

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA ELISA CALDERAM

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA

CURITIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA ELISA CALDERAM

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA

Trabalho apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Finanças no curso de Especialização (MBA) em Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

BRUNA ELISA CALDERAM

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA

Trabalho apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Finanças no curso de Especialização (MBA) em Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca
Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

Prof. Dr. Rodrigo Oliveira Soares
Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

Curitiba, 30 de setembro de 2015.

RESUMO

A proposta do estudo consiste em aplicar soluções práticas na gestão financeira que evitem perdas e maximizem o retorno do investimento para a proprietária da empresa. Para isso, foi realizado um estudo do capital de giro e definidas algumas diretrizes operacionais que proporcionam aumento do controle financeiro e rentabilidade. A análise do capital de giro, realizada através das abordagens do modelo Tradicional e do modelo Fleuriet, proporcionou identificação da sazonalidade do negócio e a necessidade de capital. O estudo também avaliou o caixa da empresa nos aspectos de fluxo de caixa, gestão de contas a pagar e receber e política de crédito, em que são apontadas algumas razões para a necessidade frequente de inserção de capital próprio e baixa lucratividade e definidas medidas para evitar tais situações no futuro. Com relação ao método de custeio, foram utilizados os modelos de Custeio Variável e Análise Custo/Volume/Lucro, que contribuíram para a definição de objetivos financeiros. Os métodos aplicados puderam proporcionar o entendimento sobre a situação financeira da empresa e forneceram embasamento para definição de algumas estratégias e parâmetros para futuras decisões.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro, Capital de Giro, Fluxo de Caixa.

ABSTRACT

The purpose of the report is to apply practical solutions in financial management to avoid losses and maximize return on investment for the owner of the company. Thereunto, a study of working capital was conducted and some operational guidelines that provide increased financial control and profitability were defined. Analysis of working capital, held by the approaches of the Traditional model and Fleuriet model, provided seasonality of business and identified the need for capital. The report also evaluated the company in aspects of cash flow, accounting payables and receivables and credit policy, and pointed out some reasons for the frequent need for equity insertion and low profitability and defined measures to prevent such situations in the future. Regarding the cost method of accounting, were used Variable Costing Analysis and Cost / Volume / Profit Analysis, which contributed to definition of financial goals. The applied methods provided the understanding of company's financial situation and some basis for defining strategies and parameters for future decisions.

Key Words: Financial Planning, Working Capital, Cash Flow.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS GERAIS	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 CAPITAL DE GIRO	10
2.2 FLUXO DE CAIXA	12
2.3 CUSTOS	14
3 METODOLOGIA	15
3.1 APRESENTAÇÃO DO CASO	15
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	16
4.1 FLUXO DE CAIXA	16
4.2 ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO (MODELO TRADICIONAL).....	19
4.3 ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO (MODELO DINÂMICO).....	22
4.4 MODELOS DE CUSTEIO (CUSTEIO VARIÁVEL).....	25
4.5 MODELOS DE CUSTEIO (ANÁLISE CUSTO/VOLUME/LUCRO).....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

A má gestão do capital de giro foi determinada como o principal motivo para o encerramento de micro e pequenas empresas no Brasil (Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2007). Uma elucidação provável para esse evento é a falta de gestão e controle das operações financeiras dessas empresas, decorrentes principalmente do despreparo dos gestores administrativos, em especial os microempreendedores que com frequência acumulam funções e, além de não possuírem conhecimento satisfatório para a correta gestão, não dispõem de tempo hábil para realizar todas as tarefas inerentes ao gerenciamento da empresa e acabam não priorizando ou não dando a relevância necessária ao planejamento financeiro e gestão financeira de curto prazo. Considerando-se também o fato de que, conforme pesquisa do Sebrae intitulada “Empresários da Indústria, Construção, Comércio e serviços no Brasil (2002-2012)”, as empresas de comércio e serviços representam 87% do total de empresas chamadas Conta Própria, em que o empresário não tem nenhum funcionário, ou seja, a grande maioria das empresas de pequeno porte estão inseridas no terceiro setor, e portanto há ainda uma influência do perfil do empreendedor desse tipo de negócio, que não raramente possui características pessoais bastante adequadas ao perfil comercial e de negociação, mas poucas características relacionadas à habilidade para cálculos e análise de valores.

Segundo dados do IBGE de 2006, as micro e pequenas empresas representam mais de 90% das empresas do país e, embora correspondam a apenas 20% do PIB, empregam cerca de 60% da população economicamente ativa. Apesar dessa relevante quantidade de instituições de pequeno porte, segundo dados da Pesquisa sobre Produção Científica em Finanças (2000-2010) publicada na Revista Acadêmica de Economia (RAE), a maioria dos artigos publicados tratam de finanças corporativas ou gestão de investimentos e abordam empresas com capital em bolsa, o que reflete uma insuficiência de material para pesquisa sobre micro e pequenas empresas e reforça a relevância deste trabalho e sua contribuição para a disponibilidade de material sobre o assunto.

A proposta deste estudo é analisar as principais dificuldades apresentadas no gerenciamento financeiro da microempresa Spazio Decor, bem como propor

soluções embasadas nas abordagens financeiras estudadas durante o curso e constantes na bibliografia utilizada como apoio teórico.

1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Em um cenário de uma microempresa com descontrole financeiro, baixo nível de conhecimento técnico e tempo escasso para gerenciamento, como planejar a gestão financeira de uma forma simples e que garanta a sobrevivência e lucratividade do negócio?

1.2 OBJETIVOS GERAIS

O objetivo do estudo é realizar o diagnóstico financeiro da empresa para possibilitar a sugestão da implementação das ferramentas de gestão financeira mais adequadas para a maximização do retorno do investimento para a proprietária de maneira pouco complexa e com baixa demanda de tempo investido.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para possibilitar a implementação da gestão financeira, serão realizadas as análises dos aspectos a seguir:

- Análise do capital de giro através das abordagens do Modelo Tradicional e do modelo Fleuret para conhecimento das necessidades de capital e decisões de captação de recursos e investimento;
- Avaliação do caixa da empresa, nos aspectos de fluxo de caixa, englobando gestão de contas a pagar e receber e política de crédito para definição de um modelo de controle e análise de entradas e saídas;
- Estudo do método de custeio através dos modelos de Custeio Variável e Análise Custo/Volume/Lucro para diagnóstico dos custos e definição de parâmetros de Pontos de Equilíbrio.

1.4 JUSTIFICATIVA

A motivação deste estudo parte do fato de que existe hoje uma necessidade crescente de estudos relacionados às questões financeiras das micro e pequenas empresas. A relevância desse tipo de negócio na economia brasileira e a quantidade de empregos gerados, acopladas aos interesses das instituições governamentais e não governamentais que apoiam o microempreendedorismo também são fatores a considerar.

Segundo o programa de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor, coordenado pelo Babson College e pela London Business School, há uma estimativa de que mais 14% da população ativa no Brasil envolve-se na concepção e gerenciamento de negócios próprios.

Apesar desse alto número de ações empreendedoras, o número de negócios que não atingem o sucesso também é muito alto. Uma pesquisa do Sebrae realizada em 2001 com 1750 empresas paulistas de 1 a 5 anos confirma essa afirmação, demonstrando que cerca de 70% das empresas fecham antes de completar cinco anos de atividade. De acordo com a pesquisa, um dos fatores que mais contribui para o insucesso das empresas é a qualidade do planejamento feito durante a abertura das empresas.

O Planejamento é definido como um método de organização de tarefas que visa atingir no futuro um objetivo pré-determinado. O planejamento não é realizado com a intenção de previsão do futuro, mas sim uma análise das opções disponíveis para a tomada de decisões futuras e a escolha da alternativa que se mais se aproxime da redução de incertezas e minimização dos riscos (REZENDE; TAKESHY, 2002).

Nesse aspecto, o foco do presente estudo consiste em analisar os dados disponíveis e aplicar soluções da gestão financeira que melhorem a capacidade de planejamento financeiro, reduzindo as probabilidades de perdas e capacitando o gestor financeiro, no caso a proprietária, a tomar decisões com menos incerteza.

Além da temática do planejamento, a pesquisa do Sebrae anteriormente referenciada também aponta como fundamentais fatores para a falência precoce das empresas, a dedicação do gestor ou proprietário ao negócio durante o primeiro ano de vida e a gestão do empreendimento, principalmente no que diz respeito à gestão do fluxo de caixa.

“Não é raro essa pessoa acumular outras funções e relegar (esquecer) a área financeira a um segundo plano, preocupando-se basicamente com a administração das disponibilidades” (BRAGA, 1995, p.35).

É nesse acúmulo de funções e gestão basicamente para administração de disponibilidades que a empresa aparenta situar-se no momento. Diante disso, o estudo deve contribuir para uma gestão mais eficiente e melhoria do resultado financeiro, além de servir como parâmetro para outras empresas que estejam em situação similar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico tem o objetivo de contextualizar os temas abordados para construção do planejamento da empresa sob o enfoque da teoria acadêmica. Para isso, são utilizadas perspectivas diversas de variados autores sobre os temas em foco.

2.1 CAPITAL DE GIRO

A tomada de decisão sobre o capital de giro abrange tanto os aspectos de ativos circulantes como de passivos circulantes, tendo como principais funções ajustar o volume de capital requerido às mudanças do nível de vendas e contribuir para maximizar o valor da firma (WESTON e BRIGHAM, 1981).

Neste estudo, o capital de giro será abordado sob a ótica de dois modelos teóricos: o Modelo Tradicional e o Modelo Fleuriet. Além disso, será tratada também a questão da necessidade sazonal e permanente do capital de giro.

O Modelo Tradicional, bastante conhecido no meio acadêmico e empresarial, está fundamentado principalmente na utilização de indicadores retirados do balanço patrimonial, dos quais os índices de liquidez e o capital circulante líquido são os mais relevantes. Esse modelo, embora amplamente utilizado, frequentemente é questionado quanto a sua consistência (MATARAZZO, 2003), validade (FLEURIET, KEHDY e BLANC, 2003) e relevância (HOPP e LEITE, 1989).

Nesse modelo, de acordo com Brigham e Ehrhardt (2006), o capital de giro refere-se somente ao ativo circulante. Porém, um conceito mais comumente

utilizado é o capital de giro líquido, o qual, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002), é dado pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante.

O capital de giro líquido (CGL) representa a disponibilidade financeira da empresa para quitar suas dívidas de curto prazo. Com esta afirmação pode-se supor que à medida que o capital de giro líquido aumenta, melhor será a de liquidez e menor o risco de falência da empresa. Os índices de liquidez, de acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 42), “medem a capacidade da empresa para saldar as obrigações financeiras repetitivas, ou seja, pagar suas contas”. No entanto, segundo Silva (2010) deve-se sempre avaliar a condição da liquidez, considerando o segmento em que a empresa atua.

Outros indicadores fundamentais para a análise pelo modelo tradicional são os prazos médios e os índices de liquidez e de composição do endividamento.

Para Padoveze e Benedicto (2007), os principais índices de liquidez são a liquidez corrente, a Liquidez Seca e a Liquidez Imediata. A Liquidez Corrente aponta quanto a empresa tem de disponibilidades e no curto prazo, a Liquidez Seca demonstra quanto a empresa tem de disponibilidades no curto prazo excluindo-se os estoques, e a Liquidez imediata representa a relação entre as disponibilidades e os passivos circulantes.

Apesar da larga utilização, o modelo tradicional é alvo de críticas, relatadas principalmente por Matarazzo (2003), Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) e Hopp e Leite (1989). Segundo estes autores, a ineficiência do modelo reside no fato de que considera os indicadores padrão sempre válidos, tem como pressuposto a liquidação da empresa em um prazo determinado, e está sujeito à avaliação subjetiva dos analistas. Ainda assim, Hopp e Leite (1989) reconhecem a utilidade do modelo, desde que corretamente interpretado.

Para Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), o método tradicional de análise financeira das empresas, apoiado somente no Balanço Patrimonial, possui uma visão estática, não coerente com o dinamismo da rotina das empresas. Por esse motivo, em meados da década de 1970, Michel Fleuriet criou um modelo de análise financeira dedicado à realidade dinâmica das empresas brasileiras, que propunha analisar não só a liquidez, mas também promover processos decisórios de financiamento e investimento direto (MARQUES, 2002). Nesse sentido, Costa et al. (2008) afirmam que o Modelo Fleuriet (Modelo Dinâmico) possui explicações mais

aprofundadas sobre as causas das alterações ocorridas na situação financeira das empresas.

Para promover essa mudança de paradigma, a visão estática do Balanço recebeu uma nova divisão dos itens patrimoniais, que foram classificados em operacionais, financeiros e não circulantes. Então, foram formadas três variáveis que representam a base dos estudos de Fleuriet: Necessidade de Capital de Giro (NCG), Saldo de Tesouraria (T) e Capital de Giro (CDG). Com a combinação destas três variáveis, chega-se a seis formas de estruturas financeiras que funcionam como parâmetros para a tomada de decisões financeiras e operacionais.

Além da análise do capital de giro com base nos modelos demonstrados acima, consideraremos também a influência da sazonalidade no processo de análise do capital de giro.

O capital de giro frequentemente é classificado em fixo e variável. A parte fixa é o valor necessário em situações de nível de atividade normal da empresa e a parte variável ocorre pelas variações temporárias nos níveis de atividade da empresa como variações climáticas que influenciam na aquisição de estoques ou na quantidade de vendas, por exemplo.

Segundo Martins e Assaf Neto (1985, p. 292):

O capital de giro pode ainda ser classificado em permanente (ou fixo) ou sazonal (variável). A parte fixa do capital de giro é determinada pela atividade normal da empresa, e seu montante é definido pelo nível mínimo de necessidades de recursos em determinado período. O capital de giro sazonal, por sua vez, é determinado pelas variações temporárias que ocorrem normalmente nos negócios da empresa. Por exemplo: maiores vendas em determinados meses do ano ou grandes aquisições de estoques antes de períodos entressafra produzem variações temporárias no ativo circulante, e são, por isso, denominadas sazonais e variáveis.

A análise da sazonalidade aplicada ao contexto específico de uma instituição deve ser realizada com cautela e considerando não só as características internas da organização, mas as características de todo o segmento em que se insere.

2.2 FLUXO DE CAIXA

A principal contribuição do fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas reside no entendimento, através da estruturação de um fluxo, do impacto que as decisões tomadas geram nas disponibilidades da empresa. É uma forma simplificada de mostrar ao empreendedor que a concessão de prazo para seus clientes, por exemplo, pode criar uma necessidade de realizar um empréstimo ou injetar capital próprio para cumprir suas obrigações com fornecedores e demais credores, ocasionando, com isso, despesas financeiras adicionais.

No entendimento de Assaf Neto (1997) e Frezatti (1997), a Demonstração de Fluxo de Caixa é de fácil entendimento para todos os interessados. Proporciona embasamento para a tomada de decisões relacionadas aos recursos, contribuindo para que a empresa se torne mais competitiva e atraia mais investimentos, além da maior possibilidade de obter financiamentos, tanto de curto quanto longo prazo.

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa é feito em regime de caixa, mostrando a disponibilidade imediata e as variações no saldo de disponibilidades da empresa durante certo período, através dos fluxos de recebimento e pagamento.

Segundo Carmo e Outros (1997 – revista CRC SP. Ano 1 n.o. 3) “o fluxo financeiro para o usuário não familiarizado com a Contabilidade, fica muito mais fácil de ser entendido através da Demonstração do Fluxo de Caixa.”

Em relação aos elementos que compõem o Demonstrativo de Fluxo de Caixa, Pinho (1996, p.9), descreve e classifica os componentes em Atividades Operacionais, de Investimento e Financiamentos como segue:

1. Atividades Operacionais: são classificadas nessa categoria aquelas atividades normalmente decorrentes da operação da empresa, tais como: recebimentos pela venda de produtos e serviços; pagamento de fornecedores; despesas operacionais; salários; encargos sociais e outros recebimentos e pagamentos não classificados como atividades de investimentos ou de financiamentos.
2. Atividades de Investimentos: compreendem as transações: concessão e recebimento de empréstimos, compra e resgate de títulos financeiros, aquisição e venda de participações em outras sociedades, compra e venda de ativos utilizados na produção de bens e serviços ligados ao objetivo social da entidade. Não compreendem, porém, as aquisições de ativos com o objetivo de revenda.
3. Atividades de Financiamentos: incluem-se nessa categoria: a captação de recursos dos proprietários ou acionistas; a devolução dos recursos e os rendimentos desses recursos em forma de dividendos ou não; a captação

de empréstimos de terceiros, sua amortização e remuneração e a obtenção e amortização de outros recursos classificados no longo prazo.

Analisando o comportamento desses elementos componentes do Demonstrativo de Fluxo de Caixa, é possível avaliar questões fundamentais para o planejamento financeiro, como a saúde financeira e a otimização dos resultados, além de prever as necessidades do fluxo financeiro da empresa.

2.3 CUSTOS

A gestão de custos como gestão estratégica procura identificar vantagens competitivas para a organização através dos modelos de custeio mais adequados para cada empresa e situação.

O método do custeio variável descreve melhor o cálculo dos custos dos produtos. Considera-se apenas os custos variáveis em nível de unidade ao produto. Os custos fixos são tratados como um custo do período e não compõem o custo do produto. Em vez disso, são considerados no resultado do período em que ocorrem. A vantagem de tratar os custos fixos como uma despesa do período é diminuir o custo de estoques. (GARRINSON; NORREN, 2001, p. 205).

Nesse método, todos os custos variáveis, em nível de unidade, são somados e subtraídos das vendas para resultar na margem de contribuição. Em seguida, todos os custos fixos para o período são subtraídos para se obter o resultado operacional. (HANSEN; MOWEN 2001, p. 668).

Já a Análise Custo/Volume/Lucro é baseada nos conceitos de Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança.

A margem de contribuição pode ser definida como a diferença entre o preço de venda e o custo variável do produto. Quanto ao Ponto de Equilíbrio, é importante ressaltar que existem vários tipos de pontos de equilíbrio. O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), o Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) o Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) e o Ponto de Equilíbrio Operacional (PEO), que, segundo Padoveze (2004, p. 326), é a quantidade de vendas que cobre os custos e despesas fixos sem incluir as despesas financeiras e não operacionais. Em casos de vários produtos há maior dificuldade para o cálculo do ponto de equilíbrio em quantidade de cada produto, pois a unidade de medida de produção deve ser a mesma e os produtos precisam ser relativamente semelhantes. Ainda, o conceito Margem de

Segurança, a qual representa a porcentagem que a empresa tem de receitas acima do seu ponto de equilíbrio.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem qualitativa e a utilização de entrevista. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é adotado em circunstâncias em que se busca investigar os fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e coletivos com diversas variáveis de interesse e poucas fontes de dados.

Para o levantamento das informações foi utilizada como principal fonte a entrevista com a proprietária e gestora da empresa, além de consulta aos documentos e controles disponibilizados para análise. Ocorreram duas entrevistas formais na sede da empresa, além de algumas consultas via telefone e envio de documentações via e-mail.

Os dados levantados foram transcritos e estruturados em modelos de demonstrativo de resultados e balanço patrimonial de forma a possibilitar as análises e interpretações pertinentes.

O caso analisado é descrito a seguir, a fim de se apresentar a discussão a respeito do problema de pesquisa primeiramente apresentado.

3.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa Spazio Decor é uma microempresa individual criada em agosto de 2014 na cidade de Balneário Camboriú, estado de Santa Catarina, e gerenciada apenas por sua proprietária. O segmento de atuação da empresa é o de decoração de interiores com o foco principal na comercialização e confecção de cortinas, além do comércio de outros itens decorativos como tapetes, pingentes e papéis de parede. Seus clientes são, em sua maioria, proprietários de novos imóveis em fase de finalização da decoração. A proprietária possui experiência de cerca de 13 anos no ramo de decoração de interiores, sempre com enfoque comercial. A oportunidade de abertura da empresa surgiu quando, em julho de 2014, uma empresária do mesmo ramo anunciou que estava se desfazendo do seu negócio para dedicar-se a entes adoecidos de sua família, e ofereceu o espaço de seu atelier para a atual

proprietária. Após cerca de um mês de negociações, o negócio foi concluído e deu origem ao empreendimento. A empresa iniciou sem planejamento algum e com um pequeno investimento de capital próprio. O espaço foi alugado e as mesas, cadeiras, balcões, prateleiras, cortinas, suportes para exposição de tecidos e equipamentos de ar condicionado foram adquiridos da antiga proprietária. Uma estante, um sofá e duas máquinas de costura foram deixados temporariamente no local numa negociação informal entre as partes. Foi contratada uma costureira para realizar o serviço de confecção de cortinas e também um escritório de contabilidade para prestar assessoria contábil. O capital próprio continua sendo injetado na empresa conforme as necessidades de caixa, porém não existe controle das contas a pagar e a receber, apenas registro das saídas e entradas em planilhas pouco gerenciais, com isso a proprietária não consegue visualizar os resultados, nem saber se está tendo lucro ou prejuízo. O foco comercial se sobrepõe ao foco financeiro, e mesmo com o descontrole das contas, são oferecidas aos clientes condições de pagamento a prazo e parcelamentos. Não há estratégia nem previsão de receitas e despesas que possibilite estimar quando a empresa será capaz de gerar resultados e cessar o investimento de capital próprio.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 FLUXO DE CAIXA

Existem diversas formas de elaboração de um fluxo de caixa, de acordo com as particularidades ou necessidades de cada empresa, sempre com o objetivo de se registrar as entradas de recursos e os concernentes desembolsos. Para a elaboração do fluxo de caixa da empresa Spazio Decor, foi realizado o levantamento das entradas e saídas de caixa do período de Agosto de 2014, quando a empresa iniciou suas atividades, até o mês de Julho de 2015. Devido ao fato de não existir um sistema de registro das movimentações financeiras, este levantamento foi efetivado através dos controles em planilha eletrônica e manuscritos da proprietária, além de notas fiscais enviadas por meio eletrônico, extratos bancários e documentos fornecidos pelo escritório de contabilidade. Tais informações possibilitaram o registro do fluxo de caixa mensal do período que deverá, posteriormente, transformar-se em semanal e diário. O modelo diário fornecerá a posição dos recursos em função dos

ingressos e dos desembolsos de caixa, e estabelecerá um instrumento de planejamento e de controle financeiro para a empresa.

As seguintes informações foram úteis para a elaboração do fluxo de caixa:

a) receitas de vendas, tendo em vista que a condição de pagamento concedida aos clientes em 87% das vendas (em reais) é de uma entrada de 50% do valor da compra mais uma parcela em 30 dias, com algumas exceções de pagamentos totais à vista e parcelamentos de montantes maiores em três vezes, foi calculada a proporção provável de 45% das vendas à vista e 55% a prazo.

b) estimativa das compras e condições de pagamento oferecidas pelos fornecedores, levando em consideração o fato de o fornecedor da quase totalidade dos insumos ser apenas um estabelecimento, o prazo que prevalece é o concedido por este fornecedor, no caso, 28 dias.

c) levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes, fato que não trouxe dados novos devido ao recente surgimento da empresa, conseqüentemente sem histórico de devedores, além do perfil do público alvo da empresa, que se constitui em sua maioria de consumidores com grande poder aquisitivo e, portanto, menos propensos à inadimplência.

d) houve uma entrada de caixa referente a integralização de capital para a disponibilidade inicial de caixa da empresa;

e) os demais desembolsos referem-se a: remuneração da única funcionária (salários, férias, 13º salário) no quinto dia útil, encargos sociais (FGTS) no sétimo dia do mês seguinte, imposto e taxas (SIMPLES, ICMS, IPTU, alvará de funcionamento e taxa de saneamento) no 10º dia do mês seguinte, despesas administrativas (aluguel, telefone, honorários “pró-labore”, água, luz, materiais de expediente) no 5º dia, despesas financeiras (despesas bancárias no dia 30 e juros a pagar quando ocorrer), e outros;

f) o saldo inicial de caixa é igual ao de 01.08.14, no valor de R\$ 20.000,00.

Demonstrativo das projeções de transações no período considerado (TABELA1):

TABELA 1 - FLUXO DE CAIXA

	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	jan/15
SALDO INICIAL DE CAIXA	20.000,00	14.490,00	2.660,73	- 850,15	- 5.875,05	1.927,08
(+) TOTAL DE ENTRADAS	-	800,00	5.278,50	5.463,50	24.747,00	18.418,00
Vendas à Vista	-	-	2.641,50	2.822,00	20.877,00	-
Vendas à Prazo	-	800,00	2.637,00	2.641,50	3.870,00	18.418,00
Outras	-	-	-	-	-	-
(-) TOTAL DE SAÍDAS	5.510,00	12.629,27	8.789,38	10.488,40	16.944,87	32.111,84
Fornecedores	-	480,00	335,00	3.333,50	3.178,00	26.517,00
Locação/ Aluguél	1.800,00	2.265,66	2.287,43	2.265,66	2.271,07	2.212,97
Salários	150,00	1.500,00	1.635,00	1.174,64	1.367,47	1.304,18
Pró-labore	-	4.000,00	-	-	8.000,00	-
Impostos	-	1.245,00	1.357,05	939,71	1.093,98	1.043,34
Despesas Gerais	1.060,00	638,61	674,90	274,90	1.034,35	1.034,35
Investimento Instalações	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	-	-
Outros	-	-	-	-	-	-
(=) SOBRA (FALTA) DE CAIXA	14.490,00	2.660,73	- 850,15	- 5.875,05	1.927,08	- 11.766,76
(+) Recebimento Empréstimos	-	-	-	-	-	-
(-) Pagamento Empréstimos	-	-	-	-	-	-
(=) SALDO FINAL DE CAIXA	14.490,00	2.660,73	- 850,15	- 5.875,05	1.927,08	- 11.766,76

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR

TABELA 1 - FLUXO DE CAIXA

	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15
SALDO INICIAL DE CAIXA	- 11.766,76	233,64	- 5.026,47	- 738,70	2.494,74	6.812,09
(+) TOTAL DE ENTRADAS	17.678,00	-	13.801,00	23.418,50	19.607,50	9.990,00
Vendas à Vista	-	-	13.801,00	9.617,50	9.990,00	-
Vendas à Prazo	17.678,00	-	-	13.801,00	9.617,50	9.990,00
Outras	-	-	-	-	-	-
(-) TOTAL DE SAÍDAS	5.677,59	5.260,11	9.513,23	20.185,06	15.290,16	15.459,05
Fornecedores	-	-	-	14.541,00	9.617,50	9.990,00
Locação/ Aluguél	2.309,04	2.209,76	2.214,46	2.172,18	2.269,37	2.238,88
Salários	1.296,78	1.120,00	1.258,01	1.354,19	1.316,08	1.219,90
Pró-labore	-	-	4.000,00	-	-	-
Impostos	1.037,42	896,00	1.006,41	1.083,35	1.052,86	975,92
Despesas Gerais	1.034,35	1.034,35	1.034,35	1.034,35	1.034,35	1.034,35
Investimento Instalações	-	-	-	-	-	-
Outros	-	-	-	-	-	-
(=) SOBRA (FALTA) DE CAIXA	233,64	- 5.026,47	- 738,70	2.494,74	6.812,09	1.343,04
(+) Recebimento Empréstimos	-	-	-	-	-	-
(-) Pagamento Empréstimos	-	-	-	-	-	-
(=) SALDO FINAL DE CAIXA	233,64	- 5.026,47	- 738,70	2.494,74	6.812,09	1.343,04

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR

Com base nas movimentações do período avaliado, a administradora da empresa analisada teve informações para auxiliá-la a tomar decisões em relação ao saldo em caixa, e assim definiu que o nível esperado de caixa para os meses seguintes é de 5% a mais em relação ao precedente, para que a empresa possa retomar a saúde financeira de forma progressiva. Foi determinado também que, em caso de excedentes de caixa, os valores serão aplicados em títulos de renda fixa, para resgate em 30 dias e, no caso de insuficiência de caixa, a empresa captará recursos em Bancos, com amortização em 60 dias. Assim espera-se cessar a injeção de recursos próprios.

Esta análise também possibilita a estimativa da atividade para o próximo período, podendo inclusive modificar sua política de compra e venda. O fluxo de caixa pode ser confrontado com a demonstração de resultado do exercício, tendo como diferença às transações que não afetam o caixa.

4.2 ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO (MODELO TRADICIONAL)

O modelo tradicional, segundo exposto anteriormente, fundamenta-se na estimativa de indicadores financeiros, a partir dos quais se procura diagnosticar a conjuntura financeira de curto prazo da empresa.

O que fundamenta a análise do modelo tradicional é a circulação das operações da empresa, os processos de adquirir insumos, transformá-los através de um processo, vender e receber, com o objetivo de que os recursos investidos no início das operações sejam recuperados no término do processo, que gerem lucro, e que sejam reinvestidos nas empresas, permitindo o prosseguimento e o desenvolvimento das organizações. Isso representa a base conceitual dos ciclos operacional, econômico e financeiro, os quais, segundo Assaf Neto (2008), Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) e Ross, Westerfield e Jaffe (2002), podem ser entendidos como:

Ciclo Operacional: Corresponde ao intervalo de tempo entre a compra dos materiais que serão usados na produção e a cobrança das vendas correspondentes.

Ciclo Econômico: Está contido no ciclo operacional e caracteriza-se pelo prazo decorrido entre as compras de matérias-primas e as vendas de produtos acabados.

Ciclo Financeiro: Compreende o tempo entre o pagamento da compra das matérias-primas e o recebimento das contas a receber.

Além disso, comumente, os indicadores são comparados a padrões, que representam a média de cada setor de atuação.

No entanto, ponderando a impossibilidade de obtenção dos índices-padrão do setor da empresa empregada nesse estudo, restringiu-se à avaliação e a interpretação dos indicadores.

Antes do início da análise é importante esclarecer alguns pontos referentes às particularidades da empresa que trazem a necessidade de algumas adaptações.

O primeiro ponto é o período analisado. O período ideal e comumente utilizado para análises financeiras é um exercício completo, de janeiro a dezembro, porém, considerando que a empresa iniciou suas atividades em agosto de 2014, o estudo ocorrerá a partir deste mês, até o mês de julho de 2015.

O segundo aspecto está relacionado aos estoques. O modelo de negócio da empresa permite que não haja necessidade de estoque físico, pois os clientes escolhem os tecidos e materiais através de catálogos, e os pedidos para os fornecedores somente são realizados após a conclusão da venda para o consumidor final. Por esse motivo, adota-se a premissa de que o valor de estoques da empresa será sempre igual a zero, e conseqüentemente o cálculo do PME – Prazo Médio de Estoques, também será igual a zero.

Outra particularidade é a sazonalidade das vendas. Devido à alta variação de vendas, e conseqüente variação de receita entre os meses, foi necessário adaptar as fórmulas de PMR – Prazo Médio de Recebimento e PMP – Prazo Médio de Pagamento, pois estes dois cálculos são baseados na posição das contas a receber e das contas a pagar no fechamento do mês do balanço, valores que, no caso em questão, não refletem a realidade dos demais meses e distorcem o resultado do indicador. Dessa forma, o PMR e o PMP foram calculados através de uma média ponderada dos valores dos títulos x prazo de pagamento de cada um, resultando em números mais próximos da realidade.

Consideradas estas informações, apresentar-se-á o balanço patrimonial realizado através dos dados coletados no levantamento mencionado no item 3.1 acima. O Balanço data de 31/07/2015, abaixo, para início das análises (TABELA 2).

TABELA 2 – BALANÇO PATRIMONIAL

	jul/15
Ativo Circulante	1.343,04
Caixa Disponível	1.343,04
Aplicações	-
Estoques Produtos	-
Contas a Receber	-
Ativo Permanente	10.000,00
ATIVO TOTAL	11.343,04
Passivo Circulante	9.006,37
Fornecedores	-
Salários e Encargos	-
Empréstimos	-
Dividendos a Pagar	-
Imposto de Renda	7.614,35
Impostos e Taxas	1.392,02
Participação nos Lucros	-
Exigível Longo Prazo	-
Patrimônio Líquido	20.000,00
Resultado exercício	- 17.663,33
PASSIVO TOTAL	11.343,04

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR

Com base nos valores apresentados no balanço e fluxo de caixa, foram calculados os principais indicadores do Modelo Tradicional, conforme abaixo (TABELA 3):

TABELA 3 – INDICADORES MODELO TRADICIONAL

Indicadores	2015
Prazo Médio de Estoques (PME)	0,00
Prazo Médio de Recebimento (PMR)	16,55
Prazo Médio de Pagamento (PMP)	27,66
Ciclo Operacional	16,55
Ciclo Financeiro	-11,11
Capital Circulante Líquido	-7663,33
Liquidez Corrente	0,15
Liquidez Seca	0,15
Liquidez Geral	0,12

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR

Somando o Prazo Médio de Recebimento (PMR) ao Prazo Médio de Estoques (PME) e subtraindo o Prazo Médio de Pagamento (PMP) é possível

calcular o ciclo financeiro da empresa, que no caso em questão é de -11,11 dias. O ciclo financeiro negativo significa que, na média, a empresa recebe o seu faturamento antes do vencimento das suas duplicadas, resultado considerado positivo para a saúde financeira da empresa.

Entretanto, isto ocorre principalmente devido à natureza da atividade da empresa, baseada em serviços e revenda de produtos, em que não é necessário manter estoques e os insumos (tecidos, varões e acessórios) só são comprados quando já existe um pedido para o consumidor final.

Quanto aos índices de liquidez verifica-se que a liquidez corrente, a liquidez seca e a liquidez imediata são iguais, devido ao fato de todo o ativo circulante estar disponível em caixa, e também ao nível de estoque zero. Considerando que o cálculo toma como base apenas o Balanço em questão, pode-se afirmar que estes índices não são satisfatórios, dado que o índice de liquidez abaixo de 1 significa que a empresa não possui recursos para sanar suas obrigações no curto prazo.

Ao analisarmos o CCL (Capital Circulante Líquido) também concluímos que a empresa não apresenta um bom nível de saúde financeira, pois como o resultado é negativo, não há caixa disponível para quitação do exigível a curto prazo.

Além disso, ao analisarmos o fluxo de caixa mensal, verificamos que, em alguns meses do período analisado, a empresa teve saldo de caixa negativo, e precisou injetar recursos próprios para liquidar os compromissos.

Dessa forma, pode-se constatar que a análise tradicional se fundamenta em índices frequentemente divergentes entre si, o que pode induzir a conclusões equivocadas. Ainda, é válido ponderar que o período de análise, que geralmente alonga-se por dois ou três exercícios, neste caso foi restrito ao único exercício possível. Finalmente, destaca-se que a interpretação desses indicadores está sujeita à aptidão técnica e ao conhecimento do indivíduo que faz a análise, o qual pode compreendê-los de maneira incorreta.

Assim, pode-se observar que, considerando a análise construída com base em um curto período, o modelo tradicional não revela claramente a situação financeira da Spazio Decor.

4.3 ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO (MODELO DINÂMICO)

Para utilização do modelo dinâmico de análise do capital de giro, o passo inicial é a reclassificação das contas do balanço levantado conforme conceitos a seguir:

ATIVO E PASSIVO ERRÁTICO: contas de curto prazo não necessariamente renováveis ou ligadas à atividade operacional da empresa. Ativo: Disponibilidades, títulos negociáveis e outros ativos de curto prazo. Passivo: Duplicatas descontadas, obrigações erráticas de curto prazo (dividendos, financiamentos, títulos a pagar).

ATIVO E PASSIVO CÍCLICO: contas de curto prazo renováveis e ligadas à atividade operacional da empresa. Ativo: Clientes, estoques, despesas pagas antecipadamente. Passivo: Fornecedores, salários, impostos.

ATIVO E PASSIVO NÃO CÍCLICO: representam aplicações por prazo superior a um ano. Ativo: Realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado, diferido. Passivo: Obrigações a longo prazo, resultado de exercícios futuros, capital realizado, reservas de lucros, reservas de capital, reservas de reavaliação

Deste modo, utilizando o balanço patrimonial da Spazio Decor, obteve-se o balanço patrimonial reorganizado conforme a movimentação das contas, com o objetivo de prover os indicadores indispensáveis para a estimativa pelo modelo dinâmico, conforme tabela abaixo (TABELA 4):

TABELA 4 – BALANÇO RECLASSIFICADO

Contas	jul/15	Reclassificação
Ativo Circulante	1.343,04	
Caixa Disponível	1.343,04	Ativo Errático
Aplicações	-	Ativo Errático
Estoques Produtos	-	Ativo Cíclico
Contas a Receber	-	Ativo Cíclico
Ativo Permanente	10.000,00	Ativo Não Cíclico
ATIVO TOTAL	11.343,04	
Passivo Circulante	9.006,37	
Fornecedores	-	Passivo Cíclico
Salários e Encargos	-	Passivo Cíclico
Empréstimos	-	Passivo Errático
Dividendos a Pagar	-	Passivo Errático
Imposto de Renda	7.614,35	Passivo Cíclico
Impostos e Taxas	1.392,02	Passivo Cíclico
Participação nos Lucros	-	Passivo Errático
Exigível Longo Prazo	-	Passivo Não Cíclico
Patrimônio Líquido	20.000,00	Passivo Não Cíclico
Resultado exercício	- 17.663,33	
PASSIVO TOTAL	11.343,04	

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR

De acordo com os valores do Balanço Reclassificado, foram calculados na tabela abaixo os principais índices da análise do Modelo Fleuriet: a necessidade de capital de giro (NCG), o capital de giro (CDG) e saldo de tesouraria (T) (TABELA 5).

TABELA 5 – INDICADORES MODELO DINÂMICO

Indicadores	Período
Vendas	139.202,00
NCG	-9.006,37
CDG	10.000,00
Saldo de Tesouraria	1.343,04

FONTES: ELABORADA PELO AUTOR

A Necessidade de capital de giro (NCG), que é calculada subtraindo-se o passivo cíclico do ativo cíclico e representa a necessidade de capital que vem do ciclo operacional da empresa, neste caso é negativo, o que significa, como já visto anteriormente na análise dos prazos médios de recebimento e pagamento, que a empresa recebe antes de desembolsar, devido ao seu modelo de negócio. Um NCG negativo é considerado bom, porém somente a análise deste índice não garante que a empresa tenha uma saúde financeira aceitável.

O Capital de giro (CDG) no modelo dinâmico é medido pela subtração do ativo não-cíclico do passivo não-cíclico e representa, segundo Fleuriet, uma fonte permanente de fundos para a empresa com o propósito de financiar sua Necessidade de Capital de Giro. O Capital de Giro no caso em questão é positivo, pois o passivo não cíclico é maior que o ativo não cíclico (imobilizado). Quando o CDG é positivo, as origens de recursos de longo prazo e o capital próprio ultrapassam o valor investido em longo prazo, constituindo uma sobra para financiar a NCG.

Saldo de tesouraria (T) é a diferença entre o Capital de Giro (CDG) e a Necessidade de Capital de Giro (NCG). Se o Capital de Giro for insuficiente para financiar a Necessidade de Capital de Giro, o Saldo de Tesouraria será negativo. No caso avaliado, o Saldo de Tesouraria é positivo, portanto, com base nos dados avaliados, a empresa possui recursos de curto prazo disponíveis que poderiam, por exemplo, ser aplicados em títulos de liquidez imediata, maximizando com isso a sua margem de segurança financeira.

É importante ressaltar que um Saldo de Tesouraria positivo alto não necessariamente constitui uma condição favorável para as empresas; pelo contrário, pode significar que a empresa não está aplicando as oportunidades de investimentos proporcionadas por sua estrutura financeira, caso em que o Saldo de Tesouraria aumenta por falta de uma estratégia dinâmica de investimentos.

Considerando o pouco conhecimento da proprietária no aspecto de investimentos e observando os dados de fluxo de caixa, DRE e balanço, nos quais todo o montante recebido aparece como disponibilidade de caixa, pode-se afirmar que a causa mais provável para o alto saldo de tesouraria é justamente a falta de aplicações das sobras de recursos.

Para reversão deste cenário, foi proposto a proprietária que o capital disponível seja direcionado para investimentos de renda fixa com vencimento no curto prazo (30 dias).

4.4 MODELOS DE CUSTEIO (CUSTEIO VARIÁVEL)

A finalidade desta análise é a aplicação do método de custeio variável na empresa, que não possui nenhum processo estruturado de gestão de custos, para assessorar a microempresária na tomada de decisões possibilitando a gestão dos custos e a definição da quantidade mínima de vendas.

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de análise de orçamentos e notas fiscais e também entrevistas e observações livres.

Antes do início da análise é necessário destacar algumas considerações sobre custos em entidades não industriais. Embora a significação de custos se refira sobretudo à indústria, muitas empresas de serviços e comércio começaram a seguir seus métodos, graças à grande semelhança das atividades e condições. Segundo Martins (2001), em diversas empresas, inclusive instituições comerciais e financeiras, é comum o uso do termo Contabilidade de custos, quando, aparentemente, só existem despesas. A generalização dessa terminologia não está somente ligada ao uso das técnicas, mas também ao conceito destas instituições como produtoras de utilidades, gerando custos. Estes custos se tornam despesas rapidamente sem que haja necessidade de acúmulo de estoques, como na indústria, mas, ainda assim, não torna o termo inapropriado.

A empresa estudada não exhibe nenhum procedimento de custeio adequado, contudo a empresária emprega um cálculo para determinar os preços de seus produtos, que pode ser representado pela fórmula ($PV = PC \times 2$). O cálculo utilizado pela empresária para a definição do preço para a venda, é comparável ao método utilizada no Mark-up, em que se aplica antecipadamente a taxa de lucro sobre o produto. Mais uma vez, serão apresentados os pormenores sobre os dados apurados na empresa. Cabe ressaltar que a empresa não fabrica nenhum produto, apenas transforma insumos (tecidos) através do processo de costura e faz aquisição de produtos para revenda. Desse modo, foram admitidos como despesas variáveis os produtos que a empresa compra e comercializa.

Para a concretização desta análise foram identificados, primeiramente, os custos e despesas fixas existentes na empresa. A determinação dos custos/despesas fixos precisa ser conhecida detalhadamente, pois são estes valores de operacionalização que incidirão mensalmente, sem dependência do volume de vendas sucedido no período. Neste estudo, em virtude da carência de metodologia característica para segregação de custos na empresa, foi utilizada a análise de contas. Os saldos são apresentados pelos valores médios e constam abaixo (TABELA 6).

TABELA 6 – CUSTOS FIXOS

Despesas Fixas (média/mês)	Valores
Salários e Encargos	R\$ 2.558,02
Encargos	R\$ 977,59
Aluguel	R\$ 2.209,71
Luz	R\$ 303,42
Telefone	R\$ 180,99
Contador	R\$ 350,00
Materiais Expediente	R\$ 75,86
TOTAL	R\$ 6.655,58

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR

Um outro fator de grande relevância para a gestão financeira da empresa é o volume de vendas pois, através deste valor é possível aferir com precisão se o volume atingido é suficiente para garantir o pagamento dos custos fixos.

Desse modo, foram utilizadas para análise as receitas mensais dos meses de Agosto de 2014 a Julho de 2015. Em seguida à identificação e avaliação dessas

receitas se tomou como parâmetro a média dos valores, obtendo-se o valor R\$ 11.600,00 de receita média de vendas para os meses considerados. Importante ressaltar que existe uma alta sazonalidade nas vendas, devido à localização da empresa em região litorânea, o que ocasiona picos de vendas nos meses finais do ano, devido a preparação das residências para a temporada de verão.

Para o mesmo período em que foram levantados os custos fixos e volume, foram também avaliados os custos operacionais variáveis conforme abaixo (TABELA 7).

TABELA 7 – CUSTOS VARIÁVEIS

	Custo das mercadorias		Impostos		Total
Média Mês	R\$	3.884,04	R\$	1.781,96	R\$ 5.666,00
Total Período	R\$	46.608,52	R\$	21.383,48	R\$ 67.992,00

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR

A média mensal obtida para o custo de mercadorias foi de R\$ 3.884,04. Quanto aos impostos incidentes sobre as vendas, foram tomadas como base as notas fiscais emitidas pelo fornecedor e calculado o percentual aproximado de tributos no valor de 31,45%, R\$ 1781,97 na média mensal do período. A composição do custo variável total de vendas (custo da mercadoria + impostos) é de R\$ 67.992,00

Identificados os custos fixos, os custos variáveis e o volume de vendas, pode-se determinar o custo de funcionamento da empresa, que é o percentual do preço de venda que é destinado a cobrir as despesas fixas. Descobriu-se, com esse cálculo, que 57% do preço de venda é destinado a cobrir as despesas fixas da empresa. Este é um dos fatores a que podemos atribuir o prejuízo da empresa do período, considerando que mais da metade do faturamento foi direcionada para cobrir os custos fixos, seria pouco provável que pudesse cobrir os custos variáveis e ainda gerar lucro.

Existem algumas desvantagens nesse modelo: a apropriação de todos os custos variáveis diretos e indiretos ao item de custo; a o entendimento dos custos fixos como despesas; não está de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade e não é conforme com a legislação fiscal, por isso as informações só devem ser utilizadas internamente.

4.5 MODELOS DE CUSTEIO (ANÁLISE CUSTO/VOLUME/LUCRO)

Nesse método, primeiramente, encontra-se a margem de contribuição das vendas da empresa. Posteriormente calcula-se o ponto de equilíbrio para o volume de vendas e a margem de segurança alcançada pela instituição no período observado. Observa-se que nesses cálculos foram utilizados os preços de venda atribuídos no período deste estudo.

A margem de contribuição em valor é obtida pela subtração dos custos e despesas variáveis do preço de venda e a margem de contribuição em percentual é obtida pela divisão da Margem de Contribuição em valor pelo preço de venda. Devido à natureza do negócio da empresa, não é possível calcular a margem de contribuição unitária de cada produto, pois devido à realização das vendas via catálogo, existem inúmeras possibilidades de combinações de tecidos, trilhos, varões e acessórios, com preços bastante oscilantes. Também por esse motivo, a margem de contribuição foi calculada sempre em valores, não em número de produtos.

O cálculo da margem de contribuição foi feito com base na média mensal de faturamento e custos variáveis e está detalhado abaixo (TABELA 8):

TABELA 8 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Indicadores	Valores	
Custo Médio das Mercadorias	R\$	5.666,00
Receita Média do Período	R\$	11.600,17
Margem de Contribuição	R\$	5.934,17
% Margem de Contribuição		51%

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR

A margem de contribuição em percentual é de 51%, um valor consideravelmente alto comparando-se à média das empresas, porém para concluir a esta análise é necessário o cálculo dos demais indicadores do modelo.

Para definirmos o ponto de equilíbrio financeiro da empresa, o valor que seria o mínimo de faturamento que precisa atingir para cobrir os custos fixos e variáveis, foi utilizada a tabela abaixo (TABELA 9).

TABELA 9 – PONTO DE EQUILÍBRIO

Indicadores	Valores	
Custo Médio das Mercadorias	R\$	5.666,00
% Margem de Contribuição		51%
Ponto de Equilíbrio	R\$	11.075,95

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR

Tal valor representa o faturamento necessário para que a empresa seja capaz de garantir todas as despesas fixas e variáveis, ponderando os valores levantados no período analisado, porém com lucro igual a zero.

Para calcular o Ponto de Equilíbrio Econômico, que é o valor de faturamento que vai gerar o lucro desejado, é preciso que esteja definido de forma clara com qual margem de lucro a empresa almeja trabalhar. Dado que essa variante é a mais flexível e apontada pela própria empresa, é possível realizar várias simulações de lucros para descobrir a mais adequada ao cenário da empresa. Este aspecto é especialmente relevante neste caso, considerando que a proprietária realizou apenas pequenas retiradas de pró-labore da empresa, devido a situação financeira desfavorável.

Em discussão com a proprietária da empresa ficou decidido que a margem de lucro ideal para atender as suas expectativas seria definir a meta de lucro acima de R\$ 8.000,00.

Assim, o ponto de equilíbrio econômico encontrado é apresentado na tabela a seguir (TABELA 10):

TABELA 10 – PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO

Indicadores	Valores	
Custo Médio das Mercadorias	R\$	5.666,00
Lucro Desejado	R\$	8.000,00
% Margem de Contribuição		51%
PEC Econômico	R\$	26.714,43

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR

Dessa forma, o valor de faturamento mínimo para garantir o lucro proposto é de R\$ 26.714,43.

Com base nos dados calculados anteriores calcula-se a margem de segurança da empresa, em valores monetários e percentual (TABELA 11).

TABELA 11 – MARGEM DE SEGURANÇA

Indicadores	Valores	
Receita Média do Período	R\$	11.600,17
Ponto de Equilíbrio	R\$	11.075,95
Margem de Segurança	R\$	524,21
% Margem de Segurança		4,5%

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR

Percebe-se que a margem de segurança da organização é de apenas R\$ 524,21. Isso indica que caso as vendas diminuam mais de 4,5%, a empresa inevitavelmente incorrerá em prejuízo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição do estudo iniciou através do levantamento de dados e construção do Demonstrativo de Resultados, Balanço Patrimonial e o Fluxo de Caixa da empresa Spazio Decor, que não possuía nenhum destes demonstrativos contábeis para análise. Esta consolidação dos dados financeiros possibilitou a obtenção de um breve diagnóstico sobre a situação da instituição de modo a contribuir para as principais decisões quanto ao modelo de gerenciamento da empresa no que se refere à mensuração do resultado econômico-financeiro.

Ressalta-se que este estudo contém algumas limitações que devem ser ponderadas, como o período de análise restrito a um ano devido ao curto tempo de vida da empresa, os demonstrativos contábeis preparados pela autora do estudo com ausência de profundos conhecimentos de contabilidade e aos fatores de sazonalidade e ausência de estoques, que levaram à adaptação de parte dos cálculos.

Em relação à pergunta para qual se buscou resposta – como planejar a gestão financeira de uma forma simples e que garanta a sobrevivência e lucratividade do negócio – a principal ferramenta de gestão e planejamento sugerida à administradora foi o modelo de acompanhamento diário do fluxo de caixa para utilização contínua, pois não é suficiente simplesmente elaborar o fluxo de caixa, é preciso acompanhar os números projetados e estar atento para evitar uma situação de prejuízo ou até mesmo de falência. Com base neste argumento, foram definidas as decisões de investimento e empréstimos, em que foi fixada a aplicação em renda fixa para sobras de caixa e empréstimo bancário em caso de falta de recurso, cessando a inserção de recursos próprios da gestora da empresa, e também foram definidos os objetivos de faturamento mensal, com base no ponto de equilíbrio econômico, de forma que a empresa possa direcionar seus esforços de vendas para

atingir o faturamento mínimo que irá proporcionar o lucro satisfatório. Sobrepõe-se às vantagens descritas, o fato de ser um método de fácil aplicação e interpretação, podendo ser rapidamente compreendido pelo empresário.

Espera-se que as conclusões a que se chegou neste estudo destaquem a relevância que deve possuir o registro dos movimentos financeiros, a definição de parâmetros e a análise de dados, ainda que superficial, para o desempenho financeiro satisfatório de uma microempresa, e também que tenha colaborado para a discussão sobre a aplicação do planejamento financeiro como ferramenta na gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César A T. Administração do Capital de Giro. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CARMO, Augusto B.G. et al. Fluxo de Caixa. Revista Brasileira de Contabilidade do CRC –SP. São Paulo: ano I, nº 3, p.57-64, dez./ 1997.

BRAGA, Roberto. Fundamentos e Técnicas da Administração Financeira. São Paulo. Atlas, 1995.

BRIGHAM, Eugene F. EHRHARDT, Michael C. Administração financeira. 10 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

COSTA, L. G.; LIMEIRA, A. F.; GONÇALVES, H. M.; CARVALHO, U. T. Análise Econômico-financeira de Empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

DRUCKER, P.(1998). Inovação e espírito empreendedor. 5.ed. São Paulo: Pioneira.

FLEURIET, Michel; KEHDY Ricardo, BLANC Georges. O Modelo Fleuriet. 7.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Financeiro. 4.ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GARRINSON, R. H. e NOREEN, E. W. Contabilidade Gerencial, 9° ed. Rio de Janeiro:LTC, 2001.

HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M. Gestão de Custos: Contabilidade e Controle. São Paulo: Pioneira, 2001

HOPP, João Carlos, PAULA LEITE, Hélio. O crepúsculo do lucro contábil. Revista de Administração de Empresa, FGC, São Paulo, v.4, 1988

MARQUES, Rogério R. Uma investigação do relacionamento entre o Modelo Fleuriet e o Modelo Baseado no Valor Econômico Agregado: estudo utilizando dados de empresas relativos aos anos de 1999 e 2000. Dissertação de Mestrado. Brasília:

Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB, UFPB, UFPE e UFRN, 2002.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1985.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 8ª Edição. São Paulo: Atlas S.A., 2001.

MATARAZZO, Dante C. Análise financeira de balanços: abordagem básica gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria básica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luis; BENEDICTO, Gideon Carvalho. Análise das Demonstrações Financeiras. 2.ed. São Paulo: Thomson, 2007.

PINHO, Adelino Dias. Demonstração dos Fluxos de Caixa. Boletim do IBRACON, N° 220, SET/ 96. Porto Alegre; Sagra Luzzatto, 1998.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. Administração financeira: corporate finance. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

SEBRAE. EMPRESÁRIOS DA INDÚSTRIA, CONSTRUÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS NO BRASIL (2002-2012). 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. Estratégia empresarial: tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. P.. Managerial finance. 7 ed. Holt-Saunders International Editions, 1981.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.