

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

AMRI MÁXIMO SANTANA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FINANCEIRO ORGANIZACIONAL: UMA
ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS TRADICIONAIS SEGUNDO O
MODELO FLEURIET**

João Pessoa

2016

AMRI MÀXIMO SANTANA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa
2016


Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

S593a	<p>Santana, Amri Máximo. Avaliação de desempenho financeiro organizacional: uma análise de indicadores financeiros tradicionais segundo o modelo Fleuriet / Amri Máximo Santana– 2016. 97 f.: il.</p> <p>TCC (Bacharelado em administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / UAG, 2016.</p> <p>Orientador: Odilon Saturnino Silva Neto.</p> <p>1. Desempenho financeiro. 2. Análise financeira. 3. Modelo Fleuriet. I. Título.</p> <p>CDU 005.915</p>
-------	--

AMRI MÁXIMO SANTANA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FINANCEIRO ORGANIZACIONAL: UMA
ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS TRADICIONAIS SEGUNDO O
MODELO FLEURIET**



AMRI MÁXIMO SANTANA

Relatório aprovado em 05 de setembro de 2016.



Prof. Odilon Saturnino Silva Neto, Dr.

Orientador

Prof. Rebeca Cordeiro de Araujo, Dra.

Examinador

Prof. Herbert José Cavalcanti de Souza, Me.

Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, depois, aos meus pais, e a todos aqueles que sempre estiveram ao meu lado durante essa trajetória dando-me atenção e conselhos.

AGRADECIMENTOS

Quatro anos se passaram e muitos desafios foram superados. Hoje, comemoro mais esta vitória, mas sozinho não teria conseguido. Aproveito, então, para agradecer a todos que ajudaram a realizar meu sonho.

Agradeço primeiramente a Deus, a base de tudo e de todos. Sem Ele jamais teria forças suficientes para vencer os desafios do dia a dia.

Um agradecimento a minha família, em especial, aos meus pais Arlene e Gonzaga, pois sem seu apoio eu não teria toda a base, educação e ensinamentos que levo comigo por onde quer que eu vá. Não posso esquecer-me de mencionar a minha querida namorada Bianca, que sempre foi muito companheira e amiga nos bons e nos maus momentos, tendo muita paciência para escutar minhas reclamações durante parte do curso.

Agradeço aos meus companheiros de trabalhos acadêmicos: Demétrius Cavalcante e João Gomes. Com eles pude aprender o valor de uma verdadeira amizade, a compartilhar o conhecimento e aprender a importância da união.

Agradeço a todos aqueles que me ensinaram muito nos primeiros passos práticos do meu curso. Àqueles que me deram a oportunidade de aplicar os meus conhecimentos, e me desenvolver profissionalmente.

Agradeço a todos os amigos que me apoiaram e estiveram presentes na minha trajetória, me incentivando dia após dia.

Por fim, quero agradecer a todos os meus professores, em especial, ao meu orientador Odilon Saturnino, por ser tão paciente e sempre estar disposto a me auxiliar no processo de construção deste trabalho, contribuindo com ótimas ideias.

A vocês, muito obrigado!

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma	16
Figura 2 - Ranking brasileiro do mercado de Perfumaria	17
Figura 3 - Fluxograma do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas	23
Figura 4 - Processo de captação recursos	27
Figura 5 - Organograma da Diretoria Administrativa	34
Figura 6 - Análise de SWOT (FOFA)	35
Figura 7 - Extrato de cartões.....	38
Figura 8 - Fluxograma da atividade B:	40
Figura 9 - Fluxograma da atividade C	41
Figura 10 - Fluxo de comunicação do setor financeiro	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Liquidez Geral.....	72
Gráfico 2 - Liquidez Corrente	73
Gráfico 3 - Liquidez Seca.....	74
Gráfico 4 - Liquidez Imediata	75
Gráfico 5 - RCTT	76
Gráfico 6 - RCTP.....	77
Gráfico 7 - RELC	78
Gráfico 8 - ROI.....	79
Gráfico 9 - ROA.....	80
Gráfico 10 - ROE.....	80
Gráfico 11 - GA.....	81
Gráfico 12 - Comparativo.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais fornecedores	19
Quadro 2 - Interpretação dos sinais da NCG	62
Quadro 3 - Interpretação dos sinais do CGL	63
Quadro 4 - Variáveis do Saldo em tesouraria	64
Quadro 5 - Variáveis do Modelo Fleuriet	64
Quadro 6 - Formulas	647
Quadro 7 - Indicadores de Liquidez	72
Quadro 8 - Indicadores de Endividamento	75
Quadro 9 - Indicadores de Rentabilidade	78
Quadro 10 - Ciclo Operacional e Financeiro	82
Quadro 11 - Capital de Giro Líquido	83

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

OCT	Ordem de Crédito por Teleprocessamento
AH	Análise Horizontal
AV	Análise Vertical
LG	Liquidez Geral
AC	Ativo Circulante
ARLP	Ativo Realizável a Longo Prazo
PC	Passivo Circulante
PNC	Passivo Não Circulante
LC	Liquidez Corrente
LS	Liquidez Seca
LI	Liquidez Imediata
PL	Patrimônio Líquido
ACF	Ativo Circulante Financeiro
PCF	Passivo Circulante Financeiro
RELC	Relação entre exigível de longo e curto prazo
RCTP	Relação de capital de terceiros e Próprio
RCTT	Relação de capital de terceiros e total
ROI	Retorno sobre investimento

ROE	Retorno sobre o patrimônio líquido
ROA	Retorno sobre o ativo
GA	Giro do Ativo
PMR	Prazo Médio de Recebimento
PMP	Prazo Médio Pagamento
PME	Prazo Médio Estocagem
NCG	Necessidade de Capital de Giro
ACO	Ativo Circulante Operacional
PCO	Passivo Circulante Operacional
CGL	Capital de Giro Líquido
EPL	Exigível a Longo Prazo
AP	Ativo Permanente
RLP	Realizável a Longo Prazo
ST	Saldo em Tesouraria

SUMÁRIO

1 A ORGANIZAÇÃO	13
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização.....	14
1.2 Histórico da Empresa.....	14
1.3 Organograma Geral da Organização.....	15
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	16
1.5 Descrição da Concorrência.....	17
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	19
1.7 Relacionamento organização-clientes.....	20
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....	21
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	22
1.8.2 Área de Marketing.....	24
1.8.3 Área de Finanças.....	25
1.8.4 Área de Produção.....	27
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	28
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	29
2 A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO	32
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização.....	34
2.2 Fluxograma das Atividades.....	36
2.2.1 Atividades A – Extrato de Cartões.....	37
2.2.2 Atividade B - Relatório Fluxo de Caixa.....	39
2.2.3 Atividade C – Monitoramento de OCT.....	40
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	42
3 LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO	44
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio.....	45
3.2 Problema de Estudo.....	45
3.3 Características do Problema de Estudo.....	45

4 PROPOSTA DE TRABALHO	47
4.1Objetivos.....	48
4.1.1 Objetivo geral	48
4.1.2Objetivos específicos	48
4.2Justificativa	49
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	50
5.1Avaliação de desempenho Econômico-financeiro.....	51
5.1.1Análise Vertical e Horizontal	52
5.1.2Análise dos Demonstrativos Contábeis	53
5.1.3Análise Horizontal/Vertical	54
5.1.4Índice de Liquidez	55
5.1.5Índices de Endividamento.....	56
5.1.6Indicadores de rentabilidade	57
5.2Administração de Capital de Giro	59
5.2.1Ciclo Operacional e Ciclo financeiro	59
5.2.2Equilíbrio Financeiro e Capital de Giro.....	61
5.2.3Necessidade de Capital de giro (NCG).....	61
5.2.4O Capital de giro líquido (CGL).....	62
5.2.5Saldo em Tesouraria (ST)	63
5.2.6Equilíbrio Financeiro	64
6 ASPECTOS METODOLÓGICOS	66
7 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	69
7.1Análise Horizontal e Vertical	70
7.1.1Indicadores de Liquidez.....	71
a)Liquidez Geral	72
b)Liquidez Corrente	72
c)Liquidez Seca e Liquidez Imediata.....	73
7.1.2Índices de Endividamento.....	75
a)Relação de capital de terceiros e total.....	75
b)Relação de capital de terceiros e Próprio.....	76
c)Relação entre exigível de curto e longo prazo	78
7.1.3Índices de Rentabilidade.....	78

a)Retorno sobre investimento (ROI).....	79
b)Retorno sobre o ativo (ROA).....	79
c)Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE).....	80
7.1.4Índices de Atividade	81
a)Giro do Ativo	81
b)Ciclo Operacional e Ciclo financeiro	81
c)Prazo Médio de Recebimento e Prazo Médio de Pagamento	82
d)Prazo Médio de Estocagem	83
e)Capital de Giro Líquido	83
f)Necessidade de Capital de Giro	84
g)Saldo de Tesouraria	84
8 ASPECTOS CONCLUSIVOS	86
APÊNDICES	88
REFERÊNCIAS	91

RESUMO

A administração do capital de giro encontra-se inserida no contexto decisório das finanças empresariais devido a sua capacidade de promover melhor entendimento sobre como as organizações geram, aplicam e gerenciam seus recursos financeiros, tendo em vista o equilíbrio ou a sustentabilidade do negócio. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo avaliar o desempenho financeiro de uma empresa do ramo de perfumaria e cosméticos, em João Pessoa-PB, a partir dos seus indicadores de capital de giro e de uma análise econômico-financeira. Para tanto, foram utilizados os indicadores de endividamento, rentabilidade e liquidez, combinados às análises Horizontais e Verticais embasadas pelo modelo proposto por Fleuriet (2003). Assim, o trabalho se caracteriza como um estudo de caso, aplicado com abordagem qualitativa, e apoio da técnica documental de pesquisa para consulta de fontes externas sobre a temática e documentos internos para levantamento dos dados financeiros reais. Com esse intuito, foram analisados os demonstrativos contábeis, como DRE e Balanço Patrimonial dos anos de 2011, 2012, 2013 e 2014. De modo geral, ao analisar os Capitais Circulantes com base no modelo de Fleuriet, nota-se que a empresa trabalha com certa folga financeira, possuindo uma situação sólida. Porém, é necessário se aprofundar ainda mais para saber o porquê do alto índice de endividamento em curto prazo, tendo em vista o que foi analisado pelo próprio modelo aplicado.

Palavras-Chave: Modelo de Fleuriet. Administração Financeira. Indicadores Financeiros.

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Amri Máximo Santana, inscrito no Curso de Bacharelado em Administração de Empresas sob a matrícula nº 201220460582 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa. Desenvolveu atividades profissionais, sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório, no Grupo Maxim's com contrato estabelecido na empresa PBGold, inscrita no CNPJ sob o número 08.937.571/0001-69, com sede na Av. Julia Freire, nº 1200, Bairro Expedicionários, João Pessoa - PB. A sua atividade fim é a venda de produtos de cosméticos e perfumaria, produções publicitárias, e soluções para Internet. A instituição tem como Diretor Administrativo o Sr. Douglas Nunes.

1.2 Histórico da Empresa

A Maxim's é uma empresa paraibana, com 35 anos de atividade, reconhecida no mercado nordestino nos segmentos de perfumaria, cosméticos, tecnologia e comunicação. A história do Grupo começou, no início da década de 80, no segmento de perfumaria, com a loja "A Natureza", em João Pessoa, onde comercializava cosméticos de uma grande rede nacional. O mercado acolheu a iniciativa e, assim, novas unidades foram instaladas nos mais diversos bairros da Capital, formando-se, hoje, um complexo de 26 empresas no total. O grupo também possui atividades nas áreas de tecnologia e comunicação.

O Grupo Maxim's detém a marca "O Boticário", em João Pessoa, desde 1981, quando inaugurou sua primeira unidade. Atualmente, a empresa representa a marca com 19 lojas, além de uma Central de Venda Direta. O Grupo Maxim's já foi premiado pela excelência em sua gestão ao receber o reconhecimento de Melhor Franquia do Nordeste, oferecido pela marca, e outros prêmios estaduais. Além da representação do "O Boticário", o grupo trouxe para a capital paraibana a primeira franquia da "Quem Disse Berenice", sendo essas as duas marcas representadas no setor de cosméticos e perfumaria.

Para auxiliar na divulgação dos seus produtos de beleza, o Grupo inaugurou, em 2007, em um shopping de grande circulação na capital, a "Oficina da Beleza - *Makeup Studio*". Nesse local as clientes da rede "O Boticário" aprendem sobre as tendências de maquiagem, por meio de cursos de automaquiagem divididos em diversos módulos. O estúdio já se tornou um caso de sucesso do "O Boticário" no Brasil, e possui prêmios nacionais de inovação e reconhecimento pela contribuição com o mercado em outras cidades do país.

Para aprimorar sua comunicação interna, o Grupo criou, ainda, uma *house agency*, que funcionava como uma agência publicitária para atender às demandas da própria organização.

Dessa iniciativa se originou a sua primeira empresa fora do ramo de cosméticos e perfumaria. Com o produto e a divulgação fortalecidos, e com uma visão estratégica da gestão, o Grupo decidiu investir em venda eletrônica. Assim, foi criada uma empresa desenvolvedora de soluções para Internet com foco em inovação e tecnologia da informação. Por ser pioneira no Estado e no segmento, a empresa ampliou ainda mais seu horizonte e, por fim, lançou um site de entretenimento para os amantes de filmes e seriados.

1.3 Organograma Geral da Organização

Lacombe (2003) e Cury (2007) definem organograma como a representação gráfica e resumida da estrutura da organização. A finalidade do organograma é representar os setores competentes da empresa e suas funções dentro da organização, demonstrando também as relações de ligação entre os departamentos, como também os níveis administrativos e, por fim, a hierárquica (CURY, 2007). Daft (2008) e Araújo (2009) complementam que o organograma é o reflexo da estrutura organizacional utilizado para ilustrar o modo como os diversos cargos se encaixam e quais autoridades lhes são delegadas. Sendo assim, essa representação nos leva a observar a hierarquia vigente e as relações existentes entre os setores.

O Grupo Maxim's é formado pelas empresas Maxim's Perfumaria, PB Gold e Criart. A Maxim's Perfumaria é responsável pela maior atuação do grupo, com a franquia das lojas do "O Boticário". Já a PB Gold tem como foco de negócio o desenvolvimento de *sites*, e a Criart se constitui como uma agência de comunicação.

A empresa é do tipo familiar, e pertencente a 5 (cinco) sócios que atuam como diretores executivos e sócios majoritários. As cotas societárias são distribuídas da seguinte forma: 50% para cada uma das partes (Sra. Maria Alba e Sr. Douglas Nunes), na razão social Maxim's. Nas demais razões sociais estão: Sra. Sammara Layssa Lima Nunes, Sr. Mauro Nunes Pereira Filho e Sra. Tatiana Bezerra Nunes, com maior participação da Maxim's Perfumaria LTDA.

A empresa é dividida hierarquicamente da seguinte forma: no nível mais alto está o conselho dos sócios, no qual se reúnem, trimestralmente, para discutir sobre os rumos que a empresa alcançou durante este período. Em seguida, a Presidência é ocupada pelo gestor com maior participação na empresa, e tem como principais atividades planejar e desenvolver as ações propostas pelos sócios durante as reuniões do conselho. Ligada diretamente à presidência está a ouvidoria, órgão responsável pelo contato direto com os colaboradores e o ele entre a presidência e a equipe de trabalho.

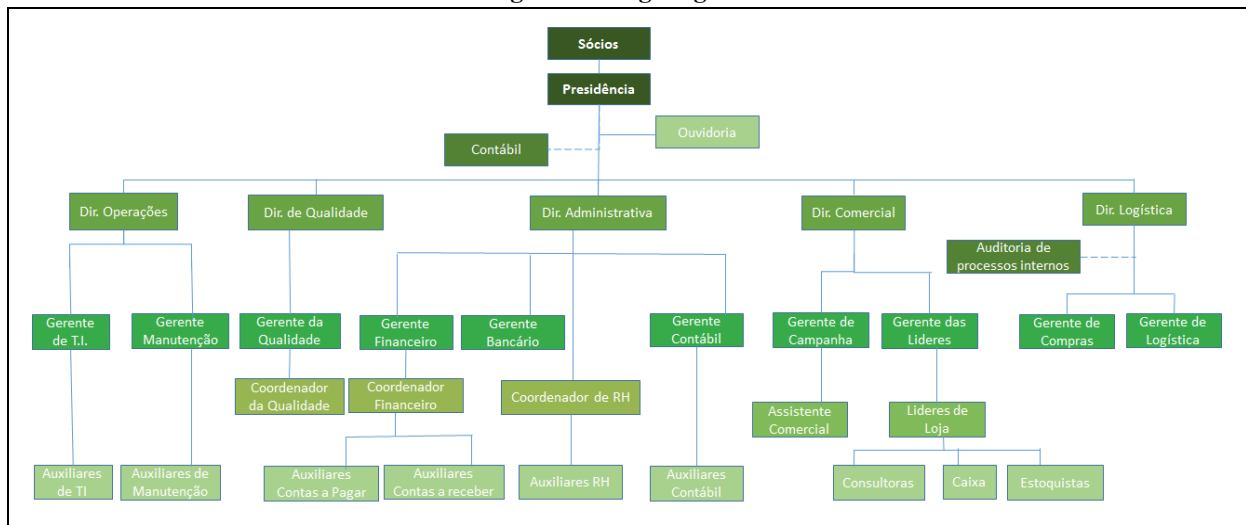
A empresa possui cinco diretorias, divididas em operações, que se responsabilizam pelas ações no setor de T.I. e Manutenção. Existe também a diretoria da qualidade, responsável pelas ações de mapeamento dos processos e acompanhamento do MEG (Modelo de Excelência em Gestão) nos demais setores da empresa. Em seguida, está a diretoria administrativa, sendo essa a diretoria com maiores atribuições por se responsabilizar pelos setores: contábil, financeiro, bancário e de recursos humanos.

A diretoria comercial é dividida em duas partes: uma que se responsabiliza pelas ações em conjunto com as lojas, e a outra que se concentra nas ações com as vendedoras autônomas da marca. Existe, ainda, a diretoria de logística que tem como principais atribuições o controle das compras de suprimentos e a distribuição dos materiais para as lojas.

A organização também possui duas *staffs*: a assessoria contábil, ligada diretamente à presidência para auxiliá-la na questão dos impostos e controles contábeis, e a auditoria de controles internos, que está ligada ao departamento de logística para auditar os processos dentro da organização, com o foco maior nas lojas.

A Figura 1 ilustra o organograma descrito anteriormente.

Figura 1 - Organograma



Fonte: Elaboração própria, 2016.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Maximiano (2008) afirma que as organizações podem ser classificadas de acordo com o setor da economia em que atuam, sendo três os principais tipos: Governo (1º), empresas privadas (2º) e organizações do terceiro setor. Os mercados se diferem entre si em diversos aspectos, e para definição de público alvo são adotados alguns níveis de segmentação (KOTLER, 2008). Um segmento é definido como “um grande grupo que é identificado a

partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 278). Com isso, segmentar um mercado consiste em “identificar e classificar grupos distintos de compradores que apresentem comportamentos de compra relativamente homogêneos” (COBRA, 2009, p. 123).

Pesquisa realizada pela ABIHPEC (Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos), em conjunto com a Euromonitor, em 2016, apontou que, no ano de 2015, o setor de cosméticos caiu de 11%, em 2014, para 8%, chegando a ter uma queda de R\$ 42,6 bilhões em relação ao ano de 2014, quando obteve um faturamento aproximado de R\$ 109 bilhões. Com esse valor, o Brasil é considerado, atualmente, o quarto maior consumidor de produtos do mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPCP), perdendo uma posição em relação à pesquisa realizada em 2014, e ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão.

Mesmo com a queda, o mercado de HPCP é responsável por 1,8% do PIB brasileiro, e a nossa indústria representa 9,4%, do consumo mundial, sendo a maior consumidora na América latina, com 53% de consumo.

De acordo com o Euromonitor, as empresas O Boticário e Natura detêm quase 60% do mercado brasileiro de perfumaria e cosméticos. A Figura 2 ilustra essa distribuição entre os competidores do mercado.

Figura 2 - Ranking brasileiro do mercado de Perfumaria



Fonte: Euromonitor (2014).

1.5 Descrição da Concorrência

Segundo Kotler e Keller (2006) a concorrência não se restringe apenas entre as empresas do mesmo setor, ou, as que fornecem produtos substitutos. Para o Marketing, ela

pode ser dividida em três partes: concorrência de marcas, concorrência setorial e concorrência genérica. Já na visão da Economia, Fabiano Del Passo (2012) define concorrência como “concorrência perfeita”, ou seja, quando existe um número significativo de grandes empresas vendendo para um grande número de consumidores. Assim, diante da grande variedade de opções de produtos e serviços disponíveis, as empresas são obrigadas a trabalhar em sintonia com as exigências de qualidade e preço impostas pelas concorrentes. Para exemplificar, podemos citar o mercado de produtos agrícolas (maça, banana, etc.), no qual o produtor, devido à grande concorrência, não pode definir o preço de seus produtos sozinho e, com isso, é obrigado a acompanhar os preços impostos pelo mercado.

Fabiano Del Passo (2012) afirma que a “concorrência imperfeita” é aquela influenciada pelo setor levando-se em conta o mercado de atuação, ou seja, os produtos ou serviços ofertados devem apresentar características próprias que os diferenciem dos demais concorrentes para que se crie uma “fidelidade” do consumidor. Por sua vez, a concorrência imperfeita se divide em três tipos de mercado: monopólio, oligopólio e concorrência monopolista.

Diante desses conceitos, entende-se que, na visão da economia, a empresa Maxim's está inserida na concorrência imperfeita, e faz parte de um oligopólio, pois segundo a definição de Samuelson e Nordhaus (2010) oligopólio é um tipo de mercado em que poucas empresas detêm a maior parcela de participação no mercado. Já na visão do marketing, a empresa faz parte do tipo de concorrência setorial, definida por Kotler (2014) como a concorrência entre as empresas que atuam com o mesmo tipo de produto e com preços equivalentes.

Segundo dados da ABIHPEC, o disputado mercado internacional de produtos de beleza é ocupado por diversas marcas consolidadas como Avon, L'Oreal, Nívea, Natura, Água de cheiro, e O Boticário. O Brasil ocupa a quarta posição no ranking mundial desse setor, e as principais formas de distribuição dos produtos são pela venda direta, redes de lojas franquizadas e canais tradicionais (supermercados, farmácias e outras.). Esse cenário propicia certa dificuldade de mapeamento da extensão do setor devido à variedade dos negócios principais das empresas concorrentes e, especialmente, porque algumas dessas empresas, como Avon e Natura, apostaram na venda direta. Vale ressaltar que há, ainda, a forma ilegal de comercialização dos produtos do “O Boticário”, por meio de “sacoleiras” que desenvolvem a venda direta, em alguns casos, até mesmo de produtos falsificados com preço e qualidade inferiores.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Dias (2010, p. 297) define fornecedor como “toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de matéria-prima, serviços e mão de obra”, sendo esse agente diferenciado de acordo com o relacionamento entre as partes. Arantes (2005) expressa que as relações entre fornecedores podem ser definidas como transacionais, aquelas que não possuem compromisso entre as organizações, as transações podem ser corriqueiras ou não, e o nível de envolvimento é reduzido por meio de um contato direto com o setor operacional. As parcerias tipo II têm suas relações ligadas diretamente à coordenação para que nela ocorra a integração com as demais atividades. Já as parcerias tipo III têm como principal característica as empresas com relacionamento contínuo, ou seja, os principais fornecedores de suprimento.

O Código de Defesa do Consumidor (1990), no 3º artigo, define Fornecedor como:

Toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos, ou prestação de serviços.

Dias (2010) define como fornecedor toda organização que possui interesse em suprir as necessidades de insumos, serviços e mão de obra de outras organizações. Assim, entende-se por fornecedores, organizações que possuem o objetivo de fornecer materiais necessários para a produção e/ou realização do serviço.

A Maxim's possui uma carteira de fornecedores reduzida. Em linhas gerais, eles são definidos pelo *Trade* (indústria). A maioria dos fornecedores é formada por empresas consolidadas e exclusivas da marca, e quanto aos fornecedores locais esses atendem às demandas de material de escritório e limpeza, conforme se observa no Quadro 1:

Quadro 1 - Principais fornecedores

Principais Fornecedores	
Calamo Distribuidora	Material auxiliar de vendas, como sacolas, embalagens;
Antilhas Embalagens	Material auxiliar de vendas, como sacolas, embalagens;
Bematec	<i>Softwares e hardwares</i> , equipamentos;
Stallo	Agência de mídia;
Papelaria Calumga, Exiba Prática, Rádio Mix e Cabo Branco FM.	Internos do grupo (material de escritório, comunicação visual, placas sinalizadoras, rádio);

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Por ser uma franquia, não há muita flexibilização na negociação de preços e prazos com os fornecedores, em virtude de a indústria realizar acordos prévios para obter assim maior sinergia.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Chiavenato (2000) define clientes como elementos que compram ou adquirem os produtos ou serviços. Os clientes podem ser chamados de usuários, contribuintes ou, ainda, patrocinadores. Clientes se definem pela habitualidade de comprar em uma mesma empresa. E o que chamamos de “freguês” é aquele que compra, volta e ainda recomenda para os amigos e familiares.

Já Consumidor é aquele que não possui habitualidade nas compras, buscando várias empresas até que consiga atender suas necessidades. Com um bom atendimento, os consumidores podem se transformar em clientes. Já os clientes possuem um perfil mais conservador, sempre optando pelo o que é mais cômodo para si. Assim, o cliente, quando pensa em fazer uma compra, vai direto à empresa que ele já simpatiza ou possui algum tipo de vínculo, normalmente criado a partir de um bom atendimento ou das indicações de pessoas muito próximas.

A Maxim's considera um elemento chave o conhecimento profundo da sua base de clientes, destacando as necessidades, comportamentos, aspirações, experiências de compra e muitos outros fatores de mercado. Os clientes procuram, de maneira geral, produtos que lhes tragam sensação de bem-estar e felicidade, em um ambiente acolhedor, com preços justos e prazos de pagamento facilitados. Nesse sentido, a comunicação com seus clientes é um ponto forte da organização que utiliza, para isso, diversas ferramentas como pesquisas de satisfação, e SAC (Sistema de Atendimento ao Cliente).

A empresa busca, ainda, relacionar-se com a comunidade, de uma maneira geral, exercendo influência em seu entorno onde estão localizadas as lojas e o escritório. Existe também a atuação direta com a cooperativa responsável pela reciclagem do lixo produzido pela empresa; elementos utilizados na sua mensagem de responsabilidade social com a comunidade, seus clientes e o meio ambiente. Além disso, tem-se uma parceria da loja de Cruz das Armas com o Palhaço Baba Baby o qual dão suporte a comunidade desse bairro da cidade de João Pessoa.

Para o contexto social, a organização busca contribuir com as comunidades que estão envolvidas nas lojas. Existem diversos tipos de necessidades, mas a organização optou por trabalhar com os “flanelinhas”, que fazem parte do Projeto “Sair da Rua”. Esse projeto tem

como objetivo preparar e inseri-los no mercado de trabalho ao estimular o estudo e o comportamento exemplar. Além disso, existe a reciclagem do lixo, promovida por uma cooperativa, e uma parceria com o Projeto Beira da Linha, localizado no Alto do Mateus.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Segundo Slack (2002), procedimento administrativo é a utilização de recursos ou conjunto de atividades que têm como objetivo fornecer um produto e/ou serviço a um cliente específico. Tal definição nos leva a observar que a Maxim's tem como procedimentos a gestão e a venda dos produtos da marca "O Boticário", atuando no mercado do Estado da Paraíba, mais especificamente nas cidades de João Pessoa e Cabedelo.

Os produtos vendidos possuem sofisticação acessível, alinhamento com a moda e tecnologia de ponta para compor o portfólio da "O Boticário". São, aproximadamente, 600 itens divididos em perfumaria, maquiagem, desodorantes, cuidados para pele e complementares. As perfumarias, principalmente as colônias, representam 41,8% do faturamento, seguido da linha de maquiagem com 18%.

Como se trata de um varejo, os principais processos estão mais concentrados no atendimento aos clientes e à logística de distribuição de produtos nas lojas do Grupo, sendo esses chamados de processos de vendas, vendas externas e pós-venda.

Para Chiavenato (2011) toda organização formal, possui uma hierarquia organizacional dividida em camadas ou níveis de autoridade. Esses níveis são representados em formato de pirâmide, estando a direção e a presidência (nível estratégico) no topo, os executores na base (nível operacional) e no meio (nível tático) os responsáveis pelo controle das atividades, ou o elo de comunicação entre a base e o topo.

O nível tático da organização está dividido da seguinte forma: Área Financeira, que tem como atribuições: contas a pagar, contas a receber controle bancário e faturamento; a Área de Marketing, que se responsabiliza pela comunicação e pós-venda; a Área de RH se responsabiliza pelas obrigações trabalhistas e aspectos ligados à gestão de pessoas, tais como: gerência motivacional com treinamentos e contratações; e, por fim, a Área de Logística e Abastecimento, na qual estão as principais atividades relacionadas ao setor de abastecimento, como a distribuição dos produtos nas lojas, controle de estoque e de logística reversa.

1.8.1 *Área de Recursos Humanos*

A área de Recursos Humanos é um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que buscam contribuir para manter os colaboradores motivados, treinados e, com isso, desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização. Toledo (1986) define Recursos Humanos como “o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

A Maxim's é dividida por setores nos quais se executam processos de apoio à atividade principal de venda dos produtos nas lojas. Atualmente, dez setores fazem parte dessa divisão: diretoria executiva, gerência executiva, diretoria administrativa, gerência financeira, gerência para relacionamento bancário, recursos humanos e abastecimento. Entre 2010 e 2011, foram ainda acrescentados os setores referentes à tecnologia da informação, gerência motivacional e logística. E, em 2016, a organização passou a contar com uma recepção no seu escritório para facilitar o controle do fluxo de pessoas e informações.

Para cada setor existe um gerente, auxiliares e assistentes. Todos os procedimentos de trabalho atendem previamente aos requisitos de suas funções, que são: respostas rápidas, iniciativa, inovação, cooperação e comunicação. Na Empresa é incentivado o espírito de equipe em todas as áreas e etapas dos processos organizacionais, e essa diretriz pode ser verificada na interligação das atividades e informações, além do suporte e treinamentos cooperados, como o do setor de tecnologia para todas as áreas funcionais.

Seguindo a estrutura orientada pelo franqueador, destacam-se, a seguir, algumas funções, de acordo com o nível de atuação estratégica na empresa, para se compreender, de forma geral, a organização do trabalho descrito no documento do Manual de Operações, atualizado em 2015:

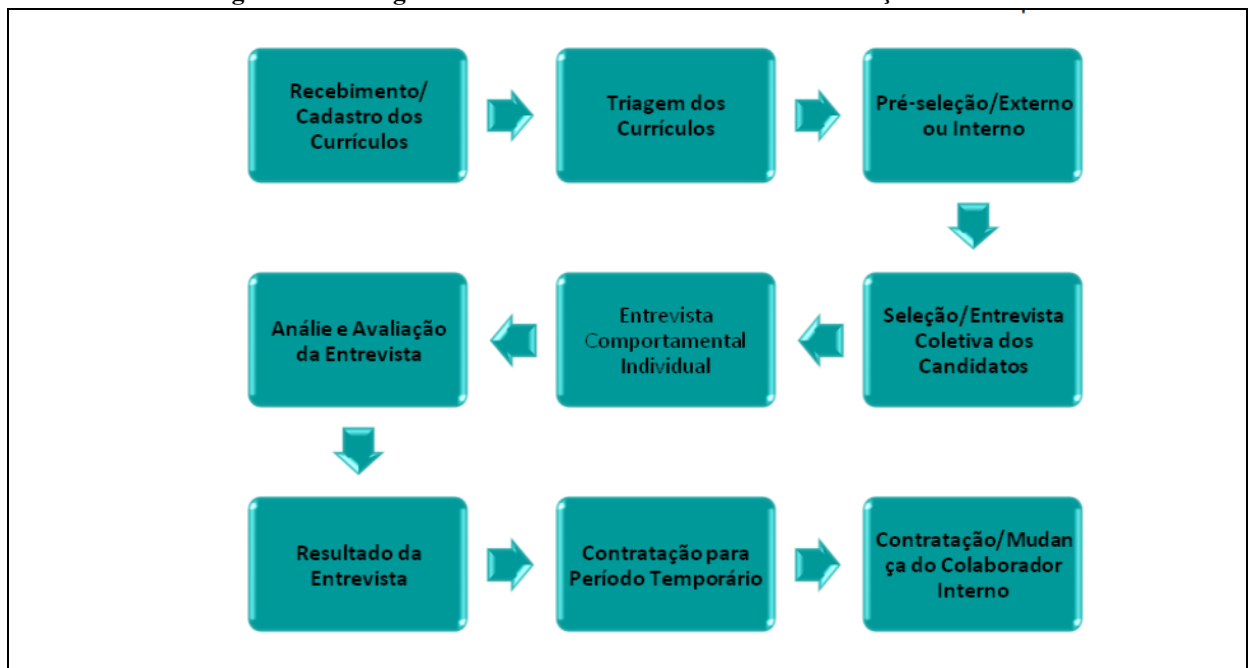
- **Processo de recrutamento e seleção:** é executado na empresa, desde 1991. Inicialmente, era feita apenas a seleção de currículos e entrevistas com a supervisora do setor. Ao longo dos anos, esse processo foi se aprimorando e passou a ser executado em três fases: análise de currículo, entrevista em grupo e pré-treinamento. Porém, em 2011, a indústria disponibilizou um novo formato de recrutamento e seleção no qual as pessoas são selecionadas e contratadas levando-se em conta os requisitos de desempenho e práticas de igualdade e justiça para preenchimento de vagas existentes na organização; dando origem, assim, à Avaliação por Competências. Esse processo avalia não

apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela organização e sua capacidade de integração.

- **Processo de recrutamento externo:** inicia próximo às datas comemorativas do comércio varejista: Dias das mães, Namorados, Pais e Natal. As vagas disponibilizadas são para Apoio Operacional, Embalagem, Estoquista, ou seja, mão-de-obra temporária. O candidato apresenta seu currículo à organização, que faz o arquivamento desses documentos no sistema de banco de dados.
- **Processo de recrutamento interno:** funcionam através de divulgação aberta ou fechada por *e-mail*, com convites específicos a alguns colaboradores, remanejamentos, aspirantes à promoção (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade do colaborador), e transferidos (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos do colaborador situados em outra área de atividade na organização). A organização oferece uma carreira de oportunidades ao colaborador.

No grupo Maxim's, o processo de recrutamento e seleção de pessoas se dá pelo padrão da marca "O Boticário" aliado às técnicas do processo local do grupo. As etapas do processo desenvolvido na organização são representadas pela Figura 3.

Figura 3 - Fluxograma do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

1.8.2 Área de Marketing

Segundo Kotler e Keller (2012) marketing é a capacidade de criar e entregar produtos e serviços através do conjunto de conhecimentos e processos que possuam valor para consumidores e parceiros como um todo em favor da geração de lucro. Richers (2000) define marketing como a intenção de entender e atender o mercado, ou como uma ação operacional, ao contrário do que foi expresso por Kotler e Keller. Já para Etzelet *al.* (2001), o marketing tem como essência as transações de troca. Nesse sentido, ele completa afirmando que o marketing tem como objetivo promover e ser um facilitador nas trocas que pretendem satisfazer as necessidades e desejos da sociedade.

McCarthy classificou o marketing em 4p's, sendo eles: produto, praça, promoção e preço. Porém, em seus livros, Kotler e Keller surgem com 4 novos p's: pessoas, processos programas e performances, formando-se, assim os 8p's da administração moderna. Assim, mesmo com algumas restrições propostas pela franqueadora, o Grupo possui em suas atividades o desenvolvimento de campanhas baseado nos 8p's da administração de marketing.

Essas campanhas se estabelecem a partir dos critérios pré-estabelecidos, pela franqueadora, dos aspectos geográficos e demográficos (sexo, idade e renda) que direcionam os produtos nessa perspectiva. Quanto aos aspectos geográficos, é feito um mapeamento por região dos principais bairros da cidade onde residem os potenciais clientes do "O Boticário". Dessa forma, os investimentos de marketing são mais focados. Quanto aos aspectos demográficos, constantes pesquisas são realizadas para identificar a melhor forma de segmentação baseada no sexo e idade. Esses aspectos são determinados pela franqueadora com sede em Curitiba – Paraná, e adequados à realidade local pelo próprio grupo. Verificam-se, assim, as tendências do mercado e as melhores opções para expansão.

A prática relacionada à divulgação dos produtos da marca é bastante estruturada por ser uma franquia pertencente a uma marca consolidada no mercado nacional. Nesse sentido, as estratégias de divulgação que partem da empresa Maxim's são definidas previamente no planejamento estratégico, desde 1991, no qual se estabelece um cronograma anual com todas as atividades e investimento da área de marketing. Essa prática pode ser caracterizada como proativa por avaliar, de acordo com a pesquisa de mercado, quais os melhores meios de divulgação dos produtos e marca. Atualmente, a divulgação é feita pelo *site* da franqueadora, que dispõe de todo o portfólio de produtos, dicas de beleza, promoções, entre outras informações.

Além de *folders* de divulgação, *outdoor*, propagandas em rádio (Sistema Correio de Comunicação e Rádio Mix), *merchandising* em programas de televisão como Ferminíssima e

Mais Mulher, há também uma prática inovadora denominada de *Sampling*. Existente desde 2009 corresponde à utilização de um carro adesivado com a marca que circula pela cidade, essencialmente, em bairros estratégicos, previamente mapeados, promovendo a divulgação do O Boticário e, em especial, a prospecção e conscientização dos clientes para compra em lojas e não em vendedoras informais (sacoleiras). Esse mecanismo de divulgação teve uma melhoria significativa de atuação, no final de 2010 e início de 2011, com a participação em eventos que trouxe resultados significativos à empresa.

Ainda sobre a comunicação, existe também a mídia espontânea promovida pela assessoria de imprensa, que corresponde ao atendimento dos convites feitos pela mídia local, no qual é essencial a autorização do Trade de Marketing da franqueadora. Nesse sentido, a assessora realiza articulação com a indústria para aprovação ou não da divulgação da marca, possibilitando o aparecimento em jornais, revistas, *blogs*, *sites*, entre outros meios.

Uma forma significativa de divulgação dos produtos para os clientes e mercados corresponde à prática, pioneira do grupo entre as franquias, denominada “Oficina da Beleza”. Premiada, em 2011, como case empresarial, surgiu em 5 de outubro de 2007 devido a necessidade observada pelo diretor executivo de promover cursos de automaquiagem e cuidados faciais. Até o momento, já foram atendidos, em média, 16.028 (dezesesseis mil e vinte oito) clientes.

A Oficina da Beleza conta com um ambiente próprio, formatado para conquistar os clientes. A sala é bem iluminada e remete ao clima de salão de beleza. Nas mesas, há uma variedade de pincéis para cada participante, além dos produtos que serão utilizados durante o curso que tem duração de 4 horas. Para participar, o cliente deve comprar um produto qualquer de maquiagem com valores entre R\$20,00 a R\$30,00 e realizar sua inscrição. Posteriormente, esse investimento se reverte em créditos no cartão presente para gastar em produtos “O Boticário”.

1.8.3 Área de Finanças

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000), a administração financeira se divide em quatro partes: finanças corporativas, investimentos, instituições financeiras e finanças internacionais. A administração financeira está presente em toda e qualquer organização, sendo ela uma área tradicional quem vem, ao longo do tempo, se destacando devido às atuais condições do mercado.

Assaf Neto (2007) define administração financeira como um campo da administração que, através de análises de dados contábeis, busca assegurar da forma mais eficiente e eficaz a

alocação dos recursos de capital da organização. Para Zdanowicz (1995), a administração financeira tem como objetivo a captação, a aplicação dos recursos e a distribuição dos mesmos de acordo com as propostas de objetivos e metas que foram elaborados pelos seus controladores. Sendo assim, nota-se que a administração financeira corresponde à formulação de estratégias que buscam a melhor adequação do capital, com objetivo de maximizar o lucro da empresa através de uma manutenção adequada das contas, ou seja, a principal função do setor financeiro é propor ao gestor informações que o auxiliem no momento de tomada de decisão.

No grupo Maxim's, o setor financeiro tem como atribuições: o controle bancário, ou seja, o acompanhamento das movimentações bancárias da empresa em curto prazo são elas: capital de giro, gestão de caixa, contas a receber, movimentações financeiras, financiamentos de curto prazo (empréstimos), contas a pagar; e de longo prazo, como planejamento financeiro e estrutura de capital extratos. Tais atividades têm como objetivo contribuir para que a empresa continue a se desenvolver e crescer com as alocações dos recursos financeiros da forma mais compatível com a realidade da organização.

Outra atribuição do departamento financeiro é analisar a viabilidade de um projeto ou de um investimento específico e, com isso, apresentar alternativas viáveis de investimento.

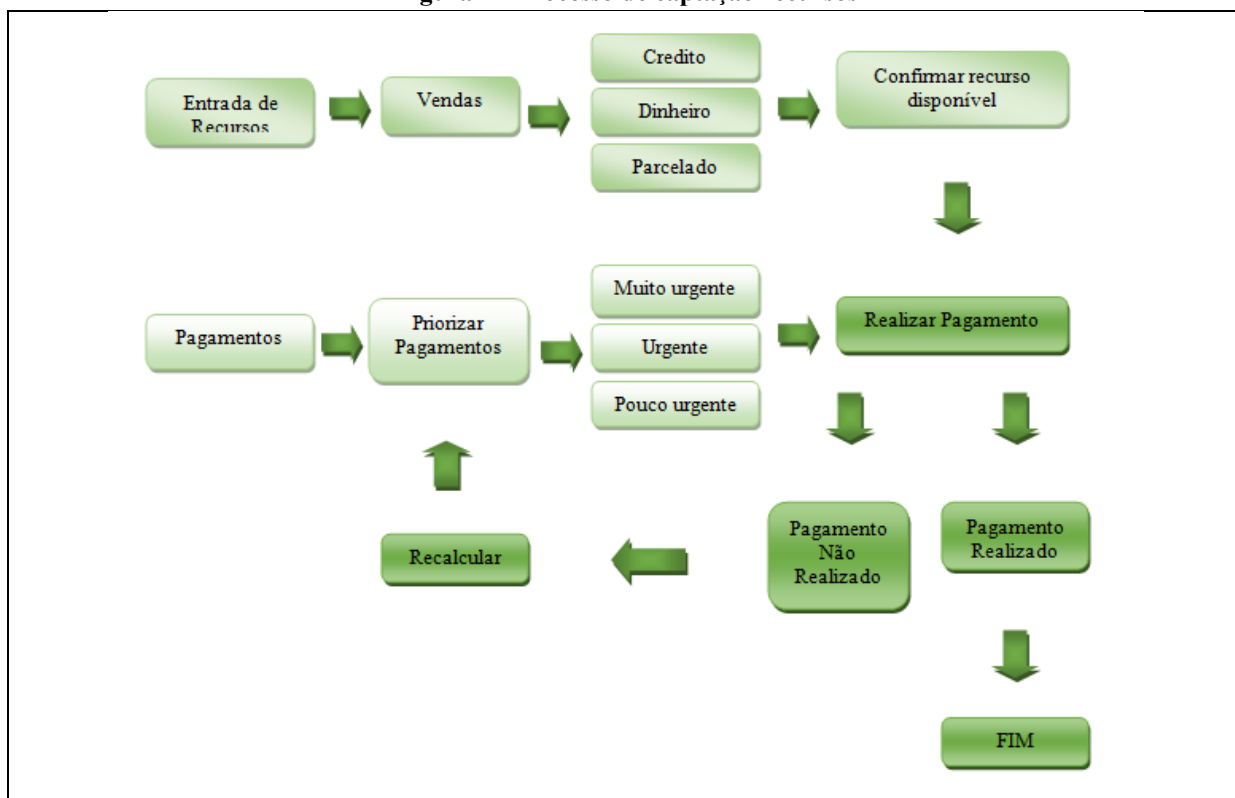
O processo principal do setor financeiro se dá com a captação de recursos e pagamento das contas. A captação de recursos se inicia a partir das vendas de produtos, e esses recursos podem ser obtidos duas formas:

- Forma imediata: através das vendas em dinheiro e/ou em cartões de crédito para o vencimento; e
- Forma mais demorada: que se dá através do recebimento das compras parceladas, sendo esses valores recebidos no prazo médio de 30 dias após a compra.

Os pagamentos das contas são feitos por nível de prioridades. Às contas com a indústria e os impostos são dados caráter de urgência. No nível intermediário estão as contas com a folha de pagamento e, no nível de menor importância, estão as contas com fornecedores de embalagens e segurança, sendo essas prioridades influenciadas, em alguns momentos, pelas datas de vencimento dos pagamentos. Caso não exista recurso para as contas com prazos já vencidos é feito o recálculo e, no dia seguinte, inserido como um nível maior de prioridade.

A Figura 4 detalha o processo de captação recursos através do setor contas a receber e o processo de pagamento realizado pelo setor de contas a pagar.

Figura 4 - Processo de captação recursos



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

1.8.4 Área de Produção

As principais diferenças entre a produção de bens e serviços apontadas pelos autores Kotler e Armstrong (2003) são a intangibilidade, a perecibilidade, inseparabilidade e variabilidade. Tendo elas as seguintes características:

- Intangibilidade: serviços não podem ser visualizados e utilizados ou tocados antes de serem consumidos como os bens;
- Inseparabilidade: geralmente, os serviços são indissociáveis daqueles que os fornecem, sejam eles pessoas ou máquinas, enquanto os bens, geralmente, são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras;
- Variabilidade: para os serviços a variabilidade interfere diretamente na qualidade, pois não existem processos padrões; e
- Perecibilidade: os serviços são perecíveis, ou seja, não podem ser estocados para vendas ou uso futuro;

A principal função da Franquia do “O Boticário” é prestar um serviço de qualidade através da comercialização dos produtos de cosméticos e perfumaria e um bom atendimento. Suas principais características são definidas por Grönroos (1995), como uma atividade ou uma série de atividades, com natureza intangível ou parcialmente intangível, que geralmente ocorre durante as interações entre clientes e empregados.

O Grupo Maxim's, então, oferece aos seus clientes um atendimento de qualidade através das suas revendedoras, e da venda direta com os produtos da marca “O boticário”. Todo o processo de atendimento é padronizado através de documentos que a franqueadora fornece para os franqueados, tornando-o, assim, um serviço de referência.

O serviço de vendas tem relação direta com todos os demais departamentos da organização, pois tudo gira em torno do que é comercializado. Desde a parte financeira, onde são decididos os valores e metas necessárias para atingir os objetivos, aos canais de divulgação dos produtos, passando também pelo RH, onde é desenvolvida a motivação e manutenção dos colaboradores, até chegar à equipe comercial, responsável pelo gerenciamento das vendas, tudo está interligado.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Possuir processos que contribuam para uma boa administração de materiais irá proporcionar à organização vantagem competitiva, pois contribuirá com a redução dos custos, reduzindo investimentos em estoques e melhorando as condições para negociação no momento da compra (GONÇALVES, 2010).

O patrimônio possui duas visões diferentes, uma compreendida pela contabilidade e a outra pela pelo setor de patrimônio e materiais. Para a contabilidade, refere-se ao conjunto de bens, direitos e obrigações que são colocados à disposição da organização pelos sócios ou fornecedores. Já o setor de materiais tem como objetivo a racionalização desses materiais, fazendo com que eles gerem de forma indireta ou direta, resultados positivos à organização.

Uma empresa que possui uma administração de materiais eficiente terá uma vantagem competitiva, pois existirá uma redução nos seus desperdícios, proporcionando uma redução nos custos, maior flexibilidade para negociar com fornecedores e agilidade na entrega de seus produtos para os clientes (MARTINS, 2009). Além disso, uma administração de materiais bem estruturada permitirá a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de custos, melhor investimento no estoque e da melhoria na relação com os consumidores e produtos oferecidos pela a empresa.

No grupo Maxim's o departamento de materiais e patrimônio é responsável por coordenar, supervisionar e orientar as atividades relacionadas à aquisição, controle e distribuição de matérias. Para isso, divide-se em duas diretorias: diretoria de operações, responsável pelo processo de manutenção dos materiais e estrutura do Grupo Maxim's, sendo suas principais atividades: realizar o registro e manter atualizado o cadastro dos bens móveis e imóveis, realizarem inspeções e levantamentos periódicos dos bens patrimoniais, encaminharem equipamentos para vistoria e manutenção, e controlar a movimentação de bens em atividades externas.

E a diretoria de logística, responsável pelo controle, compra e contratações de novos serviços e produtos, sendo suas atividades distribuídas da seguinte forma: realização de cotações necessárias à aquisição de materiais e equipamentos e a contratação de obras e serviços em geral; manter e atualizar cadastros de fornecedores; manter atualizadas e disponíveis as informações sobre preços e qualidade dos fornecedores, além da função de almoxarifado que se resume em: receber, conferir e inspecionar a entrada de materiais, atender requisições de retirada de material em estoque, controlar o estoque de materiais, encaminhar os produtos para cadastro, encaminhar aos solicitantes os materiais de consumo imediato, elaborar inventário dos materiais em estoque e, por fim, realizar balanço mensal do movimento de estoque.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

O sistema de informação deverá ser um meio facilitador para o funcionário, no qual ele acesse todos os elementos necessários para tomar qualquer decisão que lhe for exigida. Oliveira (2007) diz que é através da definição do objetivo de um sistema de informação que se permite a cada funcionário o acesso à informação necessária para melhorar a qualidade de seu trabalho, seja ela para que o mecânico conserte um veículo, ou para que um presidente escolha um determinado plano. As palavras de Oliveira são confirmadas por Laudon, Laudon (2007) ao afirmar que Sistema de Informação é um conjunto de componentes inter-relacionados com o objetivo de armazenar e distribuir as informações para o apoio à tomada de decisões, à coordenação e ao controle dos processos e decisões de uma organização.

As organizações sempre tiveram algum tipo de sistema de informação gerencial, mas nunca foram motivos de estudos e preocupações. A partir dessa percepção, foram criados vários sistemas de informação gerenciais, como relata Oliveira (2007). O PED, por exemplo, foi o primeiro sistema introduzido nas organizações para o processamento de dados no setor de contabilidade e faturamento. Em seguida, veio o SIG, um sistema integrado de informação

que teve como foco o planejamento dos sistemas de informação. O terceiro foi o SAD, um sistema mais usual para que qualquer pessoa conseguisse manuseá-lo. E o quarto foi o IA, que é o sistema de inteligência artificial usado pelo computador para simular algumas características do processamento humano.

Seguindo uma constante atualização nos seus processos, e acompanhando o avanço da tecnologia, na década de 90, foi definido o sistema de informação organizacional da Maxim's. A implantação desse sistema foi iniciada logo após o ingresso de um programador na equipe, contratado para desenvolver um sistema que atendesse às necessidades principais e promovesse a agilidade nos processos.

Nesse sentido, primeiramente, foi desenvolvido um *software* com funções básicas para gerenciamento de pedidos. Com o passar do tempo, a franqueadora também verificou a necessidade de implantar um sistema mais robusto necessário para todas as franquias. Criou-se, então, o SIGEL que contava apenas com o controle de estoque e vendas com acesso restrito à Internet. Esse sistema passou a ser chamado, posteriormente, de Prático.

Em virtude das constantes mudanças tecnológicas, na empresa assim, como na indústria, compreendeu-a necessidade de atualização desses sistemas. A partir disso, foi desenvolvida uma nova versão dos mesmos, com o objetivo de aprimoramento e uma maior abrangência. Dessa forma, no final de 2010, surgiu o Sistema de Intranet do Grupo Maxim's, representando a fonte de dados corporativos que favorece a análise das informações coletadas dos resultados e processos organizacionais.

Quanto à franqueadora, em setembro de 2016, disponibilizou o Prático LIVE! Versão 6.2, com sistema de *Extranet*, no qual nítidas melhorias ocorreram entre elas: o funcionamento passou a ser via satélite para que as informações fossem preenchidas e atualizadas em tempo real, todos os *e-mails* passaram a ser acessados pelo próprio sistema, além de contar com a privacidade do usuário por meio das senhas, gerando, assim, maior flexibilidade com a possibilidade de acesso ao sistema do computador pessoal em qualquer local.

A identificação das necessidades de informações operacionais e gerenciais é realizada por todos os setores. Na diretoria executiva, por exemplo, é feita por meio dos indicadores de níveis estratégicos e táticos, enquanto o gerente avalia a necessidade de informações para promover melhorias nas suas funções e setores, como o setor de marketing para realizar acompanhamento dos pedidos seguindo os ciclos. Diante da avaliação das informações disponibilizadas e consolidadas pelo sistema, a diretoria executiva avalia a necessidade de informações complementares que sustentem as análises dos resultados da Empresa.

Na maioria das vezes, essas informações complementares são obtidas pela Internet usando-se *e-mails* e *chat*. Logo, os colaboradores, especialmente os gerentes das áreas, levantam as suas necessidades de informação baseados nos sistemas de apoio a eles disponíveis. Os equipamentos centrais são gerenciados pelo setor de tecnologia da informação, criado no final de 2010, e localizado em uma sala apropriada coordenada por funcionários especialistas na área. Com a estrutura e os equipamentos adequados, foi transformada em um laboratório apto para consertar computadores, e resolver problemas de peças e equipamentos. Ainda utiliza *softwares* específicos para solucionar qualquer falha na comunicação e informação.

A proatividade dessa prática apresenta-se na percepção da necessidade do desenvolvimento do sistema antecedendo a criação do *software* da franqueadora, além de contar com as constantes atualizações dos sistemas, para que haja um acompanhamento das tendências do mercado adequando-se as estratégias da organização.

A empresa detém uma política de segurança, criada em 2007, que utiliza diversas regras e ferramentas de segurança na empresa, desde senhas em níveis de acesso nas máquinas, antivírus, proteção na rede interna, e *firewall*, até *backups* diários dos seus equipamentos, realizados, desde 2011, em HD externo. As informações são também asseguradas pela atuação da indústria que disponibiliza acesso restrito a certas informações apenas pelo sistema do extranet. Constantes melhorias nesse sentido são realizadas por parte dos responsáveis pelo setor de informática priorizando-se a manutenção dos sistemas e equipamentos, e buscando acompanhar as inovações tecnológicas.

As informações são disponibilizadas e disseminadas por meio de treinamentos sobre as regras de segurança, e o uso preventivo de sites e *e-mails*. A indústria também promove cursos de orientação do sistema que, posteriormente, são repassados para todos os colaboradores em reunião geral. Quando ocorre a saída de um funcionário o seu acesso é retirado, pois a empresa conta com informações sigilosas da franqueadora e do escritório.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O setor Financeiro está dividido em duas partes, sendo elas: setor de contas a receber e o setor de contas a pagar. Como já citado, anteriormente no tópico de finanças, o setor de contas a receber é responsável pelo controle de duas formas de captação de recursos, a de vendas à vista e a prazo. No período de atuação do estágio, as atividades delegadas foram as do setor de contas a receber, que está diretamente subordinado à diretoria administrativa do Grupo Maxim's.

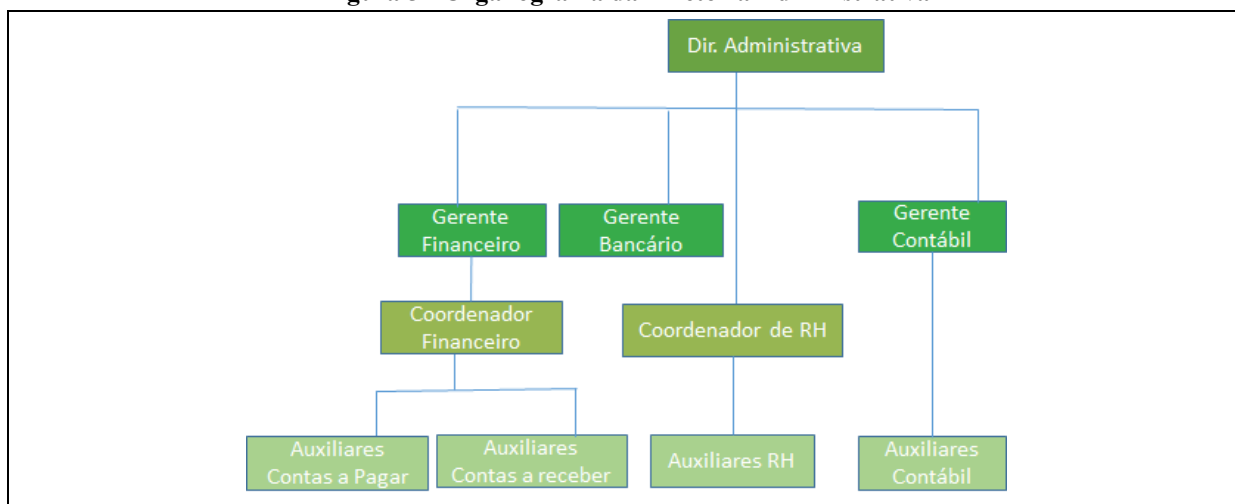
De acordo com Gitman (2010), as contas a pagar são as obrigações resultantes de serviços e/ou produtos recebidos que ainda não foram pagos pela empresa. Os principais itens são os salários, boletos da indústria e os impostos. As contas a pagar são “passivos de curto prazo que se repetem continuamente” (BRIGHAM; HOUSTON, 1999, p.610).

No grupo, o setor de contas a pagar é formado pelo Gerente Financeiro e três auxiliares que desempenham as seguintes atividades: controle de despesas com indústria, despesas bancárias e negociação das dívidas com fornecedores.

Zdanowicz (1986), afirma que a gestão das contas a receber é uma das mais significativas no âmbito gerencial financeiro. Seu procedimento refere-se à administração dos disponíveis, dos créditos parcelados, dos contratos de vendas a prazo e também das vendas condicionadas. O setor de contas a receber tem como responsável o coordenador financeiro que, apesar de responder pelo setor financeiro junto ao gerente, tem suas atividades focadas nas contas a receber. À sua disposição estão quatro auxiliares. Três deles compartilham responsabilidades no controle de fluxo de caixa e monitoramento das ordens de transferência de crédito (OCT), e o outro se responsabiliza pela triagem de documentos recebidos diariamente.

O diferencial do setor de contas a receber da franquia é a ausência do setor de cobranças devido às formas de pagamento que a empresa disponibiliza. Os pagamentos só são realizados à vista ou no cartão de crédito, evitando, assim, o atraso nos recebíveis e um controle melhor do que a empresa vai receber. Podemos observar na Figura 5 como se organiza a diretoria administrativa.

Figura 5 - Organograma da Diretoria Administrativa



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

O setor financeiro tem como principal atribuição contribuir com o plano orçamentário, desenvolvido, anualmente, em conjunto com a diretoria executiva. Desde 2002, com o início do planejamento estratégico da empresa, o plano orçamentário se baseia em informações disponibilizadas por todos os setores, especialmente, o financeiro. Ele tem por objetivo definir as prioridades, baseadas na urgência e importância dos investimentos necessários para sustentar os planos de ações do ano subsequente.

Dessa forma, o orçamento é elaborado em uma planilha, na qual são feitas previsões e metas para serem cumpridas, e usadas informações do histórico dos resultados da empresa. Esse orçamento recebe uma atualização constante para que, assim, haja maior controle sobre os custos, gastos e investimentos.

A missão da organização é “provocar e maximizar sensações conectando pessoas às melhores experiências”. Para uma melhor compreensão, ela foi dividida em três partes:

- Parte 1 - “provocar e maximizar sensações”: esse trecho é desenvolvido a partir dos investimentos que a organização faz em novas franquias e investimentos em produtos, com isso provocando uma sensação de bem-estar nas pessoas que procuram seus serviços;
- Parte 2 - “conectando pessoas”: essa parte pode ser contextualizada com o dia a dia da organização, pois é necessário que os membros se conectem através das suas atividades em prol da melhoria contínua dos processos e da melhor convivência entre os colaboradores; e

- Parte 3 - “melhores experiências”: se expressa nos aprendizados diários que a equipe adquire com as atividades e o convívio com os companheiros de equipe.

O mercado está em constante mudança e essas mudanças interferem de forma negativa ou positiva na empresa. Nesse sentido, análise de SWOT expressa graficamente as interferências internas e externas, como descrito pela Figura 6, um recorte do planejamento estratégico da organização.

Figura 6 - Análise de SWOT (FOFA)

Pontos Positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe Qualificada; • Direito de exclusividade de venda em João Pessoa; • Potencial para crescimento interno; • Empresa de comunicação própria; • Credibilidade no Mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de consumo de cosméticos pelo público masculino; • Cidade em crescimento; • Novas oportunidades de negócios; • Marca em expansão; 	Oportunidades
Pontos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de autonomia; • Equipe desmotivada; • Processos financeiros desregulares; • Má organização de Layout; • Visão de empresa familiar; • Má organização financeira; • Alto nível de endividamento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependente da franqueadora; • Falta de prédios próprios; • Mercado em recessão; • Aumento dos impostos sobre cosméticos; 	Ameaças

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Os aspectos positivos encontrados foram:

- Fortalecimento da credibilidade da empresa, gerado pelo renome da franqueadora;
- Possuir uma empresa de comunicação própria, facilitando assim a divulgação das campanhas e desenvolvimento de material;
- Possibilidades de crescimento interno; e
- Qualificação da equipe;

Os pontos negativos levantados têm como principais fatores:

- Visão ainda familiar da empresa, já que o empreendimento se desenvolveu, mas seus gestores não acompanharam esse crescimento;
- Desmotivação da equipe por diversos problemas internos derivados dos processos desregulares;

- má organização no ambiente de trabalho; e
- ausência de autonomia dos líderes para tomar decisões, nesse sentido, o medo da equipe é um reflexo de uma onda de demissões sem justa causa que acarretou incerteza nos seus colaboradores. Em conjunto à visão familiar e ao fato de que a empresa não possuiu um controle financeiro sobre seus ativos, tendo, assim, uma junção das contas familiares com as contas da empresa encontra-se uma administração financeira precária. Como consequência, percebe-se que existe um alto nível de endividamento devido à falta de uma política de renegociação de dívidas.

As maiores oportunidades são provenientes do aumento no consumo de produtos de cosméticos por homens, da cidade que está em constante crescimento proporcionando, assim, a abertura de novas lojas, e das oportunidades de novos negócios ligados ao “O Boticário”, como outras lojas da “Quem Disse Berenice?” e “Eudora”. As ameaças surgem com o mercado em declínio devido à recessão, o aumento de impostos para produtos de cosméticos, a dependência de prédios alugados, e as exigências propostas pela franqueadora.

2.2 Fluxograma das Atividades

“O fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo” (OLIVEIRA, 2010, p. 264).

Fluxogramas são representações gráficas de processos por meio de símbolos que descrevem o passo a passo do fluxo das atividades. Seu principal objetivo é descomplicar a visualização do fluxo de informações e elementos por meio de sua sequência operacional. As fases do processo no fluxograma são representadas pela utilização de figuras geométricas como triângulo, círculos e retângulos em combinação com setas e linhas. Cada símbolo possui um significado importante e de essencial relevância para a interpretação do fluxograma.

Oliveira (2010) afirma que os fluxogramas podem ser representados de forma linear ou matricial, também conhecido como funcional. O fluxograma linear auxilia na identificação de retrabalhos e redundância durante o processo mapeado. Já o fluxograma matricial tem como função determinar onde as pessoas e grupos de pessoas se encaixam em cada sequência do processo mapeado.

2.2.1 Atividades A – Extrato de Cartões

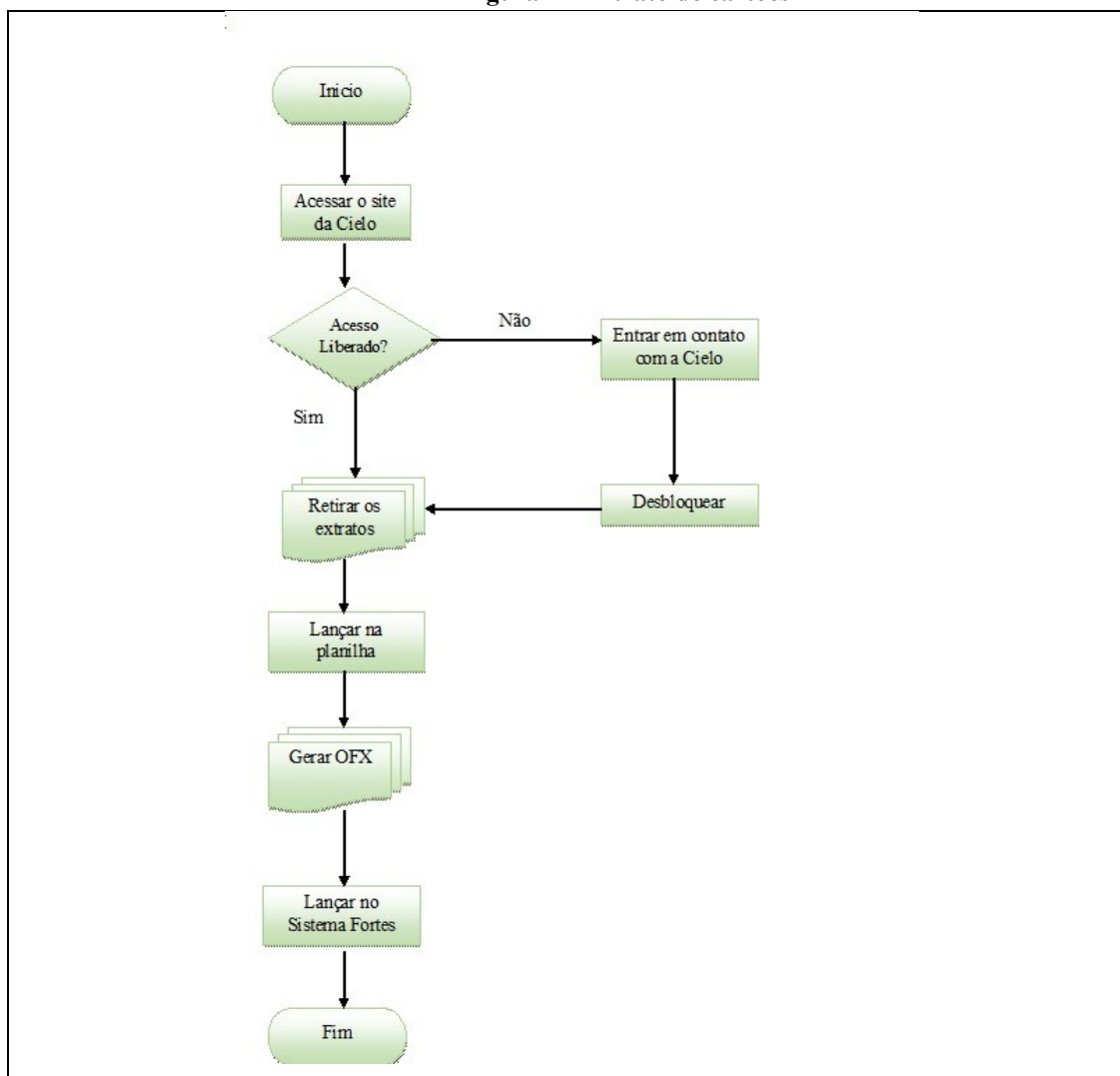
Para detalhar as atividades durante o período de estágio, foi utilizado o fluxograma linear. A atividade a seguir tem como principal objetivo servir de fonte de dados para a elaboração de Fluxo de Caixa. Esse recurso é fundamental para o processo de tomada de decisão que expressa, com precisão, a situação financeira da instituição.

Faz-se necessário extrair informações sobre as movimentações de cartões de crédito dos sites das operadoras para montar o fluxo de caixa. Após a retirada dos dados no extrato, uma planilha é preenchida para deixar as informações na formatação exigida pelo sistema utilizado pela empresa. Com o fim do preenchimento, os dados são lançados da planilha em um conversor de arquivos para que se obtenha o padrão OFX. Com o OFX em mãos, exporta-se o arquivo para o sistema “FORTES”, no qual será convertido em dados para o fluxo de caixa.

Essa atividade é realizada diariamente, pois também serve como dados para a conciliação das contas da empresa, já que cada operadora do cartão tem sua conta própria. Assim, a atividade serve como fonte de informações para os setores financeiro e contábil da organização.

A Figura 7 exemplifica o processo descrito anteriormente.

Figura 7 - Extrato de cartões



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Para realizar essa atividade é necessária a disponibilidade do colaborador por 3 horas, devido às diversas interferências não programadas relacionadas à indisponibilidade do site, da Internet do escritório e, até mesmo, pelo próprio tempo que a atividade exige. É necessário que o colaborador retire dois tipos de extratos: os extratos de depósitos futuros e de realizados de 13 lojas do grupo, contabilizando, assim, 26 extratos para serem coletados e 26 OFX para serem lançadas na planilha, um por um.

A principal importância da atividade é o controle das vendas realizadas no período, podendo, assim, analisar, através de indicadores, as formas de pagamentos mais comuns e como calcular o momento em que eles estarão disponíveis para o uso da empresa.

2.2.2 Atividade B - Relatório Fluxo de Caixa

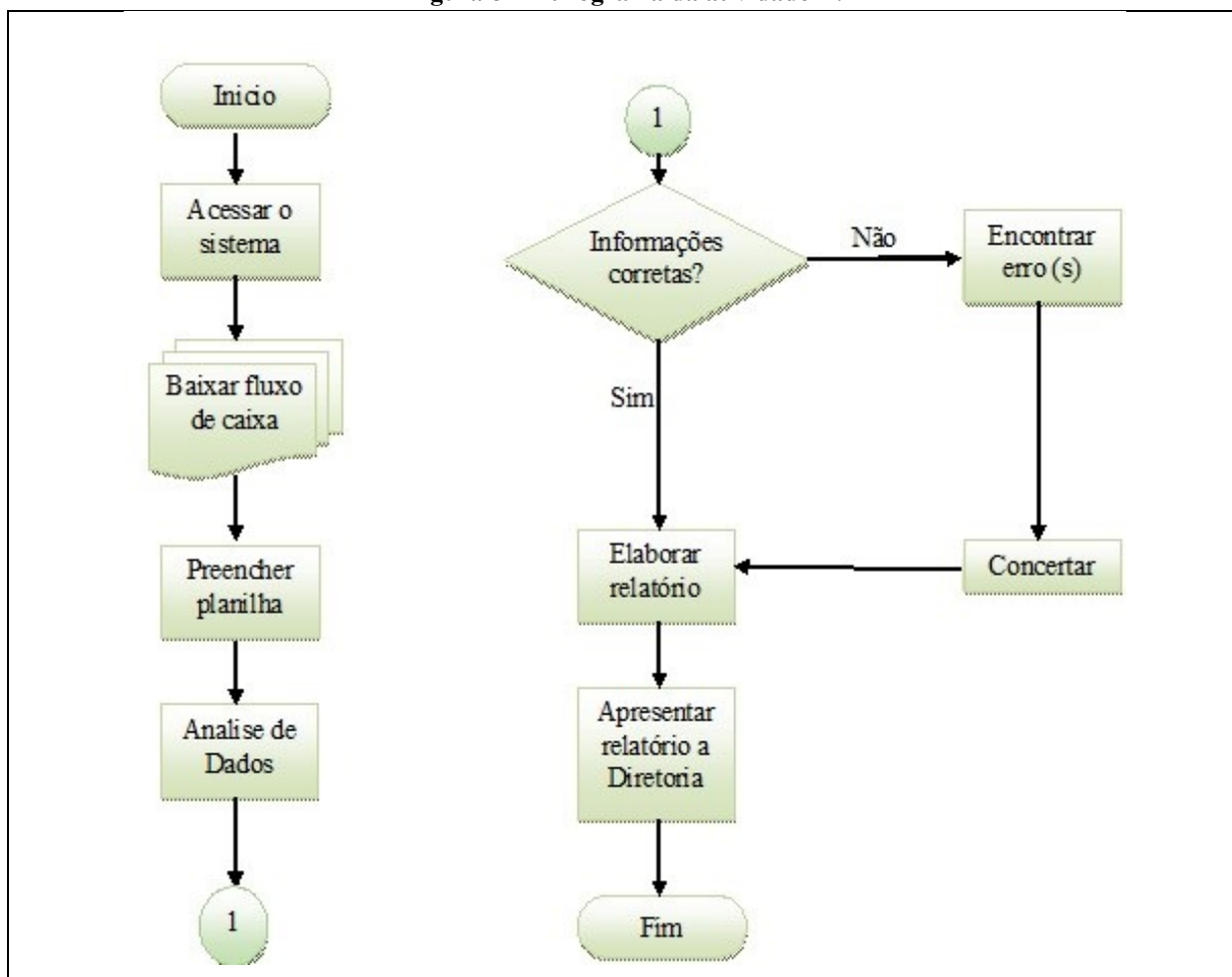
Após a inserção dos dados dos extratos das operadoras de cartões no sistema começa a elaboração do fluxo de caixa. As informações utilizadas no fluxo são inseridas no sistema por todos os setores da Diretoria administrativa. Essas informações são os tributos, folha de pagamento, pagamento a fornecedores, contas a receber entre outras.

A atividade se inicia com a retirada dos relatórios financeiros e contábeis do sistema Fortes. Em seguida, as informações são convertidas em Excel, e inseridos os dados na planilha fluxo de caixa. Esses arquivos contêm todas as movimentações financeiras durante o período de 30 dias. Após a inserção dos dados na planilha, tem início a análise dos dados e elaboração do relatório mensal de fluxo de caixa. Esse documento possui os indicadores que a empresa atingiu no determinado período de tempo.

Nessa atividade, o funcionário se responsabiliza por alimentar a planilha com os dados do sistema Fortes, gerar gráficos para que o coordenador do setor contextualize as informações com a atual condição da organização e, posteriormente, calcular as previsões de vendas nas três operadoras de crédito: Rede, Haganá e Cielo. Essas previsões têm como finalidade proporcionar à diretoria uma visão futura do que se pode arrecadar durante o período de tempo, e um comparativo de como a empresa se comportou.

A Figura 8 apresenta o fluxograma da atividade descrita.

Figura 8 - Fluxograma da atividade B:



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

O objetivo principal da atividade é contribuir com a elaboração de relatórios para que a direção tenha uma fonte de dados sobre as movimentações financeiras da organização, fazendo, assim, uma análise das contas credoras e devedoras. O relatório também servirá de base para outros relatórios que os diretores apresentarão aos sócios e à presidência.

2.2.3 Atividade C – Monitoramento de OCT

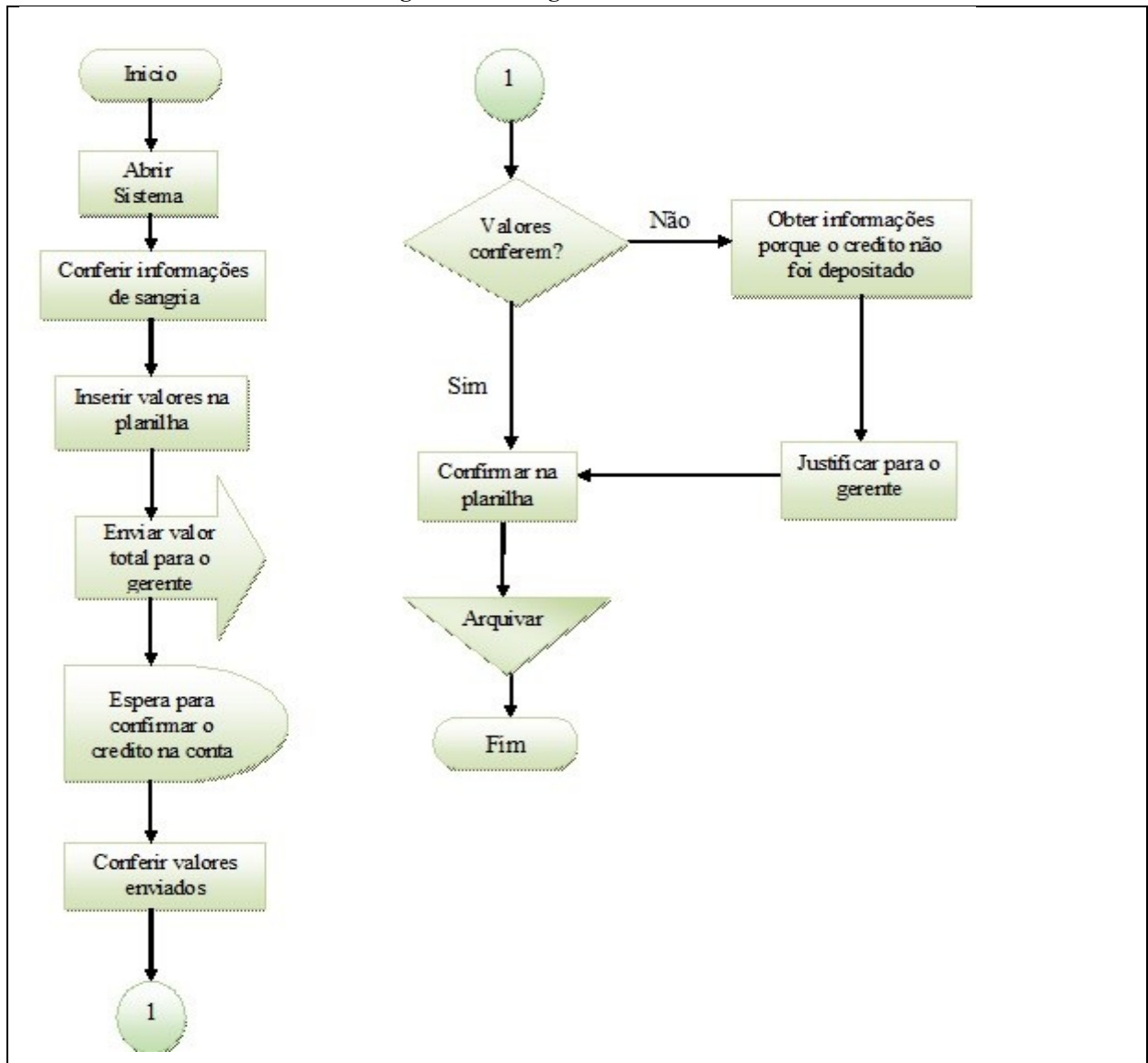
Essa atividade tem como finalidade controlar os depósitos realizados pelas lojas por intermédio da transportadora de valores. O monitoramento de OCT, ou seja, monitoramento de Ordem de Crédito por Teleprocessamento refere-se aos depósitos do recolhimento de todas as retiradas de dinheiro dos caixas das lojas. A responsabilidade para depositar esse dinheiro é da transportadora de valores, e o monitoramento é feito através da conferência dos caixas pelo sistema Prático.

Todos os dias, pela manhã, o estagiário teve a responsabilidade de conferir a movimentação de dinheiro nos caixas de todas as lojas do grupo. Essa análise é, então,

enviada à presidência para servir como base da tomada de decisão em relação aos pagamentos do dia. Caso haja alguma divergência entre as informações, o estagiário se responsabiliza por entrar em contato com as lojas e a transportadora de valor em busca de informações sobre o erro identificado. Após reconhecer os motivos das discrepâncias, são feitas as justificativas para que sirvam como dados para um relatório de monitoramento de erros.

A Figura 9 apresenta o fluxograma da atividade anteriormente descrita.

Figura 9 - Fluxograma da atividade C



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Essa atividade serve para analisar as contas que serão pagas a partir dos valores que vão ser depositados no dia, ou seja, os pagamentos apenas serão liberados conforme os valores que serão repassados. Os erros mais comuns nessa atividade são provenientes das lojas ao preencher os valores na OCT de forma errada, ou da própria transportadora, que por

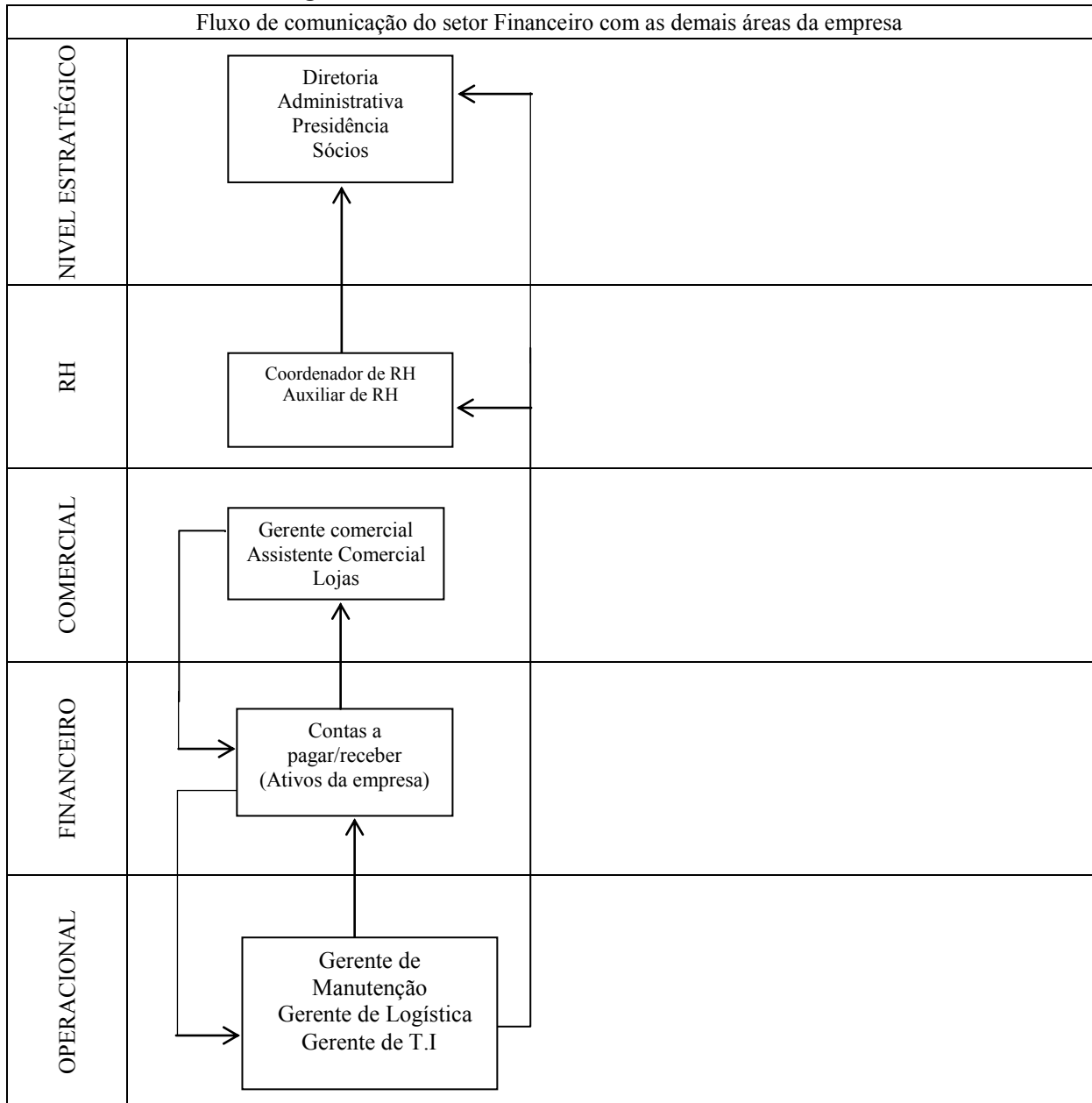
conta do atraso nas informações, não depositam o dinheiro no dia esperado, prejudicando, assim, o processo de pagamento.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O setor financeiro da instituição está ligado diretamente a todos os setores, sendo ele o responsável por realizar os pagamentos, seja de suprimentos como também das despesas com os funcionários. Na instituição, o setor tem apenas uma participação operacional da empresa que realiza esses pagamentos.

O setor financeiro realiza um conjunto de ações e processos administrativos que estão diretamente ligados ao planejamento, à análise e ao controle das atividades financeiras da empresa. Na organização gestão financeira tem como objetivo melhorar os resultados financeiros apresentados e, assim, aumentar o valor do patrimônio através das atividades operacionais, tendo influência direta no setor comercial.

Figura 10 - Fluxo de comunicação do setor financeiro



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Com a constante movimentação do mercado, e com o seu atual declínio, nota-se que diversas empresas começaram a cortar gastos, e que boa parte dos gestores dessas empresas começou a cortar gastos com as demissões de funcionários. Sabe-se que essa deve ser a última atitude a ser tomada, pois ela interfere no estado emocional e psicológico de muitos funcionários remanescentes deixando, assim, o ambiente instável. As demissões sem justificativa sempre abalam a segurança de qualquer grupo, pois são tratadas como uma ameaça para aqueles que continuam na organização (MINARELLI, 1995 *apud* CALDAS, 2000).

Além das causas que afetam a equipe, as demissões não são alternativas economicamente viáveis para a redução de custo. Podemos obter melhores opções através de estudos sobre a saúde financeira da organização e da análise das demonstrações contábeis para, assim, buscar a otimização do desempenho econômico-financeiro com alternativas que permitam a melhoria desse desempenho, mensurado por aspectos de liquidez, endividamento, rentabilidade, investimento em capital de giro, entre outros.

3.2 Problema de Estudo

A problemática do presente estudo tem como foco a análise do equilíbrio entre os investimentos e financiamentos já realizados pela organização, com base na geração de caixa a partir do capital de giro em conjunto das análises verticais e horizontais realizadas sobre os indicadores financeiros. Tem, ainda, como objeto de estudo os demonstrativos contábeis como fluxo de caixa, balanço patrimonial e DRE para, dessa forma, diagnosticar a situação financeira da instituição, descrevendo os fatores que indicam equilíbrio ou desequilíbrio.

3.3 Características do Problema de Estudo

A administração do capital de giro se caracteriza por um processo contínuo de tomada de decisões buscando a preservação da liquidez da empresa. “O capital de giro é o montante ou conjunto de recursos que não está imobilizado. Esses recursos estão em constante movimentação no dia-a-dia da empresa”. (SCHRICKEL, 1999, p. 164). Sendo complementado por Assaf e Silva (2002, p. 35), “o capital de giro representa recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais, que vão desde a aquisição de matérias-primas até o recebimento pela venda do produto acabado”.

O capital de giro envolve a administração das contas dos ativos e passivos circulantes da organização, sendo a empresa obrigada a manter um nível satisfatório desse capital. A partir dessa análise, verifica-se que a maioria dos problemas de capital de giro se faz presente quando o passivo circulante supera o seu ativo circulante, proporcionando dificuldades para controlar suas contas.

Os problemas que podem acontecer devido à má administração de capital de giro são acarretados pela falta de dedicação para a administração do capital de giro, a falta de investimentos em ativos circulantes, queda no crescimento de vendas e do ativo, como afirma Weston e Brigham (2000). Nota-se, no dia-a-dia, uma falta de interesse e/ou conhecimento dos gestores para administrar seu capital de giro, sendo a empresa apenas uma “pagadora de contas”. Uma visão sobre os aspectos da administração de capital de giro proporcionaria à empresa um conhecimento mais amplo do mercado e das formas de captar recursos não apenas pelas vendas, mas também com novas formas de investimentos.

Diante das diversas alternativas que podem levar à alavancagem do capital de giro, bem como a importância do mesmo para a organização, se faz necessário entender os aspectos relacionados às condições para uma boa saúde financeira, às viabilidades de aplicação dentro da organização e às melhorias que ela pode trazer para a empresa.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Assaf Neto (2003) afirma que as técnicas e conceitos utilizados nas finanças organizacionais estão em processo de renovação contínua. Essas transformações estão diretamente ligadas ao processo atual de dinamismo em que o mercado se encontra. Dentro desse contexto, Zdanowicz (1986) afirma que a relevância dada à administração dos recursos financeiros da empresa pode acarretar um crescimento ou um declínio nos processos financeiros, pois, uma vez que se identifica a ineficiência na gestão dos mesmos poderia acarretar problemas de liquidez e de capital de giro.

Matias (2007), afirma que a gestão do ativo circulante tem por finalidade manter a quantidade necessária de recursos financeiros, visando à sustentabilidade operacional, que mantenham um nível de liquidez capaz de colocar a empresa em uma boa classificação de crédito, conhecida como *rating*, que lhe permita captar novos recursos com um menor custo, ou seja, obtendo maiores descontos comerciais. Por outro lado, a gestão do passivo circulante se relaciona com o nível do endividamento e os custos dos financiamentos que a empresa contrata.

Sendo assim, a questão problema do presente trabalho é: de que forma a administração do capital de giro pode aprimorar a gestão financeira e tornar a empresa mais eficiente no controle e no planejamento das contas do passivo e ativo circulante?

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral avaliar o desempenho financeiro da empresa estudada a partir de indicadores de capital de giro e de análise econômico-financeira.

4.1.2 Objetivos específicos

- Descrever a situação de equilíbrio financeiro conforme modelo de Fleuriet;
- Identificar indicadores de liquidez, endividamento, rentabilidade e atividade.
- Relacionar o desempenho financeiro identificado com fatores ambientais internos e externos, explicando os aspectos de melhoria.

Tendo em vista os conceitos expressos, foi realizada uma análise da administração do capital de giro da organização, durante um período de 4 anos, correspondente aos seus demonstrativos. Com base na descrição da empresa, bem como de suas atividades financeiras,

a análise avalia a administração do fluxo de caixa, dos investimentos em capital de giro, a gestão do disponível, e a administração dos valores a receber.

4.2 Justificativa

Segundo Assaf Neto e Silva (2007, p.14):

A administração do capital de giro encontra-se inserida no contexto decisório das finanças das empresas, permitindo melhor entendimento de como as organizações geram, aplicam e gerenciam seus recursos financeiros, constituindo-se em um conjunto de regras que tem por objetivo a preservação da saúde financeira da empresa (ASSAF NETO; SILVA, 2007, p. 14).

De acordo com a afirmação acima, podemos concluir que o sucesso da gestão de uma organização está diretamente ligado às condições da administração de curto prazo, ou seja, à gestão do passivo e ativo circulante.

Tendo em vista essas características, o trabalho irá proporcionar ao gestor da empresa informações que contribuirão para uma excelência no processo gerencial financeiro e, com isso, aumentar as chances de sobrevivência em um mercado tão competitivo e mutável. A organização receberá informações relevantes sobre suas atividades administrativas no âmbito financeiro, que servirão como base para uma análise de melhorias no setor estudado.

Para o estudante o presente trabalho contribuirá com o seu desenvolvimento profissional em especial na área almejada, construindo, assim, uma visão crítica e experiência prática de acordo com os estudos teóricos realizados na academia e a vivência prática no dia a dia da organização.

Por fim, a oportunidade de desenvolver uma pesquisa em um dos setores que mais cresce no Brasil, com o objetivo de analisar a gestão financeira em curto prazo, que se refere a um dos principais motivos para a falência da maioria das empresas e, com isso, proporcionar ao aluno uma visão analítica para tomar as decisões mais viáveis sobre o assunto.

CAPÍTULO V

Fundamentação Teórica

Este capítulo apresenta uma revisão teórica que serviu como base para a análise dos dados, além de oferecer ao leitor um breve conhecimento dos principais autores e das suas teorias acerca do tema proposto. Contribuindo para que o leitor se familiarize com o tema abordado no presente estudo, propõe-se o entendimento dos seguintes pontos: Avaliação de desempenho e demonstrativos contábeis; as variáveis utilizadas na análise do Modelo Fleuriet; e Capital de giro e índices de liquidez e endividamento.

5.1 Avaliação de desempenho Econômico-financeiro

Observa-se um avanço nas tendências de mercado acirrando cada vez mais a competitividade das empresas. Perez e Famá (2003) afirmam que os avanços da tecnologia da informação e a globalização estão fazendo com que tenham que se diferenciar dos concorrentes. Com isso, a avaliação de desempenho vem sendo utilizado, há algum tempo, por algumas empresas para manterem a competitividade. Para Wernke e Lembeck (2004) o aumento da concorrência exige que as empresas fundamentem suas decisões, e em alguns momentos, na redução da sua margem de lucro. A partir disso, nota-se a importância do processo de avaliação de desempenho dentro das organizações.

Para Macedo, Silva e Santos (2006), a análise de desempenho de uma organização é sempre algo passível de muitas discussões e questionamentos sobre quais indicadores utilizar e como consolidá-los. Martins (2006) corrobora afirmando que as avaliações financeiras das empresas estão provocando inúmeros debates sobre o tema, sendo isso observado ainda mais nos tempos de crise.

Para Antunes e Martins (2007), a avaliação de desempenho organizacional possui grande complexidade, pois se observam inúmeras metodologias e abordagens. Segundo os mesmos autores, divide-se a avaliação de desempenho em duas vertentes, uma baseada nos parâmetros internos com fins gerenciais, e outra nos parâmetros externos também com finalidade gerencial.

Para Igarashiet *al.* (2008, p. 119), a avaliação de desempenho deve seguir as seguintes características:

- (I) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual está identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos;
- (II) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado;
- (III) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento – promovendo a alavancagem do desempenho institucional (IGARASHI et al., 2008, p. 119).

Sendo assim, o conceito de avaliação de desempenho apresentado destaca o uso das informações geradas pelos sistemas, ou seja, é fundamental o uso das informações geradas para apoiar o gestor no gerenciamento das potencialidades e fragilidades da organização, buscando alavancar o desempenho institucional.

O presente trabalho tem como foco a análise do desempenho de uma empresa, destacando-se a Análise de Índices Econômico-Financeiros. Esse estudo se caracteriza como uma técnica que considera os diversos demonstrativos contábeis como fonte de dados e informações, compilados em índices e indicadores cuja análise histórica possibilita identificar a evolução do desempenho econômico-financeiro da empresa, bem como projeções de possíveis resultados futuros. Silva (2001), também destaca os índices financeiros como uma relação entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras.

Para Marion (2002), o estudo da situação econômico-financeira de uma empresa só é possível a partir da análise de três pontos fundamentais: liquidez e endividamento (situação financeira), e rentabilidade (situação econômica). No decorrer da pesquisa, essa análise foi feita de maneira agregada, ou seja, por meio da média dos indicadores, calculados no período anterior e posterior ao ano da combinação para toda a empresa.

5.1.1 Análise Vertical e Horizontal

Para Assaf Neto e Lima (2009), a análise vertical colabora para um processo comparativo, no qual se desenvolve a comparação de valores afins e/ou relacionáveis idênticos de uma mesma demonstração financeira. Isso nos levará a conhecer todas as alterações que ocorreram na estrutura dos relatórios analisados e, com isso, complementar os resultados obtidos na análise horizontal. Assaf Neto e Lima (2009), afirmam que a análise horizontal nos leva a avaliar a evolução dos itens encontrados em todas as demonstrações financeiras de um determinado período de tempo.

Para Matarazzo (2010), o objetivo da análise vertical é expressar a relevância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence, fazendo uso de comparações em percentuais da empresa estudada em anos anteriores, além de permitir identificar se há itens fora dos padrões normais da instituição.

Já para Iudícibus (2008), a principal finalidade da análise horizontal é expor o crescimento das contas dos Balanços Patrimoniais e das Demonstrações de resultado (DRE's) como de outros demonstrativos, ao longo dos períodos, com finalidade de caracterizar tendências.

5.1.2 *Análise dos Demonstrativos Contábeis*

Gitman (2001, p. 34), ressalta que “as finanças podem ser definidas como simplesmente a arte e a ciência de gerenciar fundos”. Porém, Gropelli e Nikbakht (2010) destacam que para a maximização dos resultados, consideram-se as finanças como “a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros que busquem a maximização da riqueza ou o valor total de um negócio”.

As finanças são de extrema importância para a administração dos estoques, duplicatas a receber e disponibilidade, pois são essas as maiores geradoras de recursos. Para analisar a realidade da situação financeira, a contabilidade é utilizada como instrumento de gestão que busca otimizar os recursos, não sendo exclusivamente à redução de gastos e despesas. Para evidenciar a realidade financeira, a administração utiliza-se de algumas ferramentas contábeis, que são as demonstrações e relatórios contábeis. Para Iudícibus (2008 p. 26), “as demonstrações ou relatório contábil são a exposição resumida e ordenada dos principais fatos registrados pela contabilidade, em determinado período”.

No presente estudo, as principais demonstrações contábeis utilizadas foram: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, e Demonstração do Fluxo de Caixa. Faz-se necessário que uma organização possua controle dos seus bens e direitos e de suas dívidas e obrigações, assim, o Balanço Patrimonial é o demonstrativo contábil utilizado para controlar tais informações. Para Iudícibus *et al.* (2003, p. 29), “o balanço tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data, representando, portanto, uma posição estática”.

Para Sá (2008), O BP é uma ferramenta que demonstra, de forma instantânea, um determinado momento, e de forma estática as relações entre débito e crédito das contas que compõem a riqueza patrimonial. Ainda Sá (2008) afirma que essas contas se dividem em dois grandes grupos: o primeiro denomina-se de Ativo, que representa o conjunto de contas nas quais se aplicou o recurso, sendo os saldos “devedores” porque representam efeitos ou destino dos recursos conseguidos. E a outra se denomina Passivo, que representa as fontes fornecedoras do recurso. Nesse sentido, o BP é responsável por evidenciar o patrimônio real da organização.

O demonstrativo do resultado do exercício (DRE) é o demonstrativo responsável por evidenciar o resultado da empresa em um determinado período. Sendo confirmado por Gitman (2001, p.102), “a Demonstração do Resultado do Exercício fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa, durante um período específico”.

De acordo com a Lei nº 6.404/76 (1976 *apud* IUDÍCIBUS, 2003), a demonstração do resultado do exercício deve ser apresentada de forma dedutiva, detalhando receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo, claramente, o lucro ou prejuízo líquido do exercício. A demonstração do resultado do exercício tem em sua linha final, o lucro ou o prejuízo de determinado período, sendo assim, uma importante ferramenta para a tomada de decisões na gestão da empresa, e exigível pela legislação fiscal.

Para Santos (2005, p. 17), a DFC é um demonstrativo financeiro que demonstra a variação líquida do saldo contábil do caixa, e equivalentes ao caixa, em um período reportado, detalhando os recebimentos e pagamentos que causaram essa variação. A Demonstração do Fluxo de Caixa aponta a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa em operações rentáveis, com a finalidade de buscar a eficácia financeira e administrativa das empresas.

De acordo com a CVM n.º 547 de 13 de agosto de 2008:

A demonstração dos fluxos de caixa, quando usada em conjunto com as demais demonstrações contábeis, proporciona informações que habilitam os usuários a avaliar as mudanças nos ativos líquidos de uma entidade, sua estrutura financeira e sua capacidade para alterar os valores e prazos dos fluxos de caixa, a fim de adaptá-los às mudanças nas circunstâncias e oportunidades. A demonstração dos fluxos de caixa também melhora a comparabilidade dos relatórios de desempenho operacional para diferentes entidades porque reduz os efeitos decorrentes do uso de diferentes tratamentos contábeis para as mesmas transações e eventos.

5.1.3 *Análise Horizontal/Vertical*

Para fazer a análise dos demonstrativos contábeis utilizamos dois métodos: análise horizontal e vertical. Segundo Silva (2006), a análise horizontal tem por objetivo examinar a evolução histórica de cada uma das contas que compõem as demonstrações contábeis. Já a análise vertical, por sua vez, tem como objetivo mostrar a participação relativa de cada conta do demonstrativo contábil em relação a determinado referencial.

Segundo Assaf Neto (2003), a Análise Horizontal (AH) de demonstrativos contábeis se refere aos estudos das mudanças ocorridas em períodos de tempos consecutivos nos itens responsáveis pela composição desses demonstrativos. Utiliza-se o índice 100 como valor representativo do ano utilizado como base para confronto com os demais períodos.

Para Silva (2006), a Análise Vertical (AV) tem como objetivo medir, de forma percentual, cada componente das contas em relação ao total. A determinação de cada elemento patrimonial em relação ao total das contas irá indicar o coeficiente dos diversos grupos que compõem os grupos patrimoniais e, com isso, será fornecida a distribuição dos valores no conjunto patrimonial.

5.1.4 Índice de Liquidez

Para Assaf Neto (2003), os índices de liquidez possuem uma relevância significativa no processo decisório, pois têm a função de mensurar a capacidade de pagamento de uma organização, ou seja, sua capacidade de cumprir plenamente as obrigações assumidas no passivo. Para esse índice, o Capital Circulante é o principal indicador de liquidez. Segundo Braga (1995), o capital circulante líquido é uma média estática da folga financeira que a empresa apresenta para liquidar seus compromissos de curto prazo.

Para mensurar a liquidez de uma organização, utilizamos quatro índices, são eles: o índice de liquidez geral, corrente, seca e imediata. Segundo Marques (2002) o índice de liquidez geral é uma relação entre os ativos circulantes e realizável a longo prazo, e os passivos exigíveis a curto e longo prazo. Para Assaf Neto (2012), o índice de liquidez geral revela a capacidade de transformar seus recursos financeiros em caixa, tanto no curto como em longo prazo. A liquidez geral, então, é utilizada também como uma medida de segurança financeira da empresa, em longo prazo, revelando sua capacidade de saldar todos seus compromissos.

Para o cálculo da liquidez geral utiliza-se a seguinte fórmula:

$$LG = \frac{AC + ARLP}{PC + PNC}$$

Para Hoji (2004, p. 285), “na maioria dos casos, esse índice é considerado como o melhor indicador da capacidade de pagamento da empresa”, ou seja, o índice de Liquidez Corrente é o melhor indicador para analisar a capacidade de pagamento corrente das dívidas.

Para Hoji (2004) o índice liquidez corrente segue os seguintes padrões: se possuir o valor maior que 1,0, quer dizer que a empresa possui capital circulante líquido positivo; se o índice for igual a 1,0, significa que seu CCL é nulo, ou seja, os direitos e obrigações a curto prazo são equivalentes; e se a liquidez corrente for menor que 1,0,denota-se que o capital circulante líquido é negativo.

Para mensurar esse índice utiliza-se a seguinte equação:

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

Para verificar se o ativo circulante possui uma elevada concentração de investimento em estoques e o passivo em empréstimos, e evitar que a empresa passe por dificuldades financeiras, utiliza-se o índice de liquidez seca. Com isso, será notada a capacidade de a empresa cumprir as obrigações de curto prazo, considerando a variável que ela não consiga vender seus estoques. Parra Assaf Neto (2012), o quociente demonstra a parcela das dívidas a curto prazo que possuem condições de serem saldadas pelos itens monetários de maior liquidez.

Para verificar esse índice utilizamos a resolução da seguinte fórmula:

$$LS = \frac{AC - \text{Estoque} - \text{Despesas Antecipadas}}{PC}$$

Por fim, temos o índice de liquidez imediata que, para Hoji (2004), mensura os recursos imediatos disponíveis na organização para liquidar obrigações a curto prazo, sendo essas obrigações compostas por dívidas com prazo de vencimento de até 365 dias.

O índice pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$LI = \frac{\text{Disponível}}{PC}$$

Para Marques (2002), tende a avaliar a garantia de recursos financeiros imediatos, ou seja, caixas, bancos e aplicações que possam ser convertidos em dinheiro rapidamente.

Esses indicadores irão proporcionar a análise de composição da liquidez da empresa em relação às dívidas de curto e longo prazo, ou seja, evidenciara o que a empresa tem disponível em caixa para sanar suas obrigações e cruzando informações com os demais indicadores estudados nos levaram a compreender o porquê da situação encontrada.

5.1.5 Índices de Endividamento

Segundo Marques (2002), os índices de endividamento têm como finalidade mesurar a formação da estrutura de financiamento da organização. Essas medidas buscam relacionar o grupo de patrimônio de associados e as fontes de financiamento. Para Assaf Neto (2003), quanto maior o indicador, maior será o grau de dependência financeira da empresa em relação a recursos de terceiros.

Marcelo (2002) divide os índices de endividamento em três equações que identificarão a relação de capital de terceiros e o total, a relação de capital de terceiros e o próprio e, por fim, a relação entre os exigíveis a curta e longo prazo.

Para analisar a dependência de capital de terceiros utiliza-se a seguinte fórmula:

$$RCTT = \frac{\textit{Exigível Total}}{\textit{Exigível Total} + \textit{PL}} \times 100$$

Para Marcelo (2002), a relação de capital de terceiros visa relacionar o capital de terceiros com o capital próprio. Sendo assim, é possível mensurar o quanto os exigíveis a longo prazo são oriundos de terceiros e quanto representam em relação ao patrimônio líquido.

Para isso utilizamos a função:

$$RCTP = \frac{\textit{Exigível Total}}{\textit{PL}} \times 100$$

Para Marcelo (2002), utiliza-se a relação entre os exigíveis a curto e longo prazo para avaliar a estrutura temporal das dívidas existentes. Com isso, poderemos analisar qual o nível necessário de liquidez para cumprir com as suas obrigações nas datas devidas.

A função que forma esse indicador é:

$$RELC = \frac{\textit{PC}}{\textit{Passivo Exigível a longo Prazo}} \times 100$$

Estes índices revelam o nível de endividamento da empresa. O estudo desses indicadores por diversos períodos mostra a política de obtenção de recursos da empresa, isto é, se a empresa vem financiando o seu Ativo com Recursos Próprios ou de Terceiros e em que proporção. É por meio desses indicadores que apreciaremos o nível de endividamento da empresa.

5.1.6 *Indicadores de rentabilidade*

O capital circulante líquido não possui um aprofundamento necessário para obter a capacidade de solvência de uma organização. Para isso, se faz necessária a utilização de

índices financeiros que expressem informações complementares e auxiliem o gestor financeiro no processo decisório (ASSAF NETO; SILVA, 2003). Hoji (2001) afirma que os índices de rentabilidade mensuram o quanto o capital investido na organização está rendendo. Portanto, os índices possuem grande relevância para as organizações, já que buscam evidenciar o sucesso ou fracasso empresarial.

Os indicadores de rentabilidade apresentam como função principal a avaliação dos resultados obtidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelam suas dimensões. Dessa forma, o ativo total, o patrimônio líquido e as receitas de vendas são as principais bases de comparação adotadas neste estudo, bem como o lucro operacional e o lucro líquido, que são os resultados geralmente utilizados (ASSAF NETO, 2003).

Para verificar o retorno das aplicações obtidas pelos acionistas e credores, Assaf Neto (2003) define como principal indicador o índice de retorno sobre investimento, também conhecido como ROI, que tem como função a seguinte fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Lucro Operacional Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100\%$$

Assaf Neto (2003) afirma que para analisar o retorno das aplicações realizadas pelos proprietários utiliza-se o índice de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). Este índice objetiva medir quanto os acionistas auferem de lucro para cada unidade monetária de recursos próprios investidos na empresa, sendo calculado por meio da seguinte fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{PL} \times 100\%$$

Para Assaf Neto (2003), o último indicador de rentabilidade possui como objetivo a avaliação da rentabilidade da empresa. Sendo esse indicador nomeado como retorno sobre o ativo (ROA), ele evidencia o retorno obtido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos. Segundo Kassaiet al. (2002, p. 34), “ROA é a taxa de retorno genuína da empresa, atribuída a sua capacidade geradora de resultados, independentemente de sua estrutura de financiamento”.

Tendo como fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100\%$$

Para mensurar a rapidez com que as contas são convertidas em vendas ou em caixa, como também a eficiência da empresa na utilização dos seus ativos permanentes e do ativo total (GITMAN, 2010), existe o índice giro do ativo total (GA). Esse índice relaciona-se da seguinte forma:

$$GA = \frac{\text{Receita Líquida}}{\text{Ativo Total}} \times 100\%$$

O giro do ativo total, de acordo com Gitman (2010), indica a eficiência com a qual a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas. Segundo Christopher (1997), muitas empresas têm notado que, ao invés do aumento das margens de lucro, uma opção para melhorar os resultados é uma alta produtividade dos ativos.

5.2 Administração de Capital de Giro

Para Assaf Neto e Silva (2002, p. 14), “giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano”. De modo mais amplo, o capital de giro representa os recursos necessários para que a organização financie suas operações a partir da compra de matérias-primas, até o recebimento decorrente da venda do produto.

Para Gitman (2004, p. 510), os ativos circulantes denominados de capital de giro, “representam a proporção do investimento total da empresa que circula, de uma forma para outra, na condução normal das operações”. Essa ideia envolve a transição repetida de caixa para estoques, para contas a receber e de volta para caixa.

5.2.1 Ciclo Operacional e Ciclo financeiro

Para compreender a evolução da atividade operacional da organização são utilizados os indicadores de atividade. Esses indicadores expressam as mudanças sofridas pelo capital e valores empregados na prestação de serviço, indicando, assim, o ciclo de recuperação dos empregados. Para Gitman (2004, p. 47), “os índices de atividade medem a velocidade com

que as várias contas são convertidas em vendas ou caixa – entradas ou saídas”. Para Cruz, Andrich e Mugnaini (2011), os indicadores que expressam a capacidade de atividade da empresa são o prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e de estocagem, e giro do ativo.

Para Padoveze (2010), o prazo médio de recebimento tem como objetivo dar um parâmetro de quanto tempo, em média, a empresa demora a receber suas vendas diárias. Para calcular isso, Matarazzo (2008) utiliza a seguinte fórmula:

$$PMR = \frac{\textit{Clientes (Duplicatas a Receber)}}{\textit{Receita Operacional Bruta}} \times 360$$

O resultado obtido pela função é expresso em dias, tendo em vista que quanto menor a quantidade de dias, mais rápido os recursos estarão disponíveis à empresa. Segundo Assaf Neto (2010, p. 106), “[...] a empresa deve abreviar, sempre que possível, o prazo de recebimento de suas vendas. Com isso, poderá manter recursos disponíveis para outras aplicações mais rentáveis por prazos maiores”. Sendo complementado por Iudícibus (2010), o prazo médio de recebimento indica a quantidade média de tempo que a empresa deve esperar para que seus recursos oriundos das vendas a prazo estejam disponíveis em caixa.

Segundo Padoveze (2010), prazo médio de pagamento tem como finalidade demonstrar o prazo médio em que a empresa consegue honrar as suas obrigações com seus fornecedores. Com isso, Assaf Neto (2010), afirma que a análise do comportamento do indicador médio de pagamento irá demonstrar a viabilidade de optar entre um prazo de pagamento mais longo ou mais curto.

Para Matarazzo (2008), o cálculo desse índice utiliza-se a seguinte fórmula:

$$PMP = \frac{\textit{Fornecedores (Duplicatas a Pagar)}}{\textit{CMV}} \times 360$$

Seguindo o padrão do indicador anterior, o prazo médio de pagamento é expresso em dias, com a ressalva de que quanto maior o indicador, melhor será a situação financeira da organização. Para Gitman (2004), é importante fazer uma análise dos indicadores de recebimento e pagamento em conjunto para saber se a situação da empresa é confortável ou desconfortável, levando em conta se a empresa irá receber seus recursos em tempo hábil para cumprir suas obrigações.

O Prazo médio de estocagem é definido, por Assaf Neto (2010), como o índice que irá indicar o tempo necessário para a renovação dos estoques da empresa. Matarazzo (2008) utiliza a seguinte fórmula para calcular prazo médio de estocagem:

$$PME = \frac{\textit{Estoque}}{\textit{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360$$

Para Padoveze (2010), este índice expressa a velocidade com que o estoque se transforma em caixa. Para Braga (2008), o prazo médio de estocagem irá englobar as matérias-primas e outros materiais de produção quando se pesquisam indústrias. No caso das prestadoras de serviço, esse indicador demonstra o tempo médio no qual os produtos ficam parados no estoque da empresa até ser vendido.

5.2.2 *Equilíbrio Financeiro e Capital de Giro*

Assaf Neto e Silva (2007) afirmam que para as empresas obterem sucesso precisam preservar um nível de capital de giro satisfatório, tendo a garantia da manutenção das atividades operacionais. Esse nível satisfatório de equilíbrio financeiro é obtido quando a organização possui obrigações e recursos com prazos de conversão em caixa semelhantes às suas datas de vencimento.

Zdanowicz (2002) corrobora caracterizando cinco peculiaridades para empresas que apresentam equilíbrio financeiro: o constante equilíbrio entre as entradas e as saídas de caixa, uma participação significativa de capital próprio, em relação ao capital de terceiros, a rentabilidade do capital empregado, uma menor necessidade capital de giro e, por fim, a estabilidade entre os prazos médios de recebimento e pagamento.

5.2.3 *Necessidade de Capital de giro (NCG)*

A NCG ou necessidade de capital de giro pode se definir como a necessidade contínua de aplicação de fundos operacionais, denominada como ciclo financeiro positivo (MACHADO et al., 2006). Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) definem NCG como a necessidade de aplicações contínua em fundos acarretados pelas operações da empresa.

Para Fleuriet (2003), a necessidade de capital de giro é demonstrada pela diferença entre o Ativo Circulante Operacional (ACO) e Passivo Circulante Operacional (PCO) como o expresso na seguinte equação:

$$NCG = ACO - PCO$$

Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) afirmam que a NCG está diretamente ligada à natureza e ao nível em que a organização se encontra, pois quanto maior o volume do negócio, maior será a necessidade de investimento em giro.

De acordo com Silva (2012, p.170), “a Necessidade de Capital de Giro é a principal determinante da situação financeira de uma empresa, expressando o nível de recursos necessários para a manutenção do giro dos negócios”. A análise das variáveis segue as seguintes métricas, conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Interpretação dos sinais da NCG

NGC	Ativo/Passivo	Situação
Positivo	ACO > PCO	Indesejável
Negativo	ACO < PCO	Desejável
Neutro	ACO = PCO	Neutra

Fonte: Elaboração própria, 2016.

5.2.4 O Capital de giro líquido (CGL)

Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) definem capital de giro como um termo econômico-financeiro utilizado como fonte de recursos financeiros permanentes, nas aplicações, e para satisfazer a NCG da empresa. Braga (1991) complementa conceituando-o como uma fonte para o planejamento e controle das fontes financeiras aportadas no ativo circulante.

O CGL pode ser calculado utilizando as seguintes funções para longo e Curto Prazo respectivamente:

$$CGL = PL + EPL - (AP + RLP) \quad \text{OU} \quad CGL = AC - PC$$

Para Assaf Neto (2010, p.211), “pela análise de seus elementos patrimoniais são identificados os prazos operacionais, o volume de recursos permanentes que se encontra financiando o giro, e as necessidades de investimento operacional”. As variáveis encontradas na equação devem servir para prever e controlar com maior precisão as entradas de caixa, expondo se a empresa está trabalhando com uma liquidez aceitável, ou não, e, para isso, deve seguir os seguintes parâmetros, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Interpretação dos sinais do CGL

CGL	Ativo/Passivo	Situação
Positivo	$(PL+ELP) > (RLP+AP)$ $AC > PC$	Desejável
Negativo	$(PL+ELP) < (RLP+AP)$ $AC < PC$	Indesejável
Neutro	$(PL+ELP) = (RLP+AP)$ $AC = PC$	Neutra

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Para Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), se o capital de giro não representar positivamente as variações de demanda de capital, pode-se interpretar como uma situação de desequilíbrio. Essa situação, segundo os mesmos autores, é considerada um efeito tesoura, ou seja, a empresa aumentou o seu nível de autofinanciamento e do CGL em relação ao NCG, tornando seus recursos insuficientes para suprir o seu crescimento.

Sobre capital de giro, Assaf Neto (2003) faz algumas considerações de extrema relevância:

É importante acrescentar que essa medida não identifica rigorosamente os recursos próprios da empresa que estão financiando sua atividade. Dada a evidente impossibilidade de “casarem-se” todas as operações de captação e aplicação de uma empresa, o valor encontrado reflete mais adequadamente recursos do passivo de longo prazo sendo esses próprios ou de terceiros alocados em itens ativos não permanentes, e não necessariamente do patrimônio líquido (ASSAF NETO, 2003, p. 454)

5.2.5 Saldo em Tesouraria (ST)

Para Silva (2012, p.175), “[...] saldo de Tesouraria compreende a diferença entre o Ativo Circulante Financeiro e o Passivo Circulante Financeiro”. Fleuriet (2003) propõe as seguintes funções para definição do saldo em tesouraria:

$$ST1 = ACF - PCF \quad \text{OU} \quad ST2 = CGL - NCG$$

Para Assaf Neto e Silva (2002), o saldo em tesouraria tem como finalidade representar a real situação financeira em que a empresa está, podendo definir se ela possui condições reais de cumprir com as obrigações de eventuais expansões da necessidade de investimento operacional em giro, principalmente nos períodos sazonais.

Para Silva (2012), quando o resultado é expresso de forma negativa, há um indício de que a organização financia um percentual da sua NCG ou do ativo não circulante com fontes

de financiamento de curto prazo. Já quando positivo, Silva (2012) afirma que a empresa tem recursos para aplicar no mercado financeiro e possui fonte para investimentos permanentes.

As variáveis possuem o seguinte parâmetro, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Variáveis do Saldo em tesouraria

Tesouraria	Ativo/Passivo	Situação
Positivo	$ACF > PCF$	Desejável
Negativo	$ACF < PCF$	Indesejável
Neutro	$ACF = PCF$	Neutra

Fonte: Elaboração própria, 2016.

5.2.6 Equilíbrio Financeiro

Assaf Neto e Silva (2007) ressaltam que para obter o equilíbrio financeiro é necessário inicialmente obter o CCL positivo. Com isso, identifica-se no ativo circulante as contas de longo prazo e as variáveis sazonais, mantendo o equilíbrio por meio do financiamento das necessidades variáveis com dívidas de curto prazo, e utilizando os recursos de longo prazo para financiar todas as atividades permanentes.

Com base nos conceitos apresentados, o Modelo de Fleuriet (2003) baseia-se no modelo francês de gestão, e tem como objetivo diagnosticar a saúde financeira, com sua principal abordagem na liquidez e na gestão de capital de giro das empresas. Esse estudo foi desenvolvido, em 1980, por Fleuriet e Fleuriet. Em seguida, o autor Silva, em 2010, aprimorou o modelo original para a realidade brasileira, fazendo, assim, disseminação no meio acadêmico.

Segundo Brasil e Brasil (2002), o modelo tem duas funcionalidades: a primeira funcionalidade é análise do Capital de Giro e como ferramenta para análise financeira organizacional, permitindo mensurar os impactos das variações na formação financeira da organização. Sendo assim, o modelo visa analisar o desempenho com foco na análise das variáveis financeiras ou análise do capital de giro com o ponto base na solvência e liquidez da empresa.

Silva (2010) afirma que a preocupação básica nesse modelo se resume a relacionar as diversas contas, não apenas pela dimensão de tempo, mas também pelo relacionamento com as atividades da organização. Silva (2010) afirma que o foco do modelo está na divisão dos ativos e dos passivos circulantes ligados às operações da empresa. A partir da interação dessas subdivisões, torna-se possível calcular as variáveis do modelo, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Variáveis do Modelo Fleuriet

VARIÁVEL	FÓRMULA
Necessidade de Capital de Giro	$NCG = ACO - PCO$

Capital de Giro	$CGL = PL + EPL - (AP + RLP)$ ou $CGL = AC - PC$
Saldo de Tesouraria	$ST1 = ACF - PCF$ ou $ST2 = CGL - NCG$

Fonte: Elaboração própria, 2016.

CAPÍTULO VI

Aspectos Metodológicos

Nesta etapa são descritos os métodos e técnicas utilizadas no presente trabalho. Sendo assim, detalhados os processos utilizados durante o estudo. São apresentadas também as informações relevantes sobre as características do estudo. O instrumento de coletas de dados, e análise dos dados e as limitações encontradas são, por fim, definidas e especificadas.

Em relação à natureza, esta pesquisa é considerada de natureza aplicada. Segundo os autores Cervo e Bervian (2007), essa natureza é caracterizada pelo processo no qual pesquisador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, buscando soluções para problemas concretos. A pesquisa se caracteriza como qualitativa segundo as características definidas por Fachin (2006), ou seja, qualitativa devido aos seus atributos que relacionam aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente.

Para desenvolver a análise e caracterizar a problematização da pesquisa utiliza-se o método de pesquisa documental. Que tem como característica “a análise documental, buscando identificar informações factuais nos documentos com base em questionamentos e hipóteses de interesses (CAULLEY apud LÜDKE e ANDRE, 1986:38). Sendo complementado por Helder (2006) como uma técnica que se vale de documentos originais e que não tenham recebido nenhum tratamento analítico de nenhum autor. Para isso foram analisados os Balanços Patrimoniais (BP) e Demonstrativos dos Resultados do Exercício (DRE) dos anos de 2011 ate 2014.

Concluindo o processo de análise metodológica, em relação aos procedimentos técnicos, essa pesquisa é então caracterizada como um estudo de caso, em função de considerar-se uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, representativo de seu universo para examinar aspectos variados de sua vida. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Essa visão é complementada por Mattar (1999, p.78), uma vez que autor ressalta que “o estudo de caso é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações”.

Para analisar os dados foram utilizados os métodos de análises financeiras Verticais e Horizontais para observar o comportamento das contas e seus componentes nos períodos estudados e junto a esse método foram utilizados indicadores de rentabilidade, endividamento, liquidez em combinação ao modelo Freuriet, tendo como base as seguintes formulas.

Quadro 6 - Formulas

$LG = \frac{AC + ARLP}{PC + PNC}$	AC – Ativo Circulante; ARLP – Ativo Realizável a Longo Prazo; PC – Passivo Circulante; PNC – Passivo Não Circulante;
$LI = \frac{\text{Disponível}}{PC}$	PC – Passivo Circulante; Disponível – Caixa;
$LS = \frac{AC - \text{Estoque} - \text{Despesas Antecipadas}}{PC}$	AC – Ativo Circulante; PC – Passivo Circulante;
$RELC = \frac{PC}{\text{Passivo Exigível a longo Prazo}} \times 100$	PC – Passivo Circulante; Passivo Exigível a Longo Prazo – Passivo não Circulante;
$RCTP = \frac{\text{Exigível Total}}{PL} \times 100$	Exigível Total – Passivo circulante + Passivo não Circulante; PL – Patrimônio Líquido
$RCTT = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Exigível Total} + PL} \times 100$	Exigível Total – Passivo circulante + Passivo não Circulante; Exigível Total – Passivo circulante + Passivo não Circulante; PL – Patrimônio Líquido
$ROA = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100\%$	ROA – Retorno sobre o Ativo;
$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{PL} \times 100\%$	ROE – Retorno sobre PL;
$ROI = \frac{\text{Lucro Operacional Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100\%$	ROI – Retorno sobre Investimento;
$PME = \frac{\text{Estoque}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360$	PME – Prazo Médio de Estocagem;
$PMR = \frac{\text{Clientes (Duplicatas a Receber)}}{\text{Receita Operacional Bruta}} \times 360$	PMR – Prazo Médio de Recebimento;
$PMP = \frac{\text{Fornecedores (Duplicatas a Pagar)}}{CMV} \times 360$	CMV – Custo de Mercadoria Vendida;
$GA = \frac{\text{Receita Líquida}}{\text{Ativo Total}} \times 100\%$	GA – Giro do Ativo;
$NCG = ACO - PCO$	ACO – Ativo Circulante Operacional; PCO – Passivo Circulante Operacional;
$CGL = AC - PC$	AC – Ativo Circulante; PC – Passivo Circulante;
$ST1 = ACF - PCF$	ACF – Ativo Circulante Financeiro; PCF – Passivo Circulante Financeiro;
$ST2 = CGL - NCG$	CGL – Capital de Giro Líquido; NCG – Necessidade de Capital de Giro;

Fonte: Elaboração própria, 2016.

CAPÍTULO VII

Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Após a aplicação da metodologia da pesquisa, para análise dos índices financeiros efetuou-se uma tabela resumo com as variações dos mesmos. Assim, são apresentadas apenas as variações de cada um dos indicadores analisados nos períodos de 2011, 2012, 2013 e 2014, tendo em vista que a pesquisa tem por objetivo analisar a liquidez e o nível de endividamento da empresa estudada, o impacto dos índices de liquidez e endividamento no dia a dia da organização, e seu nível de rentabilidade através de análises horizontais e verticais.

7.1 Análise Horizontal e Vertical

Para observar a evolução de cada conta no decorrer dos tempos presentes na DRE e no Balanço Patrimonial, usamos a Análise Horizontal, que tem a preocupação de analisar o crescimento ou decréscimo de contas, ou conjunto de contas específicas, ou seja, a comparação não é realizada com os itens do mesmo período e sim o mesmo item em cada período. Com isso, observa-se a evolução patrimonial em determinado período de tempo, assim como, o comportamento de cada conta da demonstração.

Já a Análise Vertical tem como ideia principal analisar a estrutura das contas presentes nas demonstrações contábeis, buscando evidenciar as participações dos elementos dentro do total. Para ilustrar a análise, foram levados em consideração as DRE's e os Balanços patrimoniais de 2011 a 2014, expressos nos apêndices 1, 2 e 3.

Inicialmente, observa-se no apêndice 1 que a empresa passa por um constante crescimento no tocante à Receita Operacional Bruta, que cresceu em um período 3 anos 17,4%. Já as suas despesas operacionais sofreram um aumento de 66,69% no mesmo período. Devido ao grande aumento nas despesas operacionais, observa-se que houve uma queda brusca no resultado líquido de exercício de cerca de 80% do ano de 2013 para 2014.

Como observado anteriormente, houve uma grande queda no resultado do exercício em 2014. Assim, podemos concluir que o fator que mais interferiu nessa redução foi o alto índice de despesas operacionais, que representa 43,88% da Receita Bruta. Fazendo uma análise com os períodos anteriores, houve um crescimento de cerca de 10% em relação ao ano de 2011. Dessa forma, levando em conta a análise do balanço patrimonial, podemos concluir que esse aumento nas despesas operacionais é subproduto da interferência do aumento com as obrigações trabalhistas.

Observa-se que o total dos ativos e passivos de 2011 a 2014 sofreu um aumento de aproximadamente 10%, passando de R\$ 6.704.306,91 para R\$ 7.371.895,40. Porém, ao observar a movimentação, entre o período 2013 e 2014, a empresa passou por uma redução de 12% nos seus ativos e passivos totais, tendo uma queda de pouco mais de R\$ 1.200.000,00.

Já na análise Vertical, verifica-se que o Ativo Circulante, que em 2011 representava 73,19% do ativo total, passou a representar 78,04%, enquanto o Passivo Circulante reduziu no mesmo período passando de 52% para 31,93% em relação ao passivo Total. É interessante observar que houve uma variação no ativo circulante durante os períodos analisados, representando 26,81% dos ativos totais em 2011, que chegou a representar 21,60% no ano de 2014. Nesse período, nota-se a mudança maior em suas aplicações.

No período de 2011, existia uma divisão igualitária entre os realizáveis a longo prazo com 13,32% e de 13,49% do imobilizado no que diz respeito aos ativos não circulantes. Porém, no período de 2014, além da redução no ativo não circulante, nota-se que houve uma mudança nas suas aplicações, pois a representatividade do realizável a longo prazo passou para 17,75%, e o imobilizado representa 3,85% do Ativo Não Circulante.

Observa-se também um aumento de investimento dos sócios na empresa, pois o investimento inicial de PL representava 33,83% do passivo total, em 2011, e passou a representar 57,22%, em 2014. Nota-se, ainda, a variação no exigível a curto prazo, pois, em 2011, representava 52% de todo o passivo, e passou a representar 31,93%, em 2014. Essa redução se deu devido ao aumento do PL da empresa.

Analisando a lucratividade da empresa, observa-se que houve uma evolução representativa durante o período analisado tendo um aumento de mais de 100% de 2011 para 2014. Porém, ao analisar o período de 2012 para 2013, a empresa sofreu uma queda significativa e passou a se recuperar nos períodos seguintes, crescendo 25% de 2013 para 2014, conforme apresentado nos apêndices 2 e 3.

7.1.1 Indicadores de Liquidez

Inicialmente, vamos fazer a análise dos níveis de indicadores de liquidez no qual o valor de referência é 1,00. Segundo Assaf Neto (2003), os índices de liquidez têm como função mensurar a capacidade de cumprir plenamente as obrigações assumidas no passivo, conforme o Quadro 6.

Quadro 7- Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	ANO			
	2011	2012	2013	2014
Liquidez Geral	1,92	2,81	3,87	3,13
Liquidez Corrente	1,41	2,06	3,05	2,46
Liquidez Seca	1,21	1,64	2,52	2,05
Liquidez Imediata	0,01	0,08	0,01	0,00

Fonte: Elaboração própria, 2016.

a) Liquidez Geral

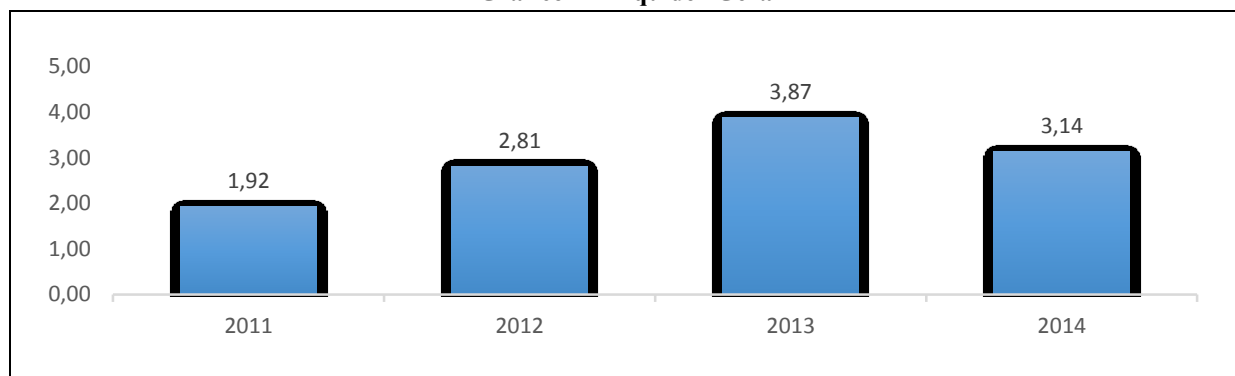
Marques (2002) define o índice de liquidez geral como a relação entre os ativos circulantes e realizável a longo prazo, e os passivos exigíveis a curto e longo prazo. Esse índice objetiva revelar a capacidade de transformar seus recursos financeiros em caixa, ou seja, o índice irá indicar o quanto a empresa possuirá para honrar seus compromissos.

Através dessas informações, nota-se que no período de 2011, a empresa possuía para cada R\$1,00 de dívida, a curto e longo prazo, R\$1,92 de valores a receber a curto e longo prazo. Nos períodos de 2012 e 2013, observa-se um aumento nos índices, pois, no ano de 2012, houve um aumento de R\$0,89 chegando a R\$2,81 e, no ano de 2013, um aumento de R\$1,95 em relação ao período 2011, chegando a R\$3,87.

No período de 2014, houve uma leve redução no índice em relação ao período de 2013. E o período se encerrou com R\$3,14 de valores a receber a curto e longo prazo.

Tais informações estão mais visíveis no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Liquidez Geral



Fonte: Elaboração própria, 2016.

b) Liquidez Corrente

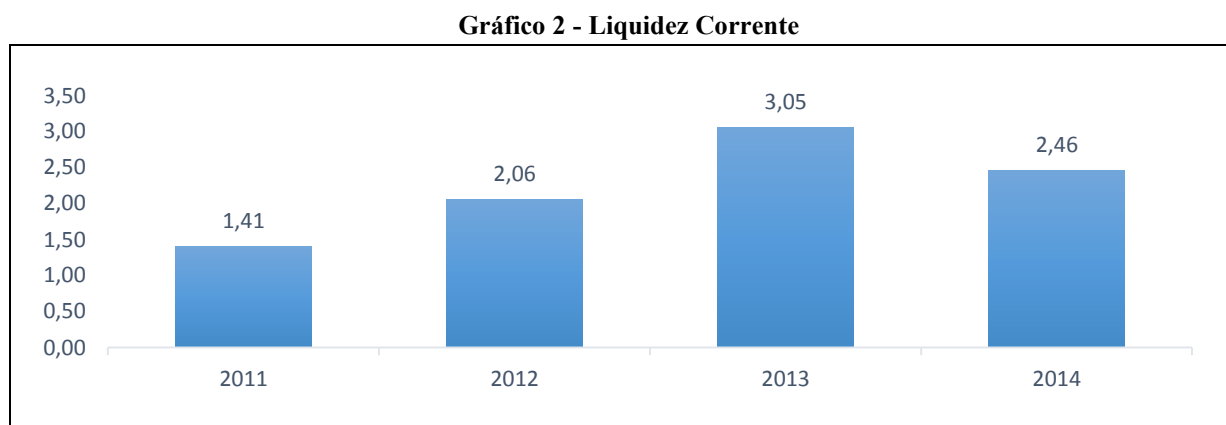
Para Hoji (2004), o índice de liquidez corrente é considerado, na maioria dos casos, como o melhor indicador da capacidade de pagamento da empresa, ou seja, o indicador

indicará o quanto a empresa poderá dispor em recursos de curto prazo para honrar suas dívidas circulantes.

Nota-se, no primeiro período, que para cada R\$ 1,00 investido, há R\$ 1,41 de recursos que possam ser transformados em caixa e equivalentes de caixa, como observado no índice de liquidez geral. O índice de liquidez corrente segue o mesmo caminho. Nos períodos de 2012 e 2013, o índice cresce, e no período de 2012 existe R\$ 2,06 de recursos disponíveis. Em 2013, R\$ 2,74. Já no último período 2014, o índice sofre uma redução, e para cada R\$ 1,00 de obrigação a curto prazo, há R\$ 2,46 para cobertura daquela dívida, ou seja, a empresa demonstra que possui capital disponível para liquidar as obrigações, porém um índice igual ou superior a 2,5.

Isso acontece, pois grande parte dos vencimentos das obrigações a curto prazo poderão se concentrar em um período menor que o período de recebimento. Confirma-se essa ideia no Balanço Patrimonial de 2014. Quando analisamos a composição do ativo, nota-se que boa parte do seu ativo concentra-se em contas de longo prazo, ou seja, o valor disponível em Caixa representa apenas 0,13% do seu ativo circulante, e isso pode interferir no alto índice de endividamento.

Assim, nota-se que a empresa possui capacidade de saldar seus compromissos a curto prazo, sendo essas afirmações evidenciadas no Gráfico 2:



Fonte: Elaboração própria, 2016.

c) Liquidez Seca e Liquidez Imediata

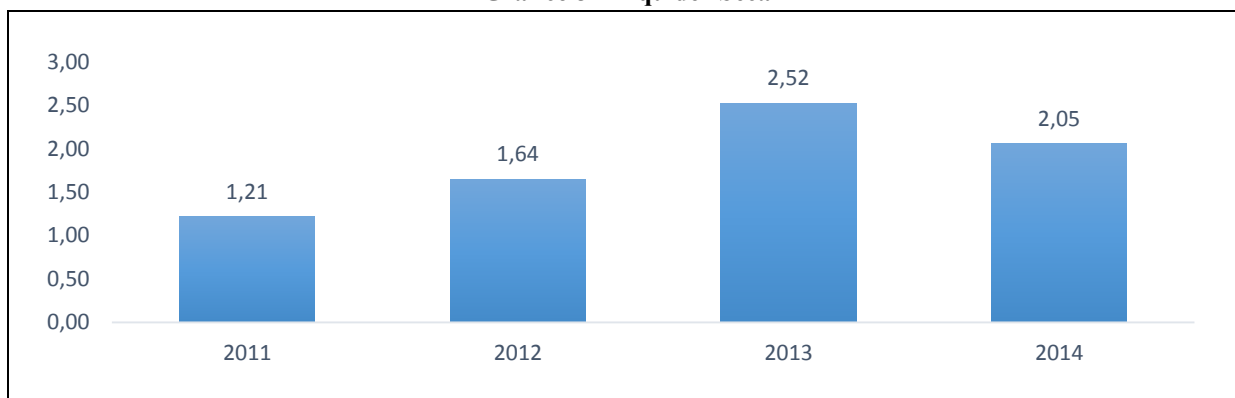
Assaf Neto (2012) afirma que o quociente demonstra a parcela das dívidas a curto prazo que possuem condições de serem salgadas pelos itens monetários de maior liquidez, ou seja, o índice busca aprimorar a liquidez corrente indicando o quanto a empresa irá dispor de recursos circulantes, sem vender seus estoques e honrando suas obrigações de curto prazo.

Com este índice, vamos observar que, se a empresa parasse de vender nos períodos analisados, teoricamente, conseguiria honrar suas dívidas com certa folga. Porém, como já visto no indicador na Análise Vertical, a concentração em caixa da empresa é muito baixa, assim, retirando apenas o estoque não sabemos a capacidade real da empresa para sanar as suas dívidas a curto prazo. Dessa forma, para uma real situação, vamos utilizar o índice de liquidez imediata.

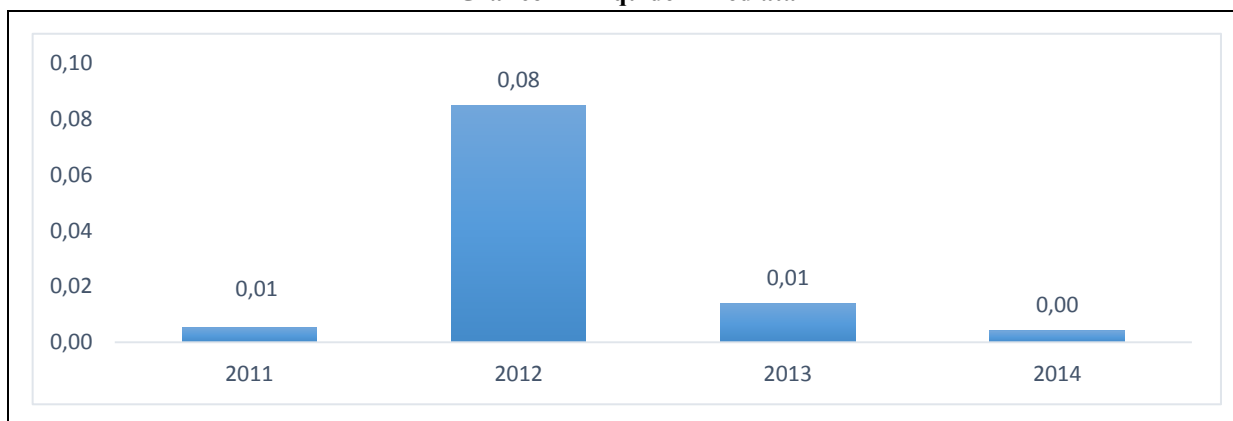
Marques (2002) afirma que o índice de liquidez imediata busca avaliar a garantia de recursos financeiros imediatos, ou seja, esse indicador é a comparação entre disponíveis e passivo circulante, no qual será indicada a capacidade da empresa de honrar com os compromissos que pode liquidar imediatamente.

Nota-se que, no período de 2011, para cada R\$ 1,00 de obrigações existia R\$ 0,01 de capital imediato. Nos períodos seguintes de 2012 e 2013, a empresa cresce na sua capacidade de honrar com suas obrigações passando de R\$ 0,08, em 2012, para R\$ 0,01, em 2013. Porém, no último período, o índice cai para R\$ 0,00. Como o índice não leva em conta os direitos a receber e as obrigações a vencer em datas variadas, não se pode afirmar que a empresa está passando por problemas financeiros, sendo isso comprovado na composição do ativo da mesma. Os Gráficos 3 e 4 apresentam essa discussão:

Gráfico 3 - Liquidez Seca



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Gráfico 4 - Liquidez Imediata

Fonte: Elaboração própria, 2016.

7.1.2 Índices de Endividamento

Marques (2002) define índices de endividamento como os responsáveis por mesurar a formação da estrutura de financiamento da organização. Assaf Neto (2003) complementa o conceito de Marques informando que quanto maior o indicador, maior será o grau de dependência financeira da empresa em relação a recursos de terceiros, assim como nos indicadores de liquidez cujo valor de referência é R\$ 1,00.

Para fazer a análise dos indicadores de endividamento, encontra-se o Quadro 7:

Quadro 8 - Indicadores de Endividamento

Indicadores de Endividamento				
	2011	2012	2013	2014
RCTT	0,52	0,36	0,28	0,32
RCTP	1,96	0,98	0,82	0,75
RELC	3,67	2,56	1,66	2,94

Fonte: Elaboração própria, 2016.

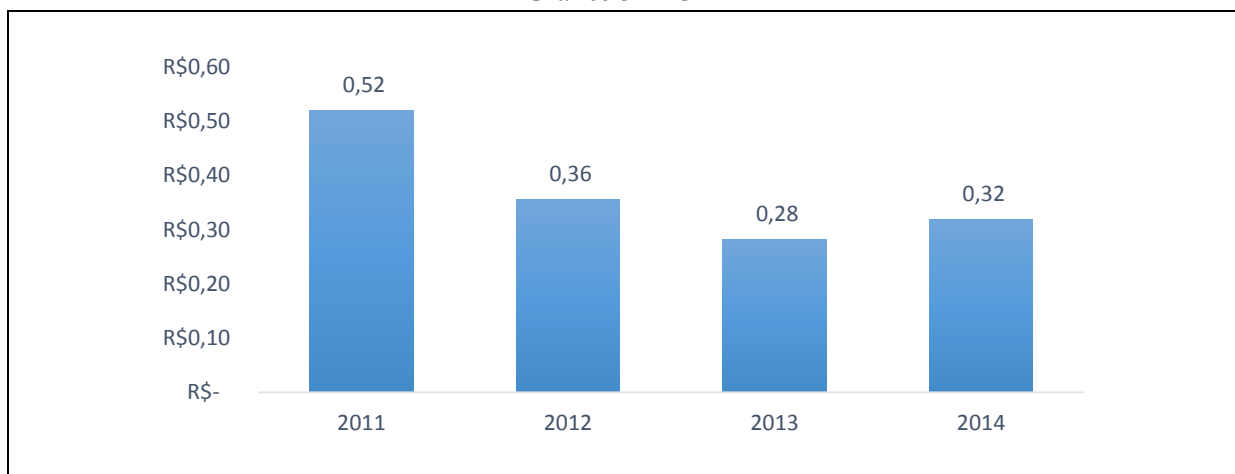
a) Relação de capital de terceiros e total

Para Iudícibus (2009), a relação de capitais de terceira expressa qual o percentual do ativo total financiado com recursos de terceiros. Contudo, esse percentual não pode ser muito expressivo, pois aumenta progressivamente suas despesas financeiras, acabando com a rentabilidade da organização.

Podemos notar que houve uma queda da dependência de capital de terceiros, nos períodos 2011 até o período 2014. No período 2011, para cada R\$ 1,00 de ativo, R\$ 0,52 eram financiados por capital de terceiros, ou seja, mais da metade dos seus ativos estava comprometido com terceiros. Porém, nos períodos seguintes, notam-se quedas consecutivas

passando de R\$ 0,36, em 2012, para R\$0,28, em 2013, e finalizando com R\$ 0,32,em2014. Com isso, podemos observar que a empresa passou a ter apenas 32% de seu ativo financiado por terceiros, conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5 - RCTT



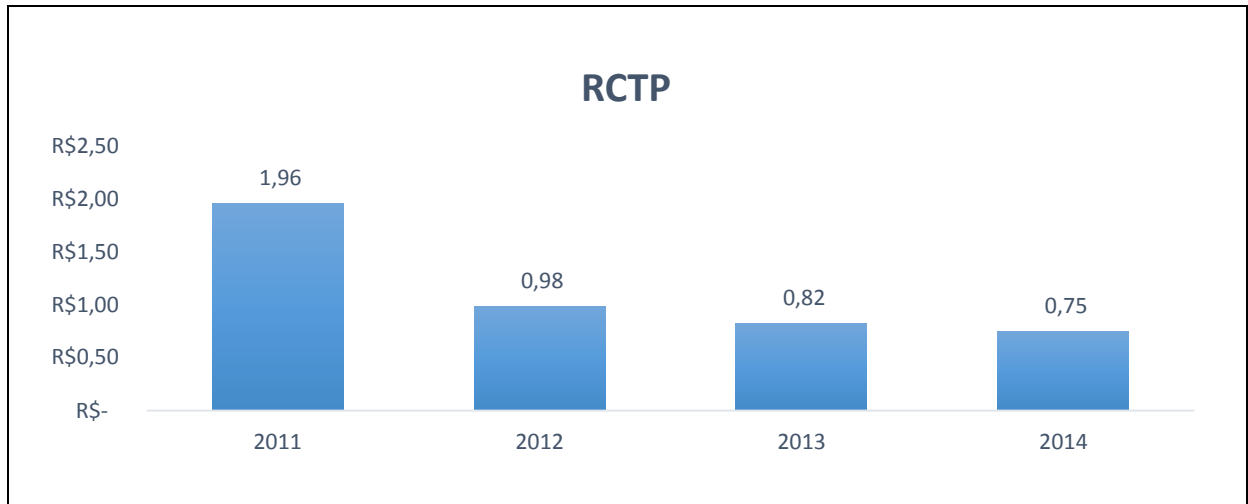
Fonte: Elaboração própria, 2016.

b) Relação de capital de terceiros e Próprio

Para Marcelo (2002), a relação de capital de terceiros visa relacionar o capital de terceiros com o capital próprio. Sendo assim, é possível mensurar o quanto os exigíveis a longo prazo são oriundos de terceiros e o quanto representam em relação ao patrimônio líquido.

Para Hoji (2010), o índice indica o percentual dos recursos próprios investidos no ativo permanente, ou seja, no período2011, cada R\$ 1,00 investido no ativo permanente foi do capital próprio, e R\$0,96 foi originado de capital de terceiros. Com isso, nota-se que a empresa operava com capital de terceiros, contudo, nos períodos seguintes, a empresa se torna menos dependente de capital de terceiros, como podemos observar no Gráfico 6:

Gráfico 6 - RCTP

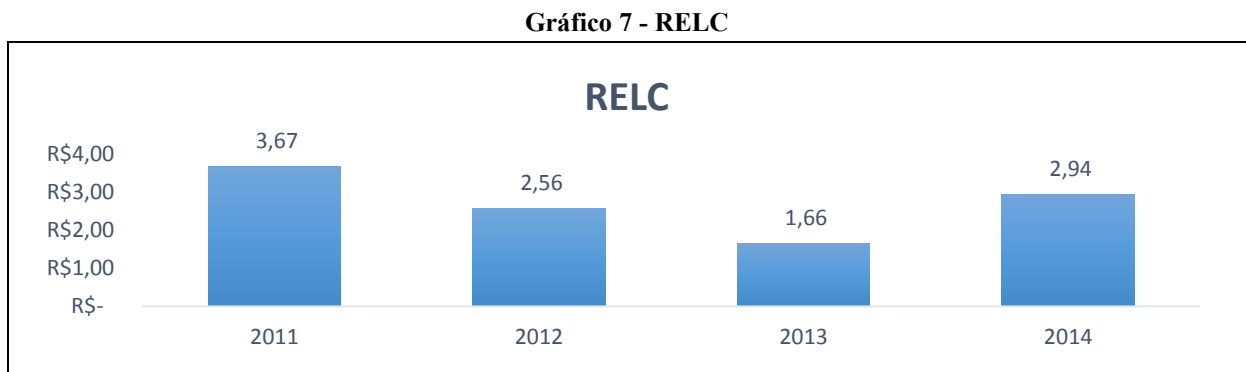


Fonte: Elaboração própria, 2016.

c) *Relação entre exigível de curto e longo prazo*

Para Marcelo (2002), utiliza-se a relação entre os exigíveis a curto e longo prazo para avaliar a estrutura temporal das dívidas existentes. Com isso, poderemos analisar qual o nível necessário de liquidez para cumprir com as suas obrigações nas datas devidas.

Ao analisar os dados, observamos que a maior parte do exigível da empresa está a curto prazo. Tal conclusão dá-se no período de 2011, quando a cada R\$ 1,00 de dívida a longo prazo, havia R\$ 2,67 a curto prazo. Esse indicador foi reduzido pela metade nos períodos seguintes, porém, ainda assim possui um alto nível de dívida a curto prazo, e isso pode exigir da empresa um nível de liquidez cada vez maior para honrar suas dívidas sem a dependência de capital de terceiros. O Gráfico 7 ilustra esse fato:



Fonte: Elaboração própria, 2016.

7.1.3 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade têm como objetivo apresentar a rentabilidade dos capitais investidos. O valor de rentabilidade está ligado diretamente à dimensão tomada pelos lucros. Para facilitar o entendimento sobre essa dimensão, Iudícibus (1995, p.90) conceitua-a da seguinte forma: “O melhor conceito de ‘dimensão’ poderá ser ora volume de vendas, ora valor do ativo total, ora valor do ativo operacional, ora valor do patrimônio líquido, ora valor do capital social etc. Todos têm suas vantagens e desvantagens”.

O Quadro 8 apresenta os indicadores de rentabilidade.

Quadro 9 - Indicadores de Rentabilidade

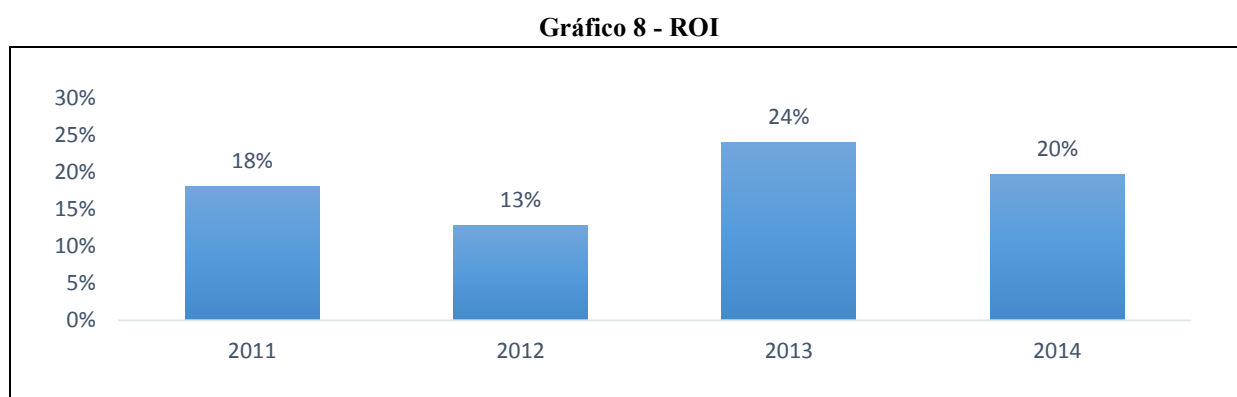
Indicadores de Rentabilidade				
	2011	2012	2013	2014
ROI	18%	11%	16%	18%
ROE	37%	16%	20%	23%
ROA	12%	8%	10%	13%
GA	12%	8%	10%	13%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

a) Retorno sobre investimento (ROI)

O ROI tem como objetivo medir o lucro da organização para cada \$ 1,00 de investimento total. Por isso, é utilizado como uma fonte de informação para verificar o potencial de geração de lucro da organização. Para Matarazzo (1995), esse indicador representa a capacidade da empresa gerar lucro líquido e, assim, se capitalizar e comparar seu desenvolvimento ano a ano.

Nota-se que existe uma constância na rentabilidade sobre o investimento. No período de 2011, a empresa passou a ter 18% de rentabilidade para cada R\$ 1,00 investidos. Em 2012, o rendimento caiu para 11%, porém, a empresa conseguiu voltar a crescer nos períodos seguintes crescendo 16% e 18% consecutivamente, conforme o Gráfico 8:



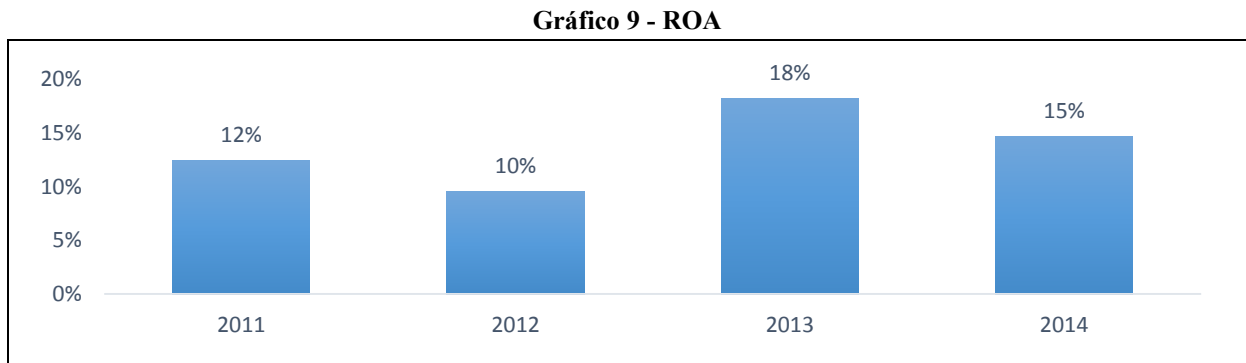
Fonte: Elaboração própria, 2016.

b) Retorno sobre o ativo (ROA)

Este indicador de análise financeira tem como objetivo mensurar o lucro gerado pelo uso dos ativos da empresa. Para Kassaiet *al.* (2002), o ROA é a taxa de retorno genuína da empresa, atribuída a sua capacidade geradora de resultados. Assaf Neto (2008, p. 229) diz que a “taxa de retorno gerado pelas aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos indica o retorno gerado por cada R\$1,00 investido pela empresa”. Wernke (2008) complementa afirmando que esse indicador evidencia o retorno obtido com os recursos investidos pela empresa em ativos em um determinado período. E, para ficar clara a importância desse indicador, calculamos o *payback*, ou seja, o tempo de retorno do investimento.

Observa-se que, no período 2011, a empresa possuía 12% de rentabilidade por cada real investido em ativo, ou seja, a empresa iria recuperar seus investimentos após 8,33 anos. Porém, em 2012, a empresa passa a ter uma rentabilidade de 8%, aumentando o tempo de retorno para 12,5 anos. Nos períodos seguintes, após a queda de rentabilidade, a empresa

passou a crescer, passando, em 2013 para um retorno de 18% e, em 2014, um retorno de 15%. Com isso, o retorno esperado passa para 7,69 anos, conforme o Gráfico 9:

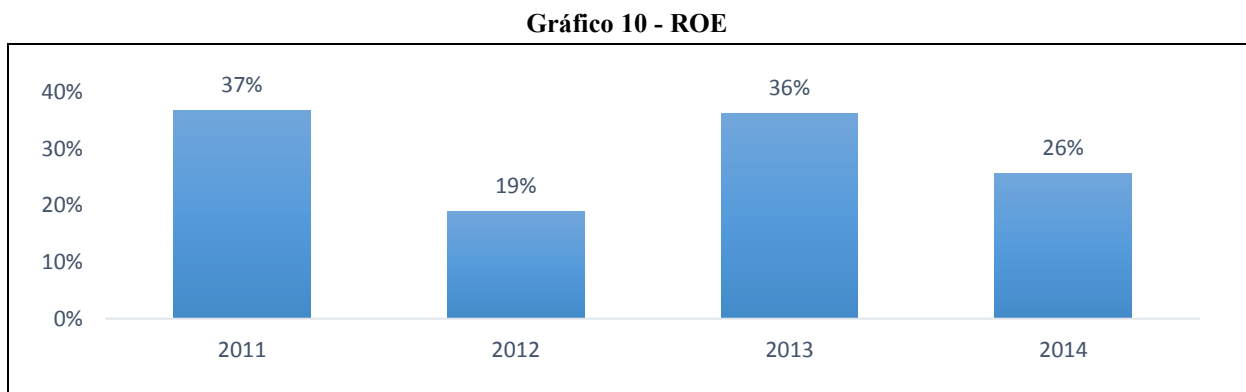


Fonte: Elaboração própria, 2016.

c) Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

Para Wernke (2008, p.267), “o ROE evidencia o retorno do capital próprio (PL) aplicado na empresa”. Como sabemos, os acionistas são os mais interessados para acompanhar esse indicador, uma vez que se trata da expressão do retorno dos investimentos realizados. Para Assaf Neto (2009), esse indicador tem como objetivo mensurar o retorno que a empresa obtém dos recursos aplicados pelos proprietários (acionistas), ou seja, para cada R\$ 1,00 de patrimônio líquido investido na empresa, quanto os acionistas embolsam de retorno.

Nota-se que, no período de 2011, que a empresa obteve o maior índice de retorno dentre os períodos estudados, 37% sobre os investimentos realizados com o PL. No período seguinte, esse índice de rentabilidade caiu cerca de 18%, e atingiu o valor de 19% de rentabilidade sobre o PL. Nos períodos seguintes, a empresa passou a ser mais rentável, atingindo 36%, em 2013, e 26%, em 2014, conforme o Gráfico 10.



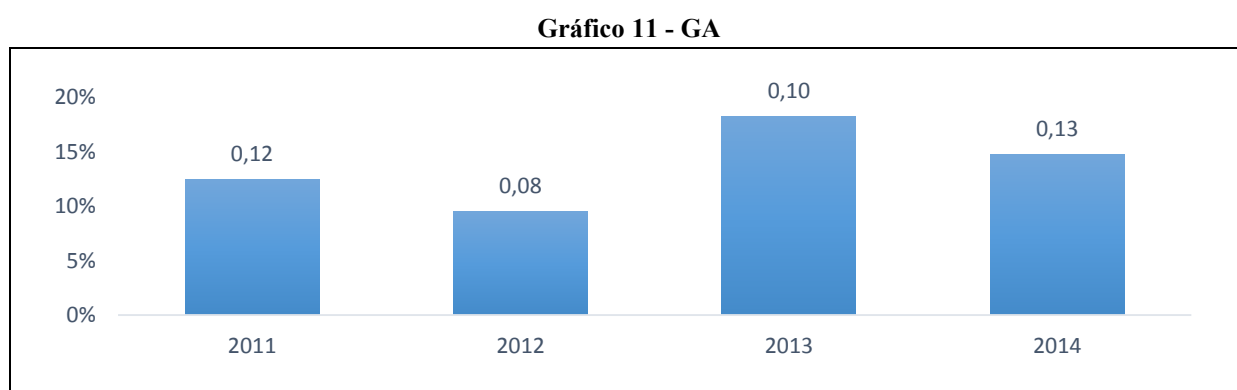
Fonte: Elaboração própria, 2016.

7.1.4 Índices de Atividade

a) Giro do Ativo

Para estabelecer a relação de vendas em um determinado período, utiliza-se o indicador de giro do ativo. Esse indicador é um dos mais importantes para empresa, pois irá estabelecer uma comparação entre as vendas do período e os investimentos totais efetuados na empresa. O indicador utiliza como valor de referência R\$ 1,00, onde se analisa quantas vezes o ativo girou como efeito das vendas para cada R\$ 1,00 investido, e “quanto maior melhor”, indicando o nível de eficiência com que são utilizados os recursos aplicados na empresa, isto é, o ativo total (SILVA, 2010).

Observa-se que, no período de 2011, o valor representa 0,12, ou seja, o giro do ativo da empresa tem produzido R\$ 0,12, por ano, para cada real de ativos possuídos por ela. Seguindo a movimentação dos demais indicadores de rentabilidade, ao chegar em 2012, a empresa passou a ser um pouco menos rentável chegando a R\$ 0,08 por real investido. Já nos períodos de 2013 e 2014, a empresa passa a ter uma rentabilidade de R\$ 0,10 e R\$ 0,13 por real investido no período estudado. Sendo assim, podemos concluir que os períodos com maiores índices indicam que a empresa tem gerado mais renda para cada real investido. Quando existe a queda, podemos deduzir que a empresa não está utilizando seus ativos de modo eficiente, conforme apresenta o Gráfico 11.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

b) Ciclo Operacional e Ciclo financeiro

A administração do capital de giro tem por objetivo envolver os processos de tomadas de decisões voltadas, principalmente, para a continuidade da liquidez da organização. Porém, suas consequências também afetam a sua rentabilidade. Hoji (2001) completa que o ciclo

operacional tem início com a compra de matéria prima e se encerra com o recebimento da venda. Já o ciclo financeiro inicia-se com o primeiro desembolso e termina, muitas vezes, com o recebimento da venda.

O Quadro 9 apresenta o ciclo operacional financeiro.

Quadro 10 - Ciclo Operacional e Financeiro

Ciclo Operacional e Financeiro				
	2011	2012	2013	2014
PMR	59	66	74	60
PMP	40	36	31	33
PME	39	91	59	50

Fonte: Elaboração própria, 2016.

c) Prazo Médio de Recebimento e Prazo Médio de Pagamento

Para Padoveze (2010), o indicador de PMR tem como objetivo dar uma referência de tempo médio de quanto a empresa demora a receber suas vendas diárias. O indicador estudado está expresso em dias, ou seja, os valores identificados indicam o quanto a empresa demorar a receber seus recursos após as vendas. Já o PMP tem por finalidade evidenciar o prazo médio que a organização leva para honrar suas obrigações com seus fornecedores, ou seja, o indicador busca demonstrar as práticas de pagamento da empresa, e se é mais atrativo ter prazos de pagamentos mais longos, pois terá como financiar sua necessidade de capital de giro com recursos menos custosos.

Podemos observar que o menor índice encontrado nos períodos estudados teve como o prazo médio de recebimento 59 dias, ou seja, a empresa passa quase 2 meses para receber seus recursos após a venda. Nos períodos de 2012 e 2013, a organização teve um aumento no tempo de recebimento, passando para 66 e 74 dias. Esse aumento, geralmente, não é vantajoso para a empresa, pois pode acarretar uma dificuldade em cumprir com suas obrigações a curto prazo.

Ao analisar o PMP, notamos que existem divergências entre os indicadores, pois a empresa passa mais tempo para receber, do que para sanar suas obrigações. Nota-se que, no período de 2011, a empresa necessitava de 59 dias para receber seus recursos provenientes de vendas. Porém tem como prazo médio de pagamento, no mesmo período, 40 dias, ou seja, a empresa poderá necessitar de capital de terceiros para honrar suas obrigações a curto prazo, sendo essa mesma característica notada nos períodos seguintes.

No último período, notamos uma melhoria nos indicadores, quando o prazo médio de recebimento atinge o valor de 60 dias e o prazo médio de pagamento atinge o valor de 33 dias.

d) Prazo Médio de Estocagem

Esse indicador busca analisar o tempo médio que a empresa leva para renovar seus estoques, e também define com qual velocidade a empresa transforma seu estoque em mercadoria vendida. Ao analisar o indicador de PME, notamos que, no período de 2012, a empresa passou em média 91 dias com produtos em estoque. Assim, podemos deduzir que isso acarretou o aumento no prazo de recebimento conforme observado no indicador PMR. A empresa teve no período de 2011, o seu melhor indicador, tendo em média 39 dias para a renovação de seu estoque.

e) Capital de Giro Líquido

O estudo sobre o Capital de Giro busca analisar todos os ativos e passivos circulantes de uma empresa, para identificarmos se a organização precisará de investimentos para sanar suas obrigações. O Quadro 10 apresenta essa informação.

Quadro 6 - Capital de Giro Líquido

	2011	2012	2013	2014
AC	R\$ 4.906.825,00	R\$ 7.925.726,39	R\$ 6.825.526,15	R\$ 5.779.648,79
PC	R\$ 3.486.523,31	R\$ 3.843.775,20	R\$ 2.235.216,92	R\$ 2.353.837,95
CGL	R\$ 1.420.301,69	R\$ 4.081.951,19	R\$ 4.590.309,23	R\$ 3.425.810,84
ACO	R\$ 3.150.647,70	R\$ 5.373.426,54	R\$ 5.341.568,02	R\$ 4.213.963,79
PCO	R\$ 1.942.224,85	R\$ 1.569.758,22	R\$ 1.369.941,17	R\$ 1.701.208,30
NCG	R\$ 1.208.422,85	R\$ 3.803.668,32	R\$ 3.971.626,85	R\$ 2.512.755,49
ACF	R\$ 1.756.177,30	R\$ 2.552.299,85	R\$ 1.483.958,13	R\$ 1.565.685,00
PCF	R\$ 1.544.298,46	R\$ 2.274.016,98	R\$ 865.275,75	R\$ 652.629,65
ST1	R\$ 211.878,84	R\$ 278.282,87	R\$ 618.682,38	R\$ 913.055,35
ST2	R\$ 211.878,84	R\$ 278.282,87	R\$ 618.682,38	R\$ 913.055,35

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Observamos que, nos 4 períodos estudados, a empresa possui um CGL positivo. Assim, podemos identificar que ela está com superávit de capital de giro. Quanto maior for o CGL da empresa, menor será seu risco de insolvência. Porém, um CGL muito alto significa que expressivos fundos de longo prazo estão financiando parte dos ativos circulantes e, como os custos destes recursos são sempre mais elevados, isso pode se tornar um problema financeiro para a instituição.

f) Necessidade de Capital de Giro

A NCG tem como objetivo avaliar o equilíbrio financeiro, com isso, o indicador não é apenas utilizado como um conceito fundamental para a análise financeira da organização, mas também servirá para analisar estratégias de caixa, estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade.

A empresa estudada apresenta no indicador de NCG, em todos os períodos, o $ACO > PCO$, ou seja, a empresa tem necessidade de capital de giro para financiar seus ativos.

g) Saldo de Tesouraria

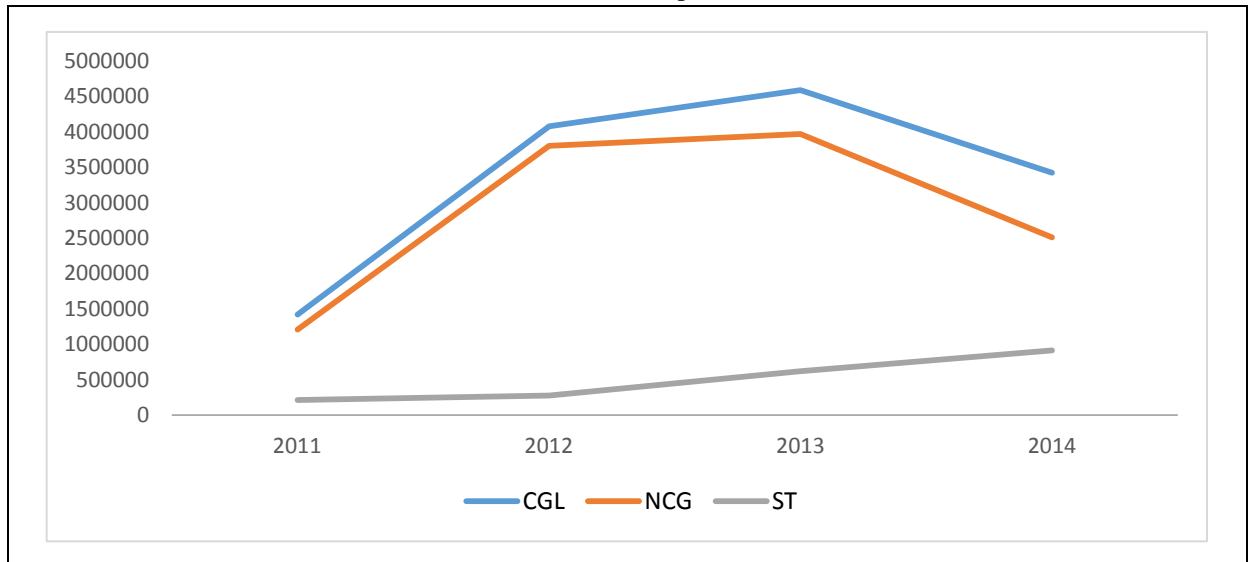
A maioria das empresas que operam com saldo em tesouraria crescentemente negativo apresenta uma estrutura financeira inadequada, relevando uma dependência excessiva de empréstimos de curto prazo, que poderá levá-la até o estado de insolvência. De modo geral, essas empresas enfrentam sérias dificuldades para regatar seus empréstimos de curto prazo, quando os bancos, por qualquer motivo, se recusam a renová-los.

Por intermédio do saldo de tesouraria, pode-se identificar o grau de utilização de recursos de terceiros de curto prazo para financiar as necessidades líquidas de capital de giro da empresa. Caso o saldo seja positivo, deduz-se que a organização possui folga financeira, ou seja, ela possui recursos financeiros aplicados em curto prazo. Se o saldo for negativo, significa que recursos financeiros de curto prazo estão financiando as atividades operacionais da empresa. Isso por que o saldo em tesouraria pode sinalizar o grau de adequação da política financeira empregada pela administração.

O mais interessante para organização é manter o $ACF > PCF$. E, como se pôde observar, nos 4 períodos estudados a empresa manteve esse indicador positivo. Isso demonstra que ela tem dinheiro suficiente para lidar com obrigações financeiras de curto prazo sem reduzir os recursos alocados no ciclo operacional.

Por fim, fazendo uma análise comparativa do comportamento dos indicadores de giro, nota-se que a necessidade de capital de giro estava sempre abaixo do capital de giro, sendo assim, a empresa sempre cumpriu com suas obrigações. O Saldo em Tesouraria está em constante crescimento, podendo, assim, concluir uma folga financeira. Dessa forma, entende-se que a empresa possui uma situação financeira sólida, conforme o Gráfico 12.

Gráfico 12 - Comparativo



Fonte: Elaboração própria, 2016.

CAPÍTULO VIII

Aspectos Conclusivos

A partir dos referenciais e reflexões sobre o assunto, uma análise acerca de quais as variáveis podem explicar a relação entre o comportamento financeiro da instituição e sua realidade mensurada através de indicadores financeiros originou o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Para atingir tal objetivo, foram analisadas as demonstrações contábeis da organização durante 4 anos, observando o seu comportamento financeiro por meio de indicadores de rentabilidade, endividamento, liquidez e giro, com base no modelo de Freiriet para se fazer um diagnóstico da empresa.

Podemos concluir que, no aspecto de curto prazo, a empresa passa por momentos em que exigirá do gestor grande atenção com seus ativos, pois como o analisado nos indicadores de liquidez, o que a empresa dispõe para o curto prazo, está muito inferior aquilo que suas obrigações exigem. Sendo assim, explicando o que foi expresso na análise SWOT, a empresa possui um alto índice de endividamento, tendo em vista que ela possui a necessidade de buscar sempre por empréstimos emergenciais para sanar suas obrigações em curto prazo, do mesmo modo conclui-se que a demissão em massa prejudica ainda mais a atual conjuntura financeira da organização, pois essa ação irá exigir ainda mais do capital de giro.

Tendo em vista os aspectos de rentabilidade, a empresa possui um índice de retorno com média de 7 anos, tendo uma queda em comparação ao período inicial que era por volta de 8 anos. Levando em conta os indicadores de endividamento, nota-se que boa parte das dívidas da empresa se encontra no curto prazo, exigindo, assim, que ela possua um alto índice de liquidez. Contudo, isso não se observa na realidade havendo, assim, um alto índice de participação de terceiros, chegando a 32%, no ano de 2014.

De modo geral, ao analisar os Capitais Circulantes com base no modelo de Fleuriet, nota-se que a empresa trabalha com certa folga financeira possuindo uma situação sólida. Porém, é necessário se aprofundar ainda mais para saber o porquê do alto índice de endividamento em curto prazo, tendo em vista o que foi analisado pelo modelo de Fleuriet.

Apesar das limitações encontradas durante o estudo, como a resistência em fornecer dados que pudessem contribuir para uma análise mais profunda das condições financeiras atuais da instituição, a pesquisa foi considerada relevante para o autor, que pôde se aprofundar no assunto e fazer considerações que ajudarão no enriquecimento da academia, contribuindo, assim, com mais um trabalho a respeito.

APÊNDICE
Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)
Apêndice 1

Demonstração do Resultado do Exercício													
Nº Conta	Descrição	2011	AH	AV	2012	AH	AV	2013	AH	AV	2014	AH	AV
1	(+) Receita Operacional Bruta	R\$ 14.820.888,90	100%	100,00%	R\$ 15.442.706,56	104,20%	100%	R\$ 16.293.923,85	105,51%	100%	R\$ 19.129.349,64	117,40%	100%
1. 1	Receitas com Vendas	R\$ 14.820.888,90	100%	100,00%	R\$ 15.442.706,56	104,20%	100%	R\$ 16.293.923,85	105,51%	100%	R\$ 19.129.349,64	117,40%	100%
1. 1. 1	Vendas Franquias	R\$ 14.820.888,90	100%	100,00%	R\$ 15.442.706,56	104,20%	100%	R\$ 16.293.923,85	105,51%	100%	R\$ 19.129.349,64	117,40%	100%
2	(-) Dedução da Receita Bruta	R\$ (2.614.445,72)	100%	-17,64%	R\$ (2.461.035,45)	94,13%	-15,94%	R\$ (1.916.143,58)	77,86%	-11,76%	R\$ (2.501.167,64)	130,53%	-13,08%
2. 2	Impostos Incidentes sobre Receita Bruta	R\$ 2.614.445,72	100%	17,64%	R\$ 2.461.035,45	94,13%	15,94%	R\$ 1.916.143,58	77,86%	11,76%	R\$ 2.501.167,64	130,53%	13,08%
3	(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 12.206.443,18	100%	82,36%	R\$ 12.981.671,11	106,35%	84,06%	R\$ 14.377.780,27	110,75%	88,24%	R\$ 16.628.182,00	115,65%	86,92%
4	(-) Custo com Mercadoria Vendida / Custo com Pessoal	R\$ (6.233.805,65)	100%	-42,06%	R\$ (6.378.611,83)	102,32%	-41,31%	R\$ (7.270.586,16)	113,98%	-44,62%	R\$ (6.786.313,65)	93,34%	-35,48%
4. 1	Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 4.030.471,64	100%	27,19%	R\$ 4.742.189,68	117,66%	30,71%	R\$ 5.946.026,22	125,39%	36,49%	R\$ 3.641.633,22	61,24%	19,04%
4. 2	Taxa de Remuneração de Franquias	R\$ 1.020.790,64	100%	6,89%	R\$ 926.711,81	90,78%	6,00%	R\$ 613.361,60	66,19%	3,76%	R\$ 1.043.476,66	170,12%	5,45%
4. 3	Custo com Pessoal	R\$ 1.182.543,37	100%	7,98%	R\$ 709.710,34	60,02%	4,60%	R\$ 711.198,34	100,21%	4,36%	R\$ 2.101.203,77	295,45%	10,98%
5	(=) Lucro Bruto	R\$ 5.972.637,53	100%	40,30%	R\$ 6.603.059,28	110,56%	42,76%	R\$ 7.107.194,11	107,63%	43,62%	R\$ 9.841.868,35	138,48%	51,45%
6	Despesas Operacionais	R\$ (4.766.939,69)	100%	-32,16%	R\$ (5.220.006,09)	109,50%	-33,80%	R\$ (5.035.464,06)	96,46%	-30,90%	R\$ (8.393.461,76)	166,69%	-43,88%
6. 1	Despesas Administrativas	R\$ 2.510.206,96	100%	16,94%	R\$ 2.973.648,51	118,46%	19,26%	R\$ 3.153.045,18	106,03%	19,35%	R\$ 3.642.198,81	115,51%	19,04%
6. 2.	Despesas de Apoio a Operação	R\$ 402.569,30	100%	2,72%	R\$ 930.983,00	231,26%	6,03%	R\$ 26.970,38	2,90%	0,17%	R\$ 45.250,33	167,78%	0,24%
6. 4.	Despesa com Comunicação	R\$ 1.044.161,98	100%	7,05%	R\$ 903.895,51	86,57%	5,85%	R\$ 1.489.231,11	164,76%	9,14%	R\$ 4.324.058,92	290,36%	22,60%
6. 6	Despesas Financeiras/Tributárias	R\$ 795.718,74	100%	5,37%	R\$ 396.033,56	49,77%	2,56%	R\$ 353.554,50	89,27%	2,17%	R\$ 320.512,55	90,65%	1,68%
6. 7	Depreciação e Amortização	R\$ 14.282,71	100%	0,10%	R\$ 15.445,51	108,14%	0,10%	R\$ 12.662,89	81,98%	0,08%	R\$ 61.441,15	485,21%	0,32%
7	= Resultado Operacional (Resultado Antes do Imp. Renda e Contrib. Social)	R\$ 1.205.697,84	100%	8,14%	R\$ 1.383.053,19	114,71%	8,96%	R\$ 2.071.730,05	149,79%	12,71%	R\$ 1.448.406,59	69,91%	7,57%
9	= Imp. Renda e Contrib. Social	R\$ (372.241,60)	100%	-2,51%	R\$ (352.093,70)	94,59%	-2,28%	R\$ (493.497,97)	140,16%	-3,03%	R\$ (364.756,93)	73,91%	-1,91%
9. 1	Imposto de Renda	R\$ 195.916,64	100%	1,32%	R\$ 185.312,48	94,59%	1,20%	R\$ 305.725,98	164,98%	1,88%	R\$ 191.977,33	62,79%	1,00%
9. 2	Contribuição Social sobre o Lucro	R\$ 176.324,96	100%	1,19%	R\$ 166.781,22	94,59%	1,08%	R\$ 187.771,99	112,59%	1,15%	R\$ 172.779,60	92,02%	0,90%
10	= Resultado Líquido do Exercício	R\$ 833.456,24	100%	5,62%	R\$ 1.030.959,49	123,70%	6,68%	R\$ 1.578.232,08	153,08%	9,69%	R\$ 1.083.649,66	68,66%	5,66%

Balanco Patrimonial (BP)
Apêndice 2

Balanco Patrimonial		2011		2012		2013		2014	
		AV	AH	AV	AH	AV	AH	AV	AH
1	ATIVO	R\$ 6.704.306,91	100%	R\$ 10.801.280,29	161%	R\$ 8.649.185,01	80%	R\$ 7.371.895,40	85%
11	ATIVO CIRCULANTE	R\$ 4.906.825,00	100%	R\$ 7.925.726,39	162%	R\$ 6.825.526,15	86%	R\$ 5.779.648,79	85%
111	DISPONIVEL	R\$ 18.562,60	100%	R\$ 325.750,85	1755%	R\$ 30.765,60	9%	R\$ 9.685,00	31%
11101	CAIXA GERAL	R\$ 18.562,60	100%	R\$ 325.750,85	1755%	R\$ 30.765,60	9%	R\$ 9.685,00	31%
111010001	CAIXA	R\$ 18.562,60	100%	R\$ 325.750,85	1755%	R\$ 30.765,60	9%	R\$ 9.685,00	31%
112	CRÉDITOS	R\$ 2.441.769,87	100%	R\$ 2.844.790,39	117%	R\$ 3.357.952,92	118%	R\$ 3.177.450,90	95%
11201	CARTÕES DE CREDITO	R\$ 2.441.769,87	100%	R\$ 2.844.790,39	117%	R\$ 3.357.952,92	118%	R\$ 3.177.450,90	95%
112010001	CARTÕES A RECEBER	R\$ 2.441.769,87	100%	R\$ 2.844.790,39	117%	R\$ 3.357.952,92	118%	R\$ 3.177.450,90	95%
113	ESTOQUE	R\$ 675.258,41	100%	R\$ 1.611.380,37	239%	R\$ 1.189.279,14	74%	R\$ 942.662,52	79%
11301	ESTOQUE	R\$ 675.258,41	100%	R\$ 1.611.380,37	243%	R\$ 1.189.279,14	72%	R\$ 942.662,52	79%
113010001	MARCAD. P/REVENDA	R\$ 675.258,41	100%	R\$ 1.611.380,37	243%	R\$ 1.189.279,14	72%	R\$ 942.662,52	79%
114	IMPOSTOS A RECUPERAR	R\$ 33.619,42	100%	R\$ 917.255,78	2728%	R\$ 794.335,96	87%	R\$ 93.850,37	12%
11401	IMPOSTOS A RECUPERAR	R\$ 33.619,42	100%	R\$ 917.255,78	2728%	R\$ 794.335,96	87%	R\$ 93.850,37	12%
114010001	ICMS A RECUPERAR	R\$ 33.619,42	100%	R\$ 917.255,78	2728%	R\$ 794.335,96	87%	R\$ 93.850,37	12%
115	OUTROS CRÉDITOS	R\$ 1.737.614,70	100%	R\$ 2.226.549,00	128%	R\$ 1.453.192,53	65%	R\$ 1.566.000,00	107%
11501	OUTROS CRÉDITOS	R\$ 1.737.614,70	100%	R\$ 2.226.549,00	128%	R\$ 1.453.192,53	65%	R\$ 1.566.000,00	107%
115010002	ADIANTAMENTO AO FORNECEDOR	R\$ 850.356,00	100%	R\$ 1.367.895,00	161%	R\$ 540.672,18	40%	R\$ 1.300.000,00	240%
115010003	ADIANTAMENTO DE LUCRO	R\$ 887.258,70	100%	R\$ 858.654,00	97%	R\$ 912.520,35	106%	R\$ 256.000,00	28%
16	NÃO CIRCULANTE	R\$ 1.797.481,91	100%	R\$ 2.875.553,90	160%	R\$ 1.823.658,86	63%	R\$ 1.592.246,61	87%
161	REALIZAVEL A LONGO PRAZO	R\$ 893.100,00	100%	R\$ 1.627.850,00	182%	R\$ 1.539.996,50	95%	R\$ 1.308.584,45	85%
16101	CONTRATOS DE MUTUO	R\$ 893.100,00	100%	R\$ 1.627.850,00	182%	R\$ 1.539.996,50	95%	R\$ 1.308.584,45	85%
161010001	SAMMARA LAYSSA NUNES	R\$ 280.600,00	100%	R\$ 828.700,00	295%	R\$ 418.755,00	51%	R\$ 132.077,45	32%
161010002	TOTALIS	R\$ -	0%	R\$ -	0%	R\$ 422.741,00	100%	R\$ 518.251,00	123%
161010003	MAURO NUNES PEREIRA FILHO - ME	R\$ 612.500,00	100%	R\$ 799.150,00	130%	R\$ 698.500,50	87%	R\$ 658.256,00	94%
162	IMOBILIZADO	R\$ 904.381,91	100%	R\$ 1.247.703,90	138%	R\$ 283.662,36	23%	R\$ 283.662,16	100%
16203	IMOBILIZADO	R\$ 927.599,35	100%	R\$ 1.284.324,95	138%	R\$ 345.466,03	27%	R\$ 345.466,03	100%
162030003	MAQUINAS/EQUIPAMENTOS	R\$ 768.189,03	100%	R\$ 614.534,00	80%	R\$ 151.218,65	25%	R\$ 151.218,65	100%
162030004	MOVEIS/UTENSILIOS/INSTALAÇÕES	R\$ 84.567,59	100%	R\$ 590.948,22	699%	R\$ 90.948,22	15%	R\$ 90.948,22	100%
162030006	VEICULOS	R\$ 13.600,00	100%	R\$ 13.600,00	100%	R\$ 13.600,00	100%	R\$ 13.600,00	100%
162030005	COMPUTADORES/PERIFERICOS	R\$ 61.242,73	100%	R\$ 65.242,73	107%	R\$ 89.699,16	137%	R\$ 89.699,16	100%
16204	DEPRECAÇÃO ACUMULADA	-R\$ 23.217,44	100%	-R\$ 36.621,05	158%	-R\$ 61.803,67	169%	-R\$ 61.803,87	100%

Balanco Patrimonial (BP)
Apêndice 3

2	PASSIVO	-R\$ 6.704.306,91	100%	-R\$ 10.801.280,29	161%	100%	-R\$ 8.649.185,01	80%	100%	-R\$ 7.371.895,40	85%	100%
21	PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 3.486.523,31	100%	R\$ 3.843.775,20	110%	35,59%	R\$ 2.235.216,92	58%	25,84%	R\$ 2.353.837,95	105%	31,93%
211	OBRIGAÇÕES COM TERCEIROS	R\$ 689.806,56	100%	R\$ 642.002,01	93%	5,94%	R\$ 634.878,73	99%	7,34%	R\$ 614.878,73	97%	8,34%
211101	FORNECEDORES DE MERCADORIA	R\$ 509.552,90	100%	R\$ 516.269,81	101%	4,78%	R\$ 520.297,53	101%	6,02%	R\$ 520.297,53	100%	7,06%
211102	FORNECEDORES DE SERVIÇOS	R\$ 180.253,66	100%	R\$ 125.732,20	70%	1,16%	R\$ 114.581,20	91%	1,32%	R\$ 94.581,20	83%	1,28%
212	OBRIGAÇÕES C/INST. FINANCEIRAS	R\$ 578.650,30	100%	R\$ 1.282.423,04	222%	11,87%	R\$ 811.276,37	63%	9,38%	R\$ 520.552,20	64%	7,06%
21101	EMPRESTIMOS BANCARIOS	R\$ 578.650,30	100%	R\$ 1.282.423,04	222%	11,87%	R\$ 811.276,37	63%	9,38%	R\$ 376.824,21	46%	5,11%
212010017	BANCO SANTANDER CAPITAL DE GIRO	R\$ 243.508,80	100%	R\$ 1.282.423,04	527%	11,87%	R\$ 811.276,37	63%	9,38%	R\$ 376.824,21	46%	5,11%
212010031	EMPRESTIMO BRADESCO	R\$ 130.142,34	100%	R\$ 242.744,22	187%	2,25%	R\$ 556.428,68	229%	6,43%	R\$ 143.727,99	26%	1,95%
212010015	BANCO BRADESCO - CHEQUE ESPECIAL	R\$ 109.437,52	100%	R\$ 148.362,42	136%	1,37%	R\$ 148.471,80	100%	1,72%	R\$ 53.850,37	36%	0,73%
212010010	UNICRED - CHEQUE ESPECIAL	R\$ 47.160,93	100%	R\$ 47.731,80	101%	0,44%	R\$ 398.349,70	835%	4,61%	R\$ 40.000,00	10%	0,54%
212010007	SANTANDER - CHEQUE ESPECIAL	R\$ 48.400,71	100%	R\$ 46.650,00	96%	0,43%	R\$ 9.607,18	21%	0,11%	R\$ 49.877,62	519%	0,68%
213	OBRIG. TRABALHISTAS E SOCIAIS	R\$ 154.987,66	100%	R\$ 96.882,31	63%	0,90%	R\$ 59.895,95	62%	0,69%	R\$ 411.163,08	686%	5,58%
21301	OBRIG. TRABALHISTAS E SOCIAIS	R\$ 154.987,66	100%	R\$ 96.882,31	63%	0,90%	R\$ 59.895,95	62%	0,69%	R\$ 411.163,08	686%	5,58%
213010001	INSS A RECOLHER	R\$ 71.723,41	100%	R\$ 87.543,70	122%	0,81%	R\$ 43.049,53	49%	0,50%	R\$ 335.533,74	779%	4,55%
213010002	FGTS A RECOLHER	R\$ 71.723,41	100%	R\$ 7.605,24	11%	0,07%	R\$ 15.893,49	209%	0,18%	R\$ 32.952,11	207%	0,45%
213010003	IRRF A PAGAR	R\$ 11.069,24	100%	R\$ 992,85	9%	0,01%	R\$ 916,50	92%	0,01%	R\$ 42.087,86	4592%	0,57%
213010004	CONTRIBUIÇÃO SINDICAL A RECOLHER	R\$ 471,60	100%	R\$ 740,52	157%	0,01%	R\$ 36,43	5%	0,00%	R\$ 589,37	1618%	0,01%
214	OBRIGAÇÕES FISCAIS	R\$ 2.063.078,79	100%	R\$ 1.822.467,84	88%	16,87%	R\$ 729.165,87	40%	8,43%	R\$ 807.243,94	111%	10,95%
21401	OBRIGAÇÕES FISCAIS	R\$ 2.063.078,79	100%	R\$ 1.822.467,84	88%	16,87%	R\$ 729.165,87	40%	8,43%	R\$ 807.243,94	111%	10,95%
214010007	IRPJ A RECOLHER	R\$ 546.446,21	100%	R\$ 627.061,00	115%	5,81%	R\$ 28.420,73	5%	0,33%	R\$ 69.514,45	245%	0,94%
214010008	CSLL A RECOLHER	R\$ 419.201,95	100%	R\$ 364.532,94	87%	3,37%	R\$ 25.578,65	7%	0,30%	R\$ 62.563,00	245%	0,85%
214010001	ICMS A RECOLHER	R\$ 1.097.430,63	100%	R\$ 830.873,90	76%	7,69%	R\$ 675.166,49	81%	7,81%	R\$ 675.166,49	100%	9,16%
22	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 950.000,00	100%	R\$ 1.500.000,00	158%	13,89%	R\$ 2.050.745,14	137%	23,71%	R\$ 800.000,00	39%	10,85%
221	EMPRESTIMOS	R\$ 950.000,00	100%	R\$ 1.500.000,00	158%	13,89%	R\$ 2.050.745,14	137%	23,71%	R\$ 800.000,00	39%	10,85%
2211	SANTANDER	R\$ 950.000,00	100%	R\$ 1.500.000,00	158%	13,89%	R\$ 2.050.745,14	137%	23,71%	R\$ 800.000,00	39%	10,85%
24	PATRIMONIO LIQUIDO	R\$ 2.267.783,60	100%	R\$ 5.457.505,09	241%	50,53%	R\$ 4.363.222,95	80%	50,45%	R\$ 4.218.057,45	97%	57,22%
241	CAPITAL SOCIAL	R\$ 900.000,00	100%	R\$ 930.000,00	103%	8,61%	R\$ 930.000,00	100%	10,75%	R\$ 791.205,45	85%	10,73%
24101	CAPITAL SOCIAL	R\$ 900.000,00	100%	R\$ 930.000,00	103%	8,61%	R\$ 930.000,00	100%	10,75%	R\$ 791.205,45	85%	10,73%
241010001	CAPITAL SOCIAL	R\$ 900.000,00	100%	R\$ 930.000,00	103%	8,61%	R\$ 930.000,00	100%	10,75%	R\$ 791.205,45	85%	10,73%
243	LUCRO OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	R\$ 1.367.783,60	100%	R\$ 4.527.505,09	331%	41,92%	R\$ 3.433.222,95	76%	39,69%	R\$ 3.426.852,00	100%	46,49%
24308	LUCRO OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	R\$ 1.367.783,60	100%	R\$ 4.527.505,09	331%	41,92%	R\$ 3.433.222,95	76%	39,69%	R\$ 3.426.852,00	100%	46,49%
243080001	LUCRO OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	R\$ 1.367.783,60	100%	R\$ 4.527.505,09	331%	41,92%	R\$ 3.433.222,95	76%	39,69%	R\$ 3.426.852,00	100%	46,49%

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M.T.P.; MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n. 1, 2007.

ARANTES, A. **O papel da logística na organização empresarial e na economia: Aproveitamento**, Lisboa: Purchasing Lisboa, 2005. Disponível em: <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/49176/1/LEGI_cap_10_Aproveitamento_0506.pdf> Acesso em 06 Jun. 2016.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Estrutura e análise de balanço: Um enfoque Econômico-financeiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Administração do capital de giro** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ABIHPEC - Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos. **Setor Brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos sofre queda real de 8% em 2015**. Disponível em: <www.abihpec.org.br/2016/04/setor-brasileiro-de-higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos-sofre-queda-real-de-8-em-2015/>. Acesso em 24 Mai. 2015.

BRAGA, R. Análise avançada do capital de giro. **Caderno de Estudos FIPECAFI**, São Paulo, n. 3, v. 3, p. 1-34, set. 1991.

BRASIL. Deliberação n.º 547. Aprova o Pronunciamento Técnico CPC 03 de Pronunciamentos Contábeis, que trata da Demonstração do Fluxo de Caixa. **CVM – Comissão de Valores Mobiliários**, Brasília, 13 ago. 2008. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/deli/deli547.html>> Acesso em 18 jul. 2016.

_____. Lei n.º 8.078, de 11 de outubro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, 11 set. 1990.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm>. Acesso em 30 Jun. 2016.

BRASIL, H. V.; BRASIL, H. G. **Gestão financeira de empresas: um modelo dinâmico**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Tradução de Maria Imilda C. Silva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CALDAS, M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRUZ, J. A. W.; ANDRICH, E. G.; MUGNAINI, A. **Análise das Demonstrações Financeiras: Teoria e Prática**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DEL MASSO, F. **Direito econômico esquematizado**. São Paulo: Método, 2012.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: Uma abordagem logística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ETZEL, M.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **O Modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

_____. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução técnica de Antônio Zoratto Sanvicente. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GONÇALVES, P. S.; SCHWEMBER, E. **Administração de Estoques**. São Paulo: Interciência, 2010.

GRÖNROOS, C. **Marketing, Gerenciamento e Serviços: A competição por Serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GROPELLI, A.A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

IGARASHI, D. C. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; PALADINI, E. P.; A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em Contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo. v.43, n. 2, p.119, abr/mai/jun., 2008.

IUDÍCIBUS, S. de: **Análise de Balanços**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, S. de; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por ações: aplicável às demais sociedades**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KASSAI, J. R.; KASSAI, S.; ASSAF NETO, A. Índice de especulação do valor agregado (IEVA). **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo, n. 30, set/dez 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice-Hall, 10. ed, 2004.

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

_____. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2003.

LAUDON, K. C., LAODON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F.; SANTOS, R. M. Análise do mercado de seguros no Brasil: uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP**, edição especial, 2006.

MACHADO, M. A. V.; MACHADO, M. R.; CALLADO, A. L. C.; JÚNIOR, J. B. A. Análise dinâmica e o financiamento das necessidades de capital de giro das pequenas e médias empresas localizadas na cidade de João Pessoa/PB: Um estudo exploratório. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 3, n. 2, p. 139-149, maio-agosto, 2006.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MARTINS, E. Avaliação de empresas da mensuração contábil a econômica. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP**, v. 13, n. 24, 2000.

MARTINS, P. G; CAMPOS, P. R. A. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**: Abordagem Básica e Gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS, A. B. **Finanças corporativas de curto prazo**: A gestão do valor do capital de giro. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F.. **Pesquisa de Marketing 2**: execução, análise. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, J. F.de. **Sistemas de informação**. 5. ed. São Paulo: Érica, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 10, n. 4, 2003.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

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

SÁ, A. L. de. **Fundamentos da contabilidade geral**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D. **Economia**. 19. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2010.

SANTOS, C. dos. **Guia Prático para elaboração do demonstrativo dos fluxos de caixa (DFC)**. Curitiba: Juruá, 2005.

SCHRICKEL W. K. **Demonstrações financeiras, abrindo a caixa-preta**: como interpretar balanços para a concessão de empréstimos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Laboratório de ensino 6. Distância (Pós-graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

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

SLACK, N.; STUART, C.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TOLEDO, F. **Recursos Humanos**: Crise e mudanças. 2.ed.São Paulo: Atlas, 1986.

WERNKE, R.; LEMBECK, M. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP**, n. 35, 2004.

WERNKE, R. **Gestão Financeira**: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: Uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1995.

_____. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 1. ed. Porto Alegre: Atlas, 1986.

HELDER, R. R. **Como fazer análise documental**. Porto, Universidade de Algarve, 2006.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986