

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

FERNANDA BORDIGNON JACINTO

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE PROCEDIMENTOS PARA APURAÇÃO DOS
RESULTADOS EM UMA INDÚSTRIA DE BATERIAS AUTOMOTIVAS**

CRICIÚMA

2016

FERNANDA BORDIGNON JACINTO

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE PROCEDIMENTOS PARA APURAÇÃO DOS
RESULTADOS EM UMA INDÚSTRIA DE BATERIAS AUTOMOTIVAS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Jonas Rickrot Rösner

CRICIÚMA

2016

FERNANDA BORDIGNON JACINTO

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE PROCEDIMENTOS PARA APURAÇÃO
DOS RESULTADOS EM UMA INDÚSTRIA DE BATERIAS AUTOMOTIVAS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

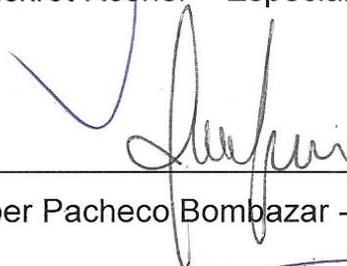
Orientador: Jonas Rickrot Rösner

Criciúma, 23 de Junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Jonas Rickrot Rösner – Especialista – UNESC - Orientador



Prof. Cleber Pacheco Bombazar - Especialista - UNESC



Prof. Abel Corrêa de Souza - Especialista - UNESC

CRICIÚMA

2016

DEDICATÓRIA

Aos meus amados pais e meu ao meu noivo, que estão presentes em todas as escolhas de minha vida, não hesitando em fazer o possível e o impossível para que meus sonhos se tornem realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelas bênçãos concedidas ao longo de minha trajetória acadêmica, sem Ele, nada seria possível.

Aos meus pais, Assis Jacinto e Cecília Bordignon Jacinto, e ao meu noivo Lucas Corrêa Nunes, que foram os principais incentivadores desta conquista. Agradeço pela paciência, carinho, amor e dedicação para comigo em todos esses anos de faculdade, apoiando as minhas escolhas e acreditando no meu potencial, abrindo mão de momentos de lazer para que eu pudesse concluir esta etapa de aprendizado em minha vida.

Minha gratidão ao orientador, Jonas Rickrot Rösner, excelente professor, paciente, dedicado e muito inteligente, me auxiliou e me ajudou para que este estudo se torna-se realidade, contribuindo com suas sábias ideias.

Gostaria de agradecer aos demais professores pelo desempenho que ministraram suas disciplinas, objetivando sempre a melhor formação acadêmica para o Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior.

Por fim agradeço aos meus demais familiares e amigos que de alguma forma estiveram presentes nessa trajetória da minha vida.

RESUMO

JACINTO, Fernanda Bordignon. **Proposta de Elaboração de Procedimentos para Apuração do Resultados em uma Indústria de Baterias Automotivas**. 2016. 90 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A demonstração de resultado avalia o desempenho da empresa, pois fornece um resumo dos resultados operacionais de um determinado período, facilitando o diagnóstico dos pontos fracos e fortes nas operações financeiras, através de análises, sendo elas, análise horizontal e vertical, onde é possível avaliar a participação de cada conta em relação a demonstração de resultado, a margem de contribuição, que evidencia o lucro por cada unidade vendida e o ponto de equilíbrio, que apresenta o volume necessário de produção ou venda para cada produto. O presente trabalho realizou um estudo de caso a respeito do controle financeiro de uma indústria de pequeno porte do ramo de baterias automotivas, localizada na região Sul de Santa Catarina, com o objetivo de elaborar um modelo de Demonstrativo de resultado, propondo procedimentos para apuração dos mesmos. A análise dos dados foi essencialmente quantitativa. Verificou-se que a empresa por não utilizar de procedimentos financeiros para o controle de seus dados, enfrenta um mau controle de volume de produção por produto, onde acaba obtendo seu resultado operacional negativo, devido estar com um quadro de funcionário alto, e produzindo pouco por falta de abertura de mercado, não alcançando a produção necessária para atingir o ponto de equilíbrio de todos os produtos.

Palavras-chave: *Demonstração de Resultado*. Análise. Baterias.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de Unidades Vendidas por Produto no Período em Análise.....	56
Gráfico 2 – Receita Total por Período dos Meses Analisados.....	57
Gráfico 3 – Margem de Contribuição por Produto Unitário.....	60
Gráfico 4 – Ponto de Equilíbrio Total do Produtos por Mês	62
Gráfico 5 – Produtos Vendidos Total por Modelo x Margem de Contribuição.....	63
Gráfico 6 – Evolução do Resultado Operacional	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Desempenho dos Produtos	54
Tabela 2– Margem de Contribuição Unitária por Produto	60
Tabela 3– Margem de Contribuição Ponderada por Categoria	61
Tabela 4– Análise Vertical e Horizontal do DRE	65
Tabela 4– Análise Vertical e Horizontal do DRE	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Critérios de enquadramento Me e EPP	25
Quadro 2– Formato Balanço Patrimonial	39
Quadro 2– Formato Balanço Patrimonial	40
Quadro 4 – Demonstração de Resultado (DRE)	41
Quadro 5 - Estruturação de Fluxo de Caixa.....	43
Quadro 6 - Cronograma de pesquisa Trabalho Conclusão de Curso TCC.....	50
Quadro 8 – Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)	51
Quadro 9 – Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BA	Bahia
DARE	Demonstrativo de Resultado
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
EPP	Empresas de Pequeno Porte
ES	Espirito Santo
MA	Maranhão
ME	Microempresas
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PR	Paraná
RS	Rio Grande do Sul
RJ	Rio de Janeiro
SC	Santa Catarina
SE	Sergipe
SP	São Paulo
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições
S.T.	Substituição Tributária
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 EMPRESA FAMILIAR	19
2.1.1 Micro e pequenas empresas	24
2.1.2 Princípio da entidade	26
2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	27
2.2.1 Análise Vertical e Horizontal	34
2.2.2 Margem de contribuição	34
2.2.3 Ponto de equilíbrio	34
2.3.4 Papel do Gestor Financeiro	35
2.3 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS	37
2.3.1 Balanço Patrimonial	38
2.3.2 Demonstração do resultado do exercício (DRE)	40
2.3.3 Fluxo de caixa	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO.....	48
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	48
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	49
3.5 CRONOGRAMA.....	49
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	51
4.1 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO	51
4.1.1 Análise das Receitas do DRE	54
4.1.2 Análise dos Custos do DRE	58
4.1.2.1 Análise dos Custos Fixos do DRE	58
4.1.2.2 Análise dos Custos variáveis do DRE	59
4.1.3 Análise da margem e contribuição do DRE	59

4.1.4 Análise do Ponto de Equilíbrio	61
4.1.5 Análise dos Resultados Operacionais	63
5 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS.....	72
6 APÊNDICES	76

1 INTRODUÇÃO

As organizações, independentemente de seu porte, devem possuir uma gestão financeira adequada, que se utilize de ferramentas para a formulação dos dados e controle, garantindo a sua precisão, pois a administração financeira refere-se às atribuições dos administradores financeiros nas empresas, onde eles por sua vez são responsáveis pela gestão dos negócios da organização, realizando diversas tarefas, tais como: planejamento, a liberação de crédito a clientes, avaliação de desembolsos financeiros da organização e captação de fundos destinados a financiamentos das operações da empresa (GITMAN, 2010).

Com base nas ideias de Koontz e O'donnell (1978), muito se discute sobre os caminhos que uma organização precisa seguir para alcançar sucesso e se diferenciar no mercado. Ter uma boa administração é visto como essencial em todas as atividades da organização, pois quando bem planejada proporciona um ambiente de trabalho onde os indivíduos podem contribuir com os objetivos de forma que haja economia de recursos financeiros e ganho de produtividade. Koontz & O'Donnell (1978, p.9) ainda acrescenta,

Desde a segunda Grande Guerra tem havido uma crescente conscientização de que a qualidade da administração é importante para a vida moderna, resultando daí uma análise extensiva e estudos do processo administrativo, seu ambiente e suas técnicas.

Em geral a tarefa do administrador é criar dentro da organização um ambiente que facilite a obtenção dos objetivos. Sendo assim por meio de quatro funções administrativas que são: planejar, organizar, dirigir e controlar, o administrador hábil cria condições conducentes ao trabalho efetivo (KOONTZ; O'DONNELL, 1978).

Koontz e O'Donnell (1978) afirma que estas funções possibilitam as seguintes tomadas de decisões: "Planejar as operações de seus subordinados, seleciona-os e treina-os, organiza relações de tarefa, dirige-lhes o trabalho, e mede os resultados efetivos." (KOONTZ; O'DONNELL, 1978, p.47).

No entanto uma gestão financeira bem planejada é um fator crucial para os objetivos, e os meios efetivos, que tornarão esses objetivos possíveis (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2002).

Segundo GropPELLI e Nikbakht (2002), o planejamento pode ser dividido

em três níveis:

- Planejamento estratégico que tem como objetivo o longo prazo;
- Planejamento tático, onde seus objetivos visam contribuir para a empresa em um todo, e o
- Planejamento operacional, sendo o seu foco o dia a dia da empresa.

Para se obter melhores resultados em um planejamento, o mesmo deve ser flexível, onde estratégias alternativas são permitidas para a substituição de planos já existentes, caso houver divergências entre os padrões esperados para os dados econômicos e financeiros (GROPPELLI; NIKBAKHT. 2002).

Desta forma as ferramentas financeiras são fundamentais para o controle da empresa. A falta de um planejamento sólido pode acarretar a empresa falta de liquidez a levando à falência, mesmo tendo seus ativos totais, incluindo seus ativos não líquidos, dentre eles, estoque, instalações e equipamentos, maiores que seus passivos (GROPPELLI; NIKBAKHT 2002).

O objetivo desta pesquisa é realizar uma análise de gestão financeira na indústria de baterias automotivas, localizada na região sul de SC (Santa Catarina). A análise da gestão financeira compreende atividades como: a apuração dos dados financeiros e diagnóstico de pontos críticos ao sucesso, como a situação de caixa e o resultado da empresa. Serão propostos, no decorrer do estudo, alguns indicadores para boa gestão financeira sendo eles, análises dos demonstrativos financeiros, análise horizontal, análise vertical, análise de lucratividade e ponto de equilíbrio.

A indústria de baterias no qual esta pesquisa se refere, é uma empresa familiar, de pequeno porte, que atua no mercado a mais de 34 anos. A gestão atual é realizada de modo empírico, as decisões são tomadas por meio do conhecimento do proprietário com base em suas experiências e vivências. O objetivo da pesquisa é tornar a gestão processual.

O foco principal desta pesquisa é proporcionar melhorias aos controles financeiros da organização, no qual muitos procedimentos financeiros que ainda hoje são feitos de maneira manual, ou seja, são controlados por meio empírico, passariam a ser feito de forma processual, utilizando-se de alguns indicadores financeiros que foram citados acima e que no decorrer da pesquisa serão apresentados.

Tornando-se possível a identificação dos dados apurados pela empresa e a identificação dos pontos que necessitam de melhorias, ou seja, será constatado o resultado que a empresa apresenta e caso necessário melhorias serão sugeridas para benefícios da empresa como um todo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A presente pesquisa tem a finalidade de analisar a gestão financeira de uma indústria de pequeno porte do ramo de baterias automotivas. Trata-se de uma empresa familiar, que teve seu início a partir de um sonho do gestor da empresa, que passou por muitos obstáculos e com muito esforço conseguiu promover o crescimento de sua empresa e a tornar uma marca conhecida no ramo de baterias.

Sua gestão é composta por duas gerações, pai e filhos, sendo assim as funções hierárquicas são distribuídas de modo hereditário, onde algumas decisões acabam sendo tomadas pela influência dos objetivos da família em um todo. Por meio disto a gestão financeira da organização não é administrada por alguém formado na área e conseqüentemente não são utilizados corretamente as ferramentas financeiras, cuja função é formular dados com precisão e auxiliar o controle destes dados.

A gestão familiar pode por vezes ocasionar uma falta de otimização do controle dos dados financeiros, pois estes dados não são controlados mensalmente e nem trabalhados para um melhor desenvolvimento da empresa, não só financeiramente, mas também produtivamente. Quando bem controlados os dados financeiros da organização, visam maximização de lucros, melhor competitividade, reduzindo custos e desperdícios. Ou seja, a empresa precisa trabalhar com informações financeiras de qualidade, pois as demonstrações financeiras são canais de informações da empresa, que tem como objetivo principal auxiliar a tomada de decisão por meio de relatórios de análise (SILVA, 2001).

Com base nisto a presente pesquisa vem propor por meio de indicadores financeiros a análise da gestão financeira desta indústria de baterias, onde serão diagnosticados os pontos que precisam ou não de melhorias para melhor desempenho da organização.

Esses dados serão obtidos por meio de indicadores financeiros, será realizado na empresa análise do demonstrativo de resultado, análise horizontal e

vertical, análise de lucratividade e ponto de equilíbrio. Por meio disto será possível constatar a real situação da empresa, comparando dados atuais com dados passados, sendo possível à identificação de dados que precisam ser melhorados.

A finalidade da avaliação da empresa é analisar seus resultados e seu desempenho, diagnosticando os pontos fortes e fracos dos processos operacional e financeiro, o objetivo é propor alternativas de percursos futuros a serem tomados e seguidos pelos gestores (PADOVEZE, 2005). **Como desenvolver um plano para implantação de indicadores de gestão financeira em uma indústria de pequeno porte de baterias automotivas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um plano para implantação de controle dos dados financeiros em uma indústria de baterias automotivas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever os processos financeiros;
- b) Levantar os dados financeiros;
- c) Propor indicadores para análises financeiras;
- d) Propor procedimentos para apuração do resultado;
- e) Desenvolver um modelo para a empresa do demonstrativo de resultado.

1.3 JUSTIFICATIVA

No momento atual a economia passa por uma situação de instabilidade financeira e as empresas estão enfrentando dificuldades para se manter no mercado. Com isso, os controles financeiros internos da organização ganham ainda mais importância por terem como função apresentar a real situação financeira da organização.

Sendo assim, ter uma boa gestão financeira tornou-se ainda mais importante. Por meio da administração financeira é possível alinhar e manter os objetivos estratégicos da organização e também o aperfeiçoamento dos processos internos, diagnosticando pontos que precisam ser melhorados, ou que estão gerando perda para a organização. Proporcionando à empresa redução de custos e desperdícios, tornando-a competitiva no mercado (GITMAN, 2010).

Além do seu envolvimento com a análise e o planejamento financeiros, as principais atividades de um administrador são tomar decisões de investimentos e financiamentos. As decisões de investimento determinam as combinações do ativo que a empresa detém, e as de financiamento, apresentam os tipos de financiamentos utilizados pela empresa. Estas decisões podem ser compreendidas com mais facilidade por meio do balanço patrimonial. A análise envolve métodos de cálculo e também a interpretação de índices financeiros que analisam e monitoram o crescimento e desempenho da empresa (GITMAN, 2010).

A análise que utiliza de índices extraídos das demonstrações financeiras da empresa interessa aos acionistas, aos credores, e aos administradores da própria empresa. Os acionistas se interessam pelos níveis atuais e futuros de retorno e risco da empresa, pois afetam diretamente o valor das ações. Os credores se interessam pela liquidez de curto prazo, e sua capacidade de fazer frente aos pagamentos de juros e amortização. Sendo que, outra preocupação dos credores é a lucratividade da empresa, eles esperam que a mesma seja sadia (GITMAN, 2010).

Com base na pergunta que norteia este trabalho, haverá análise financeira em uma indústria de pequeno porte que atua no ramo de baterias automotivas, desenvolvendo metodologias para a apuração dos resultados financeiros. Serão diagnosticado os pontos que necessitam ou não de melhorias, com o objetivo de apresentar um plano para o controle dos dados financeiros, sendo este controle mensalmente.

Sendo assim, este estudo é importante, pois através de indicadores financeiros como, análise vertical e horizontal, análise de lucratividade e ponto de equilíbrio, será apresentado a real situação em que a empresa se encontra, e será proposto melhorias quando necessário e também um controle mais adequado desses dados.

Espera-se com o resultado do estudo que a empresa se torne mais competitiva e com maiores chances de se manter no mercado, a partir destes dados

ela conseguirá administrar melhor seus gastos e suas receitas, ter um bom controle de seu caixa, minimizando os desperdícios.

Neste contexto o estudo se faz viável pois não só irá trazer melhorias para a organização e maiores chances de crescimento, tornando-a mais competitiva, como também irá gerar grande oportunidade de reconhecimento ao pesquisador, proporcionando a academia um estudo que apresente a importância de uma boa gestão financeira em uma empresa de pequeno porte, empresas estas importantes para a economia do país, proporcionando aos acadêmicos desta instituição uma referência para novos trabalhos que virem a surgir.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os conceitos e objetivos da função financeira, bem como os principais instrumentos para análise financeira da empresa, tendo como foco empresas familiares de pequeno porte.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar tem como característica que sua gestão é controlada por uma ou mais pessoas da mesma família. Sendo assim a sucessão ao poder é realizada de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Oliveira (1999, p.18) “O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes à família e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.”

Existem momentos da economia que foram vistos como mais favoráveis ao surgimento de empresas familiares, tais como na década de 30, 40 e 50, época na qual havia forte proteção do Estado, por meio de subsídios, proteção alfandegária e reserva de mercado. Outro momento que favoreceu as empresas familiares, foi durante o regime militar, o maior fortalecimento foram os das empresas estatais, principalmente as grandes, e o corporativismo estatal refletiram na proteção das grandes, médias e pequenas empresas familiares (OLIVEIRA, 1999).

Na década de 80 de cada dez empresas, nove eram familiares, e seu controle estava com uma ou mais famílias, considera-se que 60% das empresas do mundo eram controladas por famílias (OLIVEIRA, 1999).

Em 1999 iniciou-se uma nova realidade de abertura de mercado, com a globalização consolidou-se uma nova situação econômica, que teve forte influência nas empresas familiares (OLIVEIRA, 1999). Oliveira (1999, p.18) diz que “Nesse novo cenário, o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares dependia, no mínimo, de elevada tecnologia para que a empresa familiar conseguisse continuar no mercado.”

Para o alcance desta elevada tecnologia era necessário que a empresa familiar tivesse altos recursos que possibilitasse a capitalização das tecnologias necessárias. Sendo que cada vez mais os financiamentos eram escassos, bem

seletivos, dificultando ainda mais a permanência da empresa no mercado. Tornando-se necessária um novo estilo e uma nova atuação da empresa familiar (OLIVEIRA, 1999).

No Brasil dados apresentavam que as empresas não familiares possuíam vida média de doze anos, quando as empresas familiares possuíam vida média de nove anos, apenas 30% passavam para o comando da segunda geração e somente 5% passavam para a terceira geração (OLIVEIRA, 1999).

As características básicas das empresas familiares conforme Oliveira (1999), são:

- Grande valorização da confiança mútua, independente dos vínculos;
- Os laços afetivos são extremamente fortes e influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade como atributo maior que a exigência da eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação (vestir a camisa da empresa)
- Postura da austeridade, seja na forma de vestir, quanto na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldades na separação do que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- Jogos de poder, onde em muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Oliveira (1999), informa que, em 1996 aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertenciam a famílias, e esse percentual aumentaria para duas próximas gerações devido algumas vantagens que as empresas familiares possuem, focando em alguns aspectos, tais como:

- Na questão de qualidade as empresas familiares se dão melhor, pois o nome da família é associado ao produto ou serviço que é oferecido no mercado; e
- O horizonte de investimento das empresas familiares é mais amplo, muitas vezes as outras empresas veem a necessidade de responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos, ou até mesmo saindo do ramo no momento de queda de mercado, e as empresas familiares normalmente conseguem o desaquecimento da economia, mantendo o compromisso na relação família x

empresa x mercado.

Constatou-se também que o fim do ciclo de vida de aproximadamente 70% das empresas familiares no ano de 1996 dava-se devido a morte do fundador da empresa, sendo o ciclo médio de vida dessas empresas de 24 anos. As empresas que sobreviviam para a segunda geração eram estimadas aproximadamente em 30%, apenas um terço sobrevivia para a terceira geração. As principais causas da morte destas empresas conforme Oliveira (1999), eram:

- A tradição na produção de um único produto específico, com o declínio no ciclo de vida deste produto, não se conseguia manter a empresa ativa;
- A falta de um planejamento estratégico; e
- Brigas na sucessão.

De forma geral, pode-se considerar que as empresas familiares tem forte influência na economia brasileira, correspondendo no ano de 1999 a mais de 4/5 das empresas privadas brasileiras, respondendo assim por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos (OLIVEIRA, 1999).

Lethbridge (2015) diz que, por meio de uma análise das empresas familiares com ênfase mundial, foi revelada grande diferença entre o tamanho destas empresas, o grau de competitividade e também o grau econômico em que atuam. Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e competitivas, que ocupam posições de destaque em nichos de mercado mundial. Estas empresas enfrentam a globalização, tendo em alguns casos que reformular suas atividades para conseguir concorrer em regimes de abertura econômica.

Sendo assim, o desenvolvimento de empresas familiares é muito importante para o futuro da economia do país, os futuros executivos responsáveis por essas empresas precisam ser adequados, precisam de treinamento, precisam ser qualificados para o alcance de um bom resultado da empresa (OLIVEIRA, 1999).

Estes executivos precisam ter uma administração bem planejada, e esse planejamento pode ser visto de três maneiras, planejamento estratégico, onde a empresa é considerada e um todo, observando-se os diversos fatores existentes no ambiente empresarial, planejamento tático, que considera abordagens e funções perante o objetivo maior da organização e o planejamento operacional, que permite a interação dos aspectos macro empresariais com os aspectos micro empresariais, interligando-os no dia a dia da organização (OLIVEIRA, 1999).

Os executivos da empresa familiar devem analisar quais os vazios existentes em seu processo de planejamento empresarial, e partir de então começar a desenvolver os tipos de planejamento, realizando um equilíbrio de alguns fluxos possíveis, tais como: o que se inicia no planejamento estratégico, passa pelo planejamento tático chegando ao nível do planejamento operacional, e vice versa (OLIVEIRA, 1999).

Conhecer os principais aspectos a serem considerados para a obtenção adequada e bem estruturada do planejamento estratégico com os outros planejamentos da empresa familiar é fundamental, pois se torna possível consolidar no início do processo administrativo uma perfeita interação entre todos os planejamentos, possibilitando alcançar uma administração eficiente, eficaz e efetiva (OLIVEIRA, 1999).

De forma objetiva, o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo, visando solucionar maneiras e ações para alcançar esses objetivos que afetam toda a empresa. O Planejamento tático relaciona-se com os objetivos de curto prazo, ou seja, se preocupam com maneiras e ações que afetam apenas uma parte da empresa. Onde o ideal é que a organização trabalhe com diversos tipos de planejamento, de forma interativa, de tal modo que cada um alimente o outro, recebendo assim informações dos demais planejamentos (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Oliveira (1999, p.51) “O executivo da empresa familiar deve determinar todos os planejamentos já existentes, avalia-los, estruturá-los (dentro de uma única estrutura metodológica) e *preencher vazios* inerentes aos planejamentos que devem existir”.

Outro fator importante é o processo organizacional da empresa familiar, pois facilita as operações dos processos de planejamento e de controle, proporcionando maior facilidade e qualidade no processo diretivo (OLIVEIRA, 1999). Oliveira (1999, p.130) diz que “O processo organizacional, do ponto de vista administrativo, deve considerar no mínimo, os aspectos da estrutura organizacional, e das rotinas e dos procedimentos administrativos”.

A estrutura organizacional da empresa familiar representa a otimização da ordenação e a designação dos vários recursos, sendo eles: humanos, financeiros, materiais, equipamentos tecnológicos, visando o alcance dos objetivos, desafios e metas, bem como operacionalizar as estratégias propostas no processo de

planejamento elaborado e implementado (OLIVEIRA, 1999).

Contudo, o maior desafio das empresas familiares, não está ligado apenas ao modo que são realizados seus planejamentos e nem mesmo perante a formação da estrutura organizacional da mesma. As rivalidades internas podem se tornar extremamente complexas em empresas que tenha sobrevivido a algumas gerações e que são dirigidas por mais de uma família. Pois na medida em que as sucessões são ocorridas cada vez mais torna-se difícil manter a coesão familiar. Ou seja, as políticas de sucessão podem se tornar um perigoso desvio de rota de crescimento da empresa à medida que são levados em consideração a emoção e não a razão no momento das decisões (ÁLVARES, 2003).

As relações familiares, pai e filho, esposa e marido tendem também a ser um fator complicado nas relações empresariais, um esposo supervisionando a esposa, pais supervisionando o trabalho dos filhos, irmão supervisionando irmão, estas situações podem ocasionar carga emocional nas relações de trabalho e familiar. E com isso, no âmbito familiar podem surgir problemas psicológicos (ÁLVARES, 2003).

Os líderes de empresas familiares normalmente tem uma visão diferente sobre os seus empregados, seus clientes, a comunidade e outros importantes interessados no negócio, e esta visão pode afetar a qualidade de seus produtos. Ter o nome na fachada da empresa ou até mesmo no produto impulsiona com que estes líderes sejam mais coerentes do seu papel perante a comunidade e com isso leva-os a proteger suas reputações com mais vigor (ÁLVARES, 2003). Segundo Álvares (2003, p.53) “Em muitos casos a empresa e seus produtos chegam a afetar a própria identidade dos membros da família. Associar o nome a produtos inferiores ou defeituosos torna-se uma importante questão para reflexão”.

O espírito familiar também determina as atitudes, as normas e os valores que prevaleceram na empresa, os valores expressos pelos membros da família criam um objetivo comum para os empregados, estabelecendo um sentimento de identificação e comprometimento. Em empresas familiares bem dirigidas há muito mais atenção para as pessoas do que em outras corporações (ÁLVARES, 2003).

Uma importante vantagem competitiva da empresa familiar seria por meio da extensiva especialização dos membros da família, pois estas pessoas têm estado em contato com o negócio desde a infância, fazendo-os aprender muito sobre o negócio em que a empresa atua (ÁLVARES, 2003).

Como ponto negativo existe as atividades técnicas, um exemplo seria como os códigos tributários tratam as heranças, podendo ser criado problemas que afetam a existência da empresa. As empresas familiares também possuem maior dificuldade de obter sucesso aos mercados de capitais, inibindo conseqüentemente o seu crescimento (ÁLVARES, 2003).

Embora as questões organizacionais não são as principais causas, estas questões normalmente não são bem definidas dentro de uma empresa familiar, ou seja, a autoridade e responsabilidade não são claramente definidas, e com isso as funções acabam de sobrepondo umas às outras (ÁLVARES, 2003).

Sendo assim, pode-se constatar que as empresas familiares, desfrutam de grandes vantagens negociais em relação às demais empresas, más também podem gerar sérios sintomas de conflitos perigosos ligados aos relacionamentos familiares (ÁLVARES, 2003).

2.1.1 Micro e pequenas empresas

As constantes mudanças comportamentais, o forte aumento de concorrência, os grandes avanços tecnológicos e outros tantos fatores são variáveis que influenciam as pequenas e médias empresas irem em busca de soluções para suas dificuldades para conseguirem se manter no mercado. O gerenciamento destas empresas vem sendo estudado ao longo dos anos, o ato de gerenciar e administrar deve-se ser baseado em fatores científicos e não no amadorismo, pois quando é realizado desta forma a gestão e feita sem nenhum preparo ou estudo de mercado, onde o gestor simplesmente acha que seu negócio irá dar certo. (SILVA e MARION, 2013).

Uma questão importante sobre as micro e pequenas empresas é quanto a sua classificação, possuindo grande relevância os critério e conceitos utilizados na classificação de uma micro ou pequena empresa, pois indica quais os limites que podem ser usufruídos dos benefícios e incentivos previstos na legislação. Os critérios de classificação podem ser definidos pelo faturamento, o número de pessoas ocupadas, ou até mesmo pela combinação dos dois, pois não há unanimidade sobre estes critérios (CFC e SEBRAE, 1998).

No ano de 1996 entrou em vigor o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições (SIMPLES), sendo definido condições para que as

Microempresas (Me) e Empresas de pequeno porte (EPP) se enquadrem no sistema, devido ao limite de faturamento. O SIMPLES proporcionou as Micro e pequenas empresas (MPes) um tratamento tributário diferenciado, visando incentivar o seu faturamento (CFC e SEBRAE, 1998).

SILVA e MARION (2013), apresentam da seguinte forma os critérios de enquadramento das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte:

Quadro 1: Critérios de enquadramento Me e EPP

	CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO	VALOR DA RECEITA	PESSOAS OCUPADAS
Lei nº 123/06, art. 3º, § 1º e § 2º	Microempresas	Até 360 mil reais	
	Empresas de pequeno porte	De 360 mil reais até 3,6 milhões de reais	
Sebrae	Microempresas		Até 19 na indústria e construção e até 9 no comércio e serviços
	Empresas de pequeno porte		De 20 a 99 na Indústria e construção e de 10 a 49 no comércio e serviços.
BNDES	Microempresas	Menor ou igual a 2,4 milhões de reais	
	Empresas de pequeno porte	Maior que 2,4 milhões de e menor ou igual a 16 milhões de reais	
COMISSÃO EUROPEIA (2003/361/CE)	Microempresas	Não excede 2 milhões de euros	Menos de 10 pessoas
	Empresas de pequeno porte	Não excede 10 milhões de euros	Menos de 50 pessoas

Fonte: SILVA e MARION (2013)

As empresas enquadradas no SIMPLES precisam realizar a escrituração

de alguns livros:

- Livro Caixa, no qual deve constatar toda a movimentação financeira, incluindo a bancária;
- Livro de Registro de Inventário, deve constatar os estoques existentes no término de cada ano-calendário.

Os documentos utilizados para a elaboração dos livros devem ser arquivados e armazenados na empresa por um período de cinco anos, contados a partir da entrega da declaração do Imposto das Pessoas Jurídicas (IRPJ) (CFC e SEBRAE, 1998).

Segundo SEBRAE no período de 2000 até 2008 as MPEs foram responsáveis por aproximadamente 54% dos empregos formais no Brasil, as pequenas empresas eram responsáveis por 51% da força de trabalho urbana no setor privado, equivalendo a 13,2 milhões de empregos com carteira assinada, e responsável por 20% do produto interno bruto (apud IPEA et al.,2012, p.18).

2.1.2 Princípio da entidade

Segundo Contabilidade (2014), considera-se entidade pessoa ou conjunto de pessoas, recurso ou organizações que são capazes de exercer atividades econômicas, com meio e fim, podendo envolver uma pessoa física ou até mesmo uma sociedade empresarial, tal como:

- Empresários individuais;
- Empresas;
- Governos;
- Sociedades beneficentes, dentre elas, religiosa, cultural, esportiva, de lazer, técnicas;
- Fundos de Investimentos; e
- Outras finalidades.

O princípio da entidade retrata sobre a separação dos patrimônios da empresa e os de seus respectivos sócios ou proprietários, estabelecendo com que os atos e fatos ocorridos no patrimônio sejam registrados de forma autônoma ao patrimônio destas (CONTABILIDADE, 2014).

O princípio de entidade reconhece o patrimônio como o objeto da contabilidade, afirmando a autonomia patrimonial, a necessidade de se diferenciar um patrimônio particular no universo dos patrimônios já existentes, independente de pertencer a uma pessoa ou mais pessoas, a uma sociedade, ou a uma instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Sendo assim, o patrimônio não se confunde com sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição (GATTI, 1993).

Sendo assim o estudo do patrimônio da entidade se limita ao patrimônio dela, ou seja, não é influenciada pelos os acontecimentos ocorridos no patrimônio de seus sócios. Permite também a percepção de retiradas de dinheiro do caixa para o pagamento de dívidas pessoais, ou quando o sócio utiliza de sua conta pessoal para movimentar a conta empresarial (CONTABILIDADE, 2014).

No mundo atual as pessoas não conseguem mais viver sem um sistema de informações que lhe assegure os dados de diversas finalidades, e isso gera ainda mais importância ao princípio de entidade, que vem evoluindo ainda mais (CONTABILIDADE, 2014).

2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A Administração financeira refere-se as competências dos administradores financeiros nas empresas. Onde profissionais de diversas áreas da empresa precisam interagir com os profissionais da área de finanças para assim haver um bom desempenho de suas tarefas (GITMAN, 2010). De acordo com Gitman (2010, p.3), finanças pode ser definida como,

A arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente, todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Definir finanças para Gropelli e Nikbakht (2002, p.3) é “[...] a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio”. Esses dados atualmente são melhores controlados, pois hoje os administradores utilizam de métodos aprimorados, e estratégias mais eficazes para evidenciar o desempenho da organização (GROPELLI; NIKBAKHT,

2002). Segundo Ross, (2000, p.44) o objetivo geral da administração financeira é “Maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existente. ”

Souza (apud SANTOS; COSTA et al., 2012, p.3), diz que:

A administração financeira de uma empresa consiste em categorizar as áreas que exigem tomadas de decisões pelos empresários, visando para a empresa à estrutura ideal no que se refere o planejamento, a execução e o controle. (...) A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa.

Para auxiliar e agilizar os processos administrativos financeiros hoje são disponibilizadas diversas ferramentas sofisticadas que auxiliam na resolução de problemas difíceis. Porém nem sempre foi assim, em 1970 dava-se ênfase sobre as novas formas de se atingir eficácia na administração do capital de giro, ocasionando melhora nos métodos de manutenção de registros financeiros, a interpretação dos balanços patrimoniais e os demonstrativos de resultados. A partir de então houve ampliação nos horizontes financeiros, nos dias atuais o destaque se dá as formas de orçar com eficácia os recursos escassos investindo os capitais no ativo ou em projetos que mostram menos riscos com maiores retornos (GROPELLI; NIKBAKHT, 2002).

Em um processo de decisão de investimento sempre há incertezas e riscos e esses aspectos devem ser levados em consideração. Ao ser tomada a decisão de investir se busca compor a melhor carteira de ativos, e isso significa aproveitar os ativos de melhor retorno e com mais eficiência, com o intuito de se alcançar os objetivos mais rápidos e com menores riscos futuros (GROPELLI; NIKBAKHT, 2002).

Segundo Matarazzo (apud SILVA et al., 2011, p. 6), o processo de decisão segue as seguintes etapas:

- 1ª) A escolha de indicadores que melhor apresente as características de uma determinada empresa;
- 2ª) Comparação com padrões através da estatística, fazendo comparações com os concorrentes;
- 3ª) Diagnóstico ou conclusões é uma etapa diferente da comparação com padrões pelo fato de ser analisadas de fato as informações obtidas nas etapas anteriores;

4ª) Decisões a serem tomadas, a partir das conclusões obtidas após os passos anteriores.

Segundo Gropelli e Nikbakht (2002, p.5) “Um administrador emite sinais favoráveis aos investidores ao estabelecer um registro de demonstrativos financeiros seguro, mostrando retorno com um crescimento rápido e contínuo, com um nível mínimo de risco”.

O controle dos dados financeiros pode ser realizado por meio de demonstrações financeiras, há quatro principais modelos demonstrações financeiras, que são: demonstrativos financeiros, pois fornece um resumo dos resultados operacionais de um determinado período, podendo este ser, trimestralmente, semestralmente, o mais comum é no período de um ano encerrado. Balanço patrimonial, onde é apresentado a posição financeira da empresa, comparando seus ativos com os seus financiamentos. Demonstração de lucros retidos, que é uma forma de apresentar resumidamente as mutações do patrimônio líquido. Fluxo de caixa, que resume os fluxos de caixa ocorridos em determinado período, permitindo assim distinguir os fluxos de caixa das demais operações (GITMAN, 2010).

O empreendedor não pode abrir mão de aderir ao um plano de negócios, pois esta ferramenta irá ajudá-lo na tomada de decisões. Por meio da elaboração do plano torna-se possível evidenciar de forma prévia o funcionamento da organização em relação a finanças, clientes, fornecedores, concorrentes (mercado) e organização necessária para o bom funcionamento da sua organização. As decisões devem ser tomadas com baseamentos em informações verídicas, armazenadas, comprovadas e tabuladas nos sistemas (ANTONIK, 2004). Bodie (1999, p.414) afirma que, “o planejamento financeiro é um processo dinâmico que percorre um ciclo de montagem de planos, sua implementação e revisão à luz dos resultados reais.”

Uma aplicação bem coerente em análises dos dados financeiros, é a utilização de índices financeiros, pois a análises de índices financeiros envolve métodos de cálculos que analisam e monitoram o desempenho da empresa, sendo que para estas análises é necessário o controle das demonstrações de resultado e o balanço patrimonial (GITMAN, 2010).

A análise de índice não se refere apenas a um único índice e sim a maneira de interpretação do valor do índice, ou seja, é necessário que haja uma base para comparação, para ser constatado se o índice está alto ou baixo de mais, se é bom ou ruim, e esta comparação entre índices pode ser realizada de duas maneiras, em corte transversal e em séries temporárias (GITMAN, 2010).

Segundo Gitman (2010, p.48) “A **análise em corte transversal** envolve a comparação dos índices financeiros de diferentes empresas num mesmo ponto no tempo”. Por meio desta análise é possível examinar o desempenho de uma ou mais empresa do mesmo setor.

A análise em série temporal avalia o desempenho de longo tempo, possibilitando a comparação do desempenho atual da empresa com o passado, sendo possível à avaliação dos avanços ocorridos na empresa. Este tipo de análise proporciona que tendências emergentes sejam identificadas nessas comparações. Variações significativas de um ano para o outro podem representar problemas sérios para a empresa (GITMAN, 2010).

Os índices financeiros podem ser classificados em cinco categorias principais: liquidez, atividade, endividamento, lucratividade e valor de mercado. Onde os índices de liquidez, atividade e endividamento avaliam o risco; lucratividade mede o retorno; os de valor de mercado apresentam tanto os riscos quanto o retorno (GITMAN, 2010).

O índice de liquidez apresenta a liquidez medida em termos de capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo. Ou seja, apresenta a solvência da empresa mostrando sua capacidade de cumprir com suas obrigações em dia. Este índice pode informar antecipadamente sinais de problemas de fluxo de caixa e a falência eminente do negócio. As médias principais de liquidez são: liquidez corrente e liquidez seca (GITMAN, 2010).

Uma indústria com bons índices de liquidez possui condições de ter boa capacidade de cumprir com o pagamento de suas dívidas, sendo que, isto não significa que a indústria estará com suas dívidas em dia devido a tantas outras variáveis como prazo, renovação de dívida e outros (MATARAZZO, 2010).

O índice de liquidez corrente mede a capacidade que a empresa possui de pagar suas obrigações de curto prazo (GITMAN, 2010). Segundo Gropelli e Nikbakht (2002, p.357) “**O índice de liquidez corrente** é a relação entre o ativo circulante e o passivo circulante”. Apresentando aproximadamente a margem de

segurança disponível para a empresa liquidar as dívidas de curto prazo. Sendo que este índice varia dependendo do setor de atividade ou tipo de companhia em que a empresa se encontra (GROPELLI; NIKBAKHT, 2002).

Sendo assim um índice de 2,0 pode ser bom para uma indústria, enquanto um índice de 1,5 pode ser aceitável para empresas de serviço público, em virtude de suas entradas de caixa altamente previsíveis e do pequeno passivo circulante (GROPELLI; NIKBAKHT, 2002).

O índice de liquidez corrente evidencia as variáveis que atuam no índice de liquidez, possibilitando a análise mais aprofundada nas decisões administrativas financeiras da indústria e buscar formas de melhorar o próprio índice de liquidez corrente (MATARAZZO, 2010).

O índice de liquidez seca é semelhante ao de liquidez corrente, mas exclui o estoque dos cálculos, onde o mesmo costuma ser o menos líquido do ativo circulante (GITMAN, 2010). Gropelli e Nikbakht (2002, p.358) diz que "...o índice de liquidez seca determina se uma empresa pode cumprir com suas obrigações com credores, se as vendas caírem drasticamente".

Matarazzo (2010) diz que, o índice de liquidez seca indica quando a empresa possui de ativo líquido para cada R\$ 1,00 real de passivo circulante. Visa medir o grau de superioridade da situação financeira.

O índice de liquidez seca fornece uma medida mais eficaz da liquidez geral, quando o estoque da empresa não pode ser convertido em seu caixa, e isto ocorre devido a alguns fatores:

- Alguns estoques não podem ser facilmente vendidos por que são itens semiacabados, ou itens de propósito especial e assemelhados;
- Normalmente os estoques são vendidos a prazo, gerando uma conta a receber antes de se converter em caixa (GITMAN, 2010).

O índice de atividade mede a velocidade em que contas diversas se convertem em vendas e caixa, ou seja, as entradas ou saídas. Este índice se refere às contas dos circulantes, tanto do passivo como do ativo, e estes dados quando apresentam diferenças um do outro podem afetar significativamente a liquidez. Em um índice de liquidez seca, 1,0 ou mais é recomendável, mas também depende em grande medida do setor em questão (GITMAN, 2010).

Os índices para medir as principais contas do circulante, inclusive estoques, contas a receber e contas a pagar são: Giro do estoque, prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e giro do ativo total (GITMAN, 2010).

O giro do estoque mede a atividade ou liquidez do estoque de uma empresa; O prazo médio de recebimento, avalia as políticas de crédito e cobrança; O prazo médio de pagamento evidencia as condições médias de crédito oferecidas à empresa por seus fornecedores; O giro do ativo total indica a eficiência que a empresa usa seus ativos para gerar vendas (GITMAN, 2010).

A análise de endividamento indica o volume de dinheiro de terceiro usados para gerar lucro, e quanto maior o endividamento maior o risco dela se ver incapaz de cumprir com os pagamentos. Quanto mais dívidas uma empresa possuir em relação ao seu ativo total, maior será alavancagem financeira, ou seja, quanto mais dívidas de custo fixo uma empresa ter, maiores serão os riscos e o retorno esperados (GITMAN, 2010). Segundo Padoveze (2005, p.159), "...o capital de terceiros exige uma remuneração fixa, quanto mais empréstimos e debêntures existirem dentro da empresa maior serão os compromissos financeiros no seu fluxo de caixa. ”

A análise de endividamento pode ser realizada das seguintes formas: índice de endividamento geral; índice de cobertura de juros e índice de cobertura de obrigações fixas. O índice de endividamento geral mede a proporção do ativo total financiada pelos credores da empresa, sendo que quanto mais elevado, maior será o montante de capital de terceiros usados para gerar lucros. O índice de cobertura de juros mostra a capacidade da empresa de honrar com os pagamentos contratados de juros, quando maior este índice, maior será a capacidade da empresa de cumprir com esses juros. O índice de cobertura de obrigações fixas apresenta a capacidade da empresa de honrar com seus compromissos fixos, quanto maior o valor melhor (GITMAN, 2010).

O índice de rentabilidade permite avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, um dado nível de ativos ou ao investimento dos proprietários (GITMAN, 2010). Padoveze (2005, p. 64) afirma que, "A análise de rentabilidade objetiva mensurar o retorno do capital investido e identificar os fatores que conduziram a esta rentabilidade." A rentabilidade é o resultado das operações da empresa em determinados períodos, envolve todos os elementos operacionais, econômicos e financeiros do empreendimento (PADOVEZE, 2005).

A análise de demonstração de resultado de tamanho comum é uma ótima ferramenta em relação à rentabilidade das vendas. E cada item desta demonstração é expresso por uma porcentagem de receita de vendas. Três índices de rentabilidade podem ser encontrados nas demonstrações de resultados comuns, tais como: margem de lucro bruto, margem de lucro operacional e margem de lucro líquido (GITMAN, 2010).

A margem de lucro bruto possibilita a medição da margem em porcentagem de cada unidade monetária de vendas após a dedução de todos os custos e despesas exceto juros, imposto de renda, e dividendo de ações preferenciais (GITMAN, 2010). A margem de lucro bruto segundo Gitman (2010, p.59) “Representa o `lucro puro` obtido sobre cada dólar de vendas”.

A margem de lucro líquido estima a porcentagem de cada unidade monetária de vendas após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo juros, imposto de renda e dividendos de ações preferenciais (GITMAN, 2010).

Gitman (2010, p.61) aponta que “**O índice de valor de mercado** relaciona o valor de mercado da empresa, medindo pelo preço atual de sua ação, com alguns valores contábeis”. Este índice apresenta informações de como os analistas do mercado avaliam o desempenho da empresa perante os termos de risco, analisando fatores do passado com os desempenhos atuais (GITMAN, 2010). Este índice trata de dois índices de valor de mercado populares, se concentrando um no lucro e o outro no valor nominal. Desta forma o índice preço/lucro avalia a maneira em que os proprietários enxergam o preço da ação. Medindo os montantes que os investidores estão dispostos pagar por unidade monetária de lucro da empresa, apresentando assim o grau de confiança que os investidores possuem no desempenho futuro da empresa (GITMAN, 2010).

O índice de valor de mercado avalia como os investidores se deparam com os investimentos da empresa, relacionando-os com o valor das ações da empresa ao seu valor patrimonial (GITMAN, 2010).

Por meio destes índices torna-se possível avaliar o desempenho da empresa, obtendo uma visão geral da situação que a empresa se encontra. Podendo assim ser discutido os cinco principais aspectos que são os índices de liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade e mercado, que são obtidos por meio do controle do demonstrativo de resultado e o balanço patrimonial,

possibilitando assim que melhorias sejam elaboradas para empresa em pró do beneficiamento em um todo da mesma (GITMAN, 2010).

2.2.1 Análise Vertical e Horizontal

A análise vertical apresenta a importância de cada conta em relação a demonstração de resultado financeiro que pertençam, por meio da comparação de percentuais, podendo estes ser da própria empresa em anos anteriores ou padrões do ramo, diagnosticando se há itens que não estão de acordo com as proporções normais (MATARAZZO, 2010).

A análise horizontal indica a evolução de cada conta das demonstrações financeiras comparando-as entre si, permitindo assim tirar conclusões sobre a evolução da empresa (MATARAZZO, 2010). Silva (2001) fala que o propósito da análise horizontal é permitir a evolução de cada uma das contas que compõem as demonstrações financeiras. As conclusões que são baseadas na análise vertical sejam complementadas pelas conclusões da análise horizontal (MATARAZZO, 2010).

2.2.2 Margem de contribuição

A margem de contribuição é a margem bruta obtida pela venda de um produto que ultrapassa seus custos variáveis unitários, ou seja, a margem de contribuição é o preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis utilizadas para produzir e vender o produto (PADOVEZE, 2005).

A margem de contribuição representa o lucro variável, pois ela mostra a diferença entre o preço de venda do produto e os custos e despesas variáveis por unidade. Indicando o lucro por cada unidade vendida (PADOVEZE, 2005).

2.2.3 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio evidencia qual o volume necessário que a empresa precisa produzir ou vender para o alcance do pagamento de todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem para a fabricação e venda do produto (PADOVEZE, 2005).

No ponto de equilíbrio não se encontra lucro ou prejuízo, a empresa passa a ter lucro a partir do momento em que seu volume de produção ou venda ultrapasse o volume indicado pelo ponto de equilíbrio (PADOVEZE, 2005).

2.3.4 Papel do Gestor Financeiro

O gestor financeiro de uma empresa possui várias funções, suas atividades principais têm como base de estudo a análise dos dados retirados do balanço patrimonial e do fluxo de caixa da empresa, por meio destes dados torna-se possível perceber a quantia real que se encontra disponível para a realização de financiamentos de atividades, tanto em atividades atuais como em novas atividades para ser implantada na empresa (PORTAL EDUCAÇÃO, 2012).

As funções principais de um administrador são: análise, planejamento e controle financeiro; tomada de decisão de investimento; tomada de decisão de financiamentos (PORTAL EDUCAÇÃO, 2012). Souza (apud SANTOS; COSTA et al., 2012, p.3), afirma que:

Nessa economia competitiva, aumenta cada vez mais a importância de instrumentos de tomada de decisões gerenciais que possibilitem ações rápidas e eficientes para que a empresa possa manter sua participação no mercado, principalmente dentro do contexto da globalização

Segundo Gitman (2010, p.105) “O processo de planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas por que fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”. Pode-se citar dois aspectos fundamentais do processo financeiro, sendo eles: o planejamento de caixa e o planejamento de lucro. O planejamento de caixa abrange a elaboração do orçamento de caixa da empresa, e o orçamento de lucro abrange a elaboração das demonstrações pró forma (GITMAN, 2010).

O processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros de longo prazo, ou planos estratégicos, onde estes por sua vez orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo (GITMAN, 2010).

Os planos financeiros de longo prazo apresentam as ações financeiras planejadas por uma empresa e os resultados dessas ações em determinado tempo, que varia de dois anos a dez anos. Estes planos propõem propostas de despesas no

ativo imobilizado, atividades de pesquisa e desenvolvimento, estrutura de capital, ações de marketing e principalmente fontes de financiamento (GITMAN, 2010).

Os planos de financiamento de curto prazo, exemplificam ações financeiras de curto prazo, e qual os resultados previstos para mesma. O prazo mais utilizado é de dois anos, e as principais informações utilizadas são referente à previsão de vendas, e diversos dados operacionais e financeiros. Este planejamento financeiro inicia-se por meio de uma projeção de vendas, seguindo para o desenvolvimento dos planos de produção, onde são levados em consideração os prazos de espera e a inclusão de matérias primas estimadas. Por meio deste plano de produção torna-se possível a estimativa das despesas diretas de folha de pagamento, o desembolso dos custos fixos e as despesas operacionais, gerando a empresa a elaboração da demonstração do resultado pró forma e um orçamento de caixa (GITMAN, 2010).

Em um planejamento o administrado deve ser flexível, permitindo que novas estratégias substituam planos já existentes, caso algo não aconteça como planejado. Pois o planejamento financeiro compreende em ajustar adequadamente os investimentos a fim de evitar a expansão excessiva e o uso ineficiente de recursos. Os financiamentos com o intuito de levantar fundos devem conter cláusulas de segurança que permitam aos administradores o refinamento da dívida quando as condições de mercado estiverem favoráveis (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

Os administradores financeiros devem adequar às necessidades sociais e ambientais tendo em vista a obtenção de lucro. A aprovação aos valores sociais talvez não gere o uso mais eficiente dos ativos ou os menores custos, contudo irá proporcionar melhorias na imagem da empresa. Sendo assim, ter uma melhor atenção aos funcionários e a minoria, criando instalações para aperfeiçoamento, cuidando da segurança e do bem-estar lidando com eficácia com a questão de convivência entre homens e mulheres, pode proporcionar benefícios em longo prazo, gerando maior produtividade e relações mais harmoniosas entre a produção e a administração (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

Os administradores também precisam saber lidar com as técnicas estatísticas, estabelecendo prazos e prevendo possíveis mudanças nos fatores micro e macroeconômicos básicos. Por meio dos demonstrativos financeiros devem monitorar o desenvolvimento da empresa, um bom administrador sabe usar todas a

ferramentas disponíveis, combinando todas as fontes de informação, para assim realizar os objetivos e as estratégias de investimentos mais eficazes para a empresa (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

2.3 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

Para Nikbakht e Gropelli (2002), existem várias formas de avaliar o desempenho de uma empresa, sendo um deles a análise dos demonstrativos financeiros. Esta análise pode ser estudada de três maneiras, sendo elas:

- Estudar o conteúdo da demonstração de resultado do exercício e do balanço patrimonial;
- Realizar análises nos demonstrativos de fluxo de caixa;
- Examinar as relações entre o demonstrativo de resultado e o balanço patrimonial, fazendo uma análise de índices financeiros.

Segundo Gitman (2010, p.41) “A **demonstração de resultado** fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa de um determinado período.” Onde o propósito final desta análise é auxiliar os administradores a realizar um planejamento consistente. Através do estudo destes demonstrativos, os administradores podem diagnosticar pontos fracos nas operações financeiras, adotando medidas corretivas apropriadas. Estabelecendo uma maneira mais eficaz de alocar fundos e recursos para a empresa, controlando o rumo futuro das operações, maximizando suas riquezas (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

OS demonstrativos financeiros são importantes na determinação da eficiência da empresa no controle dos seus custos e na geração dos seus lucros. As demonstrações de resultado mostram como os resultados da empresa são afetados por variações de encargos fixos sendo estes, juros, depreciações e custos fixos. Conforme Nikbakht e Gropelli (2002, p.353) “[...] os demonstrativos financeiros prestam-se bastante à análise, podendo revelar os pontos fortes e fracos das áreas operacionais e financeiras da empresa”.

2.3.1 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é uma descrição resumida da situação financeira da empresa em uma determinada data. Equilibrando os ativos da empresa contra seus financiamentos, podendo ser: capital de terceiros, que seriam as dívidas; capital próprio, fornecido pelo proprietário e também chamado de patrimônio líquido (GITMAN, 2010).

Segundo Assaf Neto (apud SILVA et al., 2011, p. 2), afirma que,

A análise de balanços visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinaram a evolução apresentada e as tendências futuras. Em outras palavras, pela análise de balanços extraem-se informações sobre a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa.

Matarazzo (2010, p. 3), ressalta que **“A Análise de Balanços objetiva extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisões.”** Pois as demonstrações financeiras apresentam uma série de dados referentes a empresa, a análise de balanços torna esses dados em informações (MATARAZZO, 2010).

De modo geral o balanço patrimonial é um demonstrativo de ativos, passivos e do patrimônio líquido, onde o lado esquerdo apresenta a composição dos ativos em circulantes, e não circulantes. Os ativos circulantes estão compostos na forma de caixa, e de outros ativos que compõem o capital de giro da empresa. Os ativos fixos são os investimentos de longo prazo, incluindo instalações e equipamentos (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

O Ativo no balanço patrimonial apresenta de concreto o que a empresa possui, onde todos os direitos e bens podem ser comprovados por documentos. Tendo como exceções as despesas antecipadas e deferidas, pois ambas apresentaram investimentos que lucraram exercício seguintes, ou seja, aumentam o valor da empresa sem possuir um valor objetivo (MATARAZZO, 2010).

O lado direito do balanço patrimonial apresenta o passivo circulante, que é formado por contas a pagar, notas a pagar e outros passivos de curto prazo. Em seguida encontra-se o exigível em longo prazo, que tem duração superior a um ano, 12 meses, onde podem ser incluídos contas do valor capitalizado e do arrendamento financeiro. Após a dedução do ativo e do passivo exigível, vem o patrimônio líquido, que representa o capital próprio da empresa. O patrimônio líquido é composto pelo

capital acionário com valor ao par, as reservas de capital e de lucros e prejuízos acumulados e gerados pela empresa, posteriormente a dedução dos dividendos pagos. (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002). Segundo Nikbakht e Gropelli (2002, p.350) “Se a empresa fosse liquidada e todos os direitos dos credores atendidos, o que sobrasse seria distribuído entre os acionistas”.

O balanço patrimonial possibilita que os investidores observem a composição destes componentes e verifique se a alocação é consistente. Com a dedução dos passivos circulantes dos ativos circulantes é possível encontrar indicações sobre a liquidez da empresa, confrontando os lucros com os ativos investidos na empresa, verificando seu grau de eficiência para pagar seus ativos de modo a gerar lucro (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

Segue abaixo formato do Balanço Patrimonial:

Quadro 2– Formato Balanço Patrimonial

(Continuação)

ATIVO
<p>ATIVO CIRCULANTE Disponibilidades. Direitos realizáveis no curso do exercício social seguinte. Aplicações de recursos em despesa do exercício seguinte.</p>
<p>ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO Direitos realizáveis após o termino do exercício seguinte. Direitos derivados de adiantamentos ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituírem negócios usuais na exploração do objeto da companhia.</p>
<p>Investimentos Participações permanentes em outras sociedades e direitos de qualquer natureza, não classificáveis no Ativo Circulante, ou Realizável a Longo Prazo que não se destinem à manutenção da atividade da companhia ou empresa.</p>
<p>Imobilizado Direitos que tenham por objeto bens destinados à manutenção das atividades da companhia ou empresa, ou exercício com essa finalidade, inclusive os de propriedade comercial ou industrial.</p>
<p>Intangível Aplicações de recursos em despesas que contribuirão para a formação do resultado de mais um exercício social, inclusive juros pago ou creditados aos acionistas durante o período que anteceder o início das operações sociais.</p>
PASSIVO
<p>PASSIVO CIRCULANTE Obrigações da companhia, inclusive financiamentos para a aquisição de direitos do Ativo Permanente quando venceram no exercício seguinte.</p>

Quadro 3– Formato Balanço Patrimonial

(Conclusão)

PASSIVO
PASSIVO NÃO CIRCULANTE
Obrigações vencíveis em prazo maior do que o exercício seguinte.
PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Capital Social
Montante do capital subscrito e, por dedução, parcela não realizada.
Reservas de Capital
Ágio na emissão de ações ou conversão de debêntures e partes beneficiárias.
Produto da alienação de partes beneficiárias e bônus de subscrição.
Prêmios recebidos na emissão de debêntures, doações e subvenções para investimentos.
Reservas de Lucro
Contas constituídas a partir de lucros gerados pela companhia.
Lucros ou Prejuízos Acumulados
Lucros gerados pela companhia, que ainda não receberam destinação específica.

Fonte: Matarazzo (2010, p. 29)

2.3.2 Demonstração do resultado do exercício (DRE)

A demonstração do resultado do exercício – DRE associa os fluxos de recebimento gerados pela empresa e os fluxos das despesas incorridas para produzir e financiar suas operações. (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

O DRE apresenta inicialmente o valor total de vendas anuais, ou no tempo analisado, geradas pelos ativos e passivos associados no balanço patrimonial, sendo estas algumas das despesas: os custos de produtos vendidos e despesas operacionais, principalmente depreciações, despesas administrativas e despesas de vendas. Após a dedução destas despesas se encontra o lucro operacional, o DRE também considera os custos financeiros tais como, taxas e juros. Subtraindo esses custos do lucro operacional se obtém o lucro líquido e os lucros acumulados. Ou seja, o DRE fornece um quadro de receitas, custos e lucros gerados pela empresa durante um determinado período de tempo (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

Matarazzo, (2010, p.30) afirma que:

A Demonstração do resultado do exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa. As receitas representam normalmente aumento do Ativo, através

de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam deduções do Patrimônio Líquido.

Por meio do DRE torna-se possível a compreensão de todas as receitas e despesas, onde são apresentadas de maneira ordenada de acordo com sua natureza informações significativas sobre a empresa (MATARAZZO, 2010).

O DRE é a mais importante demonstração real da empresa, pois apresenta sua receita bruta, suas vendas, os custos destas vendas, e as demais despesas operacionais, apresentando o lucro bruto e o lucro operacional (FRANCO, 1989). Abaixo apresenta-se uma estrutura de DRE:

Quadro 4 – Demonstração de Resultado (DRE)

<p>RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS</p> <p>(-) Devoluções</p> <p>(-) Abatimentos</p> <p>(-) Impostos</p> <p>(=) Receita Líquida das Vendas e Serviços</p> <p>(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos</p> <p>(=) Lucro Bruto</p> <p>(-) Despesas com vendas</p> <p>(-) Despesas Financeiras (deduzidas das receitas financeiras)</p> <p>(-) Despesas Gerais e Administrativas</p> <p>(-) Outras Despesas Operacionais</p> <p>(+) Outras Receitas Operacionais</p> <p>(=) Lucro ou Prejuízo Operacional</p> <p>(+) Receitas não Operacionais</p> <p>(-) Despesas não Operacionais</p> <p>(+) Saldo da Correção Monetária</p> <p>(=) Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda</p> <p>(-) Imposto de Renda e Contribuição Social</p> <p>(-) Participações de Debêntures</p> <p>(-) Participações dos Empregados</p> <p>(-) Participação de Administradores e Partes Beneficiárias</p> <p>(-) Contribuições para Instituições ou Fundo de Assistência ou Previdência de Empregados</p> <p>(=) Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício</p> <p>(=) Lucro ou Prejuízo por Ação</p>

Fonte: Matarazzo (2010, p.31)

A receita operacional bruta representa o valor total das vendas ou de serviços prestados pela empresa, sendo estas consideradas por suas datas de vendas. A receita operacional líquida apresenta o valor real pertencente a empresa, ou seja, neste valor já se encontram descontados as vendas canceladas, abatimentos e os impostos. O lucro bruto é a parte da receita operacional líquida da empresa onde são deduzidos alguns custos, tais como, o custo das mercadorias, produtos ou serviços vendidos. O Lucro operacional é o lucro líquido menos as despesas operacionais. Lucro Líquido do Exercício mostra o resultado do exercício, onde o mesmo é transferido para o Patrimônio Líquido, ou seja, para a conta lucro ou prejuízo acumulados (SILVA, 2001).

2.3.3 Fluxo de caixa

O demonstrativo de fluxo de caixa, juntamente com o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultado proporcionam uma análise mais abrangente do processo no qual a empresa gera caixa por meio de operações, investimentos e financiamentos, indicando como o caixa foi utilizado pela empresa (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002). Padoveze (2005, p.20) diz que, “O objetivo básico do fluxo de caixa não é apurar a geração da riqueza da empresa, mas controlar sua liquidez (capacidade de pagamento).”

Nikbakht e Gropelli (2002, p.350) diz que “... o demonstrativo de fluxo de caixa representa uma reestruturação e uma apresentação mais detalhada dos lançamentos encontrados em outros demonstrativos financeiros”. Ajudando a destacar áreas fragilizadas nas posições de caixa da empresa e na sua capacidade de cumprir ou saldar suas dívidas (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002). Muitas empresas acabam indo à falência por não saberem utilizar e administrar seu fluxo de caixa, demonstração de fluxo de caixa é muito importante na atividade empresarial e até mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio (MATARAZZO, 2010).

Este demonstrativo é dividido em entradas e saídas de caixa, sendo estes divididos em três categorias:

- Caixa das atividades operacionais;
- Caixa das atividades de investimentos;
- Caixa das atividades de financiamento.

O caixa das atividades operacionais associa o lucro líquido ao modo no qual o caixa é gerado na operação de uma empresa, mostrando os recebimentos e pagamentos de caixas efetivos realizados pela empresa em suas operações normais, indicando como o caixa foi realmente utilizado. O caixa das atividades de investimentos possibilita ao analista perceber a direção da política da empresa sobre as instalações e equipamentos e ao seu capital de giro líquido. Possibilitando o diagnóstico de quais ativos são comprados e se os planos de expansão dependem de ativos mais arriscados ou de uma alteração na composição do produto. O Caixa de atividades de financiamento tem seu foco na habilidade da empresa de aumentar caixa no mercado financeiro, indicando a facilidade com que ela efetua o pagamento de suas dívidas e juros (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

A seguir segue modelo de Fluxo de caixa.

Quadro 5 - Estruturação de Fluxo de Caixa

	Eventos						
	N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5	N° 6	N° 7
Recebimento de Vendas							
(-) Pagamentos							
A Fornecedores							
De despesas de salários e outros							
Impostos sobre o Lucro							
(=) Saldo de Operacional (1)							
Investimentos							
Aquisição de Ativos Fixos							
(=) Saldo de Investimentos (2)							
Financiamentos							
Aumento de Capital							
Empréstimos Obtidos							
(-) Amortizações de Empréstimos							
Pagamentos de Juros							
(-) Distribuição de Lucros							
(=) Saldo de Financiamento (3)							
Saldo do período (1+2+3)							
(+) Receitas Financeiras							
(+) Saldo Inicial							
(=) Saldo Final							

Fonte: Padoveze (2005, p.21)

As entradas e saídas de caixa não necessitam ser iguais, pois o caixa da empresa pode aumentar ou diminuir em determinado período de tempo. Os lançamentos que são realizados no fluxo de caixa podem ser obtidos através do orçamento de caixa, por meio da análise de origens e aplicações de fundos, balanço patrimonial e do demonstrativo de resultado (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

Padoveze (2005, p.29) afirma que:

A elaboração mensal do fluxo de caixa é fundamental para o acompanhamento das operações e da capacidade de pagamento da empresa. Além disso ela é necessária para o processo de controle orçamentário, uma vez que a conclusão do orçamento são as projeções das demonstrações financeiras, que devem ser avaliadas mensalmente, sendo justificada suas variações.

O Fluxo de caixa apresenta os valores realmente gerados em determinado período, evitando assim problemas contábeis, oferecendo lançamentos mais detalhados que também aparecem no balanço patrimonial (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002). Nikbakht e Gropelli (2002, p.352) diz que “O demonstrativo de fluxo de caixa, embora sujeito a várias deficiências, é um instrumento importante por que esclarece algumas das distorções dos resultados e dos balanços decorrentes de práticas contábeis”.

O fluxo de caixa também possibilita a determinação na qualidade dos lucros, indicando o valor de dinheiro do lucro que entrou em caixa e da facilidade que a empresa possui para pagar juros e dividendos (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

O método fluxo de caixa direto resgata exatamente os valores movimentados no fluxo de caixa, sua elaboração pode ser feita de duas maneiras: por meio das somas das operações ocorridas na movimentação de caixa; e pela movimentação das contas do balanço patrimonial e pelas movimentações no demonstrativo de resultado através de seus elementos que se inter-relacionam (PADOVEZE, 2005).

Pode-se contatar que os diversos demonstrativos financeiros se interligam e indicam como estão alocados os recursos de uma empresa, como a mesma produz lucro e faz uso efetivo do caixa por ela gerado. A análise destes demonstrativos ajuda na percepção dos pontos fortes e fracos da área financeira (NIKBAKHT; GROPELLI, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, a população alvo e o plano de coletas de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em uma pesquisa são utilizados métodos e técnicas associadas aos objetivos, hipóteses e aos fundamentos teóricos do objeto do estudo. Se tornando necessário uma escolha criteriosa e sistemática para a formulação desta pesquisa (UFIF, 2011).

O tipo de pesquisa é definido quanto aos fins e meios de investigação em busca de se chegar aos objetivos geral e específicos do estudo em questão. Orientando-se sobre os mais adequados procedimentos para concluir o trabalho com qualidade (VIANA, 2001). Este autor ainda complementa que, a metodologia é a ciência e a arte de como encontrar ações para atingir os objetivos propostos na pesquisa, para as ações que devem ser definidas com persistência.

A pesquisa é desenvolvida ao longo de um processo que envolve muitas fases, passando pela formulação do problema e sua adequação até a apresentação dos resultados (GIL, 2002).

A metodologia utiliza de métodos que direcionam o caminho para atingir um fim proposto na pesquisa, ou para solucionar os problemas (VIANA, 2001).

Este processo de descrição, explicação e análise exige uma escolha criteriosa e sistemática em sua elaboração, podendo ser este procedimento por meio da abordagem qualitativa ou da abordagem quantitativa, ou também com a aplicação simultânea destes dois tipos de abordagens na interpretação e análise do objetivo do estudo (UFIF, 2011).

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e explicativa. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento entre variáveis. São diversas as formas que podem ser classificadas sobre este título, suas características principais e significativas encontram-se na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, por meio de questionários e a observação sistemática (GIL, 2002);

A pesquisa é de natureza descritiva pois permite uma melhor compreensão do comportamento de vários fatores que influenciam alguns fenômenos revelando a situação financeira da empresa em questão, por meio da observação de alguns registros e análise dos mesmos.

Um trabalho descritivo tem como objetivo envolver aspectos gerais e amplos de um determinado contexto, viabilizando o desenvolvimento de uma análise que possibilita identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordem e sua classificação, ou seja, possibilita um processo de estudo que abrange a correlação entre as variáveis (OLIVEIRA, 2001).

A pesquisa explicativa busca identificar os fatores que ocasionam ou contribuem para o acontecimento dos fenômenos. Esta pesquisa aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica a razão e o porquê das coisas. Com isso se torna uma pesquisa mais complexa e delicada, onde o risco de cometer erros é mais elevado (GIL, 2002).

O estudo é de natureza explicativa pois por meio das teorias determina as causas de diferentes maneiras, para os resultados obtidos nas análises realizadas na empresa em estudo.

Para ser analisado os fatos do ponto de vista empírico confrontando a visão teórica com os dados da realidade é necessário estabelecer um modelo conceitual e operativo da pesquisa (GIL, 2002).

A forma mais adequada é por meio do termo de delineamento, termo esse que expressa suas ideias através do modelo sinopse e plano. O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua forma mais ampla abrangendo tanto a diagramação como também a previsão de análise e interpretação dos dados (GIL, 2002).

O delineamento apresenta o desenvolvimento da pesquisa com foco nos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados, tornando possível a classificação da pesquisa conforme seu delineamento. O elemento mais importante na identificação do delineamento é o procedimento utilizado para a coleta dos dados, tornando possível a definição dos dados que se valem de fontes de papel e aqueles onde os dados são obtidos por meio de pessoas (GIL, 2002).

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de caso. Conforme será exposto a seguir.

Na pesquisa bibliográfica os dados são obtidos por meio de material já elaborado, podendo ser livros e artigos científicos. As fontes bibliográficas são classificadas em: livros de literatura corrente; livros de referência; e publicações periódicas (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica tem como principal vantagem o fato de possibilitar ao investigador a cobertura de uma série de fenômenos mais ampla do que se conseguiria em uma pesquisa direta. Esta vantagem é bastante significativa em problemas de pesquisa que exigem dados muito dispersos pelo espaço. No entanto o que pode comprometer a qualidade da pesquisa bibliográfica é que em muitas vezes as fontes secundárias informam dados coletados de forma equivocada (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica é utilizada em diversas partes da pesquisa, por meio de livros, artigos e revistas científicas, com o intuito de esclarecer o assunto da pesquisa por meio de diversos autores (VIANA, 2001).

Neste trabalho a utilização da pesquisa bibliográfica foi muito importante, pois apresentou a ideia de diversos autores sobre o tema abordado, possibilitando maior conhecimento direcionando a pesquisadora deste trabalho para um melhor desempenho na coleta de dados.

O estudo de caso é caracterizado pelo profundo e exaustivo estudo de um ou de poucos objetos, possibilitando seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

As principais vantagens do estudo de caso são: o estímulo a novas descobertas, decorrentes da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador se mantém atento as novas descobertas; a ênfase na totalidade, ou seja, o pesquisador direciona-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focando-se em um todo; a simplicidade dos procedimentos, a comparação dos procedimentos de coletas do estudo de caso quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento, são bastante simples, onde os relatórios de estudo de caso são vistos com uma linguagem mais acessível do que os outros relatórios (GIL, 2002).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

O conceito de população-alvo é determinar pessoas, organizações ou fenômenos que serão pesquisados por características semelhantes, tais como sexo, faixa etária, empresas ou localização (LAKATOS; MARCONI, 2001).

A amostra para a realização do trabalho será por meio de informações da empresa, tais como, registros e demais documentos de controle financeiro. População não é o número de habitantes de um local, e sim um conjunto de elementos que apresentam as mesmas características (VERGARA, 2010).

A análise será focada em uma Indústria de baterias localizada na região Sul de Santa Catarina, localizada em único endereço, o acesso será por meio de documentos, por meio de visitas na empresa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Existem diversas maneiras para coleta de dados na pesquisa, a mais usada é a entrevista que pode ser feita de forma coletiva ou individual. Utiliza-se também o questionário normalmente quando a pesquisa é constituída por grande número de elementos (GIL, 2002).

Pode-se definir instrumento de pesquisa como um procedimento que tem por finalidade extrair informações de determinada realidade, um fenômeno ou sujeito de pesquisa. Sendo assim, uma entrevista, um microscópio, um teste de inteligência e até mesmo uma simples observação podem ser considerados como instrumento de coleta de pesquisa (APOLINÁRIO, 2012). Segundo Apolinário (2012, p. 137) "... nas ciências humanas, os três tipos de instrumentos mais comum são as entrevistas, os questionários, e a observação direta dos fenômenos".

A coleta de dados deve estar de acordo com as necessidades da pesquisa buscando esclarecer os dados coletados em primários e secundários (ROESCH, 2007).

A pesquisa será realizada por meio de estudo de campo, sendo assim, será utilizado como método de coleta de dados a entrevista, utilizando-se de um plano de coleta de dados primários e secundários, onde os primários serão coletados diretamente pelo pesquisador, por meio de métodos de coletas, e os

secundários serão obtidos por meio de documentos, dados e relatórios já elaborados (ZAPELINI; ZAPELINI, 2007).

A entrevista é um procedimento comum nas investigações sociais, pode ser realizada face a face ou a distância. Há três grandes tipos de entrevistas, sendo estes, entrevista estruturada, neste caso o entrevistador tem todo um roteiro de perguntas previamente estipuladas não podendo modificá-las; entrevistas semiestruturadas, tem todo um roteiro de perguntas previamente estipuladas mas há também um espaço para dúvidas que vierem a surgir ou informações espontâneas fornecidas pelo entrevistado; e as entrevistas não estruturadas, onde não há roteiro possibilitando ao entrevistador por meio de uma conversa informal explorar o tema em contexto (APOLINÁRIO, 2012).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Este trabalho será realizado por meio da pesquisa qualitativa, sendo que a definição desta depende do tamanho da amostra, a natureza dos e dados os instrumentos de pesquisa (GIL, 2007)

Segundo Vianna (2001), as técnicas de coleta de dados podem ser quantitativas: quando da investigação do objeto de pesquisa é através de análise numérica utilizando-se de questionários e entrevistas estruturadas; ou qualitativa: quando os dados são descritivos como imagens e palavras, através da observação, entrevistas abertas, fotografias e documentos pessoais.

As técnicas de coletas são realizadas por meio de entrevistas, análise de dados, índices e relatórios. Onde a análise de dados é realizada por meio de métodos estatísticos, sendo separados no tempo (ZAPELINI; ZAPELINI, 2007).

3.5 CRONOGRAMA

Devido a pesquisa ser realizada por meio de diversas etapas, se torna essencial realizar uma previsão para a elaboração do mesmo, e como algumas fases acabam acontecendo juntas, deve-se haver uma indicação para estes casos. Com isso torna-se necessário a elaboração do cronograma, onde este por sua vez forneça com clareza o tempo de execução de cada fase (GIL, 2002).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A seguir serão apresentados os dados coletados na empresa e a análise dos mesmos referentes ao exercício dos meses de fevereiro, março e abril de 2016. Onde estes foram apurados por meio de entrevistas e acesso a registros da empresa. Os dados serão exibidos através do DRE proposto pelo estudo e os índices analisados serão: Análise horizontal e vertical, margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

4.1 DEMOSTRATIVO DE RESULTADO

Será apresentado abaixo o DRE da empresa referente a três meses de exercício da instituição: fevereiro, março e abril do ano de 2016.

As baterias são divididas em categorias, baterias que são destinadas a veículos pequenos e médios, as baterias que são destinadas a veículos de carga pesada e as baterias que são para motocicletas.

Quadro 7 – Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

(Continua)

	Fevereiro	Março	Abril
Faturamento	141.658,91	129.921,31	142.692,63
<i>Baterias de Carro</i>	<i>29.008,74</i>	<i>33.379,53</i>	<i>28.845,72</i>
Bat. 45AH	7.556,86	4.747,24	6.310,82
Bat. 45AH FREE	-	276,48	-
Bat. 60AH	13.270,20	19.313,28	17.164,20
Bat. 60AH FREE	494,28	2.289,98	-
Bat. 70AH	3.005,60	2.475,20	3.150,60
Bat. 90AH	3.661,80	4.277,35	2.220,10
Bat. 95AH	1.020,00	-	-
<i>Baterias de Carga Pesada</i>	<i>48.483,80</i>	<i>48.151,64</i>	<i>36.276,74</i>
Bat. 110AH	4.509,00	8.717,00	8.525,00
Bat. 180AH (Mercedes / Caminhão)	42.782,80	36.618,50	26.010,60
Bat. 200AH (Ônibus)	1.192,00	2.816,14	1.741,14
<i>Baterias de Moto</i>	<i>64.166,37</i>	<i>48.390,14</i>	<i>77.570,17</i>
Bat. 4,5H	3.179,50	4.080,84	5.221,72
Bat. 5,5L	4.220,00	3.770,55	4.617,00
Bat. 6H	30.222,39	19.668,88	29.722,05
Bat. 7,5H	22.840,68	15.373,87	30.967,65

Quadro 8 – Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

	(Conclusão)		
	Fevereiro	Março	Abril
Faturamento	141.658,91	129.921,31	142.692,63
<i>Baterias de Moto</i>	<i>64.166,37</i>	<i>48.390,14</i>	<i>77.570,17</i>
Bat. 4,5H	3.179,50	4.080,84	5.221,72
Bat. 8H	3.703,80	5.496,00	7.041,75
Custos Variáveis	40.534,12	37.199,19	44.085,14
MP	29.752,00	25.723,10	32.507,50
Comissão	2.430,00	2.120,00	2.380,00
SIMPLES	8.352,12	9.356,09	9.197,64
Margem de Contribuição	101.124,79	92.722,12	98.607,49
Custo Fixo	98.236,18	109.546,63	104.930,18
Água	343,03	493,05	421,02
Assistência médica	1.270,00	1.270,00	1.270,00
Celular	724,63	726,63	726,63
Energia	9.132,99	11.004,20	9.738,62
Pro labore	7.040,00	7.040,00	7.040,00
Salário	57.439,53	64.633,86	62.633,86
Segurança de trabalho	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Telefone e internet	258,94	258,94	258,94
Impostos	14.646,48	15.940,20	14.883,55
DARE	3.555,43	4.181,84	3.342,76
DARF	737,91	344,91	331,30
FGTS	4.595,16	5.043,31	5.031,02
INSS	5.757,98	6.370,14	6.178,47
Provisão	6.380,58	7.179,75	6.957,56
Férias	1.593,95	1.793,59	1.738,08
13º Salário	4.786,63	5.386,16	5.219,48
Resultado	2.888,61	- 16.824,51	- 6.322,69

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme quadro 7 apresenta-se o DRE da indústria de baterias no período de fevereiro, março e abril de 2016. Foram especificados os produtos comercializados pela indústria e o valor correspondente de venda total de cada produto.

Na categoria de baterias pequenas e médias, o produto que mais gerou receita tanto no mês de fevereiro como no de março e no de abril, foi o modelo de 60AH, na categoria de carga pesada foi a bateria de 180AH, sendo este o produto

que mais gerou receita para a empresa no mês de fevereiro e março, na categoria de baterias de motos, o produto que mais gerou receita no mês de fevereiro e Março foi a bateria 6H.

No mês de abril a bateria que mais gerou receita foi a bateria 7,5H, conseguindo ultrapassar a receita gerada no mês de Abril da bateria de 180AH, bateria esta correspondente por gerar maior receita nos dois primeiros meses analisados, Fevereiro e Março, pois esta bateria é uma das que mais tem valor agregado em seu preço de venda e tem uma melhor saída nas vendas, quando comprado o seu preço de venda com o preço de venda da bateria de 7,5H torna-se ainda maior seu valor.

Algumas baterias geram pouca receita para a empresa, dentre elas estão a bateria de 45AH FREE, onde no mês de Fevereiro não apresentou receita e nos outros dois seguintes meses apresentou uma receita muito baixa quando comparado com a receita gerada pelos demais produtos. Isto ocorre também com mais dois modelos comercializados pela empresa que são, a bateria de 60AH FREE, que no mês de Abril não apresentou receita, e a bateria de 95AH, que não apresentou receita tanto no mês de Março como no mês de Abril.

Constata-se ainda que as baterias de moto, quem possuem menor preço de venda apresentam maior receita total quando analisada em conjunto com a quantidade vendida, e isso ocorre nos três períodos apresentados acima. A empresa sofreu uma oscilação no valor de suas receitas, sendo o mês de Abril o que mais gerou receita.

O mês que teve maior custo variável foi o mês de Abril, pois obteve mais vendas e isso gerou mais custo de matéria prima para a empresa. O mês de Março teve o valor do custo variável do Imposto Simples mais alto quando comparado com os demais meses, o valor deste imposto é decorrente das notas fiscais de vendas realizadas para dentro do estado, onde é cobrado substituição tributária (S.T.) no valor dos produtos, portanto percebe-se que nos mês de Março houveram mais vendas dentro do estado.

Observa-se que o mês de Março o custo fixo foi maior do que nos demais meses, o aumento do salário ocorreu devido ao dissídio, o custo da energia também está mais alto no mês de Março, juntamente com o custo da água e o Documento de Arrecadação (DARE).

No Demonstrativo de Resultado (DRE) constata-se também a provisão de alguns custos fixos, sendo estes o custo das férias dos colaboradores o décimo terceiro salário, sendo que estes custos foram calculados com base no valor do salário de cada mês, por isso a oscilação de valores.

O DRE apresenta um saldo operacional positivo apenas no mês de Fevereiro, sendo o mês de Março o período em que a empresa mais obteve prejuízo.

4.1.1 Análise das Receitas do DRE

Por meio do DRE é possível constatar que as baterias de motos geram mais receitas para a empresa nos três meses analisados do que os demais modelos. As baterias de moto tem suas vendas destinadas para algumas cidades Santa Catarina (SC), tendo seu foco nos outros estados do Brasil, como: Rio Grande do Sul (RS), Paraná (PR), São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Sergipe (SE), Espírito Santo (ES), Bahia (BA), Maranhão (MA) entre outros, e nestes locais são representadas por distribuidores, ou seja, quando são realizadas as vendas para estes estados, são vendas com grandes quantidades, e mesmo estas baterias tendo seus valores unitários bem inferiores às baterias maiores acabam gerando mais receita no total de suas vendas.

As demais baterias apenas são comercializadas em algumas cidades de SC e suas vendas são feitas em quantidades bem menores conforme Tabela 1, são vendidas para auto elétricas, que compram quantidades pequenas e vão repondo estoque conforme vão realizando suas vendas.

Tabela 1 – Desempenho dos Produtos

(Continua)

Modelo	VENDAS 02/16	RECEITA POR PRODUTOS	VENDAS 03/16	RECEITA POR PRODUTO	VENDAS 04/16	RECEITA POR PRODUTO
<i>Bateria de Carro</i>		<i>29.008,74</i>		<i>33.379,53</i>		<i>28.845,63</i>
Bat. 45AH	63	7.556,86	40	4.747,24	49	6.310,82
Bat. 45AH FREE	0	-	2	276,48	0	-
Bat. 60AH	94	13.270,20	137	19.313,28	111	17.164,20
Bat. 60AH FREE	2	494,28	14	2.289,98	0	-

Bat. 70AH	17	3.005,60	14	2.475,20	15	3.150,60
Bat. 90AH	15	3.661,80	18	4.277,35	8	2.220,10
Bat. 95AH	3	1.020,00	0	-	0	-
<i>Bateria de Carga Pesada</i>		<i>48.483,80</i>		<i>48.151,64</i>		<i>36.276,74</i>
Bat. 110AH	21	4.509,00	33	8.717,00	29	8.525,00

Tabela 1 – Desempenho dos Produtos

(Conclusão)

Modelo	VENDAS 02/16	RECEITA POR PRODUTOS	VENDAS 03/16	RECEITA POR PRODUTO	VENDAS 04/16	RECEITA POR PRODUTO
Bat. 180AH	100	42.782,80	86	36.618,50	58	26.010,60
Bat. 200AH	2	1.192,00	5	2.816,14	2	1.741,14
<i>Bateria de Moto</i>		<i>64.166,37</i>		<i>48.390,14</i>		<i>77.510,17</i>
Bat. 4,5H	145	3.179,50	186	4.080,84	238	5.221,72
Bat. 5,5L	162	4.220,00	147	3.770,55	180	4.617,00
Bat. 6H	1227	30.222,39	824	19.668,88	1228	29.722,05
Bat. 7,5H	690	22.840,68	469	15.373,87	945	30.967,65
Bat. 8H	106	3.703,80	160	5.496,00	205	7.041,75

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio da Tabela 1 observa-se as vendas unitárias por modelos de baterias, na categoria de baterias carro pode-se perceber que nos três períodos o modelo que teve unidades mais vendidas foi a bateria de 60AH, sendo que o mês de março foi o mês que mais teve venda destas baterias totalizando 137 unidades que geraram uma receita de R\$ 19.313,28. A bateria de 45AH teve mais vendas no mês de Fevereiro, tendo 63 unidades vendidas, gerando uma receita de 7.556,86.

Na categoria de bateria de carga pesada a bateria de 180AH é o produto que mais gera receita no três meses em análise, o mês de fevereiro foi o mês que mais teve vendas desta bateria, totalizando 100 unidades, obtendo receita de R\$ 42.782,80, esta bateria foi a que mais gerou receita para a empresa nos dois primeiros meses, em março a receita gerada por este produto foi de R\$ 36.718,50, menor que no mês anterior, e nos mês seguinte reduziu ainda mais passando a ser R\$ 26.010,60.

A bateria de 200AH, é a bateria que menos gera receita na categoria de baterias de carga pesada, sendo a média das suas vendas 3 baterias. No mês de Março obteve a maior venda, 05 unidades, gerando receita de R\$ 2.816,14.

As baterias de motos são as baterias que mais geram receitas, no mês de Abril geraram receita de R\$ 77.510,17. Nesta categoria a bateria que mais tem vendas e a bateria de 6H, o mês de fevereiro foi o mês que mais gerou receita, totalizando R\$ 30.222,39, tendo 1.227 unidades vendidas.

Percebe-se que no mês de Abril esta bateria teve uma unidade a mais vendida do que no mês de Fevereiro, no entanto a receita gerada foi menor, vale ressaltar que a empresa trabalha com três tipos de preços, preço auto elétrica, onde estes são utilizados nas vendas realizadas no estado de SC, preço distribuidor, sendo estes utilizados para vendas nos demais estados, e venda consumidor final, este preço é utilizado para pessoas que compram a bateria para uso consumo.

No mês de Abril na categoria de moto a bateria que mais gerou receita foi a bateria 7,5H, obteve 945 unidades vendidas, gerando R\$ 30.967,65 de receita para a empresa.

Gráfico 1 – Total de Unidades Vendidas por Produto no Período em Análise



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O gráfico acima apresenta o total de baterias de cada modelo que foram vendidas nos três períodos analisados. A bateria com mais unidades vendidas é a 6H, com 3.279 baterias vendidas. Em seguida vem a bateria de 7,5H, com 2.104 unidades vendidas. A bateria de 60AH, totalizou 342 unidades vendidas, a bateria de

180AH teve 244 unidades vendidas, sendo estas os modelos mais vendidos de suas categorias.

É perceptível que na somatória das vendas todos os modelos de baterias de motos ultrapassam as quantidades vendidas das demais baterias pertencentes a categoria de baterias de carro e de carga pesada. Pois até mesmo as baterias de moto que possuem pouca saída alcançaram uma venda superior aos modelos das demais categorias, a bateria de 4H totalizou 569 unidades vendidas, a bateria 5,5H vendeu 489 unidades e o modelo de 8H obteve 471 unidades vendidas.

Gráfico 2 – Receita Total por Período dos Meses Analisados



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O Gráfico 2 apresenta o valor da receita por produto gerada nos três meses analisados. Percebe-se que individualmente a bateria que mais gera receita é a bateria de 180AH, totalizando de receita no somatório dos três primeiros meses o valor de R\$ 105.411,90, mesmo não sendo a bateria com mais unidades vendidas, isso ocorre por que a bateria 180AH, dos modelos de carga pesada é a bateria que mais tem venda e seu valor é bem maior quando comparado com as demais baterias que possuem mais vendas.

A bateria 6H é o modelo que mais gerou receita nestes três períodos da categoria de baterias de moto, obteve uma receita de R\$ 79.613,32, está bateria é a que possui mais unidades vendidas, enquanto a bateria de 180AH possui 244 unidades vendidas a bateria de 6H possui 3279 baterias, ou seja, a bateria 6h para

gerar esta receita ela precisa vender muito mais bateria do que a bateria de 180AH, pois seu preço de venda é muito inferior que o preço de venda da bateria de 180AH.

A bateria 7,5H também tem grande participação da receita da empresa, nos três períodos totalizou uma receita de R\$69.182,20, mas para o alcance desta receita foi necessário também uma grande quantidade de unidades vendidas, que foram 2.104 baterias.

Ou seja, conclui-se então que a empresa necessita de abertura de mercado para as demais baterias, pois estão sendo vendidas unidades muito pequenas dos demais modelos.

Acompanhando o dia a dia da empresa foi notável que a mesma possui produção para atender a um grande aumento de vendas, a empresa precisa apenas de uma estratégia para o alcance de novos mercados.

4.1.2 Análise dos Custos do DRE

A seguir será realizada uma análise dos custos fixos e variáveis apresentados no DRE no período dos três exercícios.

4.1.2.1 Análise dos Custos Fixos do DRE

Percebe-se que alguns custos fixos tiveram aumentos no decorrer de um mês para o outro. No mês de Março a conta de água teve seu maior valor, assim como o valor da conta de energia que também foi mais alto neste mês quando comparado com os meses em análise, mesmo o mês de março sendo o mês em que a empresa obteve menos receita.

A diferença de salário de fevereiro para março é resultante da aplicação do percentual de 10% do dissídio. Com base na análise horizontal percebe-se que a variação percentual foi de 12,53%. Isso se dá pois houve um aumento salarial em janeiro e devido a este, o impacto do dissídio foi menor.

A conta de celular obteve um reajuste no mês de Março e Abril, pois a empresa renovou contrato com a operadora e houve este pequeno reajuste no valor do novo plano contratado.

Alguns custos se mantiveram os mesmos valores nos três períodos, sendo estes, assistência médica, pró-labore, segurança do trabalho e telefone e

internet. A assistência médica já havia sofrido aumento no mês de janeiro, por isso se manteve igual nos meses em análise.

No DRE foram ressaltadas as provisões do custo do décimo terceiro e das férias dos colaboradores, sendo que estes não implicam em saída de caixa.

4.1.2.2 Análise dos Custos variáveis do DRE

Os custos variáveis apresentam oscilações de um mês para o outro. O custo com matéria prima (MP) no mês de abril foi o valor mais alto, pois as vendas neste mês foram maiores.

O imposto simples teve seu valor mais alto no mês de Março, esse imposto é decorrente das notas fiscais de venda emitidas para dentro do estado, sendo assim, constata-se que no mês de fevereiro foram realizadas mais vendas para dentro do estado.

A comissão do representante teve um valor bem homogêneo, sofrendo alterações mínimas de acordo com o faturamento da empresa. Constatando-se então que o principal ocasionador da variação do valor do custo variável é o valor da matéria prima.

4.1.3 Análise da margem e contribuição do DRE

Os valores percentuais apresentados abaixo são oriundos da relação entre margem de contribuição pela receita, conforme fórmula abaixo:

$$\text{Margem de contribuição \%} = \text{Preço de venda} / \text{margem de contribuição}$$

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010)

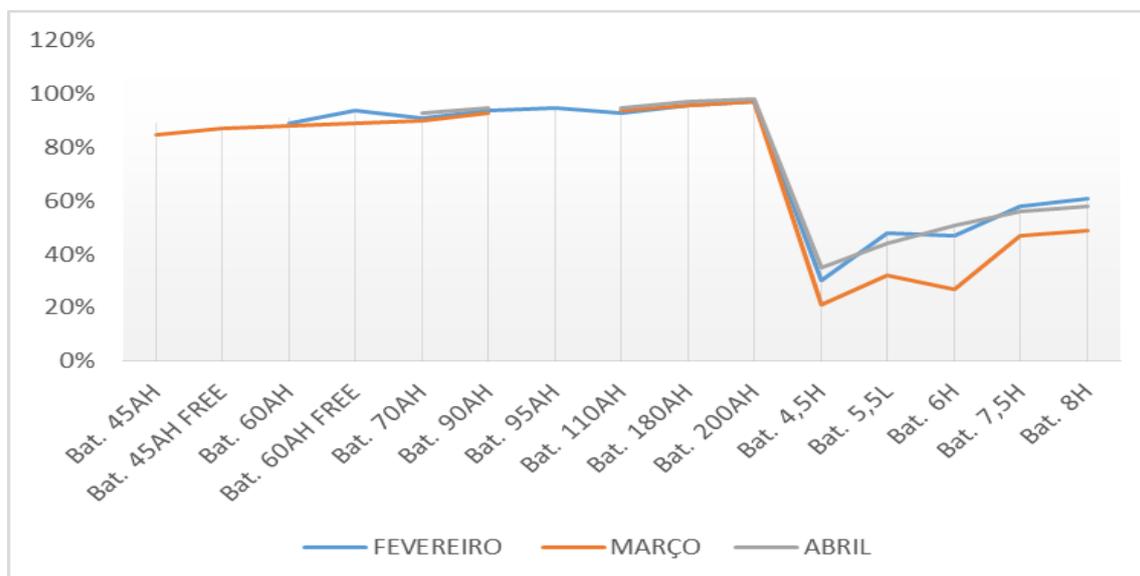
Abaixo será apresentado os percentuais da margem de contribuição dos meses estudados:

Tabela 2– Margem de Contribuição Unitária por Produto

MODELO BATERIAS	MC FEVEREIRO	MC MARÇO	MC ABRIL
Bat. 45AH	87%	85%	89%
Bat. 45AH FREE	-	87%	-
Bat. 60AH	89%	88%	91%
Bat. 60AH FREE	94%	89%	-
Bat. 70AH	91%	90%	93%
Bat. 90AH	94%	93%	95%
Bat. 95AH	95%	-	-
Bat. 110AH	93%	94%	95%
Bat. 180AH	96%	96%	97%
Bat. 200AH	97%	97%	98%
Bat. 4,5H	30%	21%	35%
Bat. 5,5L	48%	32%	44%
Bat. 6H	47%	27%	51%
Bat. 7,5H	58%	47%	56%
Bat. 8H	61%	49%	58%

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A margem de contribuição indica quais os produtos mais rentáveis para a empresa. Conforme Tabela 3 percebe-se a margem de contribuição unitária por produto de acordo com a receita do mês de Fevereiro, Março e Abril e consequentemente quais os produtos mais rentáveis. As baterias que possuem maior margem de contribuição são as baterias de carga pesada, e algumas baterias da categoria de veículos pequenos.

Gráfico 3 – Margem de Contribuição por Produto Unitário

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

As baterias que mais possuem margem de contribuição são as baterias de carga pesada, porém estas baterias não possuem boa porcentagem de baterias vendidas nos exercícios dos meses em análises.

Em seguida vem as baterias de carro que possuem uma margem de contribuição bem similar as baterias de carga pesada, porém suas vendas também são baixas.

Na categoria de carga pesada a bateria que mais tem vendas é a bateria de 180AH, e na categoria de baterias de carro, a bateria que mais tem vendas é a bateria de 60AH. A bateria com maior rentabilidade é a 200AH, bateria esta utilizada em ônibus e possui uma saída muito pequena de vendas.

Tabela 3– Margem de Contribuição Ponderada por Categoria

MODELO	MC PONDERADA POR CATEGORIA 02/16	MC PONDERADA POR CATEGORIA 03/16	MC PONDERADA POR CATEGORIA 04/16
Baterias de Carro	R\$ 26,18	R\$ 15,55	R\$ 20,26
Baterias de Carga Pesada	R\$ 30,57	R\$ 39,76	R\$ 16,15
Baterias de Moto	R\$ 144,31	R\$ 170,39	R\$ 389,31

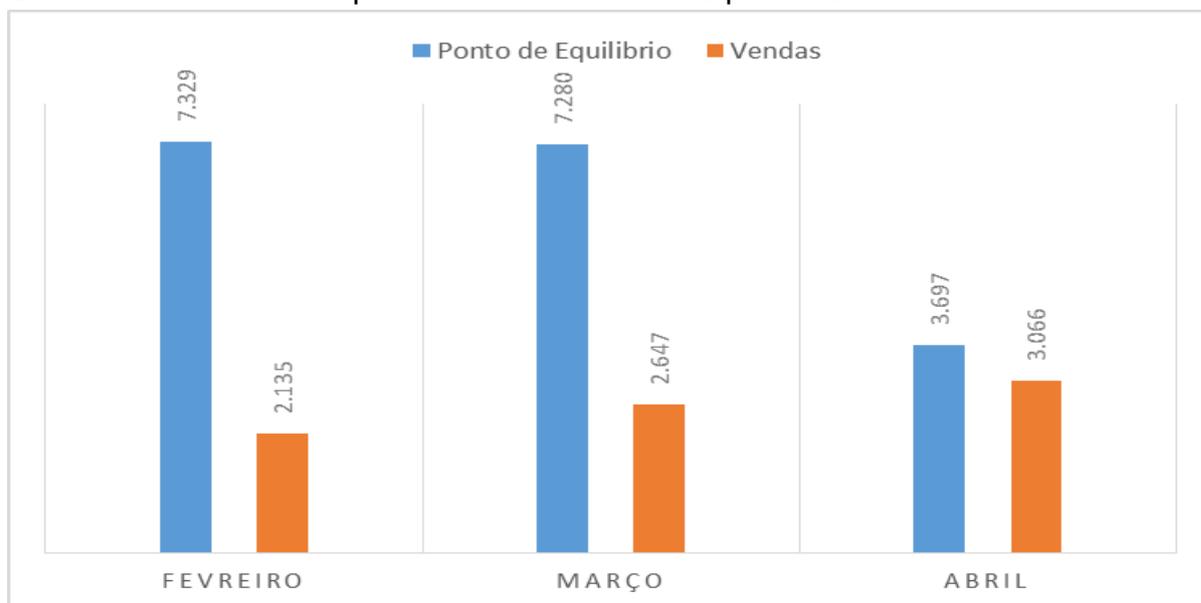
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Devido as baterias da categoria de moto atingirem maior unidades vendidas no três meses analisados, constatasse que a margem de contribuição desta categoria tem-se superior as demais categoria, mesmo possuindo margem de contribuição unitária menor que os demais modelos das outras categorias.

Sendo assim é visível que a empresa precisa trabalhar suas vendas buscando o alcance maior de unidades vendidas dos modelos com maior margem de contribuição unitária.

4.1.4 Análise do Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio visa identificar a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir seus custos fixos com as mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas, tendo o seu resultado operacional em 0,00, ou seja não gerando lucro mas também não ocasionando prejuízo para a empresa.

Gráfico 4 – Ponto de Equilíbrio Total do Produtos por Mês

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme Gráfico acima constata-se que a empresa não atinge a quantidade necessária de venda total dos produtos para atingir o ponto de equilíbrio.

Muitos modelos possuem pouca saída, não tendo suas vendas de acordo com a quantidade exigida para o ponto de equilíbrio individual por produto, acarretando prejuízo para a indústria.

Na categoria das baterias de carro o único modelo que possui uma boa saída de vendas é a bateria de 60AH, na categoria de baterias de carga pesada é a bateria de 180AH. Os demais modelos destas duas categorias possuem vendas muito baixas, estando cada vez mais distantes do alcance do ponto de equilíbrio individual por produto.

As baterias destinadas a motocicletas, são as baterias que possuem mais vendas, a venda de alguns modelos desta categoria, como a bateria 6H e a bateria de 7,5H é muito alta, elevando o nível de produção da empresa, no entanto estas baterias geram para a indústria uma margem de contribuição muito menor quando comparada com as demais das outras categorias, e mesmo suas vendas sendo altíssimas, não conseguem amenizar a pouca produção dos demais produtos que

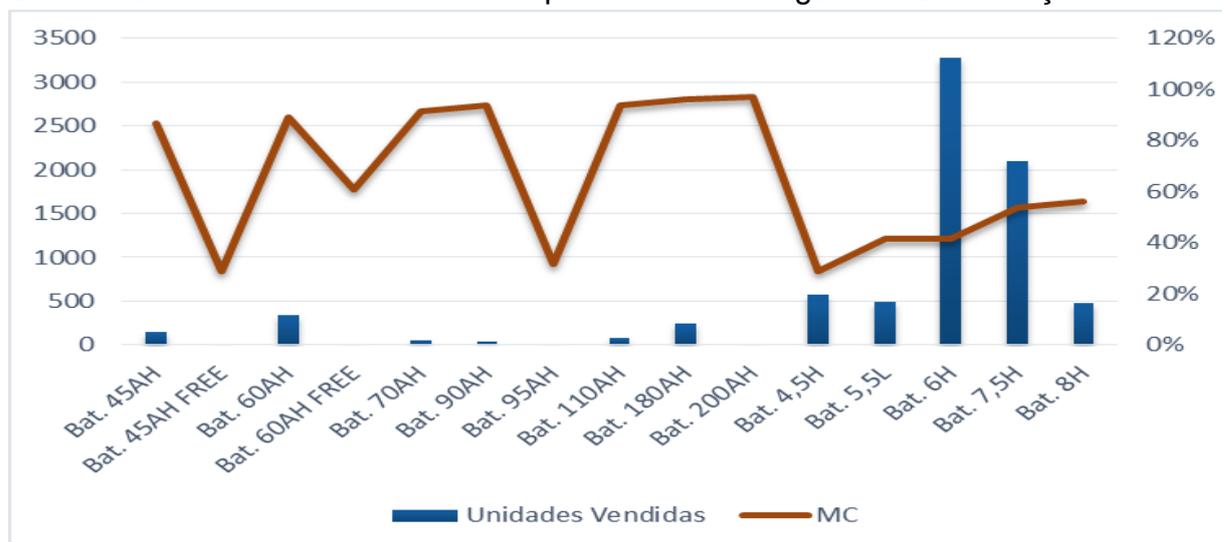
possuem poucas vendas. Observa-se que o mês de abril foi o período em que a empresa esteve mais próxima ao alcance do ponto de equilíbrio. Foi o mês em que as vendas aumentaram e que as baterias passaram a ter um reajuste no preço.

Conclui-se então, que a empresa necessita remanejar sua produção, e abrir novos mercados para os demais modelos de baterias, impulsionando as suas vendas, para que estes produtos amenos consigam cobrir com seu custo, com as despesas variáveis e as despesas fixas. A empresa possui capacidade produtiva, ela precisa de um planejamento estratégico para entrar em novos mercados e um controle produtivo de suas baterias.

4.1.5 Análise dos Resultados Operacionais

O DRE também nos mostra que a empresa possui um resultado operacional negativo, ou seja, a margem de contribuição que estas vendas possibilitam para a empresa não estão sendo suficientes para o cumprimento do pagamento de seus custos fixos, evidenciando que as despesas superam as receitas.

Gráfico 5 – Produtos Vendidos Total por Modelo x Margem de Contribuição

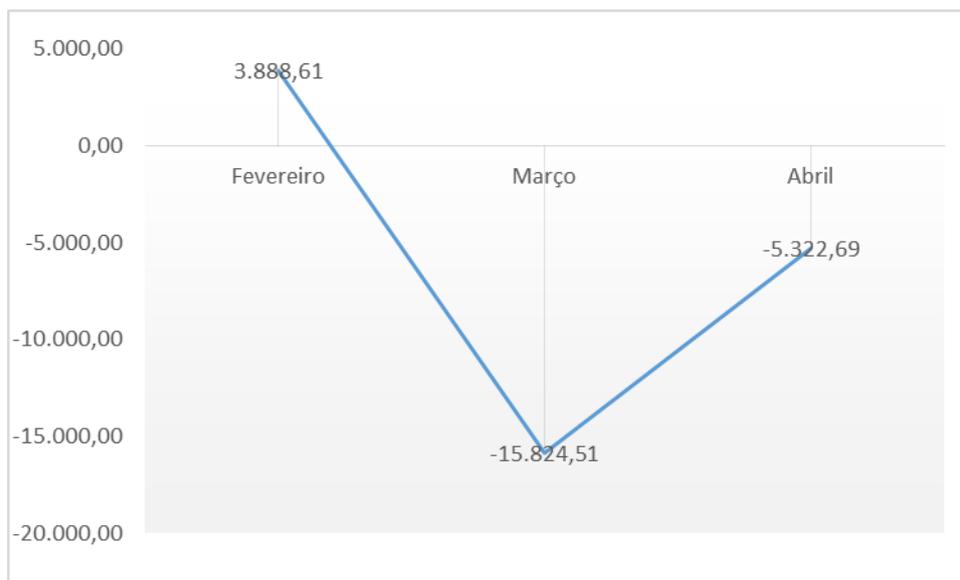


Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A empresa precisa investir mais na expansão de suas vendas, pois as baterias de motos com rentabilidades bem menores que as demais baterias, devido serem vendidas em quantidades bem maiores e para diversos estados do Brasil, acabam gerando para a empresa mais receita do que os outros modelos.

As baterias da categoria de carro e de carga pesada estão sendo vendidas em pouca quantidade, deixando os custos para a empresa muito alto, os produtos possuem margem de contribuição boa, no entanto, suas saídas são tão pequenas que acabam gerando prejuízo para empresa.

Gráfico 6 – Evolução do Resultado Operacional



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O Gráfico 6 mostra a evolução do resultado operacional da empresa, apenas o mês de Fevereiro não apresentou prejuízo para a empresa, constata-se que o mês de Março, mês no qual a empresa obteve menos vendas, o resultado operacional foi o que proporcionou mais prejuízo.

Com o aumento de vendas no mês de Abril o prejuízo da empresa diminuiu em aproximadamente R\$ 10.501,82. Constata-se então que a empresa precisa aumentar suas vendas, focando nos produtos com maior rentabilidade.

A empresa precisa focar suas vendas nas baterias que possuem uma margem de contribuição maior, para que elas atinjam ao menos as vendas necessárias para cobrirem seu custo de produção, custo fixo e variáveis, para assim não gerarem prejuízos

A indústria conta com um quadro alto de funcionários, hoje possui em torno de quarenta colaboradores que exercem funções na produção da empresa, colaboradores estes que possuem capacidade para triplicar a produção da empresa, necessita-se apenas de abertura de novos mercados.

As baterias de carga pesada apenas são vendidas em algumas cidades de SC, diferentemente das baterias de motos, que são distribuídas em diversos estados do Brasil, ou seja, se a empresa passasse a comercializar os demais produtos em outras regiões, estas baterias conseqüentemente iriam gerar mais receita, e seu custo iria ser mais baixo também, conseqüentemente gerariam lucros para a empresa.

Precisa-se de uma reformulação nas quantidades produzidas destes produtos e conseqüentemente um melhor planejamento de vendas, aumentando tanto a vendas das baterias de moto, que já possuem grande saídas em diversos mercados no país, como também, abrir novos mercados para as demais baterias, talvez não expandido para outros estados, mais sim comercializado em tantas outras cidades existentes no estado SC, onde estas baterias são comercializadas em poucas regiões.

Acompanhando o dia a dia da empresa, tornou-se notável perceber que a empresa tem capacidade para aumentar sua produção, e não há necessidade de aumentar seu quadro de colaboradores, apenas precisam de organização e de um planejamento de produção.

Por meio da abertura de novos mercados tornará possível um melhor rendimento para a empresa, e custo cada vez menor para seus produtos, alavancando cada vês mais a margem de contribuição dos mesmos.

Tabela 4– Análise Vertical e Horizontal do DRE

(Continua)

	Fevereiro		Março		Abril	
	AV	AV	AH	AV	AH	AH
Faturamento	100,00%	100,00 %	-8,29%	100 %	10%	
<i>Baterias de Carro</i>	20,48%	25,69%	15,07%	20%	-14%	
Bat. 45AH	5,33%	3,65%	-37,18%	4%	33%	
Bat. 45AH FREE	0,00%	0,21%		0%	-100%	
Bat. 60AH	9,37%	14,87%	45,54%	12%	-11%	
Bat. 60AH FREE	0,35%	1,76%	363,30%	0%	-100%	
Bat. 70AH	2,12%	1,91%	-17,65%	2%	27%	
Bat. 90AH	2,58%	3,29%	16,81%	2%	-48%	
Bat. 95AH	0,72%	0,00%	-100,00%	0%		

Tabela 5– Análise Vertical e Horizontal do DRE

(Conclusão)

	Fevereiro	Março		Abril	
	AV	AV	AH	AV	AH
Faturamento	100,00%	100,00%	-8,29%	100%	10%
<i>Baterias de Carga Pesada</i>	34,23%	37,06%	-0,69%	25%	-25%
Bat. 110AH	3,18%	6,71%	93,32%	6%	-2%
Bat. 180AH	30,20%	28,19%	-14,41%	18%	-29%
Bat. 200AH (Ônibus)	0,84%	2,17%	136,25%	1%	-38%
<i>Baterias de Moto</i>	45,30%	37,25%	-24,59%	54%	60%
Bat. 4,5H	2,24%	3,14%	28,35%	4%	28%
Bat. 5,5L	2,98%	2,90%	-10,65%	3%	22%
Bat. 6H	21,33%	15,14%	-34,92%	21%	51%
Bat. 7,5H	16,12%	11,83%	-32,69%	22%	101%
Bat. 8H	2,61%	4,23%	48,39%	5%	28%
Custos Variáveis	28,61%	28,63%	-8,23%	31%	19%
MP	21,00%	19,80%	-13,54%	23%	26%
Comissão	1,72%	1,63%	-12,76%	2%	12%
SIMPLES	5,90%	7,20%	12,02%	6%	-2%
Margem de Contribuição	71,39%	71,37%	-8,31%	69%	6%
Custo Fixo	69,35%	84,32%	11,51%	74%	-4%
Água	0,24%	0,38%	43,73%	0%	-15%
Assistência médica	0,90%	0,98%	0,00%	1%	0%
Celular	0,51%	0,56%	0,28%	1%	0%
Energia	6,45%	8,47%	20,49%	7%	-12%
Pro labore	4,97%	5,42%	0,00%	5%	0%
Salário	40,55%	49,75%	12,53%	44%	-3%
Segurança de trabalho	0,71%	0,77%	0,00%	1%	0%
Telefone e internet	0,18%	0,20%	0,00%	0%	0%
Impostos	10,34%	12,27%	8,83%	10%	-7%
DARE	2,51%	3,22%	17,62%	2%	-20%
DARF	0,52%	0,27%	-53,26%	0%	-4%
FGTS	3,24%	3,88%	9,75%	4%	0%
INSS	4,06%	4,90%	10,63%	4%	-3%
Provisão	4,50%	5,53%	12,53%	5%	-3%
Férias	1,13%	1,38%	12,52%	1%	-3%
13º Salário	3,38%	4,15%	12,53%	4%	-3%
Resultado	2,04%	-12,95%	-682,44%	-4%	-62%

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Analisando a estrutura do DRE torna-se possível identificar por meio da análise vertical e horizontal a participação de cada item em relação à receita da empresa, a base que equivale a 100% é a receita do período, estas receitas sofreram uma redução de -8,29% no mês de Março e um aumento de 10% no mês de Abril. As vendas de baterias de veículos pequenos e médios correspondem a 20,48% no mês de Fevereiro e 25,69% no mês de Março e de 20% no mês de Abril, apresentando uma declínio no mês de Abril de -14% em reais esse R\$ -4.533,81.

Nesta mesma categoria percebe-se que a bateria que mais proporciona receita para a empresa é a de 60AH, corresponde a 9,37% no mês de fevereiro, 14,87% no mês de Março e 12% no mês de Abril, esta bateria também sofreu uma diminuição em suas vendas no último mês analisado, representando em reais uma diminuição de R\$ 2.149,08. Nesta categoria a única bateria que apresentou aumento no mês de Abril foi a bateria de 70AH, que obteve 2% na representação da receita da empresa no mês de Abril.

Na categoria das baterias de carga pesadas houve uma redução em -0,69% no mês de Março na venda da bateria que mais traz rendimento que é a de 180AH, correspondendo a 30,20% no mês de Fevereiro e 28,19% no mês de Março, sendo que no mês de Abril essa redução foi ainda maior -25%, diminuindo sua receita de em R\$ 16.772,20 de Fevereiro para Abril. A bateria de 110AH teve evolução de 93,32% de Fevereiro para Março, em reais R\$ 4.208,00.

As baterias de motocicletas são as baterias que em seu total possuem uma maior contribuição na receita da empresa, no mês de fevereiro representaram 45,30% da receita, no mês de Março 37,25% e no mês de Abril 54%, o modelo que possui maior representatividade é a bateria de 6H, correspondente a 21,33% da receita no mês de Fevereiro e 15,14% no mês de Março, obtendo uma redução de um mês para o outro em -34,92%, em reais representa R\$ 10.553,51, porém no mês de Abril gerou 21% da receita, aumentando sua receita de Março para abril em 51%. A bateria de 7,5AH teve sua receita aumentada no mês de Abril em 101%, em reais esse aumento foi de R\$ 15.593,78, esta bateria no mês de abril foi a que gerou mais receita na empresa.

As vendas do mês de março caíram comparadas com as vendas do mês de fevereiro, no entanto, as do mês de Abril aumentaram 10%, a indústria possui um custo variável que em média corresponde a 25,41% do valor da receita, custo este

que proporciona para a empresa uma margem de contribuição média de 70,19%, ou seja, da receita total de vendas da empresa, quando abatidos os custos variáveis, sobra da receita em média 70,19% para as despesas com os custos fixos e demais operações desejadas pela empresa.

O custo fixo no mês de fevereiro foi o menos dos três períodos em análise, representando 69,35% da receita. Nos demais meses analisados os custos fixos da empresa superam o valor restante da receita após o abatimento das despesas variáveis, no mês de março a representatividade foi de 84,32 %, no mês de Abril o custo fixo reduziu em -4%, passando a ser 74%. Percebe-se que mesmo no mês de Março havendo menos vendas alguns custos fixos acabaram sendo maiores do que no mês de Fevereiro e Abril, como por exemplo a água, energia, salários. Os salários tiveram aumento do dissídio que apenas foi divulgado no mês de Março.

A indústria apresentou um resultado final em prejuízo, com as vendas diminuídas no mês de março e os custos fixos aumentados, este prejuízo foi um pouco menor no mês de Abril devido ao aumento das vendas. Percebe-se que a empresa deveria trabalhar a redução de custos fixos, como a água e a energia e trabalhar sua produção, fazendo com que suas vendas aumentem, focando nos produtos de maior rentabilidade, tais como as baterias de carga pesada, e as baterias de motos, que já somam a maior parte da receita líquida da empresa, pois é notável que a empresa perde por não alavancar suas vendas e por não saber diluir seus custos fixos.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa fundamentou-se com clareza e praticidade por meio de consultas e fontes bibliográficas, entrevistas e pela observação no dia a dia da empresa, onde foram observados o cotidiano da empresa e o desenvolvimento das atividades praticadas por ela.

No decorrer destas observações ficou claro a forma que eram controlados os dados financeiros da empresa, sendo estes realizados de forma totalmente empírica, na qual o gestor controla de forma pessoal, através de extratos bancários e anotações.

Após este entendimento foram apurados os dados da empresa para dar sequência ao processo da pesquisa, dados estes que evidenciaram a situação econômica financeira da empresa, servindo de base para as análises e a avaliação da pesquisadora deste trabalho.

Tendo os dados apurados, os mesmos foram lançados em um modelo de Demonstrativo de Resultado (DRE), que foi elaborado especificamente para a empresa pela pesquisadora, após o lançamento destes dados se deu início as análises. Para o levantamento dos dados foram necessárias planilhas secundárias, elaboradas pela pesquisadora, que serão disponibilizadas no apêndice deste estudo.

A empresa de baterias automotivas evidenciou seu resultado operacional positivo apenas no mês de Fevereiro, tendo resultado negativo nos outros dois períodos analisados, o mês de março obteve maior prejuízo, pois este mês as vendas caíram e os custos fixos aumentaram. O mês de Abril apresentou mais vendas e isso proporcionou uma diminuição do prejuízo. No mês de Fevereiro as vendas foram maiores que no mês de março e alguns custos foram menores, desta forma neste período o resultado evidenciado pela empresa foi positivo.

A análise evidenciou que este resultado operacional negativo se origina das poucas vendas realizadas pela empresa com as baterias que possuem maior margem de contribuição, onde essas vendas não alcançam o ponto de equilíbrio, não conseguindo assim cobrir o custo do produto, os custos fixos e os custos operacionais, gerando prejuízo para a empresa.

As baterias que influenciam a produção da empresa são as baterias de moto, estes modelos possuem uma margem de contribuição baixa comparada com

os demais modelos das outras categorias, não conseguindo assim suprir o prejuízo que as baterias maiores causam por não obterem uma boa quantidade de vendas.

A empresa precisa trabalhar sua estratégia de vendas para conseguir alavancar as vendas das baterias que possuem margem de contribuição mais alta, destas baterias as que mais se destacam no mercado é a bateria de 60AH e a bateria de 180AH, a empresa poderia começar a realizar as vendas destas baterias e algumas cidades de SC onde estas ainda não são comercializadas, pois ambas já possuem uma boa aceitação no mercado.

Percebeu-se que a empresa possui um alto custo fixo quando comparado com suas receitas, ela possui um alto quadro de funcionários, capazes de triplicar sua produção. A empresa enfrentou um período de instabilidade no mercado, pois teve que certificar suas baterias com o selo do INMETRO, este processo levou em torno de um ano e meio, sendo que neste período a empresa teve suas vendas reduzidas em aproximadamente 40%. Neste período a empresa não quis se desfazer de seus colaboradores, mantendo seu quadro de funcionários estável.

Quando a empresa obteve o selo do INMETRO e retornou com suas vendas normais, a mesma constatou que havia perdido grande parte de seus clientes, gerando uma redução significativa no faturamento da empresa, este processo ocorreu no ano anterior o da pesquisa.

Hoje grande parte da receita da empresa se dá por meio das vendas das baterias de motos, que são feitas para diversos estados do Brasil, responsável por boa parte da produção da indústria. Estas baterias possuem menor margem de contribuição que as baterias das demais categorias, sendo assim, a empresa precisa expandir a vendas das baterias com maior margem de contribuição, pois nota-se que estas estão gerando prejuízo para a empresa por não terem uma boa saída no mercado. Caso contrário, a empresa precisa reduzir os custos fixos e para isso seria necessário a diminuição do seu quadro de colaboradores.

De forma geral a situação econômica da empresa precisa de olhares mais atentos para as baterias que estão gerando prejuízos para a empresa e as que estão gerando lucro, no decorrer das análises vertical e horizontal viu-se que as baterias de carro e as baterias carga pesada estão tendo ainda mais diminuições nas vendas, enquanto as baterias de moto apresentam crescimento na participação da receita da empresa.

A busca de uma integração das vendas das baterias irá proporcionar ganhos para a empresa, possibilitando-a a ter um resultado operacional positivo, pois a margem de contribuição de seus produtos é significativa.

Para um melhor desempenho da empresa é perceptível a importância de se continuar realizando o DRE mensalmente, pois o mesmo proporciona uma visão ampla do faturamento da empresa, quais os produtos estão gerando maiores receitas e aqueles que por possuem poucas vendas e que acabam gerando prejuízo, possibilita também um controle dos custos fixos e variáveis, onde a empresa pode reavaliar os custos e buscar uma maneira de diminuir-los, apresentando pôr fim a real situação econômica da empresa.

Sendo assim, o modelo proposto de DRE conseguiu cumprir seu objetivo de identificar quais os produtos geram maiores receitas, identificar o custo fixo e apresentar o resultado mensal da empresa, onde o mesmo foi apresentado para o gestor da instituição, que se dispôs a utiliza-lo para o controle de seus dados financeiros, pois por meio deste estudo ele evidenciou a importância de haver esses controles na organização.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2003.

ANTONIK, L.R. **A administração financeira das pequenas e médias empresas**. mai. 2004. Site. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_09_a_antonik.pdf>. Acesso em: 10 de Outubro de 2015.

BODIE, Z. **Finanças**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul: 1999.

CFC; SEBRAE. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 3 ed. Brasília: Print Laser: 1998.

CONTABILIDADE, E.T. T. **Princípio de entidade**. abr. 2014. Site. Disponível em: <http://www.tax-contabilidade.com.br/>>. Acesso em: 10 de Outubro de 2015.

FREZATTI, F. **Gestão do fluxo de caixa diário**: Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. 1 ed. São Paulo: Atlas: 1997.

GATTI, I. C. **O princípio da entidade**. dez. 1993. Disponível em: http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_750.doc>. Acesso em: 10 de Outubro de 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

IPEA et al. **Micro e Pequenas Empresas: Mercado de Trabalho e Ampliação para o Desenvolvimento**. Publicado em: 2012. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf>. Acesso em: 23 de Novembro de 2015.

KOONTZ, H; O'DONNELL, C. **Princípios de Administração: uma análise de funções administrativas**. 11 ed. São Paulo: Pioneira: 1978.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LETHBRIDGEI, E. **Tendência da Empresa Familiar no Mundo**. Artigo. Disponível em: < [file: http://www.konsulta.com.br/konsulta/pdf/empresa-familiar.pdf](http://www.konsulta.com.br/konsulta/pdf/empresa-familiar.pdf) > Acesso em: 03 de Março de 2016

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial**. 7° ed. São Paulo: Atlas: 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. O. **Empresa familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. 1 ed. São Paulo: Atlas: 1999.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa: TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2001.

PADOVEZE, C. L. **Introdução à Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Funções típicas do administrador financeiro**. abr. 2012. Disponível em:

<<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11860/funcoes-tipicas-do-administrador-financeiro>>. Acesso em: 05 de Setembro de 2015.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 5 ed. São Paulo: Atlas: 2001.

ROESCH, S. M. A; BECKER, G. V; MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípio de administração financeira**. 2 ed. São Paulo: 2000.

SANTOS, L. C. M; COSTA, I. T. L. G et al. **Gerência Financeira na prática**: O papel do gestor financeiro dentro das pequenas e médias empresas no Brasil. Revista. Publicado em: 2012. Disponível em:<
<http://revistas.unijorge.edu.br/conexao/pdf/3.pdf>>. Acesso em: 19 de Novembro de 2015.

SILVA, A. C. R.; MARION, J. C. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. 1ed. São Paulo: Atlas 2013.

SILVA, E.C.B et al. **A importância da análise financeira de balanços para o gestor financeiro**. Publicado em: 2011. Disponível em:
<<file:///C:/Users/usuario/Desktop/PROJETO%20EM%20ANDAMENTO/IMPORTANCIA%20DO%20BALANÇO%20NA%20GESTÃO%20FINANCEIRA.pdf>../../../../AppData/Local/Microsoft/Windows/Temporary Internet Files/Content.IE5/WQC0EBY2/PROJETO EM ANDAMENTO/IMPORTANCIA DO BALANÇO NA GESTÃO FINANCEIRA.pdf>. Acesso em: 20 de Novembro de 2015.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2001.

UFIF. **Procedimento metodológico**. Publicado em 2011. Disponível em: <
http://www.ufif.br/labesc/files/2011/04/Abordagem-qualitativa-e-quantitativa_p.58-621.pdf>. Acesso em: 19 de Novembro de 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do Trabalho Científico**: Um enfoque didático da produção científica. 1 ed. São Paulo: EPU, 2001.

ZAPELINI; ZAPELINI. **Metodologia Científica e da Pesquisa para o Curso de Administração**. Disponível em: <
file:///C:/Users/usuario/Desktop/2007_metodologia.pdf> Acesso em: 23 de Novembro de 2015

6 APÊNDICES

APÊNDICE A – Vendas - Preço Médio - Custos - Mês de Fevereiro

Modelo	Custo	PREÇO MÉDIO DE VENDA	UND. VENDIDAS 02/16	CUSTO VENDAS 02/16
Bat. 45AH	13,50	120,32	63	850,50
Bat. 45AH FREE	18,00	138,24	0	-
Bat. 60AH	22,30	142,26	94	2.096,20
Bat. 60AH FREE	25,40	247,14	2	50,80
Bat. 70AH	29,10	176,80	17	494,70
Bat. 90AH	30,80	249,00	15	462,00
Bat. 95AH	35,60	340,00	3	106,80
Bat. 110AH	32,80	214,09	21	688,80
Bat. 180AH	41,20	410,90	100	4.120,00
Bat. 200AH	46,80	606,00	2	93,60
Bat. 4,5H	6,50	21,88	145	942,50
Bat. 5,5L	9,00	29,69	162	1.458,00
Bat. 6H	8,30	28,66	1227	10.184,10
Bat. 7,5H	10,20	36,59	690	7.038,00
Bat. 8H	11,00	39,47	106	1.166,00

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

APÊNDICE B – Vendas - Preço Médio - Custos - Mês de Março

Modelo	Custo	PREÇO MÉDIO DE VENDA	UND. VENDIDAS MARÇO	CUSTO VENDAS MARÇO
Bat. 45AH	13,50	119,17	40	540,00
Bat. 45AH FREE	18,00	138,24	2	36,00
Bat. 60AH	22,30	142,17	137	3.055,10
Bat. 60AH FREE	25,40	163,57	14	355,60
Bat. 70AH	29,10	176,80	14	407,40
Bat. 90AH	30,80	238,50	18	554,40
Bat. 95AH	35,60	340,00	0	
Bat. 110AH	32,80	271,54	33	1.082,40
Bat. 180AH	41,20	416,60	86	3.543,20
Bat. 200AH	46,80	541,38	5	234,00
Bat. 4,5H	6,50	21,94	186	1.209,00
Bat. 5,5L	9,00	25,65	147	1.323,00
Bat. 6H	8,30	23,87	824	6.839,20
Bat. 7,5H	10,20	32,93	469	4.783,80
Bat. 8H	11,00	34,35	160	1.760,00

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

APÊNDICE C – Vendas - Preço Médio - Custos - Mês de Março

Modelo	Custo	PREÇO MÉDIO DE VENDA	UND. VENDIDAS ABRIL	CUSTO VENDAS ABRIL
Bat. 45AH	13,50	134,50	49	661,50
Bat. 45AH FREE	18,00	138,24	0	-
Bat. 60AH	22,30	155,74	111	2.475,30
Bat. 60AH FREE	25,40	163,57	0	-
Bat. 70AH	29,10	210,05	15	436,50
Bat. 90AH	30,80	287,90	8	246,40
Bat. 95AH	35,60	340,00	0	-
Bat. 110AH	32,80	298,45	29	951,20
Bat. 180AH	41,20	438,73	58	2.389,60
Bat. 200AH	46,80	543,32	2	93,60
Bat. 4,5H	6,50	21,94	238	1.547,00
Bat. 5,5L	9,00	25,65	180	1.620,00
Bat. 6H	8,30	29,05	1228	10.192,40
Bat. 7,5H	10,20	29,05	945	9.639,00
Bat. 8H	11,00	29,05	205	2.255,00

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

APÊNDICE D – Margem de Contribuição Unitária por Mês

Modelo	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA 02/16		MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA 03/2016		MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA 04/16	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Bat. 45AH	105,01	87%	101,75	85%	120,13	89%
Bat. 45AH FREE	122,93	89%	120,82	87%		
Bat. 60AH	126,95	89%	124,75	88%	141,37	91%
Bat. 60AH FREE	231,83	94%	146,15	89%		
Bat. 70AH	161,49	91%	159,38	90%	195,68	93%
Bat. 90AH	233,69	94%	221,08	93%	273,53	95%
Bat. 95AH	324,69	95%	322,58	95%	325,63	96%
Bat. 110AH	198,78	93%	254,12	94%	284,08	95%
Bat. 180AH	395,59	96%	399,18	96%	424,36	97%
Bat. 200AH	590,69	97%	523,96	97%	528,95	97%
Bat. 4,5H	6,57	30%	4,52	21%	7,57	35%
Bat. 5,5L	14,38	48%	8,23	32%	11,28	44%
Bat. 6H	13,35	47%	6,45	27%	14,68	51%
Bat. 7,5H	21,28	58%	15,51	47%	14,68	51%
Bat. 8H	24,16	61%	16,93	49%	14,68	51%

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

APÊNDICE E – Custos por Mês

	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4
Energia	9.132,99	11.004,20	9.738,62
Água	343,03	493,05	421,02
Telefone e internet	258,94	258,94	258,94
Celular	724,63	726,63	726,63
Salário	57.439,53	64.633,86	62.633,86
FGTS	4.595,16	5.043,31	5.031,02
INSS	5.757,98	6.370,14	6.178,47
DARE	3.555,43	4.181,84	3.342,76
DARF	737,91	344,91	331,30
SIMPLES	8.352,12	9.356,09	9.197,64
Comissão Representante	2.430,00	2.120,00	2.380,00
Pro labore	7.040,00	7.040,00	7.040,00
Férias	1.593,95	1.793,59	1.738,09
13° Salário	4.786,63	5.386,16	5.219,49
Matéria Prima	29.752,00	25.723,10	32.507,50
Segurança de trabalho	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Assistência médica	1.270,00	1.270,00	1.270,00
TOTAL	138.770,29	146.745,81	149.015,34

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

APÊNDICE F – Ponto de Equilíbrio – Média Ponderada – Custo Fixo – Fevereiro

Modelo	UND. Vendidas 02/2016	MC Unit.	MC Total	Participação % das vendas na MC	MC Unit. Ponderado
Bat. 45AH	40	105,01	R\$ 4.200,40	4,1%	R\$ 1,63
Bat. 45AH FREE	2	122,93	R\$ 245,86	0,2%	R\$ 0,00
Bat. 60AH	137	126,95	R\$ 17.392,15	16,8%	R\$ 23,07
Bat. 60AH FREE	14	231,83	R\$ 3.245,62	3,1%	R\$ 0,44
Bat. 70AH	14	161,49	R\$ 2.260,86	2,2%	R\$ 0,31
Bat. 90AH	18	233,69	R\$ 4.206,42	4,1%	R\$ 0,73
Bat. 95AH	0	324,69	R\$ -	0,0%	R\$ -
Bat. 110AH	33	198,78	R\$ 6.559,74	6,4%	R\$ 2,10
Bat. 180AH	86	395,59	R\$ 34.020,74	32,9%	R\$ 28,33
Bat. 200AH	5	590,69	R\$ 2.953,45	2,9%	R\$ 0,14
Bat. 4,5H	186	6,57	R\$ 1.222,02	1,2%	R\$ 2,20
Bat. 5,5L	147	14,38	R\$ 2.113,86	2,0%	R\$ 3,01
Bat. 6H	824	13,35	R\$ 11.000,40	10,7%	R\$ 87,78
Bat. 7,5H	469	21,28	R\$ 9.980,32	9,7%	R\$ 45,33
Bat. 8H	160	24,16	R\$ 3.865,60	3,7%	R\$ 5,99
	2.135		R\$ 103.267,44		R\$ 13,40

MC média ponderada	R\$ 13,40
--------------------	-----------

Custo Fixo Fevereiro	R\$ 98.236,18
----------------------	---------------

Ponto de Equilíbrio	7.329
---------------------	-------

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

APÊNDICE G– Ponto de Equilíbrio – Média Ponderada – Custo Fixo – Março

Modelo	UND. VENDIDAS 03/2016	MC unitário	MC Total	Participação % das vendas na MC	MC Unit. Ponderado
Bat. 45AH	63	101,75	R\$ 6.410,25	6,2%	R\$ 3,91
Bat. 45AH FREE	0	120,82	R\$ -	0,0%	R\$ -
Bat. 60AH	94	124,75	R\$ 11.726,50	11,4%	R\$ 10,67
Bat. 60AH FREE	2	146,15	R\$ 292,30	0,3%	R\$ 0,01
Bat. 70AH	17	159,38	R\$ 2.709,46	2,6%	R\$ 0,45
Bat. 90AH	15	221,08	R\$ 3.316,20	3,2%	R\$ 0,48
Bat. 95AH	3	322,58	R\$ 967,74	0,9%	R\$ 0,03
Bat. 110AH	21	254,12	R\$ 5.336,52	5,2%	R\$ 1,09
Bat. 180AH	100	399,18	R\$ 39.918,00	38,7%	R\$ 38,65
Bat. 200AH	2	523,96	R\$ 1.047,92	1,0%	R\$ 0,02
Bat. 4,5H	145	4,52	R\$ 655,40	0,6%	R\$ 0,92
Bat. 5,5L	162	8,23	R\$ 1.333,26	1,3%	R\$ 2,09
Bat. 6H	1227	6,45	R\$ 7.914,15	7,7%	R\$ 94,03
Bat. 7,5H	690	15,51	R\$ 10.701,90	10,4%	R\$ 71,51
Bat. 8H	106	16,93	R\$ 1.794,58	1,7%	R\$ 1,84
	2.647		R\$ 94.124,18		R\$ 15,05

MC média ponderada	R\$ 15,05
--------------------	-----------

Custo Fixo Março	R\$ 109.546,63
------------------	----------------

Ponto de Equilíbrio	7.280
---------------------	-------

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

APÊNDICE H– Ponto de Equilíbrio – Média Ponderada – Custo Fixo – Abril

Modelo	UND. VENDIDAS 04/2016	MC Unit.	MC Total	Participação % das vendas na MC	MC Unit. Ponderado
Bat. 45AH	49	120,13	R\$ 5.886,37	5,7%	R\$ 2,79
Bat. 45AH FREE	0		R\$ -	0,0%	R\$ -
Bat. 60AH	111	141,37	R\$ 15.692,07	15,2%	R\$ 16,87
Bat. 60AH FREE	0		R\$ -	0,0%	R\$ -
Bat. 70AH	15	195,68	R\$ 2.935,20	2,8%	R\$ 0,43
Bat. 90AH	8	273,53	R\$ 2.188,24	2,1%	R\$ 0,17
Bat. 95AH	0	325,63	R\$ -	0,0%	R\$ -
Bat. 110AH	29	284,08	R\$ 8.238,32	8,0%	R\$ 2,31
Bat. 180AH	58	424,36	R\$ 24.612,88	23,8%	R\$ 13,82
Bat. 200AH	0	625,63	R\$ -	0,0%	R\$ -
Bat. 4,5H	238	7,57	R\$ 1.801,66	1,7%	R\$ 4,15
Bat. 5,5L	180	11,28	R\$ 2.030,40	2,0%	R\$ 3,54
Bat. 6H	1228	14,68	R\$ 18.027,04	17,5%	R\$ 214,37
Bat. 7,5H	945	18,4	R\$ 17.388,00	16,8%	R\$ 159,12
Bat. 8H	205	19,98	R\$ 4.095,90	4,0%	R\$ 8,13
	3.066		R\$ 102.896,08		R\$ 28,38

MC média ponderada	R\$ 28,38
--------------------	-----------

Custo Fixo Abril	R\$ 104.930,18
------------------	----------------

Ponto de Equilíbrio	3.697
---------------------	-------

Fonte: Elaborado pela autora (2016)