o seu posicionamento financeiro. Estas ferramentas trabalhadas com a devida atenção, rigor e diariamente fornecerão os dados necessários para o início das tomadas de decisões importantes dentro da organização.

A partir destes controles o próximo passo na empresa LDM Empreendimentos será de apurar o Demonstrativo de Resultados do Exercício que é basicamente o resumo dos resultados financeiros durante um período específico após sua ocorrência, e que dará suporte na elaboração do Balanço Patrimonial, que nada mais é do que o retrato da empresa num dado momento, isto é, a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data (GITMAN, 2002, p.71 e 72).

A partir destas demonstrações a que chamamos de regime de competência, é que a empresa LDM Empreendimentos estará transparente aos olhos de seus sócios, pois os resultados apresentados darão subsídios suficientes para se fazer todas as análises necessárias, em especial às de liquidez.

Neste ponto já podemos também calcular qual é a margem de contribuição e conseqüentemente qual é o ponto de equilíbrio, a fim de manter estável os resultados da empresa.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização deste estudo comprovamos quão importante é o assunto de finanças dentro das organizações. Os vários conceitos internalizados durante o curso de Administração permeiam uma visão generalista de uma organização, e neste caso como se trata da abordagem da administração financeira nas micro e pequenas empresas, efetivamente nos concentramos nas disciplinas diretamente ligadas ao estudo de finanças voltadas a este estrato empresarial como contabilidade, gestão de estoques, custos e formação de preços, também podemos citar o direito tributário e a administração financeira.

Os controles financeiros abordados são muito importantes e embora deficientes em muitas empresas e até mesmo inexistentes em outras, como foi comentado no decorrer deste estudo, podemos ver que sem estes a empresa não tem norte, não sabe para onde caminha. Daí a importância de estabelecer critérios no sentido de administrar as finanças dando a devida atenção ao assunto de maneira a implantar e acompanhar estes controles e estabelecer um planejamento financeiro constante.

A relação direta que cada ferramenta apresentada tem em relação às outras, nos permite entender suas funções específicas e que as mesmas se complementam proporcionando resultados diferentes em suas funções, mas todas no sentido para o mesmo propósito, o controle para uma boa administração.

Cada controle aqui estudado se interliga com os demais onde por mais simples que tenha sido apresentado, estará presente sua eficácia comprovadamente no fechamento final de todo o planejamento financeiro.

Levando-se em conta as características da empresa estudada, LDM Empreendimentos Ltda., podemos visualizar claramente as ferramentas de controle básicas e necessárias às suas operações como: controle diário de caixa; controle diário de movimentação bancária; controle diário de recebimentos (previsto X realizado); controle mensal de despesas fixas e de despesas variáveis, controle mensal de receitas e despesas; fluxo de caixa (previsto X realizado).

Ao executar todos estes controles, aprendendo a manipular estas ferramentas, a empresa estará preparando sua base de dados para a composição de instrumentos de análises

mais apurados como, por exemplo, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial (BP).

Através destas demonstrações contábeis, a empresa será capaz de avaliar sua situação econômico-financeira extraindo os indicadores necessários à análise e acompanhamento de sua situação econômica e financeira, o que determinará sua longevidade.

Para o acompanhamento de uma organização sob o ponto de vista de fazer previsões e planejamento das situações financeiras de curto, médio e longo prazo, o modelo de planejamento financeiro proposto para a empresa analisada, além de contar com a execução dos controles e da análise através dos índices de liquidez, contempla uma previsão de resultados, permitindo ações antecipadas aos seus acontecimentos.

Tratando-se de empresa prestadora de serviços, alguns controles mencionados no referencial teórico não são aplicáveis na empresa LDM Empreendimentos, como por exemplo, o controle de estoques, e no caso da gestão do capital de giro que pode ser feita mediante o fluxo de caixa.

A estratégia da empresa em relação ao tratamento na prestação de serviços pode-se dizer satisfatórias, pois as técnicas de gestão somadas às ferramentas aqui estudadas enriquecem o trabalho no seu dia a dia.

É com tratamento profissional que uma empresa sobrevive. É com conhecimento que ela se torna produtiva e se firma e afirma todos os dias.

## **5.1 Limitações do trabalho e recomendações**

### **a) Limitações do trabalho**

O Assunto sobre finanças não se esgota facilmente, pois sua abrangência é vasta e complexa. O objetivo deste estudo foi de apresentar um modelo simples e adequado à realidade das micro e pequenas empresas, apresentando algumas ferramentas suficientemente capazes de alcançar o que foi proposto.

Reconhecemos a limitação desse estudo, tanto pela insuficiência de literatura com modelos de gestão financeira para empresas de pequeno porte, como também pela restrição do estudo de caso realizado somente em uma pequena empresa.

A respeito da literatura sobre finanças corporativas apresentar vasta bibliografia, a maioria dos autores trata de termos voltados às médias e grandes corporações, e a maioria dos modelos de gestão financeira apresentados não se aplica aos pequenos negócios.

A despeito dessas limitações estamos convencidos que o modelo de gestão financeira apresentado neste trabalho é de fácil adaptação e bastante útil para as empresas de pequeno porte.

#### b) Recomendações

Recomendamos a implantação deste estudo para a LDM Empreendimentos, acreditando que estas ferramentas sugeridas farão toda diferença para sua gestão.

Recomendamos para aqueles que porventura tenham a curiosidade de ler e conhecer o conteúdo deste estudo, para que experimentem em suas empresas, fazendo as adequações necessárias, lembrando que conforme seja a situação é necessário muito mais do que isso, além da ajuda de um especialista em consultoria empresarial.

No quadro 20 é apresentado um cronograma para execução das tarefas e sua implantação, é o ponto de partida para a empresa LDM Empreendimentos Ltda.

**QUADRO 20**  
CRONOGRAMA

ATIVIDADES / AÇÕES	ANO / 2010					
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
IMPLANTAÇÃO CONTROLES FINANCEIROS	X					
IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA				X		
LEVANTAMENTO DO CAPITAL DE GIRO	X					
LEVANTAMENTO NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO					X	
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO					X	
ELABORAR BALANÇO PATRIMONIAL					X	
LEVANTAMENTO DAS ANÁLISES DE LIQUIDEZ						X
PREPARAÇÃO PARA FECHAMENTO DO 1º SEMESTRE						X

Fonte: Autor da monografia.

## 6 REFERENCIAS

- Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa – 2008. **A importância do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. SEBRAE. Disponível em <[www.pr.sebrae.com.br](http://www.pr.sebrae.com.br)>. Acesso em 08/08/09
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciência naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999. 203 p.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 214 p.
- BOLSON, Eder Luiz. **Tchau, patrão!**: Como construir uma empresa vencedora e ser feliz conduzindo seu próprio negócio. 2.ed. Belo Horizonte: Senac, 2004. 189 p.
- BRASIL, Haroldo Vinagre. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. 4.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 163 p.
- CAVALCANTE, José Carlos. **Saiba Mais**. SEBRAE MG. Disponível em: [http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/saibamais/fluxo\\_caixa\\_sp.pdf](http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/saibamais/fluxo_caixa_sp.pdf) Acesso em 31 ago 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700 p.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975. 1.838 p.
- Fleuriet, Michel; Kehdy, Ricardo; Blanc, Georges. **O modelo Fleuriet: A dinâmica financeira das empresas brasileiras : um método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 169 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 2002. 841 p.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática - matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro** -. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 525 p.
- IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade introdutória**. 9 ed. Sao Paulo: Atlas, 1998. 293 p.



- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 370 p.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 459 p.
- MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Curto Prazo. A gestão do valor do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2007. 285 p.
- MATZ, A., CURRY, O.J. E FRANK, G.W. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em 31ago2009.
- OLIVEIRA, Dilson Campos. **Como elaborar controles financeiros**. Belo Horizonte: Edições Sebrae, 2005. 98 p.
- OLIVEIRA, Dílson Campos. **Custos e Formação de Preços de Venda**. Apostila 2007. Disponível: UNIPAC Conselheiro Lafaiete MG.
- OLIVEIRA, Dílson Campos. **Gestão Financeira**. Apostila 2008. Disponível: UNIPAC Conselheiro Lafaiete MG.
- SENAC . DR. MG. OLIVEIRA, Marcos de. **Administração financeira para pequena e média empresa**. Belo Horizonte: Senac / MG / ERA/ SEMD, 2004. 52 p.
- SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa**: A visão da tesouraria e da controladoria. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 311 p.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 252 p. ISBN 85-224-2692-9.
- WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira - 10ª ed.** 10.ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004. 1030 p. Título original: Essentials of managerial finance.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Traduzido por Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p. il. Título original: Case study research - design and methods.