

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DAIANE VIEIRA TEIXEIRA**

**MODELAGEM GERENCIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA CONFECÇÃO DO SUL DE SANTA CATARINA.**

**CRICIUMA**

**2017**

**DAIANE VIEIRA TEIXEIRA**

**MODELAGEM GERENCIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE  
CASO EM UM CONFECÇÃO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

**CRICIÚMA**  
**2017**

**DAIANE VIEIRA TEIXEIRA**

**MODELAGEM GERENCIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA CONFECÇÃO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em contabilidade gerencial.

Criciúma, 03 de julho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva – Orientador

Prof. Esp. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach – Examinador I – UNESC

Prof. Esp. Alex Sander Bristot de Oliveira – Examinador II - UNESC

**Dedico este trabalho aos meus pais, irmãos e namorado pelo apoio incondicional e por estarem sempre ao meu lado, em todas as circunstâncias.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus em primeiro lugar pela saúde e por não ter me deixado faltar coragem nos momentos que pensei em desistir. Por ter me presenteado com tantas bênçãos e pessoas especiais ao longo desta caminhada.

Aos meus pais, que me deram a vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade. Agradeço por estarem sempre comigo em todas as situações e por me apoiarem em minhas decisões. Sem vocês nada disso seria possível. Obrigada pelo amor incondicional e por todos os momentos que já passamos juntos. Amo vocês!

Aos meus irmãos Fabrício e Maria Laura (*in memoriam*) que se fazem presentes em todos os momentos e estão sempre por perto fisicamente e em meu coração.

Aos meus avós por sempre estarem presentes em minha vida, por serem avós e pais ao mesmo tempo. Agradeço por todo cuidado e todo amor recebido de vocês.

Ao meu namorado Marcos por todo apoio e amor a mim dedicados e por estar ao meu lado em todos os momentos. Agradeço por entender minha ausência quando ela se fez necessária e por entender também meus momentos difíceis. Obrigada pela compreensão, e por sempre fazer dos meus sonhos os seus também. Te amo.

Aos meus colegas de faculdade, em especial às grandes amizades que pude fazer ao longo da vida acadêmica. Junior e Thamara, agradeço à vocês por todos os momentos de descontração e de risos até faltar o fôlego, agradeço pela parceria, por estarem comigo em todos os momentos. Agradeço imensamente à vocês pela grande amizade que construímos ao longo desses 4 anos e meio. Faço votos de que ela se estenda por muitos anos.

A todos os professores, especialmente ao meu orientador Realdo pela troca de conhecimento, pela paciência, pelas sugestões e por todo o apoio para que eu pudesse concluir este trabalho.

**“A maneira como você coleta, gerencia e utiliza as informações determina se você vai vencer ou perder.”**

**Bill Gates**

## RESUMO

TEIXEIRA, Daiane Vieira. **Modelagem gerencial para pequenas empresas:** um estudo de caso de uma confecção do sul de Santa Catarina. 2017. 73 pgs. Orientador: Esp. Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Pesquisas demonstram que as pequenas empresas são as que mais se destacam em quantidade no atual contexto organizacional. Deve-se destacar, portanto que, para que a organização tenha efetivo sucesso, o empreendedor, além de ter conhecimento no mercado em que está inserindo sua empresa, deve entender e analisar os resultados produzidos por ela. Para isso, a modelagem de informações gerenciais vem ao encontro dessa necessidade de interpretar dados e informações a fim de auxiliar o empresário, de forma dinâmica e de fácil leitura, os resultados que a organização apresenta. Com isso, esta pesquisa tem como objetivo apresentar os benefícios que a modelagem de informações gerenciais traz na gestão da empresa objeto de estudo. Para isso, foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica trazendo em referenciais teóricos o tema abordado, o estudo de caso e documental de modo descritivo e natureza qualitativa. Por meio das análises apresentadas é feito o acompanhamento do desempenho da empresa e tem-se acesso à uma gama maior de informações para a tomada de decisão. Dessa forma, foi possível alcançar os objetivos propostos e perceber que, seja qual for o porte da empresa, a modelagem de informações gerenciais torna-se grande aliada no processo decisório de uma organização.

**Palavras-chave:** Modelagem de informações gerenciais; contabilidade gerencial, pequenas empresas

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das MPEs conforme receita bruta anual .....	17
Tabela 2 – Classificação das MPEs conforme pessoal ocupado .....	18
Tabela 3 – Controle de Contas a Pagar ABC Confecções.....	46
Tabela 4 – Controle de Contas a Receber ABC Confecções.....	48
Tabela 5 – Controle de Estoques ABC Confecções.....	50
Tabela 6 – Gastos Fixos ABC Confecções.....	53
Tabela 7 – Gastos Variáveis ABC Confecções.....	54
Tabela 8 – Comportamento dos gastos em relação ao faturamento.....	54
Tabela 9 – Demonstração do Resultado ABC Confecções.....	57
Tabela 10 – Fluxo de Caixa Realizado e Projetado ABC Confecções.....	60
Tabela 11 – Balanço por Saldos ABC Confecções.....	62
Tabela 12 – Cálculos do Ponto de Equilíbrio ABC Confecções.....	64
Tabela 13 – Cálculo dos Prazos Médios ABC Confecções.....	65
Tabela 14 – Análise do Capital de Giro ABC Confecções.....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Demonstração do Resultado.....	21
Quadro 2 – Modelo de Balanço Patrimonial.....	25
Quadro 3 – Fórmula da Margem de Contribuição.....	31
Quadro 4 – Fórmula do Ponto de Equilíbrio Contábil.....	32
Quadro 5 – Fórmula do Ponto de Equilíbrio Financeiro.....	32
Quadro 6 – Fórmula do Ponto de Equilíbrio Econômico.....	33
Quadro 7 – Fórmula do Prazo Médio de Pagamento.....	34
Quadro 8 – Fórmula do Prazo Médio de Estocagem.....	35
Quadro 9 – Fórmula do Prazo Médio de Recebimento.....	35
Quadro 10 – Fórmula Capital Circulante Líquido.....	36
Quadro 11 – Fórmula da Necessidade de Capital de Giro.....	37
Quadro 12 – Fórmula do Saldo de Tesouraria.....	38
Quadro 13 – Etapas do Estudo.....	44
Quadro 14 – Comportamento dos Gastos em relação ao faturamento.....	51

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

MPE – Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE – Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

DR – Demonstração do Resultado

BP – Balanço Patrimonial

ART – Artigo

PEC – Ponto de Equilíbrio Contábil

PEE – Ponto de Equilíbrio Econômico

PEF – Ponto de Equilíbrio Financeiro

PMP – Prazo Médio de Pagamento

PME – Prazo Médio de Estocagem

PMR – Prazo Médio de Recebimento

CCL – Capital Circulante Líquido

NCG – Necessidade de Capital de Giro

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 ESTRUTURA .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 PEQUENAS EMPRESAS .....	17
2.2 MODELAGEM DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS .....	18
2.3 RESULTADO ECONÔMICO .....	20
<b>2.3.1 Demonstração do Resultado</b> .....	<b>20</b>
2.4 RESULTADO DE CAIXA .....	22
<b>2.4.1 Fluxo de Caixa</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.2 Fluxo de Caixa Projetado</b> .....	<b>24</b>
2.5 POSIÇÃO PATRIMONIAL .....	24
<b>2.5.1 Balanço Patrimonial</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5.2 Balanço Por Saldos</b> .....	<b>26</b>
2.6 CONTROLES GERENCIAIS .....	27
<b>2.6.1 Controle de Contas a Pagar</b> .....	<b>27</b>
<b>2.6.2 Controle de Contas a Receber</b> .....	<b>28</b>
<b>2.6.3 Controle de Estoques</b> .....	<b>28</b>
2.7 ANÁLISE FINANCEIRA .....	29
<b>2.7.1 Gastos Fixos</b> .....	<b>29</b>
<b>2.7.2 Gastos Variáveis</b> .....	<b>30</b>
<b>2.7.3 Margem de Contribuição</b> .....	<b>30</b>
<b>2.7.4 Ponto de Equilíbrio</b> .....	<b>31</b>
<b>2.7.5 Análise do Capital de Giro</b> .....	<b>33</b>
2.7.5.1 Prazo Médio de Pagamento .....	34
2.7.5.2 Prazo Médio de Estocagem .....	34
2.7.5.3 Prazo Médio de Recebimento .....	35
2.7.5.4 Capital Circulante Líquido .....	36
2.7.5.5 Necessidade de Capital de Giro .....	36

2.7.5.6 Saldo de Tesouraria .....	37
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
2.8 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	39
2.9 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	40
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>42</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	42
<b>4.1.1 Histórico .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.2 Produção .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.3 Mercado de Atuação.....</b>	<b>43</b>
4.2 ETAPAS DO ESTUDO .....	43
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	44
<b>4.3.1 Controle de contas a pagar .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3.2 Controle de contas a receber .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.3 Controle de estoques.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.4 Análise dos Gastos .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.5 Demonstração do Resultado.....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.5 Fluxo de Caixa .....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.6 Balanço por Saldos .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.7 Indicadores de Desempenho.....</b>	<b>63</b>
4.3.7.1 Ponto de Equilíbrio .....	63
4.3.7.2 Prazos Médios.....	64
4.3.7.3 Análise do Capital de Giro.....	65
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão abordados o tema e o problema da pesquisa, bem como a questão problema deste trabalho: quais os benefícios que a modelagem de informações gerenciais traz na gestão de uma pequena empresa de confecção do sul de Santa Catarina? Posteriormente, serão definidos os objetivos gerais e específicos, a justificativa para a elaboração do estudo e a estrutura do trabalho.

### 1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

O empreendedorismo vem ganhando força no cenário econômico nacional. Motivado a realizar seus desejos, o empreendedor busca novos horizontes, traça metas e desenvolve projetos com o intuito de tornar realidade seu sonho empresarial. A cada dia, novas empresas vão sendo criadas e, aos poucos, vão se destacando nos mercados nacional e internacional. Além desses grandes empreendimentos, o que se pode observar, são os pequenos negócios que, a cada dia, tomam força e hoje, são responsáveis por boa parte da economia do país.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) apresentam importância cada vez maior para o país, tornando relevante o papel socioeconômico que desempenha. Segundo dados do Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2014 os pequenos negócios totalizavam 8,9 milhões de empreendimentos e apresentavam na economia brasileira 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e 52% dos empregos com carteira assinada. Um estudo realizado pelo SEBRAE em junho de 2016 mostrou que, no mês anterior, os pequenos negócios da indústria e comércio apresentaram o melhor desempenho do faturamento, sendo as regiões de destaque: Sul e Norte.

Há atualmente no mercado regional e nacional, grandes confecções que se destacam por sua marca registrada. Na maioria das vezes, são empresas que terceirizam os serviços de costura para que consigam atender a demanda exigida pelo mercado. Nessa cadeia de produção, entram as pequenas empresas de confecção que prestam o serviço de costura e contribuem com a economia local gerando empregos e renda.

Sendo um pequeno negócio ou um grande empreendimento, é necessário manter organizadas as operações inerentes à empresa. A informação tem inestimável valor para a entidade, pois ela mostra o melhor caminho a ser seguido, a melhor decisão a tomar. Saber o que acontece interna ou externamente faz com que a gestão se torne eficaz.

Diante do exposto, o presente trabalho traz como questão problema: quais os benefícios que a modelagem de informações gerenciais traz na gestão de uma pequena empresa de confecção do sul de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa consiste em apresentar os benefícios que a modelagem de informações gerenciais traz na gestão da empresa objeto de estudo.

Para que o objetivo geral seja alcançado, tem-se como objetivos específicos:

- Apresentar as principais ferramentas de análise financeira para gestão de pequenas empresas;
- Apresentar um modelo de contas a receber, contas a pagar e estoque em Excel para melhor organização da empresa pesquisada;
- Identificar e apresentar os benefícios que a modelagem gerencial traz para a empresa objeto de estudo propondo um modelo de informações gerenciais adequados para atender as necessidades da empresa em questão.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

É importante compreender que, para ter uma empresa de sucesso, não basta apenas ser conhecedor do setor em que está inserido. A longevidade de uma organização está atrelada à uma gestão de qualidade que analise situações e apresente soluções cabíveis. É preciso que se tenha uma visão ampla do negócio, mesmo quando se fala em pequenas empresas. O empreendedor precisa ter em mãos informações eficientes que auxiliem na gestão e no processo de tomada de decisão.

Cada empresa demanda de uma informação gerencial diferente para resolver situações diferentes. Ter um amplo conhecimento do negócio faz com que o

empresário consiga apontar e corrigir falhas e tomar decisões que influenciem o presente e também o futuro da empresa. Para isso, é necessário que se implante um modelo de apresentação das informações gerenciais com o intuito de facilitar o entendimento do usuário que necessite interpretar tais informações.

A contabilidade gerencial vem ao encontro dessa demanda de informações hábeis e fornece ao empreendedor uma gama de ferramentas para que sejam utilizadas dentro da empresa e tornem a tomada de decisão mais segura. Além do mais, utilizar de ferramentas que apresentem informações gerenciais faz com que o empresário conheça melhor a sua empresa e possa adaptar as situações conforme necessidade da entidade naquele determinado momento.

É necessário que se compreenda que, não somente os grandes empreendimentos possuem essa necessidade de acompanhar diariamente o andamento dos negócios. As pequenas empresas também demandam de informações precisas, pois, competem em um mercado bastante acirrado e precisam minuciosamente cuidar de seu negócio para que possa se destacar no ramo empresarial.

Diante disso, o estudo justifica-se pelo fato de apresentar relevância no meio empresarial, acadêmico e social.

No meio empresarial por se tratar de um estudo que mostre ao gestor, informações relevantes sobre a empresa e dados importantes para a tomada de decisão. Dessa forma, o empreendedor passa a conhecer melhor seu negócio, avalia riscos e passa a ter maior controle sobre suas decisões.

No meio acadêmico por servir de fonte de aprimoramento e avaliação do conhecimento adquirido no decorrer do curso e de desenvolver aptidões ao acadêmico para ser competitivo no mercado de trabalho.

No meio social, o estudo contribui para o gerenciamento das organizações podendo colaborar com empresas que não utilizam nenhuma ferramenta de apoio ao gestor. Tem como objetivo também a valorização dos profissionais que trabalham para interpretar e traduzir as informações contábeis.

## 1.4 ESTRUTURA

Finalizado o capítulo introdutório, o trabalho está estruturado de acordo com as seguintes seções: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos; e considerações finais. Na revisão de estudos teóricos e empíricos são apresentados o tema da pesquisa, abordando a modelagem gerencial e sua utilização dentro de pequenas empresas. Após esta fase são propostos os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Logo em seguida discutidos os resultados e, por fim, são deduzidas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por finalidade apresentar, por meio de referencial teórico, as diretrizes conceituais pertinentes a modelagem gerencial e suas atribuições dentro do setor empresarial.

### 2.1 PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas constituem papel fundamental na economia de um país. São responsáveis por mais da metade da geração de empregos e renda na economia.

Porém, definir um conceito específico de pequena empresa pode não ser tarefa fácil. Sua caracterização pode ser definida levando em consideração pontos de vista diferentes. Para Lacerda (2006), a classificação quanto ao porte pode ser definida utilizando o número de empregados, vendas/ingressos ou ativos. Em determinados países pode ser classificado pelo setor de atividade econômica e em outros, a definição dependerá da instituição realizadora do trabalho.

Silva e Marion (2013) explicam que há pesquisas em que se utilize o faturamento bruto como forma de delimitação, outras, porém, utilizam a quantidade de funcionários e há aquelas que conseguem considerar os dois critérios. Coronado (2012) ainda completa que, no Brasil, a forma como é delimitado o porte da empresa varia de acordo com a instituição responsável por essa classificação.

Com a Lei Complementar nº 123 de 2006 revogada pela LC nº 155 de 2016, o conceito de micro e pequena empresa foi simplificado ao utilizar como critério a receita bruta anual. A tabela a seguir exemplifica essa classificação:

Tabela 1 - Classificação das MPE's conforme receita bruta anual

<b>Porte</b>	<b>Receita Bruta Anual</b>
<b>Microempresa</b>	Até R\$ 360.000,00
<b>Empresa de Pequeno Porte</b>	De R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00

Fonte: Planalto (2017)

O SEBRAE (2014) por sua vez, utiliza como critério de classificação, o número de pessoal ocupado na empresa. Esse número varia de acordo com a

atividade econômica que a empresa está inserida. Para melhor entendimento, o quadro abaixo demonstra essa classificação:

Tabela 2 - Classificação das MPE's conforme pessoal ocupado

<b>Porte</b>	<b>Serviços e Comércio</b>	<b>Indústria</b>
<b>Micro Empresa</b>	Até 9 pessoas	Até 19 pessoas
<b>Empresa de Pequeno Porte</b>	De 10 a 49 pessoas	de 20 a 99 pessoas

Fonte: Sebrae (2014)

Uma característica particular de uma pequena empresa é que, o elemento central do empreendimento será sempre o empresário. É ele quem idealiza e realiza o negócio. Leone (1999) completa que, o trabalho faz parte da vida do empresário e a sua empresa pode ser entendida como uma extensão de si mesmo. As decisões não são tomadas somente pela racionalidade econômica do empreendedor, mas também, por sua racionalidade política e familiar.

O pequeno negócio torna-se atrativo quando bem idealizado, elaborado e gerido. Para isso, é necessário conhecer minuciosamente cada detalhe da entidade e isso só é possível se houver conhecimento de ferramentas que apresentem ao empresário a situação da empresa.

## 2.2 MODELAGEM DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

No desenvolvimento de suas atividades, as entidades fornecem uma infinita variedade de informações que devem apresentar alto nível de confiabilidade. É importante, num processo de decisão, que tais informações sejam modeladas e analisadas de acordo com a necessidade de cada usuário. Somente assim, pode-se garantir que a gestão de uma empresa seja bem sucedida.

Para controle e análise dessas informações, a contabilidade, segundo Marion (2008) é o instrumento principal que auxilia a tomada de decisão, pois, coleta dados econômicos e mensura-os monetariamente para registrar, em forma de relatórios, informações que contribuam na tomada de decisão. Atkinson et al (2000) completa que, a informação gerencial contábil serve como fonte primária para controle da empresa e processo de decisão.

Padoveze (2007) atenta que, ter a informação contábil mas não utilizá-la no processo de gestão da empresa, seria como se não houvesse gerenciamento contábil, dessa forma, não há contabilidade gerencial. O processo decisório é parte do dia a dia das empresas, utilizando dados e informações, os gestores reduzem o risco de tomar decisões equivocadas.

Para Oliveira (2002) a tomada de decisão deve ser compreendida como na direção mais viável que a empresa deve seguir e que proporcione o melhor resultado. McGee e Prusak (1994) completam que “numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar, e utilizar a informação de forma eficaz”. Seja qual for o tamanho do negócio, é necessária a utilização da informação, por parte do gestor, para elaboração, execução e controle da estratégia.

Dessa forma, para que o gestor possa tomar a melhor decisão para a empresa, é importante que tenha em mãos relatórios gerenciais que demonstrem a situação atual da empresa. Somente assim, será possível decidir o melhor percurso a percorrer.

Modelagem de informações gerenciais consiste, portanto, em um modelo de apresentação das informações gerenciais de maneira a facilitar o entendimento do usuário que necessita tomar decisões. Peleias (2002) explica que, um modelo gerencial torna-se uma proposta de apoio ao processo de gestão e as decisões que possam ser tomadas em todas as suas etapas.

É importante que esse molde de informações demonstre ao empreendedor como o seu negócio se comporta diante das mais variadas situações, rotineiras ou não. Dessa forma, o empresário poderá constituir uma visão futura do negócio e terá um alicerce para a tomada de decisão. Para isso, utilizam-se os demonstrativos contábeis.

Demonstrações contábeis são relatórios que evidenciam o resultado de uma empresa ao final de cada exercício social. Possuem grau de relevância elevado pois, é por meio delas que os gestores avaliam o desempenho da empresa, tomam decisões e fazem projeções para o futuro. Ching, Marques e Prado (2010), afirmam que as demonstrações encurtam a distância entre o interesse dos usuários e as informações contábeis históricas. Para que os usuários possam avaliar a qualidade do resultado da empresa e desenvolver um entendimento sobre sua capacidade de

gerar fluxos de caixa, devem ser utilizadas técnicas de análise financeira das demonstrações contábeis da entidade.

## 2.3 RESULTADO ECONÔMICO

O resultado econômico é um indicador que mostra o desempenho da empresa em determinado período. Representa o acréscimo de patrimônio da empresa (CATELLI, 1999).

Se o resultado desse desempenho apresentar valor positivo, significa dizer que a empresa obteve lucro, caso contrário, apresentando valor negativo, mostra que a empresa teve prejuízo. Utilizando a nomenclatura resultado, o intuito é de direcionar para o conjunto de operações que a empresa apresentou em um determinado período. (IUDICIBUS; MARION, 2004).

O resultado econômico torna-se importante, pois, demonstra o resultado final das operações da empresa em um determinado período.

### 2.3.1 Demonstração do Resultado

A Demonstração do Resultado - DR evidencia informações sobre as receitas e despesas de uma empresa e apresenta o resultado de um determinado período, normalmente, 12 meses. Este resultado pode ser denominado de lucro, caso as receitas do período se sobressaiam as despesas; ou, acontecendo o contrário, denomina-se que a empresa obteve prejuízo.

Iudícibus e Marion (2004, p.194) afirmam que:

A demonstração do resultado do exercício é um recurso ordenado das receitas e das despesas da empresa em determinado período (12 meses). É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, 24 das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo).

Rios (2010) ainda completa definindo a demonstração do resultado como uma forma dinâmica de apresentar o resultado líquido de um exercício confrontando as receitas, custos e despesas apurados pelo regime de competência gerando assim, informações importantes para a tomada de decisão.

O artigo 187 da Lei 6404/76 determina que a estrutura da demonstração do resultado discriminará:

I - a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;

II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;

III - as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;

IV - o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;

V - o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;

VI - as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa

VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

§ 1º Na determinação do resultado do exercício serão computados:

a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e

b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

Para melhor entendimento, o quadro a seguir mostra o modelo da Demonstração do Resultado.

Quadro 1 – Modelo de Demonstração do Resultado

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO</b>
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS E/OU SERVIÇOS</b>
<b>(-) Descontos Concedidos, devoluções</b>
<b>(-) Impostos sobre vendas</b>
<b>=RECEITA LÍQUIDA</b>
<b>(-) Custo dos Produtos Vendidos e/ou Serviços Prestados</b>
<b>= RESULTADO BRUTO</b>
<b>(+/-) Despesas/Receitas operacionais</b>
<b>(-) Despesas Gerais e Administrativas</b>
<b>(-) Despesas de Vendas</b>
<b>(+) Receitas Financeiras</b>
<b>(-) Despesas Financeiras</b>
<b>(-) Juros Sobre Capital Próprio</b>
<b>(+) Outras Receitas Operacionais</b>
<b>(-) Outras despesas operacionais</b>
<b>= RESULTADO ANTES DO IR/CSLL</b>
<b>(-) Provisão para IR e Contribuição Social</b>

<b>= RESULTADO LÍQUIDO ANTES DE PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES</b>
<b>(-) Participações</b>
<b>(-) Contribuições</b>
<b>(+) Reversão dos Juros Sobre Capital Próprio</b>
<b>= RESULTADO (LUCRO/PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>

Fonte: Adaptado de Santos (2011)

Entende-se, portanto que a Demonstração do Resultado faz a apuração das receitas provenientes da atividade da empresa bem como receitas advindas de forma isolada e deduz os custos e despesas que correspondem a essas receitas.

Para Ribeiro e Marion (2013), as receitas são o aumento de benefício econômico da empresa, de um determinado período contábil, que tem por decorrência o aumento do patrimônio líquido e não derivam de entrada de capital por parte dos proprietários. Já as despesas, são o decréscimo de benefícios econômicos que resultam na diminuição do patrimônio líquido e não correspondem à distribuição de capital aos proprietários.

Diante disso, entende-se que uma receita é reconhecida quando há o aumento de um ativo ou a diminuição de passivos. Já o reconhecimento de uma despesa ocorre quando o inverso acontece: havendo o aumento de um passivo ou diminuição de um ativo.

## 2.4 RESULTADO DE CAIXA

O resultado de caixa é obtido através do fluxo de caixa, calculado pelo regime de caixa. Com um saldo de caixa corretamente apurado, o empreendedor poderá ter em mãos informações importantes sobre a real situação da empresa em determinado momento.

O resultado de caixa propicia ao empresário o quanto de caixa a empresa possui disponível, ou mesmo, quando negativo, demonstra quando a empresa precisa de recursos de terceiros. É importante que, para uma boa gestão de caixa, sejam sempre comparados os saldos de caixa projetado e realizado.

### 2.4.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial utilizada nas empresas para controle da movimentação financeira em um determinado período. Ele indica ao gestor quando a empresa está com falta ou sobra de suas disponibilidades.

Santos (2001) explica que o fluxo de caixa é uma ferramenta de planejamento financeiro que fornece estimativas de caixa de uma empresa em um determinado período. De acordo com Zdanowicz (2002), esse demonstrativo utiliza as contas: caixa, bancos, aplicações financeiras de resgate imediato da empresa, em outras palavras, consiste na movimentação do disponível da entidade.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2015), entendem que, independente do porte ou da atividade econômica que a empresa exerce o gerenciamento sem o acompanhamento do fluxo de caixa não se torna possível. Silva (2005, p. 11) completa: “É importante ressaltar que o caixa é o centro dos resultados, para tomada de decisões financeiras, e representa a ‘disponibilidade imediata’ ou seja, é diferente do ‘resultado econômico contábil’”.

Segundo Frezatti (2014) o fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável para que o gestor saiba, de forma precisa, a real situação financeira da empresa e, a partir disso, saiba qual o caminho a seguir. Analisando o fluxo de caixa, entende-se que, quando o saldo apresentar-se negativo, a empresa estará com gastos a mais e, neste caso, o gestor deve avaliar os gastos para alcançar maior entrada de dinheiro. Em contrapartida, se o saldo apresentar-se positivo, significa que a empresa consegue cumprir com suas obrigações e, ainda assim, há disponibilidade financeira.

Dessa forma, entende-se que o fluxo de caixa apresenta importante papel no processo de tomada de decisão, pois, permite o controle e planejamento das finanças de uma empresa.

## 2.4.2 Fluxo de Caixa Projetado

O fluxo de caixa projetado é uma ferramenta que auxilia o gestor a se antecipar de possíveis sobras ou falta de recursos que comprometam o orçamento da empresa.

Segundo Campos (1999), o fluxo de caixa projetado é uma ferramenta utilizada pelo administrador para se antecipar de determinadas situações de risco, impedindo assim, que elas ocorram. Marion (2008), por sua vez, destaca a importância do fluxo de caixa projetado afirmando que, sem ele, a empresa não consegue identificar de forma antecipada, quando precisará de recursos ou, quando terá uma sobra deles.

A projeção do caixa pode auxiliar a empresa a identificar problemas monetários com antecedência. Somente assim, poderá encontrar empréstimos com juros menores, em caso de falta de recursos, ou mesmo, planejar investimentos quando estimado excesso de recursos. (LUNKES, 2010)

Zdanowicz afirma, (1995, p. 50)

é importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerários para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir com prazos certos para serem saldados.

A projeção do fluxo de caixa torna-se importante no processo de gestão empresarial pois, não basta saber se a empresa gerou lucro, é essencial que também gere caixa (SÁ, 2014)

Assim, compreende-se que o fluxo de caixa projetado é um forte aliado para perceber, de forma antecipada, quando haverá falta ou sobra de recursos financeiros ajudando a empresa a preparar-se antecipadamente para cada um dos fatos, caso venham a ocorrer.

## 2.5 POSIÇÃO PATRIMONIAL

A posição patrimonial de uma empresa pode ser definida após análise de demonstrativos que determinem a situação financeira da organização. Com essa mensuração é possível definir metas e projetar o futuro da empresa.

### 2.5.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial - BP é o relatório contábil que apresenta os bens, direitos e obrigações que a empresa possui. Esta dividido em duas colunas, sendo uma delas o Ativo, onde são alocados os bens e direitos da entidade e em contra partida, o Passivo apresentando as obrigações da empresa para com terceiros. Juntamente com o Passivo encontra-se o Patrimônio Líquido onde são demonstradas as aplicações dos proprietários na empresa.

Conforme Martins, Miranda e Diniz (2014), o BP apresenta de forma estática a situação patrimonial e financeira de uma organização. Reis (2006) evidencia o balanço patrimonial como um demonstrativo contábil obrigatório que apresenta de forma básica, sintética e ordenada o saldo de todo patrimônio em determinado período.

O art. 178 da Lei nº 6.404/76 define que:

no balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia.

§ 1º No ativo, as contas serão dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nelas registrados, nos seguintes grupos:

I – ativo circulante; e

II – ativo não circulante, composto por ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível.

§ 2º No passivo, as contas serão classificadas nos seguintes grupos:

I – passivo circulante;

II – passivo não circulante; e

III – patrimônio líquido, dividido em capital social, reservas de capital, ajustes de avaliação patrimonial, reservas de lucros, ações em tesouraria e prejuízos acumulados.

§ 3º Os saldos devedores e credores que a companhia não tiver direito de compensar serão classificados separadamente.

Para entender a importância do Balanço Patrimonial, Assaf Neto (2012) explica que as informações que são extraídas do balanço servem como instrumento para avaliar e compreender a situação econômica e financeira de uma empresa.

Quadro 2 - Modelo de Balanço Patrimonial

<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO E PATRIMONIO LIQUIDO</b>
<b>1. Ativo Circulante</b>	4. Passivo Circulante
<b>2. Ativo Não Circulante</b>	5. Passivo Não Circulante
<b>2.1 Realizável a Longo Prazo</b>	6. Patrimônio Líquido
<b>2.2 Investimentos</b>	6.1 Capital Realizado

<b>2.3 imobilizado</b>	6.2 Reservas de Capital
<b>2.4 Intangível</b>	6.3 Ajustes de Avaliação Patrimonial
	6.4 Reservas de Lucros
	6.5 Ações em Tesouraria (-)
	6.6 Prejuízos Acumulados (-)

Fonte: Braga e Almeida (2008, p.58)

Dessa forma, ao utilizar as informações que o BP fornece, é possível compreender o desenvolvimento da entidade e projetar ações para potencializar seu crescimento no futuro.

### 2.5.2 Balanço Por Saldos

Nem sempre as informações que os demonstrativos das empresas apresentam são fiéis a realidade. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998), a informação contábil, repetidas vezes, pode apresentar apenas a realidade econômica superficial da empresa, mas, de certa forma, será sempre a melhor informação disponível.

Dessa forma, é necessário encontrar ferramentas que tragam as informações mais próximas da realidade econômica da entidade. Neste contexto, pode-se entender que, balanço por saldos, ou balanço perguntado, se origina da necessidade de relatórios contábeis autênticos para avaliação e gestão de pequenas empresas que não possuem dados confiáveis para serem utilizados.

Balanço perguntado portando, é um procedimento que utiliza um questionário elaborado de forma antecipada para o levantamento de informações que possibilitem diagnosticar a situação financeira e econômica de uma empresa. (KASSAI & KASSAI, 2001)

Correa, Matias e Vicente (2006, p. 13) apresentam algumas vantagens de usar essa técnica do balanço perguntado, a saber:

- Maior disponibilidade de dados e informações para a gestão financeira do negócio;
- Maior fidedignidade dos dados, pois como observado anteriormente, os dados oficiais podem não condizer com a realidade do negócio neste tipo de empresa;
- Possibilidade de realização da análise financeira e monitoramento da saúde financeira da empresa (tanto com a finalidade de gerenciamento interno quanto de concessão de crédito por parte de instituições financeiras);
- Aplicação simples e razoavelmente rápida.

É uma ferramenta bastante utilizada em pequenas empresas já que as mesmas apresentam déficit de informações concretas e reais. Dessa forma, o empreendedor passa a analisar com mais profundidade a situação da empresa e tomar decisões mais acertadas.

## 2.6 CONTROLES GERENCIAIS

Para que a organização possa apresentar uma boa gestão, é indispensável que se utilize de controles gerenciais, pois, somente assim, será possível compreender e analisar situações cotidianas da empresa.

### 2.6.1 Controle de Contas a Pagar

As contas a pagar representam os compromissos que a empresa assume com seus fornecedores, colaboradores e demais envolvidos na operação da empresa.

Silva (2001) explica que a conta fornecedores representa as compras de matéria prima, mercadorias e outros elementos utilizados nas operações de atividades da entidade. Tem como função constituir políticas de pagamento, controlar adiantamentos ou abatimentos a fornecedores e liberar pagamento aos mesmos. (HOJI, 2004). Groppelli e Nikbakht (2005) explicam que, contas a pagar seriam como empréstimos concedidos pelos fornecedores sem que houvesse juros.

Dessa forma, o controle de contas a pagar pode ser entendido como uma ferramenta aliada ao processo de gestão. Por conta disso, Coqueiro (2011) esclarece que, o controle de contas a pagar faz com que não haja pagamentos indevidos ou em duplicidade. Além disso, é possível a análise pelo setor de compras para saber qual a real necessidade de mercadorias ou prestação de serviços a adquirir, evitando assim, gastos desnecessários.

É importante que, para uma boa gestão, haja controle e acompanhamento das contas a pagar, pois, somente assim, será possível garantir o pagamento do que foi efetivamente comprado e recebido.

### **2.6.2 Controle de Contas a Receber**

As contas a receber representam os direitos que a empresa tem de receber pela venda de seus produtos ou prestação de seus serviços.

Silva (2001) destaca que esta conta mostra o quanto a empresa tem a receber de seus clientes pelos produtos, mercadorias ou serviços vendidos pela entidade e que ainda não foram recebidos. Segundo Hoji (2000), contas a receber são originadas de vendas a prazo que ocorrem após a liberação de crédito.

Para Santos (2001) gerir as contas a receber é a tarefa que representa maior expressividade na gestão do capital de giro e conseqüentemente, na gestão financeira da empresa.

Um dos componentes mais expressivos do capital de giro de uma empresa são as contas a receber provenientes de suas vendas a prazo. Uma boa administração de contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos.(SANTOS, 2002, p.36)

O controle das contas a receber possibilita o gestor analisar quais clientes pagam em dia e quais os clientes inadimplentes. Dessa forma, é possível estabelecer políticas de concessão de crédito aos clientes fiéis com suas obrigações para com a empresa.

### **2.6.3 Controle de Estoques**

Estoques são materiais e suprimentos necessários para produção ou comercialização de um bem ou serviço prestado por uma entidade. Iudícibus (2015) conceitua estoques como sendo os bem tangíveis ou intangíveis que a empresa adquire ou produz com o objetivo de utilizar no curso normal de suas atividades ou para venda. Por estarem fortemente ligados às principais operações da empresa, podem apresentar problemas de controle, administração, contabilização e, sobretudo, de avaliação. (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2007)

Entendida a sua importância, é imprescindível que, dentro de uma organização, haja o controle do estoque. Somente assim, é possível evitar transtornos como a falta ou o acúmulo de material que estão ligados diretamente ao espaço físico da empresa ou mesmo no controle das finanças. Ching (2010) defende que, o controle de estoque influencia na rentabilidade da empresa, pois, o capital

investido de forma errada em estoques, poderia estar sendo investido em outros usos potenciais. Bowersox e Closs (2007) entendem que, o controle de estoque deve ser um processo habitual no cotidiano das empresas pois determina as quantidades disponíveis e acompanha as variações que ocorrem ao longo do tempo.

Somente utilizando o controle de estoques é possível analisar o que pode ser melhorado em questão de espaço, capital investido, perdas que podem ser evitadas e tantos outros benefícios.

## 2.7 ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira nada mais é do que um conjunto de métodos utilizados para apresentar a situação financeira de uma empresa podendo assim o gestor, acompanhar a atuação da organização e definir o seu desempenho para os próximos períodos.

### 2.7.1 Gastos Fixos

Os gastos fixos são valores que, em sua totalidade, não dependem da quantidade produzida. Em outras palavras, não sofrem variações em relação ao volume de produção. São exemplos de gastos fixos: aluguéis e seguros (FERREIRA, 2007). Padoveze (2015) afirma que também podem ser considerados como custo de capacidade já que são necessários para que se mantenha um nível mínimo de atividade operacional.

Ferreira (2007, p. 57) ainda completa que os gastos fixos “não se alteram em qualquer que seja o volume produzido, mais os custos fixos unitários alteram-se em relação a quantidade produzida”. O valor dos gastos fixos total permanece o mesmo independente da quantidade de unidades que são fabricadas no período (WERNKE, 2005).

Dubois et al (2006) evidencia os gastos fixos como valores que permanecem inalterados, independente do volume de produção da empresa. Sendo assim, não apresentam variação em relação do nível de produção. São exemplos: IPTU da fábrica, depreciação e seguros, dentre outros. Santos et al (2006, p. 57) explica que gastos fixos “são aqueles cujo montante independe do nível de atividade

da empresa, isto é, são os custos que não se alteram quando o nível de atividade aumenta ou se reduz”.

Os gastos fixos, portanto, são os gastos que se mantêm constantes, independente da quantidade produzida ou vendida.

### **2.7.2 Gastos Variáveis**

Os gastos variáveis são aqueles que, acompanham o volume de produção ou de venda. Padoveze (2015) explica que os gastos variáveis acompanham as variações do nível de atividade da empresa na mesma proporção e que possuem relação direta a um denominador específico.

De acordo com Júnior (2000) os gastos variáveis são os gastos de um determinado período ligados diretamente com o volume de vendas. Dessa forma, sofrerão alterações em seu total sempre que houver variação no volume de vendas. São exemplos de gastos variáveis matéria prima, embalagens e comissões de vendas. (CREPALDI, 1998)

Desse modo Martins (2010, p. 50), evidencia que,

quanto maior a quantidade produzida, maior seu consumo e portando dentro de uma unidade de tempo (mês, por exemplo), o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção.

Wernke (2011, p. 32), completa “[...] quanto maior for o montante de vendas, maiores serão os custos e as despesas variáveis totais no mês (ou ano)”.

Dessa forma, na medida em que as atividades operacionais da empresa crescem, os gastos variáveis aumentam, e, da mesma forma, se as atividades apresentarem queda, os gastos variáveis diminuirão.

### **2.7.3 Margem de Contribuição**

A margem de contribuição é um indicador financeiro que apresenta a diferença da receita obtida através da venda de um produto e o valor dos gastos variáveis. Pode ser considerada como forte aliada no processo de decisão, pois, auxilia o empreendedor no planejamento e controle das vendas.

Para Bornia (2002), a margem de contribuição representa o montante de vendas necessário para arcar com os custos variáveis e originar o lucro. Apresenta

importância no planejamento estratégico e na tomada de decisão. Parisi e Megliorini (2011) entendem que, esse indicador mostra a contribuição dada por um produto para cobrir os custos e despesas variáveis da entidade e que, a partir do momento que esse valor ultrapassa esses custos, o saldo apresenta-se como uma futura geração de lucro.

Padoveze (2015) explica que, a margem de contribuição determina o quanto a empresa lucra em cada unidade vendida, multiplicando pelo total vendido, obtém-se a margem de contribuição total do produto. A margem de contribuição pode ser entendida como o valor em R\$ que cada unidade vendida gera para pagar os gastos variáveis mensais da entidade e, em seguida, gerar lucro no período. (Wernke 2005).

O quadro a seguir apresenta, segundo o cálculo para a margem de contribuição.

Quadro 3 - Fórmula da Margem de Contribuição

$$\text{Margem de Contribuição} = PV - (CV + DV)$$

Fonte: Crepaldi (2004, p 231)

Entende-se, portanto que, a margem de contribuição pode ser considerada como forte aliada no processo de decisão, pois, auxilia o empreendedor no planejamento e controle das vendas.

#### 2.7.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um indicador que mede a segurança do negócio. Nele, é demonstrado o quanto a empresa precisa vender para que as receitas e os custos sejam iguais.

Souza (2009) afirma que é o nível mínimo que a empresa deve operar para que não haja prejuízo. Esse nível pode ser medido em volume de produção, monetariamente ou em percentuais de “ocupação da capacidade.” Padoveze (2015) por sua vez, explica que o ponto de equilíbrio evidencia o quanto a empresa deve

produzir ou vender para que seja garantido o pagamento dos custos e despesas incorridos na produção ou venda de determinado produto.

Crepaldi (2004), completa citando que, o ponto de equilíbrio pode ser dividido em três tipos: Contábil, Financeiro e Econômico. No ponto de equilíbrio contábil, considera-se ponto de equilíbrio quando o lucro torna-se suficiente apenas para cobrir os custos e as despesas. Megliorini (2007, p. 154), explica que “o ponto de equilíbrio contábil é aquele em que a margem de contribuição se torna capaz de cobrir todos os custos e despesas fixas de um período”.

#### Quadro 4 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio Contábil

$$\text{PEC Unitário} = \frac{\text{Custos fixos} + \text{Despesas Fixas (\$)}}{\text{Margem de Contribuição (\%)}}$$

$$\text{PEC Valor (\$)} = \frac{\text{Custos fixos} + \text{Despesas Fixas (\$)}}{\text{Margem de Contribuição (\%)}}$$

Fonte: Adaptado de Wernke (2011).

O ponto de equilíbrio financeiro demonstra qual a quantidade de vendas necessária para que a empresa cubra seus gastos operacionais e não operacionais (CREPALDI, 2004). Para Borna (2010), o PEF é um indicador que mostra o quanto a empresa deve vender para suprir suas necessidades de desembolso. Se a organização opera abaixo do ponto de equilíbrio financeiro, ela apresentará problemas de caixa.

#### Quadro 5 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio Financeiro

$$\text{PEF Unidades} = \frac{\text{Custos fixos} + \text{Despesas Fixas (\$)} - \text{Gastos Desembolsáveis(\$)}}{\text{Margem de Contribuição Unitária (\%)}}$$

Fonte: Adaptado de Wernke (2005)

Segundo Crepaldi (2004), o ponto de equilíbrio econômico é caracterizado pela quantidade necessária a ser vendida para garantir todos os custos, despesas fixas e custos relacionados com capital. Para Borna (2010, p. 63) o ponto de

equilíbrio econômico demonstra qual a rentabilidade que a empresa apresenta comparando com outras formas de investimento. “Pode-se entender que o ponto de equilíbrio econômico serve mais para ser uma ferramenta gerencial, protegendo o patrimônio investido na empresa. Diferente do contábil, o PEE traz um mínimo de retorno que a entidade almeja.”

Quadro 6: Fórmula do Ponto de Equilíbrio Econômico

$$\text{PEE Unidades} = \frac{\text{Custos fixos} + \text{Despesas Fixas (\$)} + \text{Lucro Desejado (\$)}}{\text{Margem de Contribuição Unitária (\$)}}$$

Fonte: Adaptado de Wernke (2011).

O ponto de equilíbrio demonstra o quanto a empresa precisa vender para que opere sem lucro ou prejuízo. Em outras palavras, representa a quantidade de unidades vendidas que seja suficiente para a empresa arcar com seus custos fixos e variáveis. (BRUNI E FAMA, 2004).

### 2.7.5 Análise do Capital de Giro

O capital de giro é o valor necessário para a empresa poder realizar sua atividade econômica. Ou seja, são os recursos necessários para manter a operação da organização.

Brom e Balian (2007) definem capital de giro como o valor a ser desembolsado pela empresa antes de receber pela venda de seus produtos ou serviços. Em outras palavras, são os pagamentos efetuados que mantêm o funcionamento da empresa até o recebimento de seus clientes. Berti (2002) completa exemplificando o que seriam tais desembolsos, a saber: aquisição de matéria prima, material secundário, transformação em produto acabado e distribuição ao consumidor.

Para Hoji (2014) o capital de giro pode ser definido também como capital circulante pois, está relacionado aos recursos aplicados em ativos circulantes, que sofrem alterações de forma constante dentro do ciclo operacional

Diante disso, observa-se que a análise do capital de giro torna-se uma rotina necessária pois está ligada diretamente com a continuidade da operação da organização.

#### 2.7.5.1 Prazo Médio de Pagamento

O prazo médio de pagamento evidencia o tempo médio, que a empresa leva para pagar seus fornecedores nas compras feitas a prazo de todo material necessário utilizado para produzir ou revender.

O quadro a seguir demonstra o cálculo utilizado para que se chegue ao prazo médio de recebimento:

Quadro 7 - Fórmula do prazo médio de pagamento

$$\text{PMP} = \frac{\text{Fornecedores a Pagar} \times 365}{\text{Compras a Prazo}}$$

Fonte: Adaptado de Martins, Miranda e Diniz (2014)

De acordo com Peres Júnior e Begalli (2002) quanto maior esse indicador apresentar-se, melhor será para a empresa, tendo em vista que, os fornecedores não elevem os encargos cobrados para que a organização não tenha problemas com liquidez.

#### 2.7.5.2 Prazo Médio de Estocagem

O prazo médio de estocagem é um índice que demonstra o prazo médio que os produtos ficam em estoque desde a compra da matéria prima até a retirada do produto acabado.

Para Assaf Neto (2006) o prazo médio de estocagem é compreendido desde o momento da aquisição do material até a sua utilização na produção, “ou seja, o tempo médio (em dias) que a matéria – prima permanece no estoque a espera de ser consumida no processo de produção”. Martins, Miranda e Diniz (2014) complementam explicando que se trata do tempo médio utilizado desde a compra da matéria – prima até seu uso na produção.

O quadro a seguir demonstra a fórmula utilizada para cálculo do PME:

Quadro 8 - Fórmula do prazo médio de estocagem

$$\text{PME} = \frac{\text{Estoque Médio de Materia prima} \times 365 \text{ (dias)}}{\text{Consumo anual}}$$

Fonte: Adaptado de Martins; Miranda e Diniz (2014)

Observa-se que, através do cálculo do PME, é possível analisar quantas vezes o capital tornou-se estoque e quantas vezes o estoque tornou-se capital durante um período apurado.

#### 2.7.5.3 Prazo Médio de Recebimento

O prazo médio de pagamento demonstra, em dias, o prazo médio que a empresa leva para receber de seus clientes a venda de seus produtos ou serviços oferecidos. De acordo com Reis (2003, p. 143) “esse cálculo mostra o número de dias que decorrem entre a venda da mercadoria e recebimento do valor correspondente”.

Para que seja calculado o prazo médio de recebimento, é utilizada uma fórmula, apresentada no quadro a seguir:

Quadro 9 – Fórmula do Prazo Médio de Recebimento

$$\text{PMR} = \frac{\text{Saldo Médio de Contas a Receber} - \text{Devoluções e Abatimentos}}{\text{Receita Bruta} \times 365}$$

Fonte: Adaptado de Hoji (2014).

O prazo médio de recebimento é, portanto, uma variável que demonstra ao gestor quanto tempo a empresa aguarda o pagamento de seus clientes após efetuada a venda de seus produtos ou serviços. É importante evidenciar que, quanto menor o prazo calculado, mais vantagens a organização apresenta pois, demonstra que a necessidade de capital de giro está reduzida.

#### 2.7.5.4 Capital Circulante Líquido

O capital circulante líquido é uma variável que demonstra a diferença entre ativos e passivos circulantes de uma organização. O resultado decorrente dessa diferença demonstra a capacidade que a empresa possui de gerenciamento com clientes e fornecedores (ASSAF NETO e SILVA, 2011)

#### Quadro 10 – Fórmula do Capital Circulante Líquido

$$\text{CCL} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Fonte: Adaptado de Martins, Miranda e Diniz (2014)

Assaf Neto (1997) evidencia o capital circulante líquido como uma origem de investimento importante e necessária para o giro da organização.

Reflete a folga financeira da empresa e, dentro de um conceito mais rigoroso, o CCL representa o volume de recursos de longo prazo (exigibilidades e patrimônio líquido) que se encontra financiando os ativos correntes (de curto prazo)” (ASSAF NETO e SILVA, 2002)

De acordo com Megliorini e Vallim (2009, p. 172) um capital circulante líquido negativo origina-se de um descompasso entre os fluxos de pagamento e recebimento em curto prazo pois, o cumprimento das obrigações da empresa (passivo circulante) podem estar comprometidos caso os recebimentos não aconteçam na data prevista.

#### 2.7.5.5 Necessidade de Capital de Giro

A necessidade de capital de giro – NCG apresenta-se o montante mínimo que a empresa deve possuir em caixa para que a sua operação não tenha que parar por falta de recursos.

Martins, Miranda e Diniz (2014) definem a Necessidade de Capital de Giro como sendo parte do ativo operacional não custeada por passivos operacionais e sim por passivos financeiros de curto prazo ou passivos circulares. Para Monteiro (2003), a NCG apresenta-se como a diferença entre Ativo Operacional e Passivo

Operacional. Dessa forma, sendo o ciclo operacional maior que o prazo médio de pagamento, a NCG será positiva, ocorrendo o contrário, a NCG será negativa.

O quadro abaixo representa a fórmula para o cálculo da NCG:

Quadro 11 - Fórmula da Necessidade de Capital de Giro

$$\text{NCG} = \text{Ativo Circulante Operacional} - \text{Passivo Circulante Operacional}$$

Fonte: Matarazzo (2010, p.284)

Matarazzo (2010, p. 284), cita que a NCG pode apresentar as seguintes situações:

**ACO > PCO** é a situação normal na maioria das empresas. Há uma NCG para a qual a empresa deve encontrar fontes adequadas de financiamentos. **ACO = PCO** neste caso a NCG é igual a zero e, portanto a empresa não tem necessidade de financiamento para o giro. **ACO < PCO** a empresa tem mais financiamentos operacionais do que investimentos operacionais. Sobram recursos das atividades operacionais, os quais poderão ser usados para aplicação no mercado financeiro ou para expansão da planta fixa.

Para Santi Filho e Olinquevitch (2009), a NCG é um indicador que determina a situação financeira das organizações revelando o nível de recursos que as empresas necessitam para que se mantenha o giro dos negócios. Segundo Matarazzo (2010) considera a NCG não somente como um conceito de análise de empresas do ponto de vista financeiro, mas sim, um conjunto de estratégias de financiamento, lucratividade e crescimento.

Dessa forma entende-se que, quanto menor a NCG melhor será a situação apresentada pela empresa, pois, mostra que há pouca necessidade de buscar por recursos de terceiros para o andamento da operação da organização.

#### 2.7.5.6 Saldo de Tesouraria

O saldo de Tesouraria é representado pela diferença entre ativos e passivos financeiros ou mesmo, pelo capital circulante líquido menos a necessidade de capital de giro.

Santi Filho e Olinquevitch (1993) explica que, quando o saldo de tesouraria apresentar-se positivo, significa dizer que as contas do Ativo Circulante transformam-se em disponível em tempo suficiente para encerrar as contas do

Passivo Circulante, havendo assim, folga financeira. Para Martins, Miranda e Diniz (2014, p. 154) “o saldo em tesouraria é obtido pela diferença entre o ativo financeiro e passivo financeiro, que sinaliza a política financeira da empresa”.

#### Quadro 12 - Fórmula do Saldo de Tesouraria

$$\text{Saldo de Tesouraria} = \text{Ativo Circulante Financeiro} - \text{Passivo Circulante Financeiro}$$

Fonte: Adaptado de Martins Miranda e Diniz (2014)

De acordo com Gimenes, Pegorini e Campos (2005) o saldo de tesouraria evidencia o quanto de recursos de terceiros estão sendo utilizados em curto prazo para financiamento das necessidades líquidas de capital de giro da empresa.

Cabe salientar que, quanto maior esse índice apresentar-se, melhor será a situação financeira da empresa. Apresentando-se negativo, demonstra que a necessidade de capital de giro da organização é maior que o capital de giro.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será abordado o enquadramento metodológico do estudo, apresentando a tipologia da pesquisa quanto a seus objetivos, procedimentos e abordagem do problema.

A seguir, serão apresentados os procedimentos que serão utilizados para a construção da pesquisa como a coleta e análise de dados.

#### 2.8 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a realização da pesquisa, é necessário que se utilize de procedimentos metodológicos garantindo assim, a correta elaboração do estudo. Para que se justifique a importância da metodologia, Andrade (2007, p.63), define como sendo: “conjunto de métodos e técnicas empregados no desenvolvimento de cada etapa da pesquisa. Os procedimentos metodológicos referem-se à utilização das técnicas e de seus instrumentos no decorrer da realização da pesquisa”

Em relação aos objetivos, esta pesquisa terá caráter descritivo, pois tem como finalidade identificar o problema e suas características evidenciando assim, a modelagem gerencial e sua utilização e importância dentro da organização estabelecendo a sua relação com os usuários envolvidos. Reforçando o conceito de pesquisa descritiva, Gil (2002, p. 42) observa que: “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois, segundo Brenner e Nascimento (2008, p. 19) em sua definição sobre estudo de caso:

A realização de uma pesquisa empírica sobre um fenômeno em seu contexto real, através de uma exploração intensiva de uma única unidade de estudo. Pode haver, também, a exploração de varias unidades de estudo, que objetiva uma análise comparativa.

Ainda quanto aos procedimentos, a pesquisa também apresenta caráter documental, pois utiliza como fonte para a realização do trabalho, documentos

pertinentes a empresa; e bibliográfica, pois utiliza-se idéias de outros autores para embasamento teórico do estudo em questão.

. Para Marconi e Lakatos (2013, p. 48), na pesquisa documental “[...] a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.”

Já a pesquisa bibliográfica, segundo Santos (2000, p. 29), pode ser definida como um:

Conjunto de materiais escritos/gravados, mecânica ou eletronicamente, que contêm informações já elaboradas e publicadas por outros autores, uma bibliografia. São fontes bibliográficas, os livros, as publicações periódicas, fitas gravadas de áudio e vídeo, páginas de web sites, relatórios de simpósios/seminários, anais de congresso e etc.

A abordagem do problema caracteriza-se como quantitativa, pois busca coletar dados de uma empresa por meio de seus demonstrativos. Dessa forma, serão obtidos elementos para que sejam aplicadas análises e obtidas informações gerenciais importantes ao processo de tomada de decisão. Ainda assim, o estudo caracteriza-se também, como qualitativo, pois, segundo Goldenberg (2004, p. 63):

Os métodos qualitativos poderão observar, diretamente como cada indivíduo, grupo ou instituição experimente, concretamente a realidade pesquisada. A pesquisa qualitativa é para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que podem ser estudadas quantitativamente.

Portanto, com a utilização dos procedimentos metodológicos acima descritos, tem-se a pretensão de alcançar os objetivos propostos e assim, possuir maior detalhamento sobre a modelagem de informações gerenciais e ampliar o conhecimento teórico e prático sobre o assunto.

## 2.9 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para que sejam alcançados os objetivos deste estudo, tomando como base a metodologia aplicada para coleta de dados, será feita uma análise em uma pequena empresa do setor de confecção a fim de identificar como a modelagem gerencial pode ser importante para as boas práticas de gestão na empresa.

Para isso, serão utilizados os dados contábeis da empresa para análise e elaboração de informações gerenciais que possibilitem o gestor melhorar o desempenho de sua empresa.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo serão expostas as características da empresa objeto de estudo e, com a coleta e análise de dados da organização, será proposto um modelo de apresentação das informações gerenciais com enfoque na tomada de decisão para uma pequena empresa.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

#### **4.1.1 Histórico**

A empresa ABC iniciou suas atividades em junho de 2010, na cidade de Treze de Maio – SC como uma confecção de roupas de uma loja de varejo. Quando surgiu, a empresa contava com duas sócias que já atuavam no ramo há mais de 10 anos. No início, a empresa possuía cinco máquinas e produzia uma média de quatrocentas e oitenta peças por mês.

Como a produção para uma loja de varejo era grande, porém, pouco lucrativa, as sócias decidiram ir em busca de algo maior. Um ano após seu início, a empresa tornou-se filial de uma outra confecção de Treze de Maio e hoje trabalham em conjunto para uma renomada marca do sul do estado.

Atualmente, a empresa conta com onze colaboradoras e a proprietária, possui nove máquinas e apresenta uma produção mensal média de três mil e trezentas peças. Trabalha com moda feminina sendo o foco principal a produção de peças em jeans.

#### **4.1.2 Produção**

A empresa participa de uma das etapas da cadeia de produção em que as peças passam antes de chegar ao consumidor. Após receber e separar os moldes por tamanhos e os aviamentos, a proprietária passa para cada funcionária qual será sua função. Cada peça que chega tem uma rotina diferente até ficar pronta.

As peças não saem totalmente acabadas da confecção. O trabalho final fica por conta da matriz que finaliza as peças e as manda para a lavanderia. As etapas seguintes são o acabamento e o envio dos produtos prontos ao centro de distribuição da marca.

#### **4.1.3 Mercado de Atuação**

A empresa ABC está inserida no mercado há sete anos atuando no ramo de confecção feminina. Junto a sua matriz, presta serviços de costura a uma renomada marca de roupas femininas no sul do estado.

#### **4.2 ETAPAS DO ESTUDO**

Serão coletados dados financeiros e patrimoniais da empresa referente às competências de Março, Abril e Maio de 2017, junto à proprietária para que, dessa forma, sejam obtidas informações a serem analisadas.

Após a análise dos dados, serão estabelecidas diretrizes que tornem possíveis o controle e a análise de informações gerenciais da empresa em seu próprio cotidiano. Por fim, serão apresentados os resultados e soluções que este estudo trará a entidade. A figura a seguir ilustra as etapas anteriormente citadas:

### Quadro 13 - Etapas do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A partir de dados coletados junto à proprietária, será feita análise nas informações coletadas e, com os resultados obtidos, será possível estabelecer diretrizes para que a empresa possa operar de forma organizada. Com essas novas informações obtidas, poderão ser apresentadas soluções para a empresa e resultados ainda mais satisfatórios.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os controles gerenciais propostos para melhor organização da empresa bem como indicadores que forneçam informações importantes para a tomada de decisão.

#### **4.3.1 Controle de contas a pagar**

Com o intuito de organizar em um só lugar todos os compromissos que a empresa possui com seus fornecedores, foi desenvolvida uma planilha para controle de contas a pagar. Dessa forma, pode-se organizar de forma prática e eficiente todo o desembolso que a empresa apresenta evitando assim, que ocorram pagamentos em atrasos e conseqüentemente, juros e multas pelo pagamento futuro.

Tabela 3 - Controle de Contas a Pagar ABC Confeccões

## Controle De Contas a Pagar

Doc	Fornecedor	Ems	Vcto	Valor	Data Pgto	Forma Pgto	Observação	Natureza
<b>825369</b>	Coorsel	22/03	10/04	R\$ 178,00	10/04	Caixa	Comp. 03/2017	Gastos Fixos - Energia Elétrica
<b>523</b>	Agulhas e Cia	09/03	09/04	R\$ 33,00	06/04	Caixa	Máq. Duas agulhas	Gastos Fixos - Agulhas
<b>75856</b>	Auto Posto São José	03/03	03/04	R\$ 60,00	03/04	Caixa	Gasolina Carro	Gastos Fixos - Combustíveis e Lubrificantes
<b>546</b>	Agulhas e Cia	23/03	23/04	R\$ 22,00	06/04	Caixa	Máq. Interlok	Gastos Fixos - Agulhas
<b>76304</b>	Auto Posto São José	15/03	15/04	R\$ 70,00	15/04	Caixa	Gasolina Carro	Gastos Fixos - Combustíveis e Lubrificantes
<b>326</b>	JP Mecânico	24/03	24/04	R\$ 60,00	15/04	Caixa	Manutenção de Máquinas	Gastos Fixos - Manutenção de Máquinas
<b>3245</b>	FX Cont.	01/04	10/04	R\$ 450,00	09/04	Caixa	Honorários Contábeis 03/2017	Gastos Fixos - Honorários Contábeis

Fonte:Elaborado pela autora (2017)

Por ser uma empresa de pequeno porte, as informações levantadas nessa planilha demonstram, de forma simplificada e de fácil entendimento, os compromissos gerados pela empresa ao longo do tempo.

Com essa planilha fica fácil a visualização dos compromissos da empresa bem como a organização na parte dos pagamentos. De forma simples tentou-se alocar as informações principais como o documento gerado pelo fornecedor referente ao serviço prestado ou bem adquirido; a identificação do fornecedor; as datas, importantes para que sejam cumpridas as obrigações nos prazos estabelecidos; o campo observação, que fica livre para avisos referentes ao documento que está sendo inserido no controle bem como a natureza, criada para a identificação dos gastos da empresa trazendo praticidade para o preenchimento de uma outra tabela que será apresentada posteriormente.

#### **4.3.2 Controle de contas a receber**

O controle de contas a receber foi desenvolvido para que a empresa possa ter, de forma prática, as principais informações sobre seus serviços prestados e data para o recebimento dos mesmos. Mais importante do que cumprir prazos com seus fornecedores é saber a data de seus recebimentos e os valores a receber, pois, somente assim, a organização consegue administrar suas finanças e cumprir com seus prazos em dia. Além disso, com o controle de contas a receber sempre atualizados, a empresa consegue diminuir o número de inadimplências por pagamentos em atraso e consegue cobrar diretamente do cliente os valores que tem a receber.

Tabela 4 - Controle de Contas a Receber ABC Confecções

## Controle De Contas a Receber

Documento	Cliente	Emissão	Vencimento	Valor	Data Pgto	Forma Pgto	Observação
2356	XY Facção Têxtil	03/03/2017	10/04/2017	R\$ 1.080,00	07/04/2017	Cheque	Ref. Op CALSK0356
		03/03/2017	10/04/2017	R\$ 877,50	07/04/2017	Cheque	Ref Op SAIA4590
		03/03/2017	10/04/2017	R\$ 1.080,00	07/04/2017	Cheque	Ref.Op. SAIA0471
2652	XY Facção Têxtil	07/03/2017	10/04/2017	R\$ 1.282,50	07/04/2017	Cheque	Ref.Op. CALBF0764
		07/03/2017	10/04/2017	R\$ 1.080,00	07/04/2017	Cheque	Ref. Op CALFLA2947
		07/03/2017	10/04/2017	R\$ 904,50	07/04/2017	Cheque	Ref.Op. CALSK2947
3405	XY Facção Têxtil	08/03/2017	10/04/2017	R\$ 1.012,50	07/04/2017	Cheque	Ref.Op. SHOR2859
3689	XY Facção Têxtil	10/03/2017	10/04/2017	R\$ 1.620,00	07/04/2017	Cheque	Ref. Op. CALFL2961
4452	XY Facção Têxtil	14/03/2017	10/04/2017	R\$ 1.215,00	07/04/2017	Cheque	Ref.Op. CALBF0879
4658	XY Facção Têxtil	15/03/2017	10/04/2017	R\$ 945,00	07/04/2017	Cheque	Ref. Op CALFLA2884
		15/03/2017	10/04/2017	R\$ 1.080,00	07/04/2017	Cheque	Ref. Op. CALBF0847
		15/03/2017	10/04/2017	R\$ 1.485,00	07/04/2017	Cheque	Ref.Op. SHOR2931
		15/03/2017	10/04/2017	R\$ 918,00	07/04/2017	Cheque	Ref. Op CALSK2956
5236	XY Facção Têxtil	21/03/2017	10/05/2017	R\$ 2.592,00	05/05/2017	Cheque	Ref. Op. SHOR7985
5936	XY Facção Têxtil	27/03/2017	10/05/2017	R\$ 4.896,00	05/05/2017	Cheque	Ref. Op. CALSK2912

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O controle de contas a receber trás à organização as informações inerentes aos recebimentos dos serviços prestados. Com este controle torna-se prática a visualização dos recebimentos e a que se refere cada valor. O campo documento traz o número da nota fiscal emitida pelo cliente; posteriormente é feita a identificação do cliente. No campo emissão são inseridas as datas em que as notas fiscais são emitidas ocorrendo sempre no dia da entrega das peças prontas.

O campo vencimento demonstra a data em que a empresa irá receber pelos seus serviços prestados. A data do recebimento acontece sempre no quinto dia útil do mês subsequente ao mês da emissão da nota fiscal. O valor das peças finalizadas até o dia vinte de cada mês integram o valor a receber do mês subsequente.

Posteriormente, têm-se os campos forma de pagamento e observação criados para que sejam especificadas as referências das peças que integram o valor à receber.

### **4.3.3 Controle de estoques**

A criação da planilha de controle de estoques tem o objetivo de alocar em um só lugar as entradas e saídas de peças produzidas e entregues pela empresa. Esse controle torna-se importante, pois, com ele, a empresa consegue visualizar de forma eficaz as peças que estão em sua posse.

Com o controle de estoques a organização consegue reunir, em um só lugar, informações inerentes às peças que possui como: quantidade, custo e data em que chegaram na empresa.

Tabela 5 - Controle de Estoques ABC Confeções

## Controle De Estoque

Data	Código	Entrada			Saídas			Saldos		
		Qtd	Un. R\$	Total R\$	Qtd	Un. R\$	Total R\$	Qtd	Un. R\$	Total R\$
<b>27/02/2017</b>								135	R\$ 8,00	R\$ 1.080,00
<b>01/03/2017</b>	CALSK0356	172	R\$ 9,50	R\$ 1.634,00				307	R\$ 8,84	R\$ 2.714,00
<b>01/03/2017</b>	CALBF0764	142	R\$ 7,00	R\$ 994,00				449	R\$ 8,26	R\$ 3.708,00
<b>01/03/2017</b>	CALFLA2947	135	R\$ 6,80	R\$ 918,00				584	R\$ 7,92	R\$ 4.626,00
<b>03/03/2017</b>	CALSK0489				135	R\$ 7,92	R\$ 1.069,37	449	R\$ 7,92	R\$ 3.556,08
<b>03/03/2017</b>	CALBF0356				172	R\$ 7,92	R\$ 1.362,24	277	R\$ 7,92	R\$ 2.193,84
<b>07/03/2017</b>	CALBF0764				142	R\$ 7,92	R\$ 1.124,64	135	R\$ 7,92	R\$ 1.069,20
<b>07/03/2017</b>	CALBF0847	156	R\$ 8,00	R\$ 1.248,00				291	R\$ 7,96	R\$ 2.317,20
<b>08/03/2017</b>	CALFLA2947				135	R\$ 7,96	R\$ 1.074,99	156	R\$ 7,96	R\$ 1.241,76

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O controle de estoques desenvolvido para a ABC Confecções traz de forma clara e objetiva, informações das peças que a empresa possui em seu estoque. As peças que chegam na empresa, chegam em forma de lotes. Cada lote se refere à um tipo de peça feminina, uma calça, uma saia ou um shorts e assim por diante. Os lotes são identificados com uma referência conhecida como OP (Ordem de Produção).

O modelo de controle de estoque proposto para a ABC Confecções, leva em consideração o cálculo por média ponderada. Foram criadas cinco colunas, cada uma apresentando uma informação diferente sobre a movimentação das peças. Neste exemplo foram identificadas as entradas e saídas de calças produzidas em um determinado mês. Com esse modelo de planilha em mãos, a empresa poderá aplicar às demais peças o mesmo tipo de controle.

A primeira coluna da planilha representa a data do evento em que ocorreu a movimentação no estoque. Posteriormente, é preenchido o número da OP no campo código. Sempre que houver entrada de peças, as informações de quantidade, valor unitário e total são preenchidas na coluna entradas. A mesma situação acontece na saída de produtos. As colunas referente aos saldos são preenchidos automaticamente conforme a planilha vai sendo alimentada.

Sempre que houver entrada de produtos, a planilha somará com o saldo anterior e será calculado o custo médio do produto. À medida em que ocorrer a saída dessas peças, será considerado o valor unitário médio calculado na ultima entrada.

#### **4.3.4 Análise dos Gastos**

Ter a informação correta dos gastos gerados pela empresa atrelada à outras informações confiáveis torna possível a análise financeira da empresa em diversos pontos. Para isso, é importante que seja feito um levantamento minucioso, com informações precisas, pois, somente assim, é possível que se obtenha sucesso nos resultados apurados e apresentados acerca da empresa.

Com isso, foi feito um levantamento dos gastos fixos e variáveis nos períodos de Março a Maio de 2017 com o intuito de utilizá-los mais adiante, no cálculo do ponto de equilíbrio da empresa.

A tabela 06 mostra os dados apurados no período estudado dos gastos fixos ABC Confeccões.

Tabela 06 - Gastos Fixos ABC Confeções

<b>Gastos Fixos - ABC Confeções</b>					
	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maió</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Salários e encargos</b>	R\$ 19.040,40	R\$ 19.040,40	R\$ 19.040,40	R\$ 57.121,20	92%
<b>Agulhas</b>	R\$ 42,00	R\$ 56,00	R\$ 65,00	R\$ 163,00	0,26%
<b>Combustíveis</b>	R\$ 130,00	R\$ 95,00	R\$ 122,00	R\$ 347,00	0,56%
<b>Energia</b>	R\$ 155,00	R\$ 189,00	R\$ 162,00	R\$ 506,00	0,82%
<b>Honorários</b>	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 1.350,00	2,18%
<b>Mat. Higiene e Limp.</b>	R\$ 22,00	R\$ 27,50	R\$ -	R\$ 49,50	0,08%
<b>Manutenção</b>	R\$ -	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ 60,00	0,10%
<b>Telefone</b>	R\$ 59,00	R\$ 59,00	R\$ 59,00	R\$ 177,00	0,29%
<b>Mat. Expediente</b>	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 15,00	0,02%
<b>Depreciação</b>	R\$ 174,58	R\$ 174,58	R\$ 174,58	R\$ 523,74	0,84%
<b>Outros Gastos</b>	R\$ 605,00	R\$ 542,00	R\$ 586,00	R\$ 1.733,00	2,79%
<b>TOTAIS</b>	R\$ 20.692,98	R\$ 20.693,48	R\$ 20.658,98	R\$ 62.045,44	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Levando em consideração o conceito de gasto fixo, sendo aquele que não apresenta variação em relação a quantidade de produtos produzidos, pode-se observar no quadro acima, os gastos fixos da empresa nos meses de Março, Abril e Maio de 2017.

Em uma rápida passagem pelos números, observa-se que o boa parte dos gastos fixos são representados por Salários e Encargos, em percentuais, esse valor representa cerca de 92% dos gastos fixos totais. O restante fica por conta de acessórios utilizados no trabalho, depreciação, manutenção dentre outros, totalizando o 8% do total.

O quadro 7 demonstra os valores dos gastos variáveis apurados no período estudado:

Tabela 07 – Gastos Variáveis ABC Confeccões

<b>Gastos Variáveis</b>	Março	Abril	Maio
<b>(-) Gastos Variáveis</b>	R\$ 1.542,46	R\$ 2.327,79	R\$ 2.812,73

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No quadro de gastos variáveis observa-se somente o valor pago mensalmente pelo Simples Nacional. Como a empresa recebe toda a matéria prima para o processo produtivo, não foram encontrados para análise valores que correspondessem aos custos dos serviços prestados ficando assim, somente o valor dos tributos pagos.

Após coleta dos dados e levantamento dos gastos fixos e variáveis, foi possível comparar qual a dinâmica dessas variáveis em relação ao faturamento do período. Para isso, foi elaborada uma tabela com o intuito de verificar a relação que os gastos fixos e variáveis possuem com o faturamento do período em que fazem parte.

Tabela 08: Comportamento dos gastos em relação ao faturamento

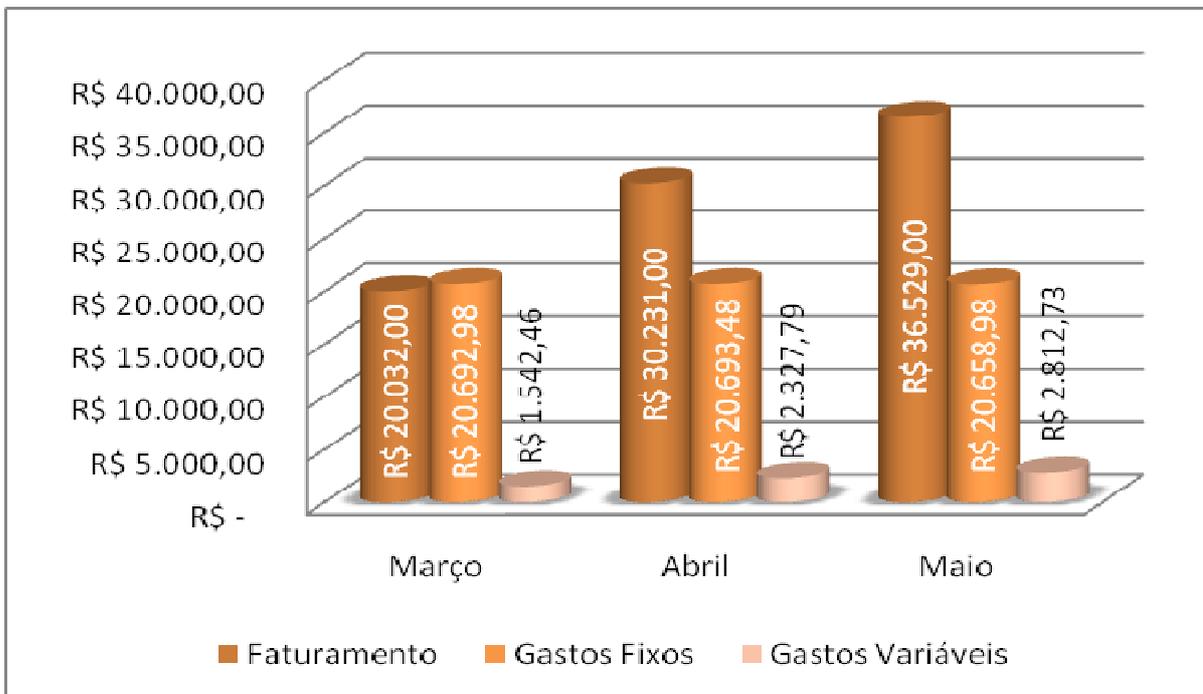
	<b>Março</b>		<b>Abril</b>		<b>Maio</b>	
<b>Faturamento</b>	R\$ 20.032,00	100%	R\$ 30.231,00	100%	R\$ 36.529,00	100%
<b>Gastos Fixos</b>	R\$ 20.692,98	103%	R\$ 20.693,48	68%	R\$ 20.658,98	57%
<b>Gastos Variáveis</b>	R\$ 1.542,46	8%	R\$ 2.327,79	8%	R\$ 2.812,73	8%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Por meio da tabela apresentada, pode-se observar que, os gastos fixos representaram mais da metade do faturamento da empresa nos três períodos. No mês de março, entretanto, o valor dos gastos fixos ultrapassaram o valor do faturamento. Nos demais períodos analisados, o faturamento se manteve maior que a soma dos gastos fixos e variáveis. Isso indica um ponto positivo para empresa, pois, mostra que a organização conseguiu cumprir com suas obrigações.

Para entender melhor os dados acima explicados, foi elaborado um gráfico (Figura 1) com as informações do período para representar a relação dos gastos fixos e variáveis com o faturamento.

Quadro 14 – Comportamento dos gastos em relação ao faturamento



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme explicado, pode-se observar no gráfico no mês de março a queda do faturamento em virtude de valores mais baixos pagos pelas peças produzidas. Outro ponto que fica nítido ao analisar o gráfico são os gastos fixos que se mantiveram constantes e a variação, mínima, dos gastos variáveis decorrente da variação do faturamento do mês de março.

#### **4.3.5 Demonstração do Resultado**

Um dos demonstrativos mais conhecidos, a Demonstração do Resultado apresenta ao empreendedor informações sobre o lucro líquido da empresa em determinado período. Vale destacar que a Demonstração do Resultado por si só apresenta somente o valor do lucro líquido do período calculado sendo importante, portanto, maior análise desse demonstrativo através de indicadores que auxiliem no processo decisório.

A Demonstração do Resultado trás informações sobre a receita obtida, no caso da empresa estudada, através da prestação de serviços de costura e as deduções ocorridas sobre essa receita no período apurado. No estudo em questão, foi utilizado a Demonstração do Resultado pelo método do custeio variável destacando a presença da Margem de Contribuição nesse demonstrativo.

Tabela 9 - Demonstração do Resultado ABC Confeccões

<b>Demonstração do Resultado - ABC Confeccões</b>						
	Março	Abril	Maio	Acumulado	Média	
<b>Receita Bruta dos Serviços Prestados</b>	R\$ 20.032,00	R\$ 30.231,00	R\$ 36.529,00	R\$ 86.792,00	R\$	28.930,67
<b>(-) Gastos Variáveis</b>	R\$ 1.542,46	R\$ 2.327,79	R\$ 2.812,7	R\$ 6.682,98	R\$	2.227,66
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	R\$ 18.489,54	R\$ 27.903,21	R\$ 33.716,27	R\$ 80.109,02	R\$	26.703,01
<b>Margem de Contribuição %</b>	92%	92%	92%	92%		92%
<b>(-) Gastos Fixos</b>	R\$ 20.693,00	R\$ 20.693,00	R\$ 20.659,00	R\$ 62.045,00	R\$	20.681,67
<b>(=) Resultado do Período</b>	-R\$ 2.203,46	R\$ 7.210,21	R\$ 13.057,27	R\$ 18.064,02	R\$	6.021,34
<b>Margem de Lucro %</b>	-11,00%	23,85%	35,74%			

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A receita bruta da ABC Confecções é caracterizada pelo fator peças produzidas x valor pago por peça. A sazonalidade do valor pago por peça pode trazer grandes mudanças quando comparados à outros períodos. É o que observa-se no mês de março de 2017, houve uma queda no faturamento justamente pela diminuição do valor das peças produzidas nesse período.

Por ser uma empresa cujo regime de tributação seja o Simples Nacional, o valor dos impostos sobre serviços se dá pela aplicação da taxa encontrada na tabela do Simples Nacional pela faixa de faturamento da empresa. A ABC Confecções se enquadra na faixa de faturamento de R\$360.000,01 a R\$540.000,00 da tabela de Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços e, portanto, aplica-se à receita bruta uma taxa de 7,70%. Obtendo o valor dos impostos sobre serviços, posteriormente, estes são deduzidos da receita bruta e utilizados na Demonstração de Resultado da ABC Confecções como os gastos variáveis, chegando assim, a margem de contribuição da empresa. A Margem de Contribuição, portanto, mantém-se constante representando 92% da receita bruta nos três períodos estudados.

Por fim, foram deduzidos os gastos fixos produzidos na atividade da empresa, pela Margem de Contribuição e obteve-se o Resultado Líquido do Período. O que se percebe de imediato nos resultados apurados é o impacto que a redução da receita bruta no mês de março gerou no resultado do mesmo período comparado aos demais, ficando este, negativo.

#### **4.3.5 Fluxo de Caixa**

Saber o quanto uma empresa recebe ou paga em um determinado período torna-se uma informação vaga se não utilizada de forma correta. Entretanto, utilizando o fluxo de caixa de maneira adequada, esses dados podem tornar os resultados mais atrativos e precisos. Vale destacar que, o fluxo de caixa representa para a empresa o saldo de caixa que ficou disponível para o período seguinte após todas as movimentações ocorridas no período atual.

Com essa ferramenta a empresa pode analisar e controlar saídas de caixa indevidas e assim otimizar os negócios. Além disso, utilizando o fluxo de caixa

projetado, a organização consegue projetar o período que deseja e assim, tomar as decisões cabíveis para cada possível situação que encontrar.

Tabela 10 - Fluxo de Caixa Realizado e Projetado ABC Confecções

<b>Fluxo de Caixa - ABC Confecções</b>						
	Realizado			Projetado		
	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto
<b>Recebimento</b>	R\$27.546,00	R\$20.031,75	R\$ 30.231,00	R\$ 31.137,93	R\$ 32.072,07	R\$ 33.034,23
<b>Total Entradas</b>	<b>R\$27.546,00</b>	<b>R\$20.031,75</b>	<b>R\$ 30.231,00</b>	<b>R\$ 31.137,93</b>	<b>R\$ 32.072,07</b>	<b>R\$ 33.034,23</b>
<b>Salários e encargos</b>	R\$19.039,00	R\$19.040,00	R\$ 19.040,00	R\$ 19.040,00	R\$ 19.040,00	R\$ 19.040,00
<b>Energia Elétrica</b>	R\$ 190,00	R\$ 155,00	R\$ 189,00	R\$ 180,00	R\$ 185,00	R\$ 175,00
<b>Agulhas</b>	R\$ 67,00	R\$ 42,00	R\$ 56,00	R\$ 50,00	R\$ 45,00	R\$ 40,00
<b>Combustível</b>	R\$ 120,00	R\$ 130,00	R\$ 95,00	R\$ 110,00	R\$ 90,00	R\$ 80,00
<b>Honorários Contábeis</b>	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00
<b>Mat. De Higiene e Limpeza</b>	R\$ 12,00	R\$ 22,00	R\$ 27,50	R\$ -	R\$ 45,00	R\$ -
<b>Mat de Expediente</b>	R\$ 35,00	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ -	R\$ -
<b>Guia Simples Nacional</b>	R\$ 1.873,00	R\$ 1.542,44	R\$ 2.328,00	R\$ 2.397,62	R\$ 2.469,55	R\$ 2.543,64
<b>Telefone</b>	R\$ 59,00	R\$ 59,00	R\$ 59,00	R\$ 59,00	R\$ 59,00	R\$ 59,00
<b>Outras Contas a Pagar</b>	R\$ 690,00	R\$ 605,00	R\$ 542,00	R\$ 540,00	R\$ 530,00	R\$ 500,00
<b>Manutenção de Maquinas</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 60,00
<b>Total Saídas</b>	<b>R\$22.535,00</b>	<b>R\$ 22.060,44</b>	<b>R\$ 22.846,50</b>	<b>R\$ 22.866,62</b>	<b>R\$ 22.913,55</b>	<b>R\$ 22.887,64</b>
<b>1 Saldo Atual (Entradas - Saídas)</b>	<b>R\$ 5.011,00</b>	<b>-R\$ 2.028,69</b>	<b>R\$ 7.384,50</b>	<b>R\$ 8.271,31</b>	<b>R\$ 9.158,52</b>	<b>R\$ 10.146,59</b>
<b>2 Saldo Anterior</b>	<b>R\$19.600,00</b>	<b>R\$ 24.611,00</b>	<b>R\$ 22.582,31</b>	R\$ 29.966,81	R\$ 38.238,11	R\$ 47.396,63
<b>3 Saldo Acumulado (1+2)</b>	<b>R\$24.611,00</b>	<b>R\$ 22.582,31</b>	<b>R\$ 29.966,81</b>	<b>R\$ 38.238,11</b>	<b>R\$ 47.396,63</b>	<b>R\$ 57.543,23</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O preenchimento da planilha de Fluxo de Caixa inicia-se pelas entradas de caixa. No item 1 Total das Entradas, são alocados os valores totais recebidos no período referentes às peças produzidas e entregues. Já o item 2 Total Saídas, representa o total de saídas ocorridas no período, como se percebe, as saídas apresentadas neste demonstrativo referem-se aos gastos fixos e variáveis já citados anteriormente.

O item 3 Saldo Atual (1-2) refere-se à diferença entre as entradas e saídas de caixa, ou seja, são diminuídas das entradas, as saídas ocorridas no mesmo período. Este item indica, portanto o valor que ficou disponível em caixa no em determinado momento. O saldo atual do fluxo de caixa somado ao saldo do período anterior compõe o saldo acumulado de caixa.

Além da utilização do fluxo de caixa realizado, foi inserido também o fluxo de caixa projeto para que a empresa pudesse analisar e controlar também ações futuras. Vale ressaltar que o fluxo de caixa é projetado de acordo com as necessidades da organização.

Para a ABC Confecções foi projetado um aumento de 3% na receita obtida na produção de peças e a redução de gastos com combustíveis. Esse aumento da receita pretende ser alcançado com maior organização e distribuição de tarefas otimizando assim, as atividades da empresa. A redução de gastos com combustíveis foi planejada após constatação de que a empresa estaria diminuindo suas idas até a matriz para recebimento e entrega de peças, dessa forma o gasto gerado com combustíveis sofreria redução.

Após elaboração e análise dos dados que compreendem o Fluxo de Caixa da empresa ABC Confecções, percebeu-se que, com a utilização do fluxo de caixa realizado e projetado, o empreendedor consegue visualizar presente e futuro em um mesmo demonstrativo e utilizá-lo no processo de tomada de decisão.

#### **4.3.6 Balanço por Saldos**

Por se tratar de um estudo de uma micro empresa, deve-se ressaltar que a mesma não possui informações completas para que fosse apresentado o balanço patrimonial. Dessa forma, utilizando os conceitos apresentados neste estudo, foi elaborado um balanço com base no levantamento das informações disponíveis da

empresa compreendendo as competências de Março, Abril e Maio de 2017, denominado, portanto, de balanço por saldos.

Tabela 11 - Balanço por Saldos - ABC Confecções

<b>Balanço por Saldos - ABC Confecções</b>					
	Março		Abril		Maio
<b>Ativo</b>	<b>R\$</b>	<b>51.102</b>	<b>R\$</b>	<b>59.098</b>	<b>R\$ 72.606</b>
<b>Ativo Circulante</b>	R\$	44.642	R\$	52.813	R\$ 66.496
<b>Caixa</b>	R\$	24.611	R\$	22.582	R\$ 29.967
<b>Contas a Receber</b>	R\$	20.031	R\$	30.231	R\$ 36.529
<b>Ativo Não Circulante</b>	R\$	6.460	R\$	6.285	R\$ 6.110
<b>Imobilizado</b>	R\$	6.460	R\$	6.285	R\$ 6.110
<b>Passivo</b>	<b>R\$</b>	<b>51.102</b>	<b>R\$</b>	<b>59.098</b>	<b>R\$ 72.606</b>
<b>Passivo Circulante</b>	R\$	22.398	R\$	23.184	R\$ 23.634
<b>Fornecedores</b>	R\$	1.816	R\$	1.816	R\$ 1.781
<b>Obrigações Trabalhistas</b>	R\$	19.040	R\$	19.040	R\$ 19.040
<b>Obrigações Fiscais</b>	R\$	1.542	R\$	2.328	R\$ 2.813
<b>Patrimônio Líquido</b>	R\$	28.704	R\$	35.914	R\$ 48.971
<b>Capital Social</b>	R\$	30.000	R\$	30.000	R\$ 30.000
<b>Lucros ou Prejuízos Acumulados</b>	-R\$	1.296	R\$	5.914	R\$ 18.971

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O balanço por saldos da empresa ABC Confecções foi elaborado com base no levantamento de dados feitos da organização. Com os demais demonstrativos já apresentados, controles propostos para a empresa e com questionamentos feitos à responsável, foi possível chegar a este resultado acima demonstrado.

O saldo da conta caixa, por exemplo, foi retirado do fluxo de caixa da empresa. Este saldo representa o valor que a empresa possui disponível após todas as movimentações ocorridas no período. Já o saldo de contas a receber foi identificado no controle de contas a receber.

Através de levantamento de dados foi possível chegar ao valor do imobilizado que hoje, é composto por nove máquinas de costura e um ferro de passar industrial. Observa-se que no valor do imobilizado apresentado na tabela acima já está deduzida a depreciação. O valor da depreciação acumulada foi obtido

após aplicar uma taxa de depreciação de 10% ao ano e calculado proporcional aos 7 anos e 5 meses de atividades da empresa.

No passivo circulante, o saldo da conta fornecedores foi retirado do controle de contas a pagar. Já os saldos das contas Salários e Encargos foram obtidos através de cálculos conforme legislação trabalhista vigente. O valor apresentado no saldo de Tributos a Pagar é referente à alíquota do Simples Nacional de 7,7% aplicada à receita bruta.

Vale destacar a importância dos controles de estoque, contas a pagar e contas a receber e do fluxo de caixa elaborados para a empresa. Com esses controles devidamente preenchidos o levantamento de dados para a elaboração do Balanço por Saldos tornou-se menos complexa e mais objetiva.

#### **4.3.7 Indicadores de Desempenho**

Tão importante quanto saber os resultados gerados pela empresa, é saber o que esses resultados significam e o que se pode melhorar na organização através do estudo destes.

Para isso, foram analisados e calculados alguns indicadores para apresentar a empresa como o levantamento dos dados, apuração e análise dos resultados pode fazer a diferença na gestão da empresa e contribuir para um futuro próspero e seguro.

##### **4.3.7.1 Ponto de Equilíbrio**

Utilizando os conceitos apresentados neste estudo sobre o ponto de equilíbrio, foi possível chegar aos resultados dos pontos de equilíbrio contábil (em valores e unitário), econômico e financeiro.

O quadro abaixo demonstra o cálculo e valores obtidos através deste indicador:

Tabela 12 - Cálculos do Ponto de Equilíbrio ABC Confeccões

<b>Ponto de Equilíbrio - ABC Confeccões</b>			
<b>PPC (Valores)</b>	R\$ 22.419,26	R\$ 22.419,80	R\$ 22.382,43
<b>PPC (Unidades)</b>	5214	2768	2724
<b>PEE</b>	R\$ 27.836,38	R\$ 30.545,48	R\$ 37.550,36
<b>PEF</b>	R\$ 22.230,12	R\$ 22.230,66	R\$ 22.193,28

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O primeiro indicador apresentado no quadro acima foi o Ponto de Equilíbrio Contábil em valores, demonstrando o quanto a empresa precisa apresentar de faturamento para que seu lucro seja nulo. Como se pode observar, os valores apresentaram pouca variação. Para que fossem alcançados os resultados apresentados, utilizou-se a fórmula:  $\text{gastos fixos} / \text{margem de contribuição \%}$

O Ponto de Equilíbrio Contábil Unitário por sua vez, a quantidade de peças que a empresa precisa produzir para que não haja lucros ou prejuízos. Foi obtido através da fórmula:  $\text{gastos fixos} / \text{margem de contribuição unitária}$ .

Ponto de Equilíbrio Financeiro, por sua vez, demonstra o valor a ser produzido de peças para que os lucros sejam nulos deduzindo dos gastos fixos a depreciação de máquinas. Pelo fato de a depreciação representar um valor mínimo em relação aos gastos fixos, o valor do Ponto de Equilíbrio Financeiro nos períodos calculados aproximou-se obtidos no Ponto de Equilíbrio Contábil.

Por fim, o Ponto de Equilíbrio Econômico representa o valor que a empresa deve apresentar de faturamento para que se alcance o lucro desejado. Para isso foram somados os valores dos gastos fixos com o lucro desejado de cada período (sendo R\$5.000,00 em março, R\$7.500,00 em abril e R\$ 14.000,00 em maio) e divididos pela margem de contribuição unitária.

#### 4.3.7.2 Prazos Médios

No período estudado, a empresa ABC confeccões apresentou os seguintes prazos médios:

Tabela 13 - Cálculo dos Prazos Médios ABC Confecções

<b>Indicador</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maio</b>
<b>PMP =</b>	37 dias	37 dias	37 dias
<b>PMR =</b>	30 dias	30 dias	30 dias

Fonte: Elaborado Pela Autora (2017)

Utilizando para calcular o Prazo Médio de Pagamento o valor de Fornecedores a Pagar / Compras a Prazo e multiplicando por 30 dias obteve-se o prazo médio de 37 dias para a empresa quitar suas obrigações com seus fornecedores.

O cálculo do prazo médio de recebimento manteve-se por 30 dias pois, tudo que a empresa produz de peças em um determinado mês passa a receber sempre no quinto dia útil do mês subsequente o que ocasiona seu ciclo ser sempre 30 dias. Um ponto positivo para a empresa observado no quadro acima é o fato de seus recebimentos acontecerem antes dos prazos para o cumprimento de suas obrigações, não necessitando assim, procurar capital de terceiros para tal fim.

#### 4.3.7.3 Análise do Capital de Giro

O quadro a seguir mostra os valores obtidos através do cálculo dos indicadores: Capital Circulante Líquido, Necessidade de Capital de Giro e Saldo de Tesouraria.

Tabela 14 - Análise do Capital de Giro ABC Confecções

<b>Indicador</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maio</b>
<b>CCI</b>	R\$ 22.244	R\$ 29.630	R\$ 42.862
<b>NCG</b>	-R\$ 2.367	R\$ 7.047	R\$ 12.895
<b>Saldo de Tesouraria</b>	R\$ 24.611	R\$ 22.582	R\$ 29.967

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quando há a folga entre os prazos de recebimento e pagamento, o resultado reflete nos saldos obtidos com o cálculo do Capital Circulante Líquido. Como se pode observar nos resultados apresentados na tabela acima, o Capital Circulante Líquido apresentou-se positivo em todos os períodos mostrando a capacidade da empresa de gerir suas contas de clientes e fornecedores. A fórmula

utilizada para obtenção dos resultados apresentados foi a diferença entre Ativo Circulante, encontrado no balanço e o Passivo Circulante de mesma origem.

Na Necessidade de Capital de Giro, por sua vez, foi calculada através da diferença entre o Ativo Circulante Operacional; no caso em específico representado pelo saldo de Contas a Receber; e o Passivo Circulante Operacional, representado pelas contas de Fornecedores, Obrigações Trabalhistas e Obrigações Fiscais.

O Saldo de Tesouraria por sua vez é calculado utilizando a diferença entre os saldo de Disponibilidades com os saldos de Empréstimos e Financiamentos. Como a empresa não possui contas de empréstimos ou financiamentos o valor do Saldo de Tesouraria ficou representado pela conta Caixa e Equivalentes de Caixa no balanço da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se, ao analisar as informações contidas neste trabalho, que a modelagem gerencial pode mudar a gestão de uma empresa, em especial de uma micro empresa. Elementos, até então desconhecidos começam a se tornar dados e mostrar resultados importantes. Resultados esses que podem mudar a gestão de uma empresa e torná-la mais eficiente.

Pode-se constatar que o objetivo geral do trabalho foi alcançado, pois, consistia em demonstrar os benefícios que a modelagem gerencial traz na gestão da empresa objeto de estudo. Observa-se o alcance desse objetivo ao elaborar formas de controles gerenciais e demonstrativos até então não utilizados pela empresa. Desse modo, muitos resultados ficaram evidentes e a empresa passou a entender melhor a dinâmica de suas atividades.

O primeiro objetivo específico consistia em apresentar as principais ferramentas de análise financeira para gestão de pequenas empresas e foi alcançado à medida que o capítulo dois foi sendo desenvolvido. Por meio de referencial teórico foram apresentadas diversas ferramentas para serem integradas na gestão da empresa em estudo.

O segundo objetivo tinha o intuito de um apresentar um modelo de contas a receber, contas a pagar e estoque em Excel, objetivo esse que se concretizou à medida que foram apresentados tais controles no capítulo quatro. Dessa forma foi possível demonstrar a empresa que, com esses controles, muitas informações tornam-se nítidas e fáceis para serem interpretadas.

O terceiro objetivo específico tinha como prioridade identificar e apresentar os benefícios da modelagem gerencial para a empresa e propor modelos de informações gerenciais adequados para utilização da mesma. Esses objetivos foram alcançados à medida que o estudo de caso ia sendo desenvolvido. Percebeu-se o quanto a modelagem gerencial simplificou o modo de analisar os resultados que a empresa apresentava. Dessa forma, a proprietária passou a ter acesso a uma gama maior de informações úteis para a tomada de decisão.

É importante observar o quanto é difícil ter acesso as informações quando se trata de uma pequena empresa. Muitas vezes o gestor não é conhecedor de todas as ferramentas que lhe podem ser úteis e deixa de aproveitar diversas

oportunidades. Fazer um levantamento de dados e utilizar as ferramentas ideais, traz um novo leque de oportunidades não percebidas antes.

Por fim, considera-se o resultado deste trabalho satisfatório, pois, foi possível alcançar os objetivos propostos e compreender que, independente do porte da empresa, a modelagem de informações gerenciais pode ser uma grande aliada no processo decisório e contribuir para um futuro promissor.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 6.ed São Paulo: Atlas, 2012. 762p.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 214 p.

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração de capital de giro**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997. 200 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BERTI, Anélio. . **Custos: uma estratégia de gestão**. São Paulo: Ícone, 2002. 264 p

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. **Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2017.

BRASIL. **Lei nº 155, de 27 de outubro de 2016**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm)>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2017.

BRENNER, Eliana Moraes; Jesus, Dalena Maria Nascimento de. **Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos: projetos de pesquisa, monografia e artigo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BROM, Luiz Guilherme; BALIAN, José Eduardo Amato. **Análise de investimentos e capital de giro: conceitos e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007. 132 p.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças**. 3. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 337 p

COQUEIRO, Leila de Almeida – **Controle Interno em Empresas de Médio e Pequeno Porte**: Importância de sua implantação. Ed. Goiânia: Monografia, 2011.

CONORADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 248 p.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial, Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa** – Perspectivas Estratégica e Tática. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 107 p.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

HOJI, Masakazu. . **Administração financeira: uma abordagem prática**: matemática financeira aplicada, estratégia financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 2.ed São Paulo: Atlas, 2000. 428 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 353 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBECKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**, aplicável às demais sociedades. FIECAFI, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KASSAI, José Roberto; KASSAI, S. **Balanco perguntado – solução para as pequenas empresas**. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos, São Leopoldo/RS, 03 a 05 de outubro de 2001.

- LACERDA, Joabe Barbosa. **Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs):** necessidade e aplicabilidade; Revista Brasileira de Contabilidade; Brasília, p. 25 jul./ago. 2006
- LEONE, N.M.C.P.G. **As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas.** Revista de Administração, São Paulo v.34, p.91-94, abril/junho 1999.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** São Paulo: Atlas, 2010.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial.** 14° ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis.** São Paulo: Atlas, 2014. 252 p.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços:** abordagem gerencial. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 372 p.
- McGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumento a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira:** uma abordagem brasileira. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2009. 251p.
- OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins & D'ÁVILA, Marcos Zähler. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações.** São Paulo: Nobel, 2002.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2015.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial** – um enfoque em sistema de informação contábil. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. 507 p.
- PARISI, Claudio; MEGLIORINI, Evandir (Org.) (.). **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2011.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria:** Gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002. 206 p.
- REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis:** Estrutura e Análise. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROSS, Stephen A.; WASTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1998.
- SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial:** Novas Técnicas de Elaboração e de Acompanhamento. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3.ed Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 139 p.

SANTOS, José Odálio dos. **Valuation**: um guia prático: metodologias e técnicas para análise de investimentos e determinação do valor financeiro de empresas. São Paulo: Saraiva, 2011.

SANTOS, Edno O. Administração **Financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. **Controle de Contas a Receber**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/control-de-contas-a-receber,c84164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 28 de fevereiro de 2017.

SEBRAE. **Índice de confiança dos pequenos negócios no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ICPN%20Junho%202016.pdf>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2017.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2017.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da; MARION, José Carlos. **Manual de Contabilidade para pequenas e média empresas**. São Paulo: Atlas, 2013. 190 p.

SILVA, E.C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: São Paulo, Atlas, 2005.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa da. **Custos**: Ferramenta de Gestão. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da; MARION, José Carlos. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2013. 190 p.

SOUZA, Marcos Antonio de. **Gestão de custos**: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009. 307 p.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. – D.C. Luzzatto Ed., 1995.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 9. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzata, 2002.