

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**FERRAMENTAS NO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO – UM
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA REGIÃO NORTE
FLUMINENSE**

João Marcos Henriques Osório

MARIANA

2019

JOÃO MARCOS HENRIQUES OSÓRIO

FERRAMENTAS NO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO – UM ESTUDO
DE CASO EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA REGIÃO NORTE FLUMINENSE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal de
Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Israel José dos Santos Felipe

MARIANA

2019

O839f Osório, João Marcos Henriques.
Ferramentas de Planejamento e Controle Financeiro [manuscrito]: um estudo de caso em empresa de pequeno porte na região Norte Fluminense / João Marcos Henriques Osório. - 2019.

28f.: il.: tabs.

Orientador: Prof. Dr. Israel José dos Santos Felipe.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Administração financeira - Norte Fluminense (RJ : Mesorregião) - Teses. 2. Pequenas e médias empresas - Finanças - Teses. 3. Empresas - Finanças - Norte Fluminense (RJ : Mesorregião) - Teses. 4. Processo decisório - Teses. I. Felipe, Israel José dos Santos. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

Catálogo: ficha.sisbin@ufop.edu.br

CDU: 338(815.3)

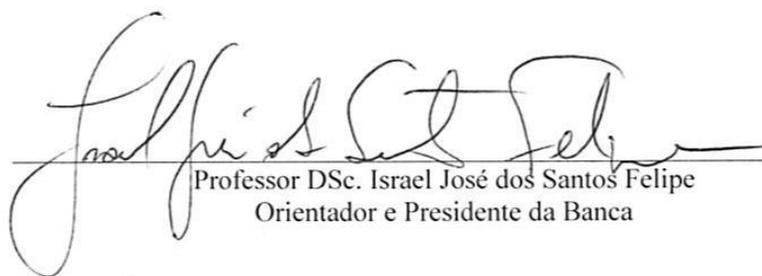
FICHA DE APROVAÇÃO

JOÃO MARCOS HENRIQUE OSÓRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Professor DSc. Israel José dos Santos Felipe

COMISSÃO EXAMINADORA



Professor DSc. Israel José dos Santos Felipe
Orientador e Presidente da Banca



Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli
Membro Avaliador



Professor DSc. Raoni de Oliveira Inácio
Membro Avaliador

Mariana, 15 de julho de 2019.

RESUMO

As micro e pequenas empresas são organizações fundamentais para a economia brasileira, sendo responsáveis por uma considerável parcela da geração de empregos formais, distribuição de renda, arrecadação de tributos e desenvolvimento de regiões do país. Se mostra essencial a gestão dos seus recursos financeiros, de modo que se alcance a maximização dos resultados desejados. Portanto, o estudo teve como objetivo descrever quais são os instrumentos de gerenciamento financeiro de uma empresa varejista de pequeno porte no interior do Estado do Rio de Janeiro. Desta forma, a pesquisa analisou os impactos destas ferramentas de controle no favorecimento da organização. Através da observação in loco e entrevistas não estruturadas, verificou-se o modelo de planejamento financeiro, a estrutura organizacional e o processo de tomada de decisão existente na empresa. Em seguida, comparou-se as informações coletadas com um período posterior ao início do estudo, afim de identificar as transformações positivas para o negócio como consequência da utilização das ferramentas sugeridas. Os resultados apontam a existência de um controle financeiro na unidade, porém, a tomada de decisão era realizada de maneira intuitiva e pela experiência do gestor, o que não garantia vantagem competitiva diante da concorrência. No segundo momento, notou-se evolução nos ganhos econômicos por conta das novas medidas implementadas, assim como, um desempenho satisfatório para a organização ao obter informações seguras no suporte ao processo de tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE: pequenas empresas, planejamento financeiro, ferramentas de controle, tomada de decisão.

ABSTRACT

Micro and small companies are fundamental organizations for the Brazilian economy, being responsible for a considerable portion of the generation of formal jobs, income distribution, tax collection and development of regions of the country. Managing your financial resources is essential to achieve the desired results. Therefore, the study aimed to describe what are the financial management tools of a small retail company in the interior of Rio de Janeiro State. Thus, the research analyzed the impacts of these control tools in favoring the organization. Through on-site observation and unstructured interviews, the company's financial planning model, organizational structure and decision-making process were verified. Then, the information collected was compared with a period after the beginning of the study, in order to identify positive transformations for the business as a consequence of using the suggested tools. The results indicate the existence of financial control in the unit, however, the decision making was performed intuitively and by the experience of the manager, which did not guarantee competitive advantage before the competition. In the second moment, there was an evolution in economic gains due to the new measures implemented, as well as a satisfactory performance for the organization in obtaining reliable information to support the decision making process.

Keywords: Small business, financial planning, control tools, decision making

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Micro e pequenas empresas	9
2.2 Planejamento e controle financeiro.....	10
2.3 Métodos gerenciais e ferramentas financeiras.....	12
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	13
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	14
4.1 A organização estudada	14
4.2 Mudanças após a implantação das ferramentas de controle financeiro.....	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS.....	21
APÊNDICE	23

1. INTRODUÇÃO

Um estudo publicado pelo Sebrae (2016) aponta a importância econômica das micro e pequenas empresas no Estado de São Paulo e conseqüentemente para o Brasil, pois apresentaram grande destaque ao corresponderem por 98% dos negócios em atividade da região, pela geração de 50% dos postos de trabalho e 27% do Produto Interno Bruto (PIB) paulista. Dados que reforçam a expressividade das pequenas empresas no território nacional, e as suas contribuições econômicas e sociais para o país como um todo.

Entretanto, para Bertolami et al. (2018) as empresas deste porte sofrem com a alta taxa de mortalidade nos primeiros anos de atividade, tal característica se dá pela falta de conhecimento do ramo em que atuam; pela dificuldade no gerenciamento e controle das operações; além da falta de experiência e problemas financeiros dos proprietários. Tais dificuldades na formação técnica dos gestores, no planejamento e controle interno das atividades e em obter acesso ao crédito para investimentos, podem influenciar negativamente no ganho de escala e crescimento dos empreendimentos.

Considerando medidas que transformem o cenário de mortalidade das pequenas empresas e a inabilidade de seus gestores, Santos, Dorow e Beuren (2016) definem que as empresas concorrem em mercados de transformações constantes, o que demanda acesso as informações cruciais e domínio total dos processos que são executados nas companhias, visando a adaptação necessária para o novo rumo da concorrência e do próprio mercado. Os autores acreditam que a tomada de decisão não pode ser embasada na intuição ou experiência do gestor, e que ferramentas que garantam o acesso as informações seguras e transparentes para apoio ao processo de decisão são indispensáveis para o sucesso dos negócios.

Neste sentido, o estudo tem como foco a seguinte questão: como a aplicação de ferramentas de controle financeiro influenciam as empresas de pequeno porte na obtenção de resultados econômicos positivos? Tendo isso em mente, objetivou-se com o estudo demonstrar de que forma a aplicação de ferramentas de controle financeiro influenciam as empresas de pequeno porte na obtenção de resultados econômicos satisfatórios. De maneira complementar, buscou-se examinar os impactos das ferramentas de controle financeiro no favorecimento do negócio e a transformação do seu processo de tomada de decisão a partir dos instrumentos sugeridos.

A justificativa para a realização do trabalho, fundamenta-se na importância da execução de uma estrutura eficiente de planejamento e controle financeiro nas empresas, para que se utilize as informações obtidas de maneira coerente no processo de tomada de decisão dos gestores. Obtendo ainda uma análise profunda do impacto das ferramentas no favorecimento estratégico da organização e na obtenção de resultados positivos para o negócio.

Desta forma, a pesquisa observou uma empresa varejista de pequeno porte, que atua no ramo de frutas, verduras e legumes, na região Norte Fluminense do Estado do Rio de Janeiro. O trabalho divide-se em três partes complementares, sendo apresentados o referencial teórico, o método de pesquisa e análise de dados, encerrando com as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e pequenas empresas

Para Franco (1990) entende-se por empresa qualquer entidade jurídica que tenha como objetivo o lucro. As empresas podem ser classificadas segundo seu porte, podendo ser micro, pequenas, médias e grandes. O conceito de microempresa foi criado pela Lei n. 7.256/84 e é regulado atualmente pela Lei n. 9.841, de 5 de outubro de 1999, estabelecendo normas para as empresas de pequeno porte, “favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial” (PALERMO, 2002, p.1).

Segundo o Sebrae (2016) uma empresa pode ser definida como micro, de acordo com seu faturamento, receita bruta anual e o número de empregados, seguindo a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, promulgada em dezembro de 2006 e atualizada pela Lei Complementar nº 147/2014.

Nela a microempresa possui faturamento anual máximo de R\$ 360.000,00 mil por ano, enquanto a pequena empresa, fatura entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões anualmente (SEBRAE, 2016). Órgãos federais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) consideram a receita bruta anual das empresas de menor porte como parâmetro para concessão de créditos: a microempresa deve ter receita bruta anual de até R\$1,2 milhões, e a pequena, superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$ 10,5 milhões (BNDES, 2019).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) associa às micro e pequenas empresas seguintes características gerais: baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade

e mortalidade; mão de obra ocupada por proprietários, sócios e membros da família; poder decisório centralizado; vínculo estreito entre proprietário e empresa, não havendo distinção, principalmente em termos contábeis, de pessoa física e jurídica; contratação direta de mão de obra; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; relação de complementariedade e subordinação com as empresas de grande porte (IBGE, 2003).

Tais características abordadas pelo IBGE fortalecem a tese da necessidade de mudanças no modelo de negócio em que as micro e pequenas empresas atuam no mercado brasileiro, visando mitigar as causas de sua demografia elevada, já que encontram grande dificuldade em sua gestão interna nos primeiros anos de operação. Segundo Mendonça et al. (2017) um percentual considerável da taxa de mortalidade das empresas ocasiona-se pela baixa qualificação de seus gestores, e que a execução de um planejamento dentro da empresa, independente do seu porte, tem grande valia quanto à eficiência, resultados na produção, lucro e principalmente sua permanência no mercado.

Ainda assim, é importante destacar que medidas estratégicas devem ser tomadas para que haja uma evolução no cenário observado. Devem ser consideradas mudanças estruturais nas empresas e a utilização de métodos de gerenciamento eficientes, que serão favoráveis para a aplicação de ferramentas de planejamento e controle financeiro das organizações de menor porte, levando em consideração que informações contábeis gerenciais são necessárias em todas as empresas para a boa administração do negócio, considerando também que um dos principais objetivos da informação contábil é dar suporte para a tomada de decisão (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2017).

2.2 Planejamento e controle financeiro

No âmbito empresarial e administrativo, o planejamento e controle se mostram essenciais em uma gestão financeira eficiente, pois são capazes de direcionar suas ações para objetivos de curto e longo prazo, além de antecipar prováveis riscos, tornando possível a resolução de eventuais problemas que venham a surgir (BARADEL; MARTINS; OLIVEIRA, 2010; GITMAN, 2010).

Ao se tratar de planejamento e controle, é importante ressaltar que ambos os conceitos estão intimamente ligados (LUCION, 2005). Para o autor, o planejamento se faz necessário na fixação de metas e padrões; o controle, por sua vez, permite colher informações e comparar os planos de ação com os reais desempenhos, resultando em um processo de feedback no qual o

sistema atua em prol de uma transformação que permita atingir o objetivo esperado, que é o crescimento e desenvolvimento da organização.

Entretanto, não são todas as empresas que optam pela contratação de mão-de-obra externa qualificada para as funções administrativa e financeira, ficando então os proprietários encarregados de tais tarefas, mesmo sem a formação técnica compatível com as exigências da função (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2017). Por conta da alta competitividade dos mercados em grande parte das atividades existentes, optar pela utilização de profissionais pouco capacitados para a realização de atividades fundamentais do negócio, como o controle administrativo e financeiro, pode resultar no possível fracasso do empreendimento.

Levando em consideração que o domínio dessas áreas concederia vantagens competitivas em relação a concorrência, valorizar tais tarefas colocariam as pequenas empresas em um patamar desejável de domínio organizacional e acesso a oportunidades de negócio. O controle das informações cruciais da empresa, ou até mesmo o suporte para tomada de decisão do gestor que instrumentos financeiros são capazes de fornecer, contribuiriam, por exemplo, na avaliação de uma proposta de capitalização para expansão da organização. Sabendo que o gestor não deve agir através da intuição, a análise dos números que descrevem a saúde financeira da companhia seria determinante para este tipo de negociação.

De acordo com Mendonça et al. (2017) toda organização deve planejar seus objetivos e contar com um gestor devidamente capacitado para liderar o planejamento rumo ao alcance dos resultados desejados. O autor defende que a falta de experiência dos gestores contribui para os índices de mortalidades observados nas empresas de pequeno porte. Para o mesmo “planejamento é uma excelente ferramenta, mas deve ser usada corretamente e o gestor deve se organizar e estudar a forma de como irá utilizá-la para que não cometa erros, não tome decisões que podem levar ao fracasso” (MENDONÇA et al. 2017, p. 52).

Tal constructo caminha em linha com a realidade do setor empresarial de pequeno porte brasileiro, servindo de base para a elaboração de possíveis soluções e alternativas que viabilizem uma nova característica produtiva e de operações para as organizações nacionais, principalmente as de menor estrutura operacional. Suas limitações no modelo de atuação têm atrapalhado consistentemente o progresso e permanência das empresas no mercado, por conta das falhas nas atividades associadas ao controle e planejamento financeiro das empresas.

Segundo Gitman (2010) os planos financeiros e orçamentários funcionam como um mecanismo de controle para as demais atividades, uma vez que ajudam na elaboração de um roteiro para atingir os objetivos da empresa, refletindo os resultados em todos os setores. Se

bem utilizados em um planejamento prévio, os recursos da empresa podem satisfazer as necessidades estratégicas de curto, médio e longo prazo, além de garantir um ritmo de crescimento satisfatório no mercado em que atua.

É através do planejamento que se torna possível expor de maneira clara e ordenada todas as ações e objetivos futuros da empresa, afim de viabilizar sua organização e prática durante a rotina diária do negócio, sendo este o caminho para se alcançar os resultados desejados de acordo com o cumprimento das metas estabelecidas. Tendo, além disso, a reavaliação da viabilidade do plano financeiro sugerido e praticado, assim como, suas modificações de acordo com o sucesso ou fracasso de cada etapa concluída (MENDONÇA et al. 2017).

2.3 Métodos gerenciais e ferramentas financeiras

Os métodos gerenciais e as ferramentas financeiras, como o planejamento do fluxo de caixa, cálculo de demonstrativo do resultado de exercício (DRE) e balanço patrimonial, podem ser fundamentais no suporte necessário para os gestores apoiarem sua tomada de decisão, visando a consolidação dos objetivos traçados para o crescimento dos pequenos negócios em que atuam.

Uma análise das demonstrações deve ser considerada, pois, “um bom conhecimento prático das demonstrações contábeis é desejável, simplesmente porque elas, e os números extraídos delas, são o principal meio de comunicação das informações financeiras tanto dentro quanto fora da empresa” (ROSS et al. 2015, p.47). Suas apurações fornecem informações seguras e precisas quanto a real situação da empresa, e através da análise dos resultados obtidos até determinado período, concedem previsões ajustadas de crescimento do negócio, baseando as novas estratégias de curto, médio e longo prazo da organização.

Gitman (2010) considera o fluxo de caixa como a espinha dorsal da empresa, pois sem um controle periódico e a utilização dele, não há conhecimento acerca dos recursos suficientes para sustentar as operações. Torna-se, portanto, ferramenta importante para o desempenho empresarial diante do aumento da concorrência e a expressividade das micro e pequenas empresas no Brasil.

Para que o fluxo de caixa seja realizado com sucesso, é primordial uma cultura de planejamento dentro da instituição. É preciso que, junto à gestão, hajam políticas de vendas, créditos, cobranças e compras, de modo que a empresa consiga atribuir maior rapidez nas relações de caixa em relação aos desembolsos. (BASSO; FILIPIN; ENDERLI, 2015). A

utilização de informações provenientes de um fluxo de caixa bem executado, com o monitoramento e lançamento ideal dos dados da empresa, fornecem análises determinantes na diminuição dos riscos nas tomadas de decisões e se torna um diferencial competitivo diante da inabilidade da concorrência de controlar e planejar suas ações.

Silva (2013) defende que a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é fundamental para a tomada de decisões, pois segue o regime de competência ao utilizar os registros de receitas e despesas do período, mesmo que não tenha ocorrido pagamento, de modo que as receitas e respectivos custos são confrontados na demonstração do resultado. O balanço patrimonial, por sua vez, evidencia a situação patrimonial da empresa, de forma resumida, qualitativa e quantitativamente (VICECONTI; NEVES, 2017). Demonstra a situação financeira da empresa dentro de um determinado período e tem como objetivo fornecer informações acerca do patrimônio da organização, determinando a situação dos bens, valor monetário em caixa, bancos e obrigações com terceiros (BRAGA, 2012).

Acredita-se que ao executar os modelos abordados numa organização de qualquer gênero ou tamanho, o gestor terá condições mínimas para desenvolver o planejamento e controle da empresa compatível com sua realidade mercadológica e econômica. O que de certo modo garantirá segurança para os proprietários no ponto de vista estratégico da empresa, tendo coerência ao definir os melhores caminhos para a expansão do negócio.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo delimitou-se através da coleta de dados e observação in loco da estrutura organizacional e produtiva de uma empresa de pequeno porte que atua no Estado do Rio de Janeiro, assim como, a identificação do planejamento e as ferramentas de controle financeiro existente na organização, elaborando em conjunto entrevistas não estruturadas diretamente com seu proprietário, que tiveram como finalidade esclarecer e expor a realidade do pequeno empreendedor brasileiro e de seu negócio.

A tipologia empregada na presente pesquisa é do tipo descritiva, levando em consideração que foram realizadas observações, registros e análises de fatos e variáveis sem que houvesse modificação das informações coletadas, testemunhando então características específicas da população amostral em estudo.

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, a pesquisa examinou a forma pelo qual era realizado o planejamento e controle financeiro da empresa anteriormente, e propôs a

utilização dos dados e análises elaboradas nas visitas para se comparar ao fim do estudo os resultados obtidos, sendo positivos ou negativos para a companhia, e se houve favorecimento da empresa após sua aplicação. Tendo ainda como contribuição um desenvolvimento analítico das informações contábeis obtidas junto dos colaboradores e envolvidos nos processos de controle financeiro interno da empresa, aspirando apoio ao novo processo de tomada de decisão do gestor.

Desta maneira, foram avaliadas a demonstração do resultado de exercício, o controle do balanço patrimonial e os balancetes concebidos através do faturamento da empresa no ano de 2018. Medida esta que forneceu ao proprietário da empresa condições favoráveis para negociações de acesso ao crédito de capital de giro com expressiva vantagem econômica, levando em consideração que a empresa sempre operou com capital próprio por conta do alto custo de propostas ofertadas anteriormente e a importância desta medida em relação ao momento crucial da empresa diante do enfraquecimento da concorrência.

Notou-se importante avanço na transparência da organização e noção da atual situação financeira da empresa, sendo um fator determinante para a construção de novas estratégias de atuação e expansão da companhia em seu mercado, que busca o crescimento estruturado do negócio e a partir do estudo terá condições de planejar e executar investimentos fundamentais para o crescimento e sucesso da empresa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A organização estudada

A organização em estudo, se trata de uma empresa varejista de pequeno porte, que comercializa frutas, verduras e legumes na cidade de Macaé – RJ, tendo ligação com redes de fornecedores e fontes de abastecimento em todos os Estados da Região Sudeste do país. Sua constituição se deu no ano de 2017, após uma oportunidade de negócio em consequência da crise econômica que a região passava e desde então tem observado um expressivo progresso nas suas receitas com vendas.

Atualmente seus setores são distribuídos em: operacional, comercial, financeiro, compras e distribuição. Notou-se por meio da observação in loco e entrevistas não estruturadas que a centralização do controle gerencial e estratégico da empresa está em responsabilidade de seu proprietário, que também opta preferencialmente pela contratação de familiares como mão-

de-obra do empreendimento, alegando uma maior confiabilidade nas operações internas que envolvam os controles de recebíveis, pagamentos, vendas, estoques e compras.

O modelo de negócio observado apresenta grande defasagem tecnológica nos terminais de vendas; seus equipamentos e na própria infraestrutura física da unidade, que por vezes atrapalham o planejamento dos gestores, diante das inúmeras falhas e panes registradas. Tal dificuldade na coleta e lançamento de dados primordiais para a construção de relatórios que fundamentariam informações cruciais para o suporte na tomada de decisão do gestor foi notada pela falta de investimentos em equipamentos, treinamento e capacitação da equipe, que poderiam gerir os dados e o conhecimento existente em cada etapa dos processos da empresa com maior garantia e qualidade.

Além disso, no que tange ao nível de conhecimento e capacitação dos colaboradores, existe uma lacuna marcante em grande parte dos membros da equipe, no qual a experiência adquirida pelos anos de atuação no ramo foi identificada em poucos funcionários, como o líder de reposição, a supervisora de caixas e o comprador da loja, sendo nenhum deles capacitados em cursos técnicos ou superiores vinculados às suas respectivas tarefas.

Em relação as mudanças e evoluções estratégicas percebidas nos últimos anos no ramo, seus concorrentes diretos apresentam vantagens competitivas nas áreas da gerência da distribuição e logística de suas movimentações de cargas e produtos; na gestão eficiente de seu pessoal; na previsão de demandas considerando a sazonalidade do mercado; no controle global das perdas e estoques; na análise de investimentos por capital de terceiros e o próprio planejamento financeiro estratégico a médio e longo prazo. A seguir, buscou-se abordar o modelo de planejamento e controle financeiro utilizado pela organização, afim de identificar suas peculiaridades que contribuem para o desenvolvimento e permanência da empresa no mercado.

Na ocasião, pode-se constatar a existência de um planejamento básico das operações e tarefas associadas ao controle financeiro da empresa, sejam elas o fechamento dos caixas; realização e registro das sangrias; controle e conferência dos estoques; previsão dos pedidos de reposição das mercadorias e pagamento direto aos pequenos fornecedores. Essas funções de maneira equivocada são distribuídas entre os membros da empresa de acordo com a demanda existente e a disponibilidade momentânea dos colaboradores, divisão que acaba afetando negativamente na coleta de dados das ações e perda na qualidade das informações que poderiam ser concedidas em cada etapa dos processos.

Funções como controle de duplicatas a pagar e a receber; controle de pagamentos; gestão de prestadores de serviços contábeis, jurídico e de recursos humanos; lançamento, registro e emissão de notas fiscais eletrônicas; gestão financeira através de relatórios semanais e mensais das contas caixa, receitas futuras de clientes e despesas com fornecedores; além do controle de pagamento e somatório das notas de compras junto aos fornecedores da empresa são desenvolvidos de maneira remota e por meio de nuvens em rede, sendo este um diferencial da empresa em relação aos concorrentes, visto que, sua praticidade no acesso aos dados, otimizam o processo decisório da empresa e a análise dos resultados vinculados a estes setores.

Através do estudo das operações internas da organização, foi possível constatar que a mesma possuía as ferramentas de balanço patrimonial, fluxo de caixa e demonstrativos de resultado do exercício. Porém, houve o relato do proprietário que a sua inutilização como base para o processo decisório se dava por falta de conhecimento teórico para a análise dos indicadores que tais controles poderiam oferecer, haja vista o baixo grau técnico de seus colaboradores, assim como as próprias limitações do proprietário em relação ao conhecimento necessário para sua aplicação.

Uma das atribuições de maior importância dentro da estrutura organizacional e estratégica das empresas, encontra-se o processo de tomada de decisão por parte dos gestores e líderes de equipe. É nesta etapa que se evidencia as habilidades assertivas dos colaboradores, afim de garantir bons resultados e avanços em relação ao mercado altamente competitivo. Portanto, se justifica uma análise interna das ações que envolvam o processo decisório da organização apreciada, visando seu aprimoramento e capacitação dos envolvidos nesta etapa estratégica e fundamental do negócio.

Em virtude da centralização das tarefas na figura do dono e do próprio processo de tomada de decisão ser praticado pela intuição e experiência do gestor, sem sequer utilizar dados fidedignos quanto a realidade financeira da empresa, notou-se limitações no que tange ao diagnóstico da saúde financeira da organização e conseqüentemente a análise de possíveis propostas que envolvam um financiamento para capital de giro, objetivando a expansão produtiva do negócio. Tais características, que compactuam com a realidade do pequeno empresário brasileiro, limita as ações desenvolvimentistas da organização de tal forma que vantagens competitivas que a empresa possui acabam passando despercebidas e não sendo trabalhadas a seu favor.

Desta forma, buscou-se através da aplicação de um controle financeiro eficiente e minucioso, com a utilização de ferramentas de planejamento e apuração de índices contábeis,

desenvolver uma nova base de informações para o suporte no processo decisório da empresa, considerando que a análise de tais ferramentas garantem acesso seguro aos dados que apresentam a situação mercadológica e das finanças da companhia, servindo de fonte para as definições estratégicas no planejamento de curto, médio e longo prazo que o cargo de proprietário e gestor demanda a frente da empresa.

4.2 Mudanças após a implantação das ferramentas de controle financeiro

Ao analisar os métodos de planejamento financeiro utilizado, foi possível verificar a dificuldade com a qual a empresa estudada gerenciava seus ativos, assim como, na descrição das estratégias que correspondem a sua capacidade para geração de vendas, sendo estas consequências do baixo nível de conhecimento específico das áreas administrativas e dos números que correspondem ao funcionamento contábil do negócio. Os dados comprovam que a empresa dispõe de um volume de vendas expressivo, sendo um resultado do seu potencial de mercado, que deve ser explorado no intuito de expandir sua atuação de maneira eficiente e apropriada.

A apuração dos índices contábeis contribuiu profundamente para o fomento e avaliação por parte do gestor e tomador de decisões da empresa, que pode considerar os estudos apresentados ao avaliar a situação financeira da organização durante o exercício de 2018 e a evolução de seu desempenho ao longo do primeiro semestre de 2019. Através das análises horizontais, que compararam os primeiros semestres dos anos de 2018 e 2019, notou-se um ganho significativo na receita bruta da empresa, tal como, nos seus ativos, na ordem de 104,07% e 72,57% respectivamente, em relação ao mesmo período do ano anterior. Atributos que se somam as demais modificações sugeridas almejando evolução em todas as áreas contábeis da organização.

Além do mais, percebeu-se uma redução no índice de endividamento da empresa, que passou de 0,3219 no ano de 2018, para 0,244 do total de seus ativos no primeiro semestre de 2019. Esta informação se apresentou como determinante para novas ações que mirem benefícios para empresa ao negociar diretamente com seus fornecedores seus prazos e condições de pagamento, fundamentado pelo bom desempenho da organização no controle e quitação das dívidas que contemplam a estrutura de compras e reabastecimento do negócio. Tal condição de negociação se mostrava inviável anteriormente, visto que, a empresa não continha

as informações que expusessem a situação do endividamento da empresa e sua evolução ao longo do tempo.

Quanto aos índices de margem líquida de lucratividade, notou-se avanço positivo de 2,31% durante o primeiro semestre de 2019 em relação a todo o exercício de 2018, conquistando um salto da margem líquida de 20,72% para 23,03%. Resultado que se mostra um reflexo da nova doutrina de planejamento, considerando as ferramentas de controle financeiro que passaram a ser utilizadas após o início do exercício de 2019. Tais indicações de melhoria na disposição financeira da empresa, permitiram que o proprietário ajustasse sua política de preços, atuando com uma nova estratégia em seu mercado, já que com aumento de sua margem de lucro, houve abertura para redução geral dos preços praticados pela empresa e como consequência, garantiu uma maior atratividade da clientela em relação a concorrência, que encontra dificuldades numa possível disputa direta pelo mercado.

Ainda se tratando da concorrência direta, o presente estudo evidenciou de forma paralela o início do processo de falência do líder regional de mercado que atua a poucos metros da empresa estudada. A situação se caracterizou como fundamental para a adesão ao risco de investimento e implantação de uma nova estrutura de capital, aderindo ao financiamento de capital de giro de terceiros para que se tornasse viável o recebimento e permanência da nova demanda proveniente da queda operacional de seu concorrente. Como base para esta decisão, utilizou-se os dados obtidos e os índices apurados na negociação com a instituição financeira que concedeu o crédito necessário para a aplicação na estrutura física da loja e o próprio aporte no volume de estoque, com um custo de 2,38% de juros ao mês sobre o montante capitalizado, sendo esta uma medida estratégica de investimento para o negócio, viabilizada pelo domínio financeiro da companhia.

Com a capitalização assegurada, o proprietário e gestor da empresa optou por seguir as orientações contidas no estudo quanto as lacunas organizacionais observadas, que tratam da dificuldade na coleta e armazenamento dos dados que envolvem o controle das finanças no seu ponto de venda. Inicialmente aplicou-se parte do montante na aquisição de novos equipamentos que garantam uma coleta e armazenamento seguro das informações contábeis e de vendas da loja, encerrando desta maneira os relatos de panes sistêmicas e dos equipamentos de vendas por serem obsoletos. Ainda em conjunto a esta decisão, o gestor passou a investir no treinamento e capacitação da sua equipe fiscal, no intuito de garantir o controle eficiente do capital circulante da empresa nas contas caixa e em bancos.

Como consequência positiva das aquisições de novos equipamentos, viabilizou-se também a realização das tarefas de fechamento dos caixas, registros de sangrias e atualização dos preços de maneira simultânea e remota, já que os equipamentos de vendas passaram a operar em rede com sua matriz sistêmica, concedendo o responsável pelo controle financeiro um maior dinamismo e ganho de tempo para realizar suas tarefas. O proprietário também aderiu mudanças na configuração dos pagamentos realizados aos pequenos fornecedores, que ao serem feitos diretamente nos caixas da unidade, atrapalhavam o controle e a circulação do capital da empresa, passando então a serem programados e realizados diretamente com o controlador financeiro da empresa, para que seus registros não se percam ao concluir as quitações.

Quanto ao nível de organização da previsão de demanda e reposição das mercadorias, através dos dados que definem o prazo médio de estocagem da empresa o comprador ajustou sua função com o giro observado do estoque, diminuindo desta forma as perdas de mercadorias com erros na previsão da demanda e no tempo necessário para que se renove toda a sua reserva de produtos. Tal medida garantiu vantagens diante da redução nas perdas dos produtos e consequente barateamento das mercadorias para o consumidor final.

Informações que dimensionam o avanço da empresa, considerando um período da economia brasileira estável, fundamentam a teoria de que o acompanhamento dos números contábeis, atrelado ao controle financeiro do negócio, servem como fonte clara de informações determinantes para a atração de investimentos considerados essenciais para o porte da organização. Comprovou-se a importância das ferramentas citadas para o favorecimento da companhia em estudo, considerando que seu avanço no mercado depende de estratégias assertivas com o curto capital de giro e investimento que dispõe. Ainda como contribuição, o planejamento estratégico de médio e longo prazo passou a embasar-se nas informações que foram obtidas após a finalização do estudo, dando suporte teórico, financeiro e contábil para a tomada de decisão e delineamento das ações futuras da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou de que forma a implantação de ferramentas de controle financeiro podem influenciar as organizações de pequeno porte no alcance de resultados econômicos positivos, além dos métodos gerenciais utilizados no planejamento estratégico e no processo de tomada de decisão de uma pequena empresa localizada na região do Norte Fluminense, RJ, Brasil. Os resultados do estudo apontaram que as ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa

não concediam informações relevantes para o suporte necessário no processo decisório do gestor, e que a centralização das tarefas estratégicas na figura do dono é notada na organização, sendo sua estrutura decisória também vinculada aos direcionamentos do proprietário, que de forma equivocada, os realiza apenas com base em sua intuição e experiências já vividas, sem se nortear nas ferramentas e indicadores financeiros disponíveis dentro do próprio negócio.

Com relação aos instrumentos de planejamento e controle interno da empresa, notou-se que a maioria dos colaboradores desconhece sua existência ou desenvolvimento, resultando na inutilização das demonstrações contábeis em momentos cruciais para as decisões estratégicas e de expansão do negócio, como por exemplo, negociações de concessão de crédito para capital de giro ou investimento do empreendimento.

As características observadas dificultam a aceleração do crescimento desejado por parte do proprietário, já que a correta utilização das ferramentas de controle financeiro e a análise de seus índices sustentaria medidas complementares na coordenação do empreendimento, viabilizando, por exemplo, uma capitalização assertiva que concederia ganho de escala favorável ao barateamento do custo de produção da empresa, e consequente obtenção de competitividade diante de seus concorrentes. Notou-se que a utilização das informações do estudo foi benéfica ao favorecimento da empresa no momento em que seu concorrente direto ingressou em um período de falência, e optou-se pela negociação de financiamento de capital de giro como aporte aos processos estruturais e internos da organização, visando a oportunidade de expansão e consolidação em seu mercado regional, além da concessão de informações claras e confiáveis quanto a viabilidade do crescimento desejado.

Tais características observadas são compatíveis com as pesquisas realizadas para as empresas de mesmo porte ou padrão de operação no Brasil, considerando sua dificuldade no acesso ao financiamento de capital de giro; mão-de-obra concentrada entre proprietário, familiares e sócios; e baixa intensidade de capital de giro disponível, o que no ponto de vista da empresa, ocorre pela falta de informações contábeis quanto a saúde financeira do negócio para que se decida pela implantação de medidas estratégicas que almejam a solução destes problemas.

Foi possível constatar a importância da presente pesquisa em relação ao acesso do conhecimento necessário para interpretar corretamente dados financeiros e contábeis, afim de embasar de maneira eficiente a tomada de decisão da empresa e seu planejamento estratégico financeiro de curto, médio e longo prazo. Houve também como colaboração a apuração e análise dos índices contábeis da empresa entre o exercício de 2018 e o seu desempenho durante

o primeiro semestre de 2019, que resultou na evolução do faturamento da empresa durante o período citado, por conta do baixo desempenho da concorrência, associado as novas medidas de planejamento, controle e análise dos índices implementados, que passaram a ser considerados no novo modelo de tomada de decisão.

Sugere-se ainda que pesquisas futuras objetivem analisar as médias empresas de acordo com os fatores observados, visando a comparação das práticas gerenciais de cada um dos tipos de empresariado e definindo se há ou não diferença significativa nos métodos utilizados e no favorecimento dos resultados das empresas de acordo com o modelo de planejamento escolhido.

REFERÊNCIAS

BARADEL, Ellen Cristina; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. Planejamento e controle financeiro: pesquisa-ação em uma microempresa varejista. In: Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 15, n. 4, p. 78-96, 2010.

BASSO, Irani Paulo; FILIPIN, Roselaine; ENDERLI, Stela Maris. Estrutura, análise e interpretação de demonstrações contábeis. Ed. Ijuí: Editora Unijuí, p. 236, 2015.

BERTOLAMI, M., Artes, R., GONÇALVES, P. J., HASHIMOTO, M., & LAZZARINI, S. G. Sobrevivência de Empresas Nascentes: Influência do Capital Humano, Social, Práticas Gerenciais e Gênero, v. 22, n. 3, 2018.

BNDES. Micro, pequenas e médias empresas. Disponível em <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/navegador/micro-pequenas-medias-empresas/#!/>>

BRAGA, Hugo Rocha. Demonstrações Contábeis. Estrutura, análise e interpretação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANCO, Hilário. Contabilidade comercial. 13 ed. São Paulo: Atlas, p. 296, 1990.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. Princípios de administração financeira. 10 ed. São Paulo: Addison Wesley, 2010.

IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. Rio de Janeiro, 2003.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento financeiro, v. 1, n. 3, 2005.

MENDONÇA, S. A. T., de Almeida RUZZÃO, A. P., dos SANTOS, J. E., & AZADINHO, L. Z. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras, v. 16, n. 17, p. 51, 2017.

PALERMO, Fernanda Kellner de Oliveira. As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social. Contribuição para o incremento das atividades econômicas no âmbito do Mercosul. Jus Navigandi, Teresina, ano 6, n. 55, mar. 2002.

ROSS, Stephen A. et al. tradução: TESCHE, Evelyn. et al. Administração Financeira: versão brasileira de corporate finance 10th edition. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SANTOS, V. DOS; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SEBRAE. Pequenas e médias empresas no Brasil. In: Observatório Internacional Sebrae: Conhecimentos que geram oportunidades. Brasília: 2016.

SILVA, Edivan Morais da. Manual da Contabilidade Simplificada para Micro e Pequenas Empresas. 5. ed. São Paulo: IOB, 2013.

VICECONTI, Paulo e NEVES, Silvério. Contabilidade Básica. 30 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

APÊNDICE

Balanco Patrimonial / Análise Vertical - 31/12/2018		
Descrição	Valor	AV
Ativo (D)	R\$200.946,43	100,00%
Ativo Circulante (D)	R\$66.337,08	33,01%
Disponível (D)	R\$13.691,57	6,81%
Caixa (D)	R\$1.000,00	0,50%
Caixa Geral (D)	R\$1.000,00	0,50%
Bancos Conta Movimento (D)	R\$2.744,90	1,37%
Banco Itaú (D)	R\$2.691,81	1,34%
Banco Santander (D)	R\$53,09	0,03%
Aplicações Financeiras Liquidez Imediata (D)	R\$9.946,67	4,95%
Aplicação Banco Itaú (D)	R\$6.275,61	3,12%
Aplicação Banco Santander (D)	R\$3.671,06	1,83%
Cientes (D)	R\$48.591,51	24,18%
Duplicatas A Receber (D)	R\$48.591,51	24,18%
Cientes Diversos (D)	R\$48.591,51	24,18%
Estoque (D)	R\$4.054,00	2,02%
Mercadorias, Produtos e Insumos (D)	R\$4.054,00	2,02%
Mercadorias Para Revenda (D)	R\$4.054,00	2,02%
Ativo Não Circulante (D)	R\$134.609,35	66,99%
Outro Créditos (D)	R\$134.609,35	66,99%
Sócios, Administradores e Pessoas Ligadas (D)	R\$134.609,35	66,99%
C/C Sócios (D)	R\$134.609,35	66,99%
Passivo (C)	R\$200.946,43	100,00%
Passivo Circulante (C)	R\$64.684,98	32,19%
Fornecedores (C)	R\$57.334,20	28,53%
Ademilsom Laurett (C)	R\$295,00	0,15%
Celio Borchardt (C)	R\$2.935,30	1,46%
Comercial Hort Verde Ltda (C)	R\$1.942,80	0,97%
Distribuidora Nunes Ltda (C)	R\$2.779,00	1,38%
Frutisul Distribuidora de Hortifrutigran (C)	R\$47.865,00	23,82%
Fruvit Frutas Vitoria Ltda ME (C)	R\$887,10	0,44%
Vitorino Krause (C)	R\$630,00	0,31%
Obrigações Tributárias (C)	R\$4.755,86	2,37%
Impostos e contribuições a recolher (C)	R\$4.755,86	2,37%
Simplex Nacional a Recolher (C)	R\$4.755,86	2,37%
Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias (C)	R\$2.594,92	1,29%
Obrigações com o Pessoal (C)	R\$2.245,72	1,12%
Salários e ordenados a Pagar (C)	R\$1.088,72	0,54%
Pró-labore a Pagar (C)	R\$1.157,00	0,58%
Obrigações Sociais (C)	R\$349,20	0,17%
INSS a Recolher (C)	R\$246,10	0,12%
FGTS a Recolher (C)	R\$103,10	0,05%
Patrimônio Líquido (C)	R\$136.261,45	67,81%
Lucros e Prejuízos Acumulados (C)	R\$136.261,45	67,81%
Lucro Acumulados (C)	R\$136.261,45	67,81%

DRE / Análise Vertical - 31/12/2018		
Descrição	Saldo Atual	AV
Receita Bruta	R\$657.670,36	100,00%
Venda de Produtos	R\$590.513,72	89,79%
Venda de Mercadorias	R\$67.156,64	10,21%
(-) Deduções da Receita Bruta	R\$33.863,74	5,15%
(-) Devoluções de Venda de Mercadorias	R\$2.651,65	0,40%
(-) Simples Nacional	R\$31.212,09	4,75%
Receita Líquida	R\$623.806,62	94,85%
(-) CMV	R\$462.026,94	70,25%
(-) Custo das mercadorias vendidas	R\$456.276,94	69,38%
(-) Mercadorias para Revenda	R\$5.750,00	0,87%
Lucro Bruto	R\$161.779,68	24,60%
(-) Despesas Operacionais	R\$24.333,39	3,70%
(-) Despesas com Vendas	R\$6,99	0,00%
(-) Seguros	R\$6,99	0,00%
(-) Despesas Administrativas	R\$24.326,40	3,70%
(-) Salários e Ordenados	R\$1.183,39	0,18%
(-) Pró-labore	R\$14.908,00	2,27%
(-) 13º Salário	R\$105,42	0,02%
(-) INSS	R\$1,03	0,00%
(-) FGTS	R\$103,10	0,02%
(-) Despesas com Alimentação Empregados	R\$5.785,00	0,88%
(-) Multas de Mora	R\$112,30	0,02%
(-) ICMS DIFAL	R\$20,00	0,00%
(-) Energia Elétrica	R\$151,75	0,02%
(-) Seguros	R\$936,25	0,14%
(-) Honorário Contábeis	R\$910,16	0,14%
(-) Material Uso e Consumo	R\$110,00	0,02%
(+/-) Receitas Financeiras	R\$1.184,84	0,18%
(-) Juros e Comissões Bancárias	R\$74,45	0,01%
(-) Tarifas e Despesas Bancárias	R\$1.089,70	0,17%
(-) IOF	R\$21,67	0,00%
(-) Juros de Aplicações	R\$0,98	0,00%
Lucro ou Prejuízo Operacional	R\$136.261,45	20,72%
Resultado do Exercício Antes do IR e CSLL	R\$136.261,45	20,72%
Lucro Líquido Antes da Participações	R\$136.261,45	20,72%
Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício	R\$136.261,45	20,72%
Lucro Líquido do Exercício	R\$136.261,45	20,72%

Balço Patrimonial / Análise Horizontal 1º Semestre 2018/2019					
Descrição	30/06/2019	AV	AH	30/06/2018	AV
Ativo	R\$165.231,32	100,00%	72,57%	R\$95.746,23	100,00%
Ativo Circulante	R\$42.004,11	25,42%	19,42%	R\$35.172,03	36,73%
Disponível	R\$11.160,38	6,75%	15,60%	R\$9.654,42	10,08%
Caixa	R\$527,81	0,32%	12,30%	R\$470,00	0,49%
Caixa Geral	R\$527,81	0,32%	12,30%	R\$470,00	0,49%
Bancos Conta Movimento	R\$4.504,19	2,73%	6,89%	R\$4.213,99	4,40%
Banco Itaú	R\$3.153,46	1,91%	6,50%	R\$2.960,99	3,09%
Banco Santander	R\$1.350,73	0,82%	7,80%	R\$1.253,00	1,31%
Aplicações Financeiras Liquidez Imediata	R\$6.128,38	3,71%	23,30%	R\$4.970,43	5,19%
Aplicação Banco Itaú	R\$3.914,97	2,37%	22,30%	R\$3.201,12	3,34%
Aplicação Banco Santander	R\$2.213,41	1,34%	25,10%	R\$1.769,31	1,85%
Clientes	R\$23.285,05	14,09%	19,80%	R\$19.436,60	20,30%
Duplicatas A Receber	R\$23.285,05	14,09%	19,80%	R\$19.436,60	20,30%
Clientes Diversos	R\$23.285,05	14,09%	19,80%	R\$19.436,60	20,30%
Estoque	R\$7.558,68	4,57%	24,30%	R\$6.081,00	6,35%
Mercadorias, Produtos e Insumos	R\$7.558,68	4,57%	24,30%	R\$6.081,00	6,35%
Mercadorias Para Revenda	R\$7.558,68	4,57%	24,30%	R\$6.081,00	6,35%
Ativo Não Circulante	R\$123.227,21	74,58%	103,43%	R\$60.574,21	63,27%
Outro Créditos	R\$123.227,21	74,58%	103,43%	R\$60.574,21	63,27%
Sócios, Administradores e Pessoas Ligadas	R\$123.227,21	74,58%	103,43%	R\$60.574,21	63,27%
C/C Sócios	R\$123.227,21	74,58%	103,43%	R\$60.574,21	63,27%
Passivo	R\$165.231,32	100,00%	72,57%	R\$95.746,23	100,00%
Passivo Circulante	R\$40.324,92	24,41%	38,53%	R\$29.108,24	30,40%
Fornecedores	R\$28.973,78	17,54%	24,24%	R\$23.320,68	24,36%
Ademilson Laurett	R\$2.920,00	1,77%	2374,58%	R\$118,00	0,12%
Celio Borchardt	R\$1.144,77	0,69%	-49,13%	R\$2.250,30	2,35%
Comercial Hort Verde Ltda	R\$1.815,98	1,10%	122,55%	R\$815,98	0,85%
Distribuidora Nunes Ltda	R\$1.337,39	0,81%	17,38%	R\$1.139,39	1,19%
Frutisul Distribuidora de Hortifrutigran	R\$20.231,60	12,24%	10,69%	R\$18.277,68	19,09%
Fruvit Frutas Vitoria Ltda ME	R\$537,88	0,33%	29,01%	R\$416,94	0,44%
Vitorino Krause	R\$986,17	0,60%	226,11%	R\$302,40	0,32%
Obrigações Tributárias	R\$8.407,02	5,09%	195,66%	R\$2.843,44	2,97%
Impostos e contribuições a recolher	R\$8.407,02	5,09%	195,66%	R\$2.843,44	2,97%
Simple Nacional a Recolher	R\$8.407,02	5,09%	195,66%	R\$2.843,44	2,97%
Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias	R\$2.594,92	1,57%	0,00%	R\$2.594,92	2,71%
Obrigações com o Pessoal	R\$2.245,72	1,36%	0,00%	R\$2.245,72	2,35%
Salários e ordenados a Pagar	R\$1.088,72	0,66%	0,00%	R\$1.088,72	1,14%
Pró-labore a Pagar	R\$1.157,00	0,70%	0,00%	R\$1.157,00	1,21%
Obrigações Sociais	R\$349,20	0,21%	0,00%	R\$349,20	0,36%
INSS a Recolher	R\$246,10	0,15%	0,00%	R\$246,10	0,26%
FGTS a Recolher	R\$103,10	0,06%	0,00%	R\$103,10	0,11%
Patrimônio Líquido	R\$124.906,40	75,59%	87,44%	R\$66.637,99	69,60%
Lucros e Prejuízos Acumulados	R\$124.906,40	75,59%	87,44%	R\$66.637,99	69,60%

DRE / Análise Horizontal 1º Semestre 2018/2019					
Descrição	30/06/2019	AV	AH	30/06/2018	AV
Receita Bruta	R\$542.334,62	100,00%	104,07%	R\$265.754,41	100,00%
Venda de Produtos	R\$462.143,65	85,21%	95,65%	R\$236.205,49	88,88%
Venda de Mercadorias	R\$80.190,97	14,79%	171,38%	R\$29.548,92	11,12%
(-) Deduções da Receita Bruta	R\$52.065,20	9,60%	326,82%	R\$12.198,48	4,59%
(-) Devoluções de Venda de Mercadorias	R\$1.835,48	0,34%	48,12%	R\$1.239,17	0,47%
(-) Simples Nacional	R\$50.229,72	9,26%	358,33%	R\$10.959,31	4,12%
Receita Líquida	R\$490.269,42	90,40%	93,36%	R\$253.555,93	95,41%
(-) CMV	R\$350.165,20	64,57%	102,55%	R\$172.879,23	65,05%
(-) Custo das mercadorias vendidas	R\$345.514,20	63,71%	103,75%	R\$169.580,76	63,81%
(-) Mercadorias para Revenda	R\$4.651,00	0,86%	41,00%	R\$3.298,47	1,24%
Lucro Bruto	R\$140.104,22	25,83%	73,66%	R\$80.676,70	30,36%
(-) Despesas Operacionais	R\$14.514,13	2,68%	7,94%	R\$13.445,99	5,06%
(-) Despesas com Vendas	R\$6,99	0,00%	0,00%	R\$6,99	0,00%
(-) Seguros	R\$6,99	0,00%	0,00%	R\$6,99	0,00%
(-) Despesas Administrativas	R\$14.507,14	2,67%	7,95%	R\$13.439,00	5,06%
(-) Salários e Ordenados	R\$1.183,39	0,22%	0,00%	R\$1.183,39	0,45%
(-) Pró-labore	R\$7.454,00	1,37%	0,00%	R\$7.454,00	2,80%
(-) 13º Salário	R\$105,42	0,02%	0,00%	R\$105,42	0,04%
(-) INSS	R\$1,03	0,00%	0,00%	R\$1,03	0,00%
(-) FGTS	R\$103,10	0,02%	0,00%	R\$103,10	0,04%
(-) Despesas com Alimentação Empregados	R\$3.725,12	0,69%	28,79%	R\$2.892,50	1,09%
(-) Multas de Mora	R\$78,26	0,01%	39,38%	R\$56,15	0,02%
(-) ICMS DIFAL	R\$20,00	0,00%	0,00%	R\$20,00	0,01%
(-) Energia Elétrica	R\$243,21	0,04%	27,92%	R\$190,12	0,07%
(-) Seguros	R\$468,13	0,09%	0,00%	R\$468,13	0,18%
(-) Honorário Contábeis	R\$910,16	0,17%	0,00%	R\$910,16	0,34%
(-) Material Uso e Consumo	R\$215,32	0,04%	291,49%	R\$55,00	0,02%
(+/-) Receitas Financeiras	R\$683,70	0,13%	15,35%	R\$592,73	0,22%
(-) Juros e Comissões Bancárias	R\$49,28	0,01%	32,38%	R\$37,23	0,01%
(-) Tarifas e Despesas Bancárias	R\$621,32	0,11%	14,04%	R\$544,85	0,21%
(-) IOF	R\$12,35	0,00%	20,72%	R\$10,23	0,00%
(-) Juros de Aplicações	R\$0,75	0,00%	78,57%	R\$0,42	0,00%
Lucro ou Prejuízo Operacional	R\$124.906,40	23,03%	87,44%	R\$66.637,99	25,08%
Resultado do Exercício Antes do IR e CSLL	R\$124.906,40	23,03%	87,44%	R\$66.637,99	25,08%
Lucro Líquido Antes da Participações	R\$124.906,40	23,03%	87,44%	R\$66.637,99	25,08%
Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício	R\$124.906,40	23,03%	87,44%	R\$66.637,99	25,08%
Lucro Líquido do Exercício	R\$124.906,40	23,03%	87,44%	R\$66.637,99	25,08%

Quadro Comparativo de Indicadores - 2018/2019		
Descrição	Período	Período
Índice de Liquidez Corrente	Exercício 2018	1º Semestre 2019
Ativo circulante / Passivo Circulante =	66.337,08 / 64.684,98	42.004,11 / 40.324,92
Resultado =	1,0255	1,0416
Índice de Liquidez Seca	Exercício 2018	1º Semestre 2019
(Ativo Circulante - Estoque) / Passivo Circulante =	(66.337,08 - 4.054,00) / 64.684,98	(42.004,11 - 7.568,58) / 40.324,92
Resultado =	0,9628	0,8539
Índice de Endividamento Total	Exercício 2018	1º Semestre 2019
(Ativo Total - Patrimônio Líquido Total) / Ativo Total	(200.946,43 - 136.261,45) / 200.946,43	(165.231,32 - 124.906,40) / 165.231,32
Resultado =	0,3219	0,244
Margem Líquida	Exercício 2018	1º Semestre 2019
Lucro Líquido / Vendas x 100	136.261,45 / 657.670,36	124.906,40 / 542.334,62
Resultado =	20,72%	23,03%
Giro do Estoque	Exercício 2018	1º Semestre 2019
Custo das Mercadorias Vendidas / Estoque	462.026,94 / 4.054,00	350.165,20 / 7.558,68
Resultado =	113,9681 vezes	46,3262 vezes
Prazo Médio de Estocagem	Exercício 2018	1º Semestre 2019
365 (183 para o 1º semestre) / Giro do Estoque	365 / 113,9681	183 / 46,3262
Resultado =	3,2026 dias	3,9502 dias

DECLARAÇÃO

Certifico que o discente João Marcos Henrique Osório, autor do trabalho de conclusão de curso intitulado "FERRAMENTAS NO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO – UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA REGIÃO NORTE FLUMINENSE", realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor DSc. Israel José dos Santos Felipe
Orientador

Mariana, 15 de agosto de 2019.