



**JORGE LUIS PRADO**

**ANÁLISE FINANCEIRA-EMPRESARIAL DO CENTRO DE ESTÉTICA E  
SALÃO DE BELEZA PRADO HAIR LTDA.**

CURITIBA

2013

JORGE LUIS PRADO

**ANÁLISE FINANCEIRA-EMPRESARIAL DO CENTRO DE ESTÉTICA E  
SALÃO DE BELEZA PRADO HAIR LTDA.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em 2013.

Orient.: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2013

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): JORGE LUIS PRADO

TÍTULO DO TRABALHO: ANÁLISE FINANCEIRA E EMPRESARIAL DO CENÁRIO DE ESTÉTICA PRADO HAIR

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

A presente monografia foi realizada com a utilização do modelo de "estudo de caso", que permite analisar a situação de uma empresa, em qualquer situação, e através do processo de observação, emitir um diagnóstico que, se aplicado, pode melhorar algum dos processos de empresa.

NOTA: 70 ( setenta )

ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 70 ( )

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

CONCEITO FINAL: 70 ( setenta )

COORDENADOR DO CURSO: 

ASSINATURA: 

DATA: 25 / 06 / 2013

## RESUMO

**PRADO, JORGE LUIS. ANÁLISE FINANCEIRA-EMPRESARIAL DO CENTRO DE ESTÉTICA E SALÃO DE BELEZA PRADO HAIR LTDA.** Essa pesquisa tem como finalidade coletar, analisar e avaliar as informações financeiras da empresa e por consequência identificar soluções viáveis para posterior resolução dos problemas identificados em sua realidade. O estudo será direcionado para os fatores que se relacionem ou influenciem no âmbito financeiro e empresarial, a fim de sugerir a atual administração ferramentas gerenciais e de gestão, que possibilitem minimizar os pontos críticos encontrados e assim possa desenvolver crescimento contínuo de suas atividades. Neste caso de estudo a proprietária tem observado nos últimos meses que sua empresa não tem apresentado resultados satisfatórios, ou seja, sua conta corrente no banco está negativa, e, em alguns casos, não está conseguindo pagar os seus fornecedores em dia. Utiliza linhas de crédito de curto prazo como cheque especial e cartão de crédito para saldar operações da empresa, o que vem agravando a situação, visto que linhas de financiamento possuem taxas consideradas altas quando comparadas a taxa básica de juros do mercado brasileiro – a SELIC. A empresa não possui um sistema de precificação, não possui relatórios de vendas, não possui fluxo de caixa, não possui cadastro de clientes, o caixa da empresa é usado para pagamentos das contas pessoais da proprietária e de alguns funcionários, há retirada de recursos diariamente no caixa e na conta corrente no banco, sem que sejam contabilizados o vem dificultando o seu gerenciamento e comprometendo seus resultados.

**Palavras-chave:** Viabilidade financeira-empresarial, ferramentas de gestão, formação de preço, beleza, gestão de salão de beleza.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>04</b>
1.1 PROBLEMA.....	06
1.2. JUSTIFICATIVA.....	07
1.3 OBJETIVO GERAL.....	07
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	07
1.5.METODOLOGIA.....	07
<b>2. O ESTADO DA ARTE.....</b>	<b>09</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	09
2.2 ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA.....	11
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
2.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES DE UMA EMPRESA.....	12
2.4.1 MISSÃO.....	12
2.4.2 VISÃO.....	13
2.4.3 VALORES.....	14
2.5 NECESSIDADE E IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE FINANCEIRA.....	15
<b>3.ASPECTOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS.....</b>	<b>16</b>
3.1GESTÃO FINANCEIRA.....	16
3.2 PADRÕES DE DESEMPENHO.....	17
3.3 CONTROLES FINANCEIROS.....	19
3.3.1 FLUXO DE CAIXA.....	20
3.3.2 ORÇAMENTO.....	22
3.3.3 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO (DRE).....	23
3.3.4 CICLO OPERACIONAL E CICLO FINANCEIRO.....	24
3.3.5 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL.....	26
3.3.6 ANÁLISE ECONÔMICA – FINANCEIRA.....	26
3.3.7 ÍNDICE DE LIQUIDEZ.....	27
3.3.8 ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL.....	27
3.3.9 ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA.....	27
3.3.10 ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA.....	27

3.3.11 ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE.....	28
3.3.12 GRAU DE ENDIVIDAMENTO.....	28
3.3.13 ÍNDICE DE COBERTURA DE JUROS.....	29
3.3.14 FORMAÇÃO DE PREÇO.....	29
3.3.15 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE E DE CENÁRIOS.....	30
3.3.16 PONTO DE EQUILÍBRIO .....	31
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas buscam o desenvolvimento e crescimento contínuo para sua sobrevivência no atual mercado competitivo. Para isso, se faz necessário à compreensão dos objetivos, das atividades e dos resultados da empresa, bem como das condições e fatores que as influenciam. Isso requer que compreendamos a relação da empresa com seus ambientes interno e externo.

Segundo pesquisas da *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, o Brasil possui uma das maiores taxas de empreendedorismo do mundo. Apesar dos números serem positivos, o país se defronta com a insegurança dos empreendedores de investirem nas mais diversas oportunidades de negócios, devido à falta de conhecimento em gestão. Dos que se arriscam, mais de 55% não chegam ao segundo ano de vida, fechando as portas e em muitas vezes deixando dívidas para os seus proprietários.

O relatório também destaca que os atuais empreendimentos no Brasil nascem na maioria das vezes por necessidade e em outras poucas por oportunidade. Os empreendedores por necessidade são aqueles que iniciam um empreendimento a fim de gerar renda para si e suas famílias, após não conseguirem voltar ao mercado de trabalho através de carteira registrada – CLT. Já os empreendedores por oportunidade são aqueles que optam por iniciar um negócio, mesmo quando possuem alternativas de emprego no mercado formal de trabalho. São aqueles que identificaram um nicho de mercado e resolvem investir todo o seu potencial no empreendimento, porém antes, buscam desenvolver um plano de negócios para avaliar se de fato o investimento será viável.

Ainda existem empresários que investem seu capital em um novo negócio sem estudar o mercado, seu potencial de crescimento, expectativas de retorno, e até mesmo a sua perpetuidade. Acreditam que se inserindo no mercado e ofertando seus produtos e serviços, sem uma estratégia definida, terão êxito e que o negócio será rentável. Assim, os investimentos são realizados considerando apenas variáveis internas do negócio, principalmente

com o foco no aumento da produção e disponibilidade de produtos ofertados nas prateleiras, ou seja, o estoque para venda. Seguindo esta linha de raciocínio, após a constituição da empresa no mercado, na medida em que se aumenta a produção os custos caminham na mesma proporção, e, dependendo do empreendimento, as variáveis macroeconômicas dificultavam os negócios, fazendo com que em muitas das vezes os empresários acumulem prejuízos absurdos ao longo do tempo, ou até mesmo, fechem as portas e com dívidas. Este fato é consumado através das estatísticas comprovadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de que 26,9% dos empreendimentos fecham suas portas antes do segundo ano de existência.

Não obstante a situação exposta observa-se que devido à crescente concorrência entre as empresas e o avanço tecnológico, fica cada vez mais difícil atrair investidores aos negócios, uma vez que, a economia cada dia se demonstra mais imprevisível e os clientes mais exigentes para com seus fornecedores.

Todavia, para que as empresas se estabeleçam no mercado e ocupem o espaço desejado, e obtenham resultados positivos, é preciso investir! Mas, onde investir? Quanto investir? Como investir? Quando investir? Responder a estas perguntas é um dos maiores desafios dos investidores, administradores e empresários na atualidade, pois, além de definirem as respostas deste composto de perguntas, elas devem conter os menores riscos e proporcionarem a maior rentabilidade possível, para isso é necessário um planejamento inicial, antes da abertura da empresa, o que é chamado: plano de negócios.

O plano de negócios é uma das ferramentas mais importantes para o início de qualquer empreendimento, não sendo aceitável iniciar qualquer atividade sem a elaboração deste, uma vez que, tem como objeto de identificar possível viabilidade do negócio.

Analisar o ambiente e identificar as melhores oportunidades que o mercado dispõem ao empreendedor são tarefas extremamente difíceis, pois a maioria das boas oportunidades de negócio não aparece de repente, e sim,

resulta de detalhada pesquisa de mercado, portanto é necessário que o empreendedor desenvolva hábitos de buscar constantemente por necessidades no mercado.

A identificação de oportunidade nem sempre é algo explícito para o empreendedor, não obstante, é necessário que o uso de outros parâmetros sejam analisados, tais como: o comportamento do consumidor, necessidades de mercado e melhorias que podem ser desenvolvidas em algo já existente.

Identificar uma oportunidade de negócio e possuir canais de informação é algo extremamente valioso para um empreendimento. Segundo Shane (2005) “o acesso a essa informação antes dos outros permite que as pessoas tomem melhores decisões do que as outras quanto criar e vender novos produtos”.

## **1.1 PROBLEMA**

A pesquisa buscará identificar a situação financeira do Centro de Estética e Salão de Beleza Prado Hair Ltda., através do levantamento dos dados coletados in loco, incluindo informações sobre a discriminação das receitas e despesas da empresa, com objetivo de propor soluções para um fluxo de caixa eficiente.

O Centro de Estética e Salão de Beleza Prado Hair Ltda., atua no ramo de estética e beleza, voltado para o público em geral. Trata-se de um segmento de mercado bastante competitivo e em constante mutação.

A adaptação às novas técnicas e tecnologias pode ser encarada positivamente no que diz respeito à inovação. Porém os custos, os novos entrantes, legislações, assim como a atual situação financeira da empresa, além de dificultar a atuação neste mercado, colocam em risco a sua estrutura bem como sua perenidade.

Através da identificação dos problemas financeiros apresentados pela empresa é gerado o seguinte questionamento: de que maneira o Centro de

Estética e Salão de Beleza Prado Hair Ltda., está empregando os seus recursos financeiros?

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

O estudo de caso é de suma importância para verificar e identificar a atual situação econômica e financeira da empresa. A proprietária desta empresa faz parte de um grupo de empreendedores que vem contribuindo para o crescimento do País, gerando emprego e renda. São excelentes profissionais em suas áreas de atuação, porém sem muito ou quase nenhum conhecimento de gestão empresarial e financeira, e acabam entrando para as estatísticas das empresas que fecham com menos de cinco de atividade e na maioria das vezes trazendo prejuízos financeiros e emocionais para seus administradores.

## **1.3 OBJETIVO GERAL**

Identificar os problemas financeiros, propor soluções, ferramentas e estabelecer padrões de gerenciamento relativo aos problemas de fluxo de caixa da empresa pesquisada.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Pretende-se comprovar a existência dos problemas identificados e abaixo citados:

- Caixa único – as despesas pessoais dos sócios são diluídas nas despesas da empresa, dificultando o gerenciamento financeiro.
- Falta de ferramenta para gerenciar as entradas e saídas de dinheiro.
- Falta de ferramenta para gerenciar os recursos empregados no ativo da empresa.
- Falta de controles financeiros, como receitas, despesas e lucro líquido.

## **1.5 METODOLOGIA**

O método utilizado para o desenvolvimento do trabalho foi de estudo de caso. Segundo Gil (2009) o conceito de pesquisa é definido da seguinte maneira:

Pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então, quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

A metodologia do estudo tem como intenção principal a de expor as características da empresa, e através das mesmas estabelecer correlações com fatores a serem identificados. Pesquisas com essas características são definidas como pesquisas descritivas, e através do trabalho de consultoria realizado serão colhidas as informações necessárias para dar sustentação a mesma.

O levantamento dos dados e informações será realizado através de visitas à empresa e serão coletados com a intenção de propor soluções eficientes e que proporcionem agilidade aos procedimentos na empresa e para as tomadas de decisões eficazes.

## **2. O ESTADO DA ARTE**

O que são finanças? Segundo Gitman (2012):

Podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem ou levantam, gastam ou investem dinheiro. [...] Muitas pessoas poderão se beneficiar da compreensão do campo de finanças, pois lhe permitirá tomar melhores decisões financeiras pessoais.

## 2.1. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O que é administração financeira? Segundo Gitman (2012):

A administração financeira preocupa-se com as tarefas do administrador financeiro na empresa. Os administradores financeiros devem gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa – financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

O mundo dos negócios afeta diretamente a vida de todas as pessoas e organizações públicas ou privadas e remete-nos à necessidade de compreensão dos objetivos, das atividades e de resultados, bem como das condições e fatores que os influenciam. Isso requer que compreendamos a relação da empresa com seus ambientes interno e externo.

A análise financeira é uma ferramenta que nos auxilia na avaliação da empresa. A contabilidade é a linguagem dos negócios e as demonstrações contábeis são os canais de comunicação que nos fornecem dados e informações para diagnosticarmos o desempenho e a saúde financeira da empresa.

Um administrador não pode e não deve acreditar que com apenas sua experiência e intuição serão suficientes para orientá-lo nas decisões que envolvam expectativas de risco e retorno. É necessária para maior segurança, uma base de dados contábeis confiável para reduzir o grau de incertezas.

O administrador financeiro necessita de uma visão completa dos negócios, considerando os avanços na área de tecnologia da informação, as ocorrências econômicas, a globalização dos negócios, a busca de oportunidades e os riscos decorrentes. Precisa desenvolver uma visão estratégica para que possa tomar as melhores decisões de investimento e de

financiamento e suas operações. A empresa identifica as oportunidades e os riscos oferecidos pelo ambiente externo, defini o que fazer, seu público alvo e sua área de atuação e implementa ou ajusta sua estrutura organizacional para operacionalização daquilo que definiu.

A decisão de investimento deve ser avaliada sob o ponto de vista de seus retornos e riscos esperados. Parte dos recursos é aplicada em caráter permanente em ativos como imóveis, veículos, maquinários e instalações, por exemplo. Esses ativos constituem a capacidade produtiva e operacional da empresa e, em princípio, não se destinam à venda. A outra parte dos investimentos faz parte do giro, como disponibilidades, estoques e recebíveis – cartões de crédito, cheques, duplicatas e notas promissórias.

A análise dos investimentos demonstra a origem dos recursos que a empresa está empregando. As fontes de recursos das empresas são basicamente de três tipos: recursos dos sócios ou acionistas, lucros gerados por suas operações e dívida com terceiros. A empresa tem dois caminhos para a obtenção de recursos: vender participação ou tomar empréstimos. Tanto os sócios como os credores levam em consideração o risco e o retorno da empresa.

Podemos dizer que a análise financeira de uma empresa consiste num exame minucioso dos dados financeiros disponíveis, bem como das condições internas e externas que afetam financeiramente a empresa.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA

A administração de uma empresa, seja ela pública ou privada, precisa avaliar e mensurar os resultados de sua gestão. Neste sentido, a análise financeira é uma ferramenta que possibilita visão abrangente e detalhada dos resultados alcançados. Indicadores como o crescimento das vendas, o retorno sobre o capital investido, sua valorização e até a reputação no mercado poderão ser detalhados. A comparação dos indicadores da empresa com os de seus concorrentes fornecerá instrumentos para novos direcionamentos das

ações estratégicas e operacionais. A divulgação dos resultados pode fortalecer a imagem e reputação da empresa e dos seus dirigentes, perante investidores, analistas e credores. Internamente, os diretores da empresa poderão utilizar as informações contábeis para controlar os resultados e, se necessário, modificar os rumos da empresa.

O planejamento envolve decisões em relação ao futuro, visando identificar e avaliar as melhores alternativas de suas consequências. As metas de vendas, conquista de novos mercados e expansão ou diversificação de suas atividades precisam de adequado suporte de controladoria.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Independente do porte da empresa que está sendo constituída se faz necessário o desenvolvimento de um planejamento estratégico em que devem ser consideradas não só as suas funções, mas também deve ser compreendido a sua definição. Resende (2008) conceitua o planejamento estratégico como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

O autor ainda complementa ao definir que a planejamento estratégico como um termo mais amplo que abrange não só a gestão de suas partes ou estágios, mas os detalhes e as discussões que antecedem a elaboração do planejamento estratégico.

Segundo Resende (2008) os passos que devem ser seguidos pela alta administração na elaboração da administração estratégica, são:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização

combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;

- e) Implementar as estratégias;
- f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

## 2.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES DE UMA EMPRESA

### 2.4.1 Missão

Ao se criar a organização deve-se ter em mente qual será a missão desta nova organização, Valeriano (2001) define que “a missão da empresa deverá ser formulada respondendo qual é o propósito do negócio”. O autor salienta ainda que esta definição deverá ser formulada de forma que faça referência aos clientes, produtos e serviços, mercado, e a pontos específicos da organização.

De maneira a complementar este conceito, Oliveira (1998) expõe que “a missão da empresa é a razão de ser da empresa”, o autor elenca as seguintes perguntas para que a missão seja formulada:

- a) Qual será a razão de ser da nossa empresa?
- b) Qual a natureza dos negócios da empresa?
- c) Quais são os tipos de atividades em que a empresa concentrará seus esforços futuros?

Para o autor, a missão da empresa deve ser tratada com cautela, pois, “é importante lembrar que a alteração da missão da empresa pode provocar consequências positivas ou negativas em toda a sua estrutura organizacional”.

A missão da empresa, conforme Oliveira (1998) exerce a função de ser “orientadora e delimitadora na ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos”. Com isso, o autor enfatiza que a missão, irá definir qual será o objetivo que a empresa busca.

De maneira enxuta, podemos afirmar que a missão da empresa deve ser a “razão de existir a empresa ou o seu negócio”. Conforme conclui o autor.

#### 2.4.2 Visão

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) expõem que a visão está sendo cada vez mais importante no processo de planejamento estratégico, pois estes ambientes estão cada vez mais complexos e competitivos, a visão passou ser essencial, sendo que está irá completar a missão da empresa. Para os autores, o conceito de visão define-se como “a explicitação do que se visualiza para a empresa”.

A visão da empresa conforme definido por Rezende (2008) “é a descrição do cenário ou sonho da organização”, e estará ligada diretamente a projeção de oportunidades que empresa irá encontrar no futuro, fazendo com que a empresa se questione aonde pretende chegar. O autor aborda que na descrição da visão da organização sugere-se mencionar o que se consegue enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, sendo que deverão ser atrelados a isto os seus produtos ou serviços e seus valores, fazendo com que isto seja passado aos seus clientes e fornecedores.

Assim, tem-se que a visão da empresa é algo que está relacionado ao futuro e não com o presente, ela deve corresponder a desafios estratégicos.

Rezende (2008) conclui que as abordagens deste conceito podem ser projetivas e prospectivas:

- a) Abordagem projetiva: será aquela em que serão levadas em consideração variáveis quantitativas, algo que seja conhecido e objetivo, sendo que irá explicar o futuro com base no passado, utilizando modelos quantitativos e deterministas.
- b) A abordagem prospectiva: é aquela que leva em consideração a visão como um todo, considerando variações qualitativas e

quantificáveis ou não, ela terá como base, variáveis de opinião, será definida com base em julgamentos, pareceres e probabilidades subjetivas.

#### 2.4.3 Valores

O conceito de valores, definido por Resende (2008) é a de que os “valores podem ser uma força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia”.

Ele ainda define que “os valores relatam o que a organização acredita e pratica. Também chamados de princípios da organização”.

Portanto, os valores estarão relacionados a algo de grande estima, apreço, consideração e respeito. O que for vivenciado e entendido por todos na organização sugere-se que seja mencionado na formulação dos valores.

Segundo o autor “no projeto de planejamento estratégico os valores da organização devem ser descritos por meio de itens”. O autor salienta que, grandes diferenciais competitivos poderão ser alcançados caso os valores da empresa sejam realmente compreendidos e seguidos.

#### 2.5 NECESSIDADE E IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE FINANCEIRA

O plano financeiro é um conjunto de análises e projeções que visam identificar a viabilidade financeira da empresa, ou seja, se o negócio em sua atividade será rentável ao longo do tempo.

Para Sanvicente (1987) “a função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações”.

Apenas ter rentabilidade em sua atividade não é o bastante para as empresas, já que as mesmas devem pagar seus credores. Assim, é atribuído que além de proporcionar rentabilidade, a função financeira deve se preocupar com a liquidez da empresa.

Gitman (2012) ressalva que o planejamento financeiro, “fornece um mapa para a orientação, coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”.

O planejamento financeiro pode ser elaborado considerando variáveis temporais e seus impactos, assim são classificados por Gitman (2012), como sendo de longo prazo e curto prazo:

Os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) expressam as ações financeiras planejadas por uma empresa e o impacto previsto dessas ações ao longo de períodos que vão de dois a dez anos. Os planos financeiros de curto prazo (operacionais) especificam ações financeiras de curto prazo e o impacto previsto.

Weston e Brigham (2000) definem que o planejamento financeiro “é a projeção de vendas, lucros e de ativos baseada em estratégias alternativas de produção e de marketing, bem como a determinação dos recursos necessários para alcançar essas projeções”.

Contudo, para se alcançar os propósitos do plano financeiro é necessário conhecer alguns elementos básicos de sua concepção, os quais são indispensáveis para a conclusão da sobre a viabilidade deste plano de negócios.

### 3. ASPECTOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS

#### 3.1 GESTÃO FINANCEIRA

De acordo com Gitman (2012) as finanças:

podem ser definidas como a arte e a ciência de administrar o dinheiro. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham ou levantam, gastam ou investem dinheiro. Finanças diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre as pessoas, empresas e órgãos governamentais.

Corroborando Sanvicente (1997) ao destacar que a função financeira abrange os esforços realizados com a finalidade de formular um plano que seja apropriado à maximização dos retornos financeiros, ao mesmo tempo em que pode possibilitar a manutenção de certo nível de liquidez.

Segundo destaca Lima (1980) as finalidades da administração financeira são:

- 1) Manter a empresa em permanente situação de liquidez, como condição básica ao desenvolvimento normal de suas atividades.
- 2) Obter novos recursos para planos de expansão, com base em estudos de viabilidade econômico-financeiros e aos menores custos possíveis.
- 3) Assegurar o necessário equilíbrio entre os objetivos de lucro e os de liquidez financeira, quantificando os planos de expansão de acordo com as possibilidades de obtenção de recursos, próprios ou de terceiros.

No contexto no qual este estudo pretende focar a administração financeira, para Gitman (2012) deve-se observar três aspectos fundamentais que devem ser analisados nas demonstrações financeiras.

- Análise e planejamento financeiro: são atitudes que a administração pode transformar para aumentar seus recursos.

- Decisões de investimento: são quando a administração avalia todos os ativos da empresa no balanço patrimonial, e pode analisar se os ativos circulantes e ativos permanentes estão sendo utilizados de maneira a alcançar o lucro esperado.
- Decisões de financiamento: são quando se aplica o capital da empresa e se determina a combinação e os tipos de financiamento por ela usados.

Conforme Hoji (2012) a função financeira nas organizações engloba a alteração dos dados financeiros, de maneira a possibilitar seu emprego para acompanhar permanentemente a situação financeira das mesmas; estimar necessidade de se ter aumento ou redução da capacidade produtiva e; determinar aumentos ou reduções dos financiamentos demandados.

Para o autor, essas funções compreendem todas as demonstrações contábeis presentemente usadas, contudo com maior destaque para o balanço patrimonial (BP) e demonstração de resultado do exercício (DRE). Mesmo que a análise e o planejamento financeiro encontrem-se atrelados a demonstrativos financeiros a partir da definição do regime de competência, sua finalidade básica é avaliar o fluxo de caixa da empresa e desenvolver planos que garantam que os recursos apropriados estejam disponíveis para que a empresa possa alcançar objetivos propostos.

### 3.2 PADRÕES DE DESEMPENHO

Para Montana e Charnov (2007) padrão de desempenho pode ser definido como “um valor escolhido para uma grandeza, o qual deverá servir como um referencial para comparação”, possibilitando condições para que se desenvolva uma avaliação de desempenho eficaz. Nesta perspectiva um padrão pode simular um nível considerado bom ou o melhor nível de desempenho possível.

Assim sendo, de acordo com os autores acima, quando se pretende desenvolver uma ferramenta visando à avaliação de desempenho deve-se considerar as particularidades do sistema organizacional e dos recursos que são empregados pelo mesmo para alcançar os resultados pretendidos. Os padrões de desempenho neste caso devem considerar a composição dos recursos do sistema e dos produtos e serviços que este permite alcançar, partindo de determinado nível de atividade.

Segundo Oliveira (2005) quando se parte destas premissas, passa ser a essencial para os sistemas organizacionais, como se desenvolve a medição dos resultados das atividades e da capacidade dos recursos. Entretanto devem-se ressaltar as maneiras de se propor sistemas de avaliação e seus instrumentos habituais, especialmente quando se busca atrelar o processo e os métodos de avaliação com as estratégias organizacionais.

Ainda segundo Oliveira (2005) deve-se focar alguns aspectos quando se pretende elaborar um plano de ação visando controlar qualquer processo. São eles:

- Determinação de objetivos, designando metas e indicadores de desempenho;
- Medição por meio de coleta e registro dos índices;
- Avaliação dos resultados, comparando os indicadores definidos previamente com os índices colhidos anteriormente;
- *Feedback* das informações, empregando-as na melhoria do plano de ação redefinindo objetivos ou reavaliando as ações do processo a ser controlado.

De acordo com o autor acima citado, as mensurar a realização dos objetivos de uma empresa, a administração pode concretizar diversas tarefas importantes, entre elas:

- Definir os graus relacionados ao sucesso ou fracasso mediante a comparação do desempenho efetivo com os padrões de desempenho esperados;
- Confrontar os resultados do desempenho do ano da análise com os de anos prévios, conseguindo desta forma uma visão ampla de como a empresa está se portando ao longo do tempo;
- Desenvolver a comparação do desempenho da empresa com o de outras atuantes no mesmo setor, alcançando a visualização da situação da empresa em termos comparativos.

### 3.3 CONTROLES FINANCEIROS

De acordo com Assaf Neto (2002) o controle é o conjunto de ações adotadas sequencialmente pela organização visando desenvolver os padrões de desempenho e medir e avaliar as medidas corretivas quando se fizer necessário. Diante disso o autor acima citado destaca três pontos básicos no que se refere à importância do controle:

- O controle é imprescindível para medir e avaliar o desempenho organizacional;
- O controle é um processo ativo e ininterrupto;
- O controle abrange todos os setores da empresa.

Tratando da questão dos controles financeiros, Oliveira (2005) destaca o controle diário de caixa, onde são registradas todas as entradas e saídas de dinheiro, paralelamente a apuração do saldo existe no caixa.

Diante desse contexto, o intuito fundamental do controle de caixa é averiguar se não existem falhas nos registros ou desvios de recursos. Assim existe a conferência do caixa diariamente, e as possíveis divergências necessitam ser apuradas no mesmo dia. Assim, quando a diferença acontece devido a erros de registros, estes são corrigidos e zera-se a diferença. Contudo, quando existe diferença por desvios de recursos, o administrador

precisa adotar medidas mais drásticas. Do mesmo modo, o controle de caixa disponibiliza informações para:

- Controle dos valores depositados em instituições financeiras;
- Efetuar pagamentos em espécie quando existem recursos disponíveis;
- Controle e análise das despesas pagas;
- Disponibilização de dados para elaboração do fluxo de caixa.

### 3.3.1 FLUXO DE CAIXA

Conforme Santos (2001) “[...] 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”.

Partindo-se deste pressuposto percebe-se que se trata de uma ferramenta de controle financeiro importante que pode ser utilizada pelo administrador visando como premissa básica à tomada de decisões. Neste processo este administrador deve prestar atenção ao planejamento e controle dos recursos financeiros da empresa, mas sem desconsiderar a solidez financeira da mesma.

Para Zdanowicz (2004):

O fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica. A proposta é dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa.

O fluxo de caixa como ferramenta de controle permite aos administradores de uma empresa ter uma avaliação mais ampla da real capacidade de geração de caixa com o fim de honrarem compromissos e das necessidades de financiamentos além de demonstrarem a origem e o destino dos valores, isto é, onde estão sendo investidos.

Conforme Gitman (2012) as demonstrações dos fluxos de caixa fornecem um resumo das movimentações da empresa relativo às atividades operacionais, de investimento e de financiamento e reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis, durante o período em questão.

Segundo Marques o desenvolvimento do fluxo de caixa se trata de saber como organizar adequadamente o sistema financeiro referente à movimentação diária de numerários e sua influência no sistema empresarial organizacional.

Ao analisar o fluxo é possível ao administrador efetuar planejamentos tais como aplicações e investimentos e ter total controle sobre gastos e dívidas que a empresa venha a realizar.

Ainda de acordo com Zdanowicz (2004) “[...] como toda empresa tem mais de uma espécie de necessidade financeira, precisa ter estimativas com prazos variáveis, de acordo com as respectivas finalidades”.

Diante disso, o planejamento de fluxo de caixa está relacionado com o tamanho e o ramo de atividade da empresa, devendo-se, portanto considerar o planejamento para dar prosseguimento a projetos que dependem da futura situação financeira para continuar a serem tocados, para serem adiados ou abandonados de vez.

Para que se cumpra esta prerrogativa, existem três tipos de planejamentos de fluxos de caixa:

- O planejamento operacional que para Zdanowicz (2004) possui um modelo diário que “[...] fornecerá a posição dos recursos em função do ingresso e desembolsos de caixa, constituindo-se em poderoso instrumento de planejamento e controle financeiro para a empresa”.
- O planejamento de curto prazo que também de acordo com Zdanowicz (2004) se refere a “[...] um programa de investimentos intensivo por

parte de empresa, torna-se conveniente um planejamento mais detalhado, referente a um prazo menor [...]".

- E o planejamento em longo prazo que Zdanowicz (2004) mostra que “[...] é fundamental para as decisões de financiamento, o estabelecimento de linhas de crédito adequadas em longo prazo. Este fluxo compreende, geralmente, um planejamento acima de cinco anos [...]”.

### 3.3.2 ORÇAMENTO

Sanvicente (1987) abrange que “orçamento representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários etc., dos planos elaborados para o período subsequente”.

Este conceito com o passar do tempo no âmbito empresarial, desenvolveu-se e segundo diversos autores existem, atualmente, dois tipos de orçamento que auxiliam na análise financeira das empresas, os quais são: operacional e financeiro. Quando analisados de forma conjunta, os dois se transformam na estrutura do que é denominado de orçamento global.

Nascimento e Reginato (2009) diferenciam as duas formas como sendo:

O orçamento operacional tem como foco as receitas, custos e despesas operacionais projetadas nas condições estabelecidas para o período orçamentário. O orçamento financeiro compreende os efeitos que o orçamento operacional e os planos de investimentos de capital provocarão sobre a estrutura financeira da empresa. (NASCIMENTO; REGINATO, p. 157-158).

Para Gitman (2012), o orçamento faz parte do planejamento de caixa, podendo ser chamado também de projeção de caixa. Assim, o autor conceitua o orçamento de caixa da seguinte maneira: “é uma demonstração das entradas e saídas de caixa previstas da empresa”. A consolidação do orçamento de caixa permite estimar as necessidades de caixa no curto prazo, assim,

comparativamente o orçamento de caixa é o somatório do orçamento operacional com o financeiro.

### 3.3.3 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO (DRE)

Iudícibus, Martins, Gelbcke, Santos (2010), definem demonstração de resultado do exercício (DRE), como sendo “a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período”.

Para Silva (2010) “a demonstração do resultado acumula as receitas, os custos e as despesas relativas a um período de tempo”.

De maneira mais abrangente, Padoveze (2010) ressalva que a DRE apresenta as receitas e despesas em dado período com base no conceito de confrontação da receita e despesa. Explica que:

[...] esse princípio é aplicado confrontando as despesas com receitas geradas durante determinado período por essas despesas. A demonstração do resultado do exercício também informa em quanto as receitas excederam as despesas incorridas. Esse excesso de receitas sobre as despesas é chamado de lucro líquido ou resultado líquido. Quando as despesas excederem as receitas, o excesso é um prejuízo líquido.

O artigo 187 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, enfatiza que na determinação da apuração do resultado do exercício serão computados em obediência ao princípio da competência, ou seja, as receitas e despesas são apropriadas ao período em função de sua incorrência e da vinculação das despesas à receita, independentemente de seus reflexos no caixa.

Assim, seguindo a Lei nº 6.404/76 a estrutura da DRE é padronizada da seguinte maneira:

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DRE</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>
Vendas de Produtos
Vendas de Mercadorias
Prestação de Serviços
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>
Devolução de Vendas
Abatimentos
Impostos e Contribuições Sobre as Vendas
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>
(-) Custos dos Produtos Vendidos
(-) Custos das Mercadorias Vendidas
(-) Custos dos Serviços Prestados
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>
Despesas com Vendas
Despesas Administrativas
<b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS</b>
Despesas Financeiras
Receitas Financeiras
Outras Receitas e Despesas
<b>= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DOS IMPOSTOS SOBRE O LUCRO</b>
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro
<b>= LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>

### 3.3.4 CICLO OPERACIONAL E FINANCEIRO

Tratamos ciclo operacional como a sequencia de atividades de compra de matéria prima, pagamento aos fornecedores, produção, estocagem, venda e todo o tempo gasto na execução de todas essas atividades e ciclo financeiro como o intervalo de tempo entre os eventos financeiros ocorridos ao longo do ciclo operacional sendo este representado pelo pagamento a fornecedores e pelo recebimento das vendas, conforme SANTOS (2001).

Já FLEURIET (1980) trata esses ciclos como ciclo de produção, ciclo econômico e ciclo financeiro. O de produção segundo o autor está ligado a toda

a atividade produtiva, sendo esses a armazenagem de matéria prima, transformação da matéria prima em produto acabado e armazenagem.

O ciclo econômico e financeiro trata da saída e entrada de dinheiro utilizada em determinada atividade, o ciclo econômico nos demonstra o período desde as compra de matéria prima até as vendas dos produtos já o financeiro se preocupa com a saída de dinheiro do caixa para pagar a matéria prima até a data de recebimento das vendas.

Segundo GITMAN (2012) separamos esses ciclos como ciclo operacional e ciclo de caixa. Ciclo operacional é tratado como o período de tempo que vai do ponto em que a empresa adquire matéria prima e se utiliza da mão de obra no seu processo produtivo até o ponto em que recebe dinheiro pela venda do produto resultante e o ciclo de caixa será o tempo em que os recursos da empresa se encontram comprometido entre o pagamento dos insumos e o recebimento pelas vendas do produto acabado.

Nas figuras 1 e 2 a seguir são apresentados exemplos gráficos de ciclo operacional e financeiro.

FIGURA 1 – Ciclo Operacional

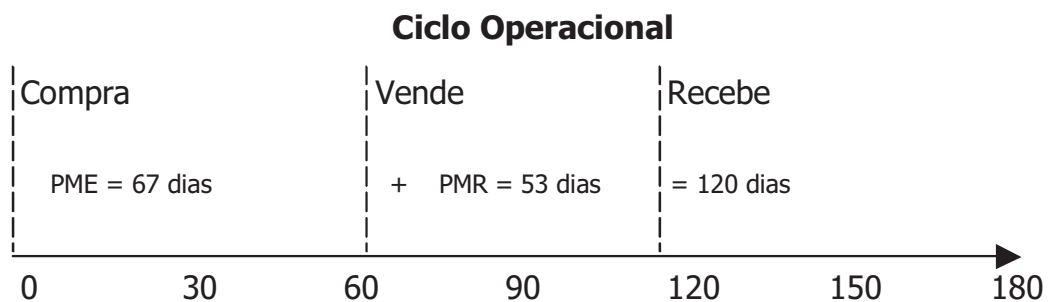


Gráfico elaborado pelo autor.

FIGURA 2 – Ciclo Financeiro

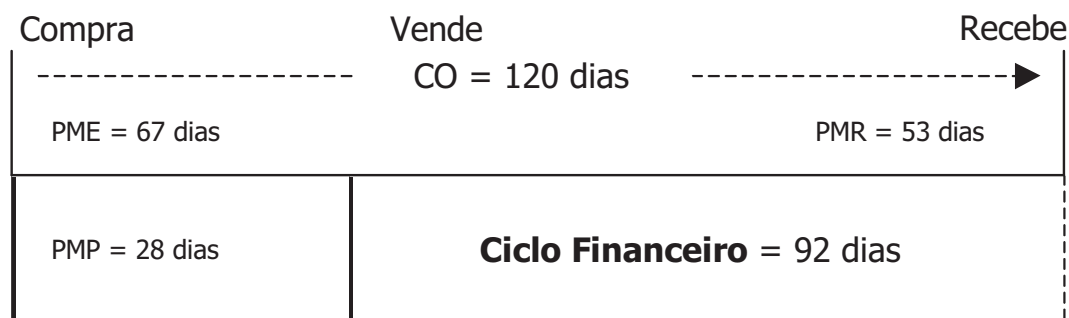


Gráfico elaborado pelo autor.

### 3.3.5 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

Na análise horizontal e vertical é feita a comparação entre os componentes das demonstrações contábeis a fim de verificar as variações ocorridas em determinado período de tempo ou entre as contas em relação à demonstração financeira. A partir dessa análise é possível identificar determinados pontos que apresentam problemas e mensurar os motivos.

Na análise vertical é possível verificar a importância de cada conta em relação às demonstrações financeiras a que pertence, a partir de sua análise pode se verificar se existe alguma conta que apresente proporções anormais. Já com a Análise Horizontal é verificada a evolução de cada conta em um determinado período.

### 3.3.6 ANÁLISE ECONÔMICA - FINANCEIRA

As demonstrações financeiras mostram a situação da empresa determinado momento, e a partir da análise de tais informações é possível traçar objetivos e metas para que a empresa apresente um melhor resultado. “O valor real das demonstrações financeiras está no fato de que elas podem ser usadas para ajudar a prever os lucros futuros da empresa” (Brigham; Weston). Para uma melhor análise financeira é necessário que se analise os índices de Liquidez, os índices de análise estrutural e os índices econômicos.

### 3.3.7 ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Os índices de liquidez mostram a capacidade da empresa de saldar seus compromissos de curto prazo. Conforme Gitman (2012), quando uma empresa um índice de liquidez baixo poderá indicar problemas financeiros e falência.

Para que a empresa apresente uma boa liquidez, são necessários que se aumentem os financiamentos de longo prazo, os ativos líquidos diminuam ou quando se reduz as necessidades de capital de giro.

### 3.3.8 ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL

Mostra se a empresa possui Ativo suficiente para pagar o capital de terceiros. Conforme Assaf (2009), a liquidez geral irá mostrar a situação financeira em longo prazo da empresa.

$$\text{Fórmula: } LG = (AC + ANC) / (PC + PNC)$$

### 3.3.9 ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA

Indica se a empresa possui disponibilidades suficientes para arcar com as obrigações em curto prazo.

$$\text{Fórmula: } LI = \text{Disponibilidades} / PC$$

### 3.3.10 ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA

Indica se a empresa possui ativo circulante para pagar as dívidas do passivo circulante, porém excluem-se da conta os valores registrados em estoques. Gitman (2012) mostra que existe dois motivos básicos para não considerar os estoques: estoques que apresentam dificuldades para serem vendidos, e quando, normalmente, os estoques são vendidos a prazo, o que não gera a entrada imediata de recursos no caixa.

Com a liquidez seca podemos observar se a empresa consegue pagar suas dívidas de curto prazo caso parasse de vender.

$$\text{Fórmula: } LS = (\text{AC} - \text{Estoques}) / \text{PC}$$

### 3.3.11 ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE

O índice de liquidez, segundo Gitman (2012) é a capacidade de a empresa pagar suas dívidas a curto prazo. Para determinar se o índice apresentado por determinada empresa é aceitável, devemos observar em qual ramo de atividade a empresa esta inserida e verificar os índices aceitáveis para aquele segmento.

Segundo Weston (2000) se o passivo circulante aumentar e o ativo circulante não mudar na mesma proporção, o índice de liquidez corrente diminuirá, e isto pode indicar problemas.

Na análise do índice de liquidez corrente é importante observar três pontos importantes: se o valor apresentado no estoque é real ou histórico, se os valores considerados a curto prazo serão liquidados no próximo mês e que nem sempre os itens do ativo são de qualidades. Marion (2006).

### 3.3.12 GRAU DE ENDIVIDAMENTO

Indica o percentual da participação do capital de terceiros no financiamento da empresa, pode se observar por este índice o grau de dependência que a empresa tem com capital de terceiros. Segundo Assaf (2009), um aumento do índice de endividamento mostra uma redução da rentabilidade da empresa, porém antes de tal afirmação é importante analisar o custo do capital em relação ao retorno auferido pelas aplicações, pois em alguns casos um índice elevado de endividamento é positivo para a empresa.

O capital de terceiros é dividido, conforme expõe Assaf (2009) em onerosos e não onerosos. Os passivos onerosos são aqueles que geram

despesas financeiras e influenciam na apuração de resultado, já os não onerosos não geram despesas financeiras.

$$\text{Fórmula: GE} = [(\text{PC} + \text{PNC}) / \text{AT}] \times 100$$

### 3.3.13 ÍNDICE DE COBERTURA DE JUROS

Este índice mostra o quanto o lucro operacional poderá diminuir sem afetar a capacidade de a empresa pagar os encargos financeiros.

$$\text{Fórmula: ICJ} = \text{LAIR} / \text{Despesas de Juros}$$

### 3.3.14 FORMAÇÃO DE PREÇO

A formação de preços atualmente está muito complexa, pois com a abrangência da economia nacional em busca de produtos e serviços fora do país torna a precificação dos produtos e serviços mais difícil, ao se estudar o mercado atuante para assim tomar a decisão de obter um preço aceitável pelo mercado e rentável ao produtor o pesquisador tem a sua frente um grande trabalho. Ao realizar os estudos de seus custos o gestor deve ter em mãos o retorno que gostaria de ter sobre o produto ou serviço para assim calcular o preço de venda lembrando que no mercado atual o preço final será determinado pela lei da oferta e procura, pois não adianta um preço de venda enorme e o produto permanecer em estoque ou um preço baixo aonde o mesmo não venho a cobrir ao menos seus custos de produção.

Segundo Santos (2001) “formação de preço é o processo em que uma empresa, com base em seus custos, estimativas de vendas e outras variáveis relacionadas com sua produção ou operação, determina o preço ideal de venda de seus produtos ou serviços”.

Conforme WAGNER (2010) a metodologia dominante de formação de preço consiste na aplicação de um percentual sobre o custo de produção ou operação sendo esta conhecida como mark-up que é dada por:

Preço do produto = custo do produto x (1 + porcentagem)

### 3.3.15 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE E DE CENÁRIOS

Na análise de sensibilidade é estudado o efeito que a variação de um dado de entrada pode ocasionar nos resultados. Weston e Brigham (2000) definem que análise de sensibilidade “é uma técnica que indica exatamente quanto o VPL mudará em resposta a uma mudança dada em variável de entrada, com os outros fatores mantendo-se constantes”.

Ressaltando o propósito básico da análise de sensibilidade, Sanvicente (2010), relaciona este conceito, como enfoque inicial, para responder perguntas do tipo: “se as receitas ficarem a 85% do nível esperado? E se a inflação for de 5% ao ano, e não como foi previsto?”

Filho e Kopittke (2000), relatam que “quando uma pequena variação num parâmetro altera drasticamente a rentabilidade de um projeto, diz-se que o projeto é muito sensível a este parâmetro e poderá ser interessante concentrar esforços para obter dados menos incertos”.

Com isso, tem-se que quanto maior a sensibilidade, ou seja, a variação dos resultados quando alterada uma variável, maior será o risco do projeto. Portanto, para que o administrador tenha maior clareza para a tomada de decisão, quanto ao investimento, é necessário à elaboração de análise de cenários.

De acordo com Gitman (2012) “análise de cenários é uma abordagem comportamental que emprega diversos resultados alternativos possíveis (cenários), como as entradas de caixa, para dar uma noção da variabilidade dos retornos, aqui medidos pelo VPL”.

Weston e Brigham (2000) definem com uma abordagem mais ampla que análise de cenários “é uma técnica de análise de risco em que as séries das

circunstâncias financeiras “boas” e “ruins” são comparadas a uma situação mais provável, ou caso básico”.

Contudo, para a construção de cenários, o método mais utilizado é a simulação.

Para Gitman (2012) a simulação “é uma abordagem comportamental estatística que aplica distribuições de probabilidades e valores aleatórios para estimar resultados de risco”.

Sanvicente (2010) considera que há duas principais fontes de informações para a distribuição das probabilidades, segundo o autor, essas fontes são: as opiniões de conhecedores do comportamento das variáveis, e, o comportamento passado das variáveis.

De acordo com os autores Weston e Brigham (2000), a formulação da simulação de cenários deve conter no mínimo três perspectivas, as quais são:

- cenário do pior caso: é uma análise em que todas as variáveis de entrada são estabelecidas em seus piores valores, razoavelmente previstos;
- cenário do melhor caso: é uma análise em que todas as variáveis de entrada são estabelecidas em seus melhores valores, razoavelmente previstos;
- cenário básico: é uma análise em que todas as variáveis de entrada são estabelecidas em seus valores mais prováveis.

Assim, segundo Gitman (2012) “o resultado de uma simulação fornece excelentes bases para a tomada de decisões, pois permite ao tomador de enxergar uma série contínua de compensações entre risco e retorno, em vez de uma só estimativa pontual”.

### 3.3.16 PONTO DE EQUILÍBRIO (PE)

Weston e Brigham (2000) afirmam que a análise do ponto de equilíbrio “trata-se de uma técnica analítica para o estudo das relações entre custos fixos, custos variáveis, volume de vendas e lucros”.

Seguindo este mesmo raciocínio, Gitman (2012) define que “o ponto de equilíbrio é utilizado para determinar o nível de operações necessário para cobrir a totalidade dos custos e para avaliar a lucratividade associada a diferentes níveis de venda”.

Contudo, de acordo com a variação dos preços tanto de matéria-prima quanto de venda, o ponto de equilíbrio pode variar. Assim, é preciso que haja um planejamento principalmente da produção, para que se mantenha o equilíbrio das operações.

Assim, neste plano de negócios o enfoque maior será dado à análise do ponto de equilíbrio operacional.

Gitman (2012) salienta que ponto de equilíbrio operacional “é o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais. Nesse ponto, o lucro antes de juros e imposto de renda (LAJIR) é igual a \$ 0”.

Filho e Kopittke (2000), adicionam ao afirmar que “o ponto de equilíbrio também poderá mostrar o nível de atividade a partir do qual um negócio se torna lucrativo”.

Considerando, a importância de se identificar o ponto de equilíbrio operacional de qualquer que seja o projeto, tem-se que: o primeiro passo para identificar o ponto de equilíbrio operacional consiste em classificar o custo das mercadorias vendidas e as despesas operacionais em custos operacionais fixos e variáveis. Os custos fixos são função do tempo (dólares por período), e não do volume de vendas, e costumam ser contratuais; o aluguel, por exemplo, é um custo fixo. Os custos variáveis variam diretamente com as vendas e em função do volume (dólares por unidade), mas não do tempo; os custos de transporte, por exemplo, são custos variáveis. (GITMAN, 2012)

Assim, de acordo com Weston e Brigham (2000, p. 346), a fórmula para se calcular o ponto de equilíbrio é definida como:

$$PE = \frac{F}{\text{---}}$$

$$P - V$$

Onde: PE = Ponto de Equilíbrio em unidades;

F = Custos fixos;

P = Preço de venda por unidade;

V = Custos variáveis por unidade;

Porém há uma limitação deste tipo de análise para o curto prazo, pois segundo Sanvicente (2010), “a análise do ponto de equilíbrio é mais aplicável numa perspectiva de curto prazo, porque neste prazo a capacidade de operação não pode ser alterada”.

## CONCLUSÃO

Este trabalho está baseado em consultoria feita em uma pequena empresa privada do segmento de beleza. O Centro de Estética e Salão de Beleza Prado Hair Ltda., tendo como objetivo a identificar a maneira que os administradores estão empregando os recursos financeiros na empresa.

Os índices de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil são considerados elevados, quando comparado a outros países do BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China. E a recorrente argumentação apresentada pelos empresários que fecham suas empresas está atrelada a falta de competência em gestão e em finanças. Apresentam-se como excelentes profissionais em suas áreas como cabeleireiros, mecânicos, padeiros, médicos, dentistas, etc., porém quase nenhuma capacitação para desenvolver as atividades de empresários.

Dentro deste contexto, foi possível associar o conhecimento adquirido no curso com a realidade da empresa pesquisada, e vislumbrar assim as peculiaridades de uma empresa. Ficou evidente que toda organização mesmo que pequena, tem a necessidade de ter definições de diretrizes e que precisam ser monitoradas. Uma gestão eficiente contribui para o desenvolvimento financeiro e econômico da empresa, permitindo avaliar o seu desempenho ao longo do tempo.

A análise dos indicadores permitiu identificar os gargalos nocivos para o futuro da empresa:

- a) A proprietária da empresa possuía o costume de utilizar o talão de cheques, cartão de crédito e o caixa da empresa para efetuar os pagamentos de despesas pessoais sem efetuar nenhum tipo de controle das saídas de recursos. Orientamos a empresa para que abrisse uma conta corrente no banco na condição de pessoa física e não mais utilizasse a empresa. Ficou acertado que a proprietária e demais sócios farão apenas uma ou no máximo duas retiradas de

recursos como pró-labore assim como os demais funcionários para que se tenha maior controle do caixa.

- b) Implantação de um controle de fluxo de caixa – entradas e saídas de recursos para que os administradores possam visualizar e identificar possíveis necessidades de recursos com antecedência mínima de 90 dias.
- c) Implantação de orçamento anual para melhor visualização das origens das receitas e despesas com no mínimo de 12 meses antecedência, identificando os setores com maiores faturamento: prestação de serviço, venda de produtos ou terceirização dos espaços para estética, depilação, massagem, etc.
- d) Precificação – implantação da utilização da taxa de marcação para definição de preço. Anteriormente a empresa não possuía uma tabela de preços, muitas vezes o preço era definido na hora conforme o cliente, o que mudou após a padronização dos preços, bem como as formas de pagamento – a vista e cartão de débito e crédito.
- e) Implantação do balanço patrimonial e da DRE, apesar do tipo de empresa não exigir a elaboração de um balanço a empresa implantou para melhor visualização dos seus ativos, passivos e patrimônio líquido e irá fazer uso dos indicadores de desempenho.
- f) Com a implantação dos controles identificou-se despesas financeiras e bancárias que não se faziam necessárias e que irá contribuir para aumento da rentabilidade da empresa.

Com a finalização deste trabalho podemos concluir que o objetivo pré-estabelecido do projeto foi alcançado, tendo em vista todas as informações analisadas no estudo, que possibilitaram uma visão ampla e generalizada dos conflitos e desafios financeiros / administrativos da empresa, assim como a elaboração direta e objetiva para com a intenção e causa motivadora deste trabalho, a reestruturação financeira desta organização.

Todas as ferramentas sugeridas no estudo possibilitarão a produção de uma base de dados e de um alicerce sólido, amplamente apoiado em embasamento científico, o que deverá aumentar as probabilidades de atender o propósito da sua criação.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tiburcio. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURIET, Michael. **A dinâmica financeira das empresas brasileiras**: um novo método de análise, orçamento e planejamento. 2 ed. Belo Horizonte: Fundação D. Cabral, 1980.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LIMA, J.G. **Administração Financeira**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1980

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**: contabilidade empresarial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Dilson Campos. **Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RESENDE, Dênis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia pratico para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport 2008.

SANTOS, Edno de Oliveira. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Adminitração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Gerenciamento por Projetos**. São Paulo, 2001.

WAGNER, Jaime. **O PNBL e os Pequenos Provedores**. Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação – 2009. São Paulo: CGI.br, 2010.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2004.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa**. 10 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

.ANEXO 1 – MODELO DE FLUXO DE CAIXA

FLUXO DE CAIXA	período 1		período 2		período 3		período 4	
	previsto	realizado	previsto	realizado	previsto	realizado	previsto	realizado
saldo inicial								
entradas de caixa								
dinheiro								
duplicatas a receber								
cheques a receber								
outros recebimentos								
saídas de caixa								
impostos s/ venda								
pagamentos fornecedores								
pró-labore								
salários								
Encargos								
Benefícios								
Água								
Luz								
Telefone								
Propaganda e Marketing								
Despesas Bancárias								
Despesas Financeiras								
Comissões e Vendedores								
Honorários Contábeis								
pagamentos e serviços								
combustíveis								
despesas com veículos								
materiais de escritório								
compra de equipamentos								
pagamento de financiamentos								
outras despesas								
saldo operacional								
saldo final								

## ANEXO 2 – MODELO DE ORÇAMENTO

Orçamento: Exercício - 2011												
ITENS DE ORÇAMENTO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>RECEITAS (+)</b>												
Faturamento de vendas												
Receitas fixas												
Receitas com atividade 2												
Receitas com atividade 3												
Receitas com atividade 4												
Entradas extras												
Subtotal												
<b>INVESTIMENTOS (-)</b>												
Reserva financeira 01												
Reserva financeira 02												
Investimento em Bens 01												
Investimento em Bens 02												
Subtotal												
<b>DESPESAS (-)</b>												
Despesa fixa 01												
Despesa fixa 02												
Despesa fixa 03												
Despesas 01												
Despesa 02												
Subtotal												
<b>Resumo Financeiro</b>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Entradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saídas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0