



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE**

Arthur Alecrim Ferreira

**GESTÃO FINANCEIRA: A IMPORTÂNCIA E ANÁLISE FINANCEIRA NO
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES DA JVC COMERCIAL
LTDA.**

**NATAL/RN
2010**

ARTHUR ALECRIM FERREIRA

**GESTÃO FINANCEIRA: A IMPORTÂNCIA E ANÁLISE FINANCEIRA NO
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES DA JVC COMERCIAL
LTDA.**

Monografia apresentado a Faculdade Natalense
Para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
como exigência do curso para obtenção do grau em
Administração.

Orientador: Márcio Carvalho de Brito (Msc.)

Natal/RN

2010

**GESTÃO FINANCEIRA: A IMPORTÂNCIA E ANÁLISE FINANCEIRA NO
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES DA JVC COMERCIAL
LTDA.**

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada em ____/____/____, pela banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Prof. Msc. Márcio Carvalho de Brito
Orientador

Membro Examinador

Membro Examinador

Dedico este trabalho a meus pais, Edna Alecrim e Ciro Ferreira, principais responsáveis pela pessoa que sou hoje, pois além de serem minha fortaleza, souberam mostrar-me o caminho da verdade, honestidade, perseverança e amor ao próximo.

As minhas irmãs (Clarissa e Raissa) que trilham esta jornada ao meu lado, incentivando, compreendendo e confiando.

E, sobretudo a Deus que sempre me abençoou e me mostrou o caminho certo a seguir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado a vida e sempre ter me protegido em todos os aspectos, me proporcionando perseverança e vitória nos meus estudos.

Aos meus pais, Ciro e Edna, as minhas irmãs e à todos os demais familiares que, de alguma forma, sempre me incentivaram e me proporcionaram as melhores condições de vida para que eu conseguisse atingir meus objetivos profissionais e também pessoais.

Agradeço à todos os professores comprometidos da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do RN que contribuíram não só para o aprendizado acadêmico mas também primaram pela formação de profissionais éticos e humanos.

Agradeço à todos os funcionários da Rede JVC, entre frentistas, gerentes, gerente-geral e diretores.

Agradeço à meu orientador, Márcio, pela dedicação e competência não só como professor e orientador, mas principalmente quanto educador.

Agradeço as empresas Alesat e também a Rede JVC de combustíveis que sempre estiveram dispostas a prestarem as informações necessárias para a realização dos trabalhos do curso.

Aos meus amigos de faculdade por sempre terem ajudado nas horas difíceis e também por serem excelentes amigos também fora do ambiente de estudo.

Agradeço à todos que direta ou indiretamente contribuíram para a conquista deste aprendizado.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi pesquisar em uma organização, as decisões tomadas por administradores quanto à situação financeira da mesma. No caso, a pesquisa foi feita em uma empresa de rede de combustíveis, a JVC LTDA. O tema escolhido objetiva ter as informações financeiras como cultura organizacional para a tomada de decisão, administrar corretamente o capital de giro da empresa, entre outros. Procedeu-se uma revisão bibliográfica acerca do tema gestão financeira. Além disso, foi realizada uma pesquisa para os gestores da empresa como também analisados relatórios financeiros como demonstrativo de resultados e balanço patrimonial. Os dados serão tratados quantitativamente através da tabulação simples, com o uso do Excel e qualitativamente por meio das respostas obtidas nas entrevistas. O trabalho analisou as variáveis que possibilitam a eficácia da gestão financeira. Os principais resultados foram: a maioria (76.92%) dos entrevistados acreditam totalmente que a importância do gerenciamento das informações financeiras da empresa é parte integrante da cultura organizacional. Sendo possível perceber que houve uma unanimidade quando se foi questionado se a empresa entende e utiliza as informações financeiras no planejamento estratégico e na tomada de decisão, todos os entrevistados (100%) responderam que os mesmos concordavam totalmente quanto a essa questão, como também 69.23% concordam totalmente que os gestores analisam os indicadores de liquidez considerando sua capacidade de curto e longo prazo para dar suporte a tomada de decisão, quanto 23.08% concordam em parte e apenas 7.69% discordam em parte. A pesquisa demonstra ainda, que 69.23% dos entrevistados acreditam que a organização considera os indicadores financeiros de maneira global e integrada na tomada de decisão da empresa. Por outro lado, 30.77% acham que esse fator ainda está em desenvolvimento. E, revelaram que todos os entrevistados utilizam na empresa relatórios de fluxos de caixa e de contas a pagar/contas a receber. 23.08% utilizam o balanço patrimonial, 15.38% a seleção dos projetos de investimentos, 53.85% utilizam o relatório da situação diária, 46.15% a análise de estoque e rotatividade, 61.54% tem como relatório o monitoramento de descontos e 30.77% utilizam o relatório compras x vendas. Em relação a informação em excesso, dificultando a seleção para a alta administração, (38.56%) responderam nenhuma dificuldade, já (61.54%) confessaram algumas dificuldades. Já quanto a dificuldade na elaboração de objetivos e estratégias, (30.77%) responderam nenhuma dificuldade, (46.15%) algumas dificuldades e apenas (23.08%) responderam muita dificuldade. Quanto a falta de investimento no sistema de informação financeira, devido o tamanho da organização, (76.92%) responderam nenhuma dificuldade, contra (23.08%) algumas dificuldades. Portanto, conclui-se a importância da cultura da análise financeira no processo de tomada de decisão na criação de valor, minimizando os riscos relativos a má gestão financeira na JVC rede de combustíveis, objeto deste estudo.

Palavras-chave: Gestão financeira. Indicadores financeiros. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate in an organization, the decisions taken by managers on the financial situation of the same. In this case, the research was done in an enterprise network fuels, JVC LTD 'The theme aims to have the financial information such as organizational culture for decision making, properly managing the working capital of the company, among others. Carried out a literature review on the subject of financial management. In addition, a search was conducted for the managers of the company but also analyzed the financial reports as income statement and balance sheet. The data will be treated quantitatively by simple tabulation, using Excel and qualitatively by the responses obtained in interviews. The study analyzed the variables that effect the efficiency of financial management The main results were: a majority (76.92%) of respondents believe that the importance of fully managing the company's financial information is an integral part of organizational culture. As one can see that there was unanimity when it was questioned whether the company understands and uses financial information in strategic planning and decision making, all respondents (100%) answered that they totally agreed on this issue, as well as 69.23 % strongly agree that managers analyze liquidity indicators considering their capacity for short and long term to support decision making, and 23.8% partly agree and disagree on just 7.69% parte.A research also shows that 69.23% of respondents believe that the organization considers the financial indicators on a global and integrated in the decision of the company. Moreover, 30.77% think that this factor is still under development. And found that all respondents use the company reports cash flows and accounts payable / accounts receivable. 23.8% use the balance sheet, 15.38% the selection of investment projects, 53.85% use the daily situation report, 46.15% and the analysis of stock turnover, 61.54% is to report the monitoring of discounts and 30.77% use the report purchases x solds. In information in relation to excess, making the selection for the senior management (38.56%) answered no difficulty, since (61.54%) confessed some difficulties already as the difficulty in developing objectives and strategies, (30.77%) answered no difficulty, (46.15%) and only some difficulties (23.8%) responded much difficult. as the lack of investment in financial information system, due to such organization (76.92%) answered no difficulty, against (23.08%) some difficulties. Therefore, we conclude the importance of the culture of financial analysis in decision-making process in creating value, minimizing the risks of financial mismanagement at the JVC network fuels examined in this study.

Keywords: Financial Management. Financial indicators. Decision making.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de instrução do responsável financeiro	34
Gráfico 2 – É parte integrante da cultura organizacional a importância do gerenciamento das informações financeiras da empresa	35
Gráfico 3 – A empresa entende e utiliza as informações financeiras no planejamento estratégico e na tomada de decisão	36
Gráfico 4 – Os gestores analisam os indicadores de liquidez considerando sua capacidade de curto e longo prazo para dar suporte a tomada de decisão	37
Gráfico 5 – A organização considera os indicadores financeiros de maneira global e integrada na tomada de decisão da empresa.....	38
Gráfico 6 – Qual seu estilo de gerenciamento como base para tomada de decisões.....	39
Gráfico 7 – Quais relatórios financeiros que a empresa utiliza	40
Gráfico 8 – A empresa utiliza as informações financeiras para que fins.....	41
Gráfico 9 – Quais as análises efetuadas pela empresa para avaliação de seus resultados.....	42
Gráfico 10 – Possíveis dificuldades relacionadas a disponibilização e ao uso das informações financeiras (indicadores financeiros) utilizados na empresa	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivos	02
1.1.2 Objetivo geral	02
1.1.3 Objetivos específicos	02
1.2 Justificativa	03
2. REFERENCIAL TEÓRICO	04
2.1 Caracterização da JVC	04
2.2 Finanças Corporativas	06
2.2.1 Objetivos e funções da administração financeira	06
2.2.2 Tipos de empresas	08
2.3 Ambiente econômico e financeiro das empresas	11
2.3.1 No ambiente econômico	11
2.3.2 No ambiente financeiro	14
2.4 Demonstrações financeiras como estratégias de gestão	16
2.4.1 As fontes de informação	16
2.5 Análise das demonstrações	22
2.5.1 Análise das demonstrações financeiras	22
2.6 Decisão de investimento	26
2.7 Decisão de financiamento	28
3. METODOLOGIA	31
3.1 Tipo da pesquisa	31
3.2 População e amostra	31
3.3 Instrumento de coleta de dados	31
3.4 Interpretação dos dados	32

4. ANÁLISE DE RESULTADOS	33
4.1 Resultados das entrevistas	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	44
6. REFERÊNCIAS	46
7. ANEXOS	47

1. INTRODUÇÃO

O tema que será foco deste trabalho, não se encontra somente no ramo da ciência administrativa, mas também está diretamente ligada a economia e a contabilidade. Trata-se da administração/análise financeira de uma organização para tomadas de decisões. Envolvendo situações positivas e negativas da organização assim como habilidades para se ter uma boa decisão financeira. Esta temática apresenta grandes desafios que os administradores têm em seu ramo, como: tomar decisões, riscos, perspicácia, entre outros.

O objetivo deste trabalho foi pesquisar em uma organização, as decisões tomadas por administradores quanto a importância da gestão financeira no processo de decisão. No caso, a pesquisa foi feita em uma empresa de rede de combustíveis, a JVC LTDA.

A primeira etapa, e, não menos importante foram os objetivos gerais e específicos, um embasamento objetivo sobre o tema do trabalho em questão, como a caracterização das pesquisas e análises dos dados, bem como a identificação das principais barreiras para tomadas de decisões e a importância da análise financeira por parte de seus gestores maximizando assim sua eficiência global.

A segunda etapa foi o referencial teórico, pois apresenta uma breve discussão teórica do problema, na perspectiva de fundamentá-lo nas teorias existentes. Deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final.

A terceira fase foi a metodologia, onde explica como será realizada a pesquisa. Envolveu as seguintes etapas: tipo de pesquisa, universo e amostra, instrumento de coleta de dados e o tratamento dos dados.

Na última etapa, são analisados os resultados como também contextualizados as considerações finais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a relevância da gestão financeira no processo de tomada de decisão na JVC Combustíveis.

1.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a importância da gestão financeira no processo de tomada de decisão da JVC Comercial LTDA.
- Verificar a análise dos demonstrativos financeiros por parte dos gestores da JVC Combustíveis em seu processo de tomada de decisão.
- Sugerir possíveis melhorias nos processos na tomada de decisão financeira da JVC Combustíveis.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido objetiva ter as informações corretas e estar na cultura da organização a relevância de uma boa gestão das informações financeiras no processo de tomada de decisão. Ciente se a empresa está tendo lucro ou prejuízo em suas atividades operacionais, administrar corretamente o capital de giro da empresa, entre outros.

Serão feitas pesquisas com administradores e gerentes de empresas, para melhor compreensão do tema em questão. O fácil acesso as informações e a familiarização com o ambiente que será estudado será um fator que pesará na viabilidade do projeto, pois a organização analisada é o local de trabalho do autor desta pesquisa, motivo pelo qual facilitará a supervisão e coleta de dados.

Também pesou na escolha desta temática, pois a organização-alvo está interessada e curiosa com os resultados e os benefícios que a pesquisa exploratória/bibliográfica poderá oferecer. Além disso, foi demonstrado confiança e credibilidade no aluno pesquisador, com relação à realização do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA JVC

A Rede JVC é uma rede de postos de gasolina que presta serviços e comercializa combustíveis nas cidades de Natal e Mossoró, ambas situadas no Estado do Rio Grande do Norte.

A empresa foi adquirida a partir da compra do fundo de comércio da mesma, o que aconteceu em outubro de 2003. Tal fato resultou na locação do Posto Cidade Natal, hoje o seu principal posto.

É importante ressaltar que a empresa, embora com diferente estrutura, já atuava no mercado antes que os atuais sócios a comprassem. A compra a que se refere não diz respeito a compra do imóvel (do posto de gasolina) e sim do fundo de comércio do mesmo, o que possibilitou a utilização do nome da instituição e o início da operacionalização das atividades da empresa por parte dos novos sócios.

Ocorre que a Comercial Caraú, uma antiga rede de postos de combustíveis que possuía alguns pontos de comercialização, possuindo vários sócios majoritários, foi fragmentada e dividida entre seus sócios. Nesta ocasião, em 2004, um destes postos, Posto Imperial- Mossoró/RN, foi incorporado a JVC, também por meio de locação.

No ano de 2005, a JVC expandiu sua área de atuação, adquirindo mais dois postos, Posto Candelária e Posto do Doutor. Ambos já existiam, eles apenas aderiram à rede. Cada um deles já possuía sua própria bandeira, assim, apesar dos postos fazerem parte de uma mesma rede, possuem fornecedores diferentes. Isso se justifica porque os contratos com as empresas fornecedoras de combustíveis são de longo prazo, não sendo viável a quebra desses contratos. Os funcionários dos novos postos também permaneceram os mesmos, apesar de algumas alterações na estrutura interna já existente.

Mais recentemente, em setembro de 2007, a Rede JVC locou seu último posto, o Posto Caraú, que possui como grande diferencial dos outros, o GNV-gás natural veicular.

A empresa tem como produtos de comercialização: a gasolina comum, gasolina aditivada, álcool, diesel, lubrificantes, óleos, GNV (Posto Caraú) e outros produtos para carros. Os serviços oferecidos são de lava-jato,

calibragem, troca de óleo, abastecimento e loja de conveniência. O mercado alvo da empresa são todas as pessoas que estão em Natal ou Mossoró, possuidoras de veículos automotores e também as pessoas que precisam realizar compras e lanches rápidos, para tanto, consomem produtos das lojas de conveniência e outros serviços.

A missão da empresa é: “A JVC oferece diversos produtos e serviços de postos de gasolina e lojas de conveniência, primando sempre pela melhor qualidade destes, pela excelência no atendimento e satisfação dos clientes”.

Já a visão consiste em ser a melhor rede de postos de gasolina e lojas de conveniência do RN, intensificando, cada vez mais, o relacionamento e a satisfação dos seus clientes, de maneira a fortalecer suas parcerias e aplicar sempre a melhoria contínua em todos seus produtos e serviços.

A JVC possui dois sócio-diretores, um gerente geral e, em cada posto, um gerente operacional e um responsável financeiro. Ela possui 85 funcionários, distribuídos da seguinte forma: 10 funcionários do posto Caraú, 17 do Posto Imperial, 19 do Posto Cidade Natal, 21 do Doutor e 18 do Candelária. Todos os postos funcionam 24h, com exceção do posto Caraú que não funciona a partir das 22h até as 6h da manhã. Assim, no total, a organização possui cerca de 98 colaboradores.

Neste sentido, atualmente a Rede JVC possui cinco postos locados, sendo estes: o Posto Candelária, bandeira Esso, localizado na avenida Prudente de Moraes, número 1854, Candelária, Natal- RN; o Posto Imperial, situado na avenida Presidente Dutra, 328, ilha de Santa Luzia, Mossoró-RN, tendo como fornecedor a BR distribuidora; o Posto Caraú, bandeira BR distribuidora e localizado na avenida Industrial João Francisco da Mota, 3459, Quintas, Natal- RN; Posto do Doutor, bandeira Ale, localizado na avenida Marechal Floriano Peixoto 467, Petrópolis, Natal- RN; e, por fim, o Posto Cidade Natal, bandeira branca, situado na avenida Senador Salgado Filho 2102, Lagoa Nova, Natal- RN.

2.2 FINANÇAS CORPORATIVAS

2.2.1 OBJETIVOS E FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros, para maximizar a riqueza dos acionistas. (LEMES et al, 2005, p.4)

A administração financeira pode ser exercida nas mais diversas organizações: indústria, comércio ou serviços; empresas estatais ou privadas; voltadas ou não para lucros; governo, escolas hospitais, clubes recreativos, ONGs e outras. Suas funções principais são planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxo de caixa, investimentos, financiamentos, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias e gerenciamento de risco. Ao exercer essas funções, o administrador financeiro procura responder questões como: Quais investimentos devem ser feitos? Quais fontes de financiamentos devem ser utilizadas? Qual deve ser a política de remuneração dos acionistas? Estamos agregando valor aos acionistas?

Existem inúmeros enfoques da administração financeira, destacando-se os de retorno, risco, liquidez, endividamento, eficácia operacional, alavancagem, valor, fusões e aquisições, mercados financeiro e de capital, mercados futuros e de opções. Neste livro, vamos tratar daqueles que, a nosso ver, constituem a essência da administração financeira e vamos indicar bibliografia complementar para aqueles que quiserem maior aprofundamento . Para o aluno de administração e de outros cursos de áreas afins, o estudo de administração financeira é importante mesmo quando seus objetivos profissionais não estejam ligados diretamente a atividades financeiras, pois os recursos financeiros estão presentes em todas as atividades administrativas, econômicas, sociais e tecnológicas. (LEMES et al, 2005, p.4)

O objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas. (LEMES et al, 2005, p.4)

De acordo com ROSS (1998), é objetivo normativo da empresa “maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes”. Esse objetivo deve atender também a um desejo mais específico do acionista: a remuneração de seu capital, sob a forma de distribuição de dividendos.

A maximização do lucro, tida por muito tempo como o objetivo principal da empresa, é objetivo impreciso, pois ações tomadas para maximizar os lucros atuais podem diminuir lucros futuros e vice-versa. A maximização da riqueza é mais precisa porque envolve o conceito de valor presente líquido da empresa, incorporando conceitos de risco e de custo de capital. Esses conceitos serão tratados ao longo do livro. Nas instituições não voltadas ao lucro, existem outros objetivos que não a maximização da riqueza. No entanto, essas organizações não prescindem da boa administração, pois precisam garantir sua solvência financeira. (LEMES et al, 2005, p.4)

As funções financeiras podem ser de curto ou longo prazo. As funções financeiras de curto prazo envolvem a administração do caixa, do crédito, das contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo. A empresa precisa dispor de recursos suficientes para saldar os compromissos com fornecedores, salários, tributos e demais contas. Para tanto, os recebimentos das vendas e/ou prestação de serviços aos clientes precisam ocorrer simultaneamente ao vencimento dos compromissos. Quando existem prazos diferentes entre os recebimentos e os pagamentos, na maioria das vezes a empresa precisa buscar recursos no mercado financeiro, por meio de empréstimos ou da aplicação dos recursos excedentes. A administração financeira de curto prazo também é chamada de administração do capital circulante. No curto prazo, o administrador financeiro preocupa-se ainda com o planejamento financeiro e tributário.

O hiato entre os recebimentos e pagamentos origina-se nas políticas de concessão de crédito a clientes e obtenção de crédito junto a fornecedores; diferentes prazos legais para pagamentos de salários e tributos; diferentes políticas de estocagem e diferentes ciclos de produção dos produtos vendidos e serviços prestados.

As funções financeiras de longo prazo envolvem as decisões financeiras estratégicas, tais como orçamento de capital, estrutura de capital, custo de capital, relacionamento com investidores, entre outras. No longo prazo, as decisões financeiras envolvem a obtenção de recursos para projetos e investimentos e a definição dos créditos a serem adotados para a escolha entre os investimentos alternativos. O administrador financeiro é responsável pela saúde econômica e financeira da empresa.

A discussão de estrutura de capital no Brasil é extremamente interessante, porquanto a disponibilidade de fontes de financiamento de longo prazo é bastante reduzida. Sob a forma de capital de terceiros, a principal fonte de recursos é o BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e social. Sob a forma de capital próprio, as empresas deparam-se com a baixa tradição brasileira de investir em papéis de maior risco, como as ações. O BNDES, por meio de sua subsidiária BNDESPAR, também é uma fonte de capital próprio para empresas, em casos especiais. (LEMES et al, 2005, p.5)

2.2.2 TIPOS DE EMPRESAS

A constituição das empresas tem aspectos técnicos, administrativos, legais e de mercado. Os aspectos técnicos e administrativos relacionam-se à atividade-fim das empresas, que podem ser:

- Instituições financeiras
- Empresas e órgãos públicos
- Empresas privadas, comerciais, industriais e prestadoras de serviços
- Organizações sem fins lucrativos, por exemplo, as ONGs - Organizações Não- governamentais

Do ponto de vista legal, as empresas podem organizar-se sob diversas formas: firma individual, sociedade limitada e sociedade por ações. Essa constituição depende do porte da empresa, do interesse dos seus organizadores e das implicações administrativas de cada uma delas.

Empresas individuais, segundo Lemes et al (2005) são empresas pequenas normalmente registradas como microempresas, de simples constituição, quase sempre de único dono que também é o gerente. No Brasil, essas empresas muitas vezes emergem da informalidade, quando os negócios começam a aumentar. São pequenos estabelecimentos industriais, comerciais, prestadores de serviços, profissionais liberais e autônomos. A responsabilidade do proprietário da empresa individual é ilimitada; ou seja, seus bens pessoais respondem por todas as dívidas da empresa, no caso da inadimplência.

A documentação exigida para a abertura de empresa e dos registros necessários para cada negócio específico, pode ser obtida junto aos balcões do Sebrae – Serviço Brasileiro de Atendimento Empresarial, órgão que também presta assessoria na condução das atividades da empresa.

Na visão de SILVA, José Pereira (1999, p.15), a sociedade por cotas de responsabilidade limitada nas empresas limitadas, como são usualmente conhecidas, os sócios estabelecem um contrato social. Esse contrato define a participação de cada um dos sócios – aporte de capital de cada um deles e responsabilidade das partes – e a natureza da atividade a ser desenvolvida.

No caso de inadimplência, as dívidas da empresa poderão ser pagas como os bens dos sócios até o limite de participação no capital da empresa. No Brasil, normalmente, na constituição de empresas limitadas, os sócios não atentam para esse detalhe, incorrendo posteriormente em grandes conflitos. Outra característica dessas empresas, em nosso país, é sua origem familiar. Muitas vezes, infelizmente, as despesas das famílias dos sócios são confundidas com as despesas da empresa. Para evitar inconvenientes familiares e para proteger a liquidez da empresa, sugere-se o estabelecimento prévio das retiradas pró-labore de cada um dos sócios, vinculadas ao desempenho da empresa e não de acordo com as necessidades de cada uma das famílias.

Com o processo de fusões e aquisições, essas empresas tendem a ser adquiridas por outras maiores, mas existem muitos nichos de mercado que

podem ser ocupados por elas: prestação de serviços, comércios especializados e industrialização terceirizada, por exemplo.

Já as sociedades por ações ou sociedades anônimas, de acordo com Lemes et al (2005, p.15), são grandes empresas com capital diluído entre milhares e até milhões de acionistas, que possuem participações em seu capital, por meio de ações. Os interessados na empresa adquirem essas ações no mercado de capitais, que por sua vez se constitui numa das grandes fontes de captação de recursos nos países desenvolvidos.

As sociedades anônimas podem ser de capital fechado ou aberto. As de capital fechado são aquelas cujas ações estão nas mãos de pessoas físicas e jurídicas determinadas e não são comercializadas em bolsas de valores. No Brasil, normalmente são grandes empresas de origem familiar. As de capital aberto são aquelas cujas ações são comercializadas em bolsas de valores, estando, portanto, acessíveis a qualquer interessado.

No Brasil, até o ano de 2001, estava em vigor a Lei das sociedades anônimas de 1976. Sua reformulação foi discutida durante anos no Congresso Nacional e finalmente foi decretada e sancionada em outubro de 2001. Praticamente toda a teoria financeira de baseia nas sociedades anônimas, pois nos Estados Unidos, as maiores empresas estão organizadas dessa forma, com ações negociadas em bolsas de valores. Lá, existe cobrança da sociedade sobre o desempenho dessas empresas: as pessoas investem seus recursos nas ações e monitoram o seu desempenho. O valor da ação no mercado, os dividendos e as bonificações distribuídos, a ação social da empresa e até o comprometimento ecológico da organização são acompanhados pelos acionistas, que a qualquer momento podem ir ao mercado alterar a composição de sua carteira de investimentos, vendendo as ações das empresas cujo desempenho não é satisfatório e comprando as daquelas com melhor desempenho.

2.3 AMBIENTE ECONÔMICO E FINANCEIRO DAS EMPRESAS

2.3.1 NO AMBIENTE ECONÔMICO

Muitas vezes, as empresas estão sujeitas a variações em suas condições de operação, como a demanda de seus produtos e serviços, custo do dinheiro, alterações nas leis regulatórias do setor de atuação, mudanças tributárias e variações na conjuntura internacional. Esse conjunto de fatores caracteriza o ambiente econômico no qual a empresa está inserida.

Segundo Lemes et al (2005, p.24) a atuação das empresas no ambiente econômico, o seu planejamento estratégico e suas possibilidades de sucesso dependem muito da forma como estão inseridas no ambiente econômico. Empresas com poucos fornecedores têm maiores possibilidades de aumentar os preços praticados e empresas com muito fornecedores têm maior poder de barganha na aquisição de matérias-primas e insumos. A forma de organização dos mercados recebe o nome de estrutura de mercado, em que se destacam pontos importantes como:

- *Concorrência*: o mercado é dito concorrencial quando existem muitos vendedores do mesmo produto. Se o produto é exatamente o mesmo, então há concorrência perfeita. Se não forem considerados o padrão de atendimento e a localização dos postos de serviços, a venda de combustíveis e gás de cozinha é um exemplo. A concorrência monopolística está mais perto da realidade empresarial brasileira, o que pode ser observado na indústria de confecções. Existe grande número de fabricantes, muitos compradores e os produtos são bastante similares. A melhoria nos padrões de atendimento e as grifes são parte das ações de marketing para diferenciar o produto.
- *Oligopólio*: caracteriza-se pelo grande número de compradores de produto ou serviço produzido por pequeno número de empresas. Exemplo recente de oligopólio puro no Brasil é o caso das operadoras de telefonia fixa: os usuários de ligações telefônicas dispõem de duas ou três opções (dependendo da região do país) de operadoras de

telefonica para efetuarem ligações de longa distância. Esse é um bom exemplo de mudanças na estrutura de mercado que imprime mais competitividade na prestação de serviço.

- *Monopólio*: Existe apenas um fabricante do produto, ou prestador do serviço. As empresas nessa situação têm grande poder sobre o mercado para impor preço e condições de venda. Suas limitações estão no tamanho do mercado e nos seus custos de produção, além das regulamentações governamentais. Existem formas especiais de monopólio, como os garantidos por lei, caso da distribuição primária de derivados de petróleo no Brasil, realizada exclusivamente pela Petrobrás, e os monopólios naturais. A economia brasileira tem sido contemplada nos anos recentes com sucessivas desregulamentações dos monopólios. Isso constitui desafio para os administradores financeiros das empresas que detinham monopólio de alguns produtos ou serviços, porque os preços praticados ficam sujeitos às forças de mercado.

Outro aspecto importante no ambiente econômico das empresas são as políticas econômicas, que se referem às ações do governo no sentido de controlar e regular a atividade econômica. Esses instrumentos estão divididos em quatro tipos: política monetária, política fiscal, política cambial e política de rendas.

Na visão de Lemes et al (2005, p. 26) Política monetária são as ações do governo, decididas pelo Conselho Monetário Nacional e operacionalizadas pelo banco Central, para controlar o volume de moeda em circulação e o montante de crédito disponível. Os instrumentos clássicos de política monetária são: Operações de mercado aberto (emissão e recompra de títulos públicos.), depósito compulsório (percentual dos depósitos à vista e a prazo, efetuados por correntistas nos bancos comerciais, que deve ser recolhido do banco central.), taxa de redesconto (taxa cobrada dos bancos comerciais para o Banco Central descontar seus títulos).

Já a política fiscal, compreende as decisões dos governos federal, estadual e municipal referentes à tributação. Os impostos, taxas e contribuições de melhoria objetivam a manutenção das atividades de estado e a prestação de serviços à comunidade. Podem atuar como reguladores e incentivadores da atividade econômica e, ainda, facilitar políticas de distribuição de rendas. Importam ao administrador financeiro na medida em que os tributos incidem nas operações de abertura da empresa, nas operações de compra e venda de produtos e serviços, na propriedade de ativos, na contratação e desligamento de funcionários e no encerramento das atividades da empresa. No Brasil, o ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços – tem sido utilizado pelos governos dos estados federados para atrair empresas. Isso tem gerado uma “guerra fiscal”, porque os governantes postergam a cobrança do imposto ou a suspendem temporariamente, como forma de reduzir os custos de produção para as empresas que optarem por se estabelecer nos estados beneficiados.

Política cambial: Refere-se às ações do governo para controle da taxa de câmbio e das condições de ingresso e saída de capitais externos no país.

A importância do controle das taxas de câmbio está na manutenção de:

- Paridade de compra da moeda nacional em relação à moeda estrangeira;
- Competitividade em preço do produto nacional a ser exportado;
- Controle de custos dos produtos importados;
- Equilíbrio da balança comercial (exportações menos importantes);
- Equilíbrio do balanço de pagamentos (todos os recebimentos do exterior menos todos os pagamentos ao exterior);
- Controle das taxas de juros pagas aos investidores estrangeiros e aos credores internacionais.

É importante que o administrador financeiro acompanhe o comportamento da política cambial, para no curto prazo:

- Avaliar o preço de suas exportações na moeda nacional;
- Acompanhar o custo efetivo das suas importações;
- Controlar suas dívidas em moeda estrangeira. (LEMES et al, 2005, p.27)

Na nossa concepção, política de rendas são medidas tomadas pelo governo no sentido de prover renda mínima aos trabalhadores e aposentados (salário mínimo), incentivar a produção e consumo de determinados produtos (subsídios) e fortalecer determinado setor ou região (incentivos fiscais). Um bom exemplo da Política de Rendas seria o programa Fome Zero, feito durante o governo Lula.

2.3.2 NO AMBIENTE FINANCEIRO

Bancos, companhias de crédito, taxas de juros, taxas de câmbio, títulos de dívida e falta de dinheiro constituem o ambiente financeiro das empresas. Há outros fatores que, apesar de não estarem diretamente relacionados à atividade fim das empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços, têm grande influência nas finanças empresariais.

Iremos comentar agora a respeito do mercado financeiro no Brasil, segundo Lemes et al (2005, p.32) o mercado financeiro é o ambiente local da interação dos agentes econômicos superavitários e deficitários, intermediadas pelos agentes financeiros regulados e fiscalizados pelo governo e outros organismos. O mercado financeiro não está em local físico específico, mas é representado por transações que podem ocorrer fisicamente nas instituições ou virtualmente, isto é, por meio eletrônico, via processamento de dados, ligações telefônicas e troca eletrônica de dados.

No jargão do mercado financeiro, é comum ouvir que o mercado está agitado, nervoso ou calmo. O termômetro utilizado é a variação das taxas de juros e variações nas cotações das moedas e dos papéis negociados diariamente em bolsas de valores e diretamente entre os intermediários financeiros.

Taxa de juros é o percentual de um montante emprestado que é pago a título de remuneração pela operação. (LEMES et al, 2005, p.32)

No Brasil, assim como em muitos países em desenvolvimento, o governo, principalmente na esfera federal, é um grande tomador de recursos.

No mercado interno, o mecanismo de controle de moeda por meio da emissão de títulos públicos não apenas serve para regular o volume da moeda em circulação, mas também para captar recursos para financiamento do tesouro nacional. No mercado externo, a dívida contraída por meio da emissão de papéis do governo brasileiro constitui parte da dívida externa.

Alguns dos impactos da dívida pública nos negócios empresariais são:

- O governo concorre com recursos que poderiam ser canalizados para as empresas privadas.
- As taxas de juros, no mercado interno, dependem de quanto o mercado está disposto a receber para comprar títulos do governo. Se o governo praticar taxas muito baixas, as quais favorecem os empresários nacionais, corre o risco de não conseguir vender seus títulos e “rolar” a dívida interna da união. (LEMES et al, 2005, p.35)

Quanto as perspectivas para o mercado, segundo Lemes et al (2005, p.36), todos os empreendimentos precisam do mercado financeiro, principalmente para a captação e aplicação de recursos. No Brasil, a obtenção de empréstimos, no curto prazo, normalmente é feita nas instituições financeiras, ressaltando que empresas maiores podem recorrer à emissão de commercial papers. Para recursos de longo prazo, é possível recorrer às linhas de financiamento do governo repassadas por alguns bancos comerciais, ou às linhas de financiamento externo. As fontes de financiamento serão melhor estudadas no Capítulo 8. A partir da década de 1990, com a abertura dos mercados, a estabilização inflacionária, uma maior fiscalização do sistema financeiro e a reforma da Lei das Sociedades Anônimas, o mercado de capitais se fortaleceu e se tornou opção para captação de recursos e aplicação de investimentos. Outras fontes de financiamento para novos empreendimentos são as empresas de capital de risco (venture capital), as quais investem em empresas novas, com projetos inovadores, especialmente nas áreas de telemática e biotecnologia.

2.4 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS COMO ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

2.4.1 AS FONTES DE INFORMAÇÃO

O administrador financeiro utiliza informações internas - sobre a empresa - e externas - sobre o ambiente. No curto prazo, as informações internas necessárias referem-se a volume de vendas, preços cobrados, contas a receber, contas a pagar, tributos a recolher e outras receitas e despesas possíveis. No longo prazo, as informações são sobre as dívidas já contraídas, possibilidades de captação e aplicação de recursos e negócios em perspectiva. As informações internas são obtidas nas demonstrações financeiras, também chamadas de balanço geral, demonstrações contábeis ou relatórios contábeis, regulados pela Lei nº 6.404/76, modificada pelas Leis nºs 10.303/01 e 10.411/02, as quais muitas vezes fazem parte de um sistema de informação gerencial.

As informações externas importantes abrangem tendências do mercado, ações da concorrência, decisões de política econômica, e situação do mercado internacional. Essas informações podem ser obtidas em jornais, revistas técnicas, seminários e encontros do setor, associações e sindicatos do ramo, ou ainda junto aos fornecedores e aos concorrentes.

As informações também são importantes para outras empresas, organizações não- governamentais - ONGs instituições financeiras, governos, clientes e fornecedores, credores e devedores, acionistas e outros titulares de dívida, funcionários e vizinhos, governantes e ambientalistas, os chamados stakeholders. (MATARAZZO, Dante, 2003, p.41)

2.5 AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Na visão de Lemes et al (2005), As demonstrações financeiras são elaboradas segundo a prática contábil do regime de competência, ou seja, as receitas e as despesas são contabilizadas e reconhecidas quando ocorre o fato gerador e não quando há a efetiva entrada ou saída de caixa.

Podemos dizer que as demonstrações financeiras constituem conjunto formal de informações sobre as atividades financeiras das empresas e objetivam o resumo e a documentação das movimentações econômicas e financeiras em determinado período de tempo.

De acordo com Lemes et al (2005, p.44) um exemplo de demonstração financeira estática e sintética que apresenta os bens, direitos, obrigações e o capital pertencente aos proprietários da empresa em determinada data, geralmente a do encerramento do exercício social e demonstra a situação econômica-financeira da empresa é o balanço patrimonial. A estrutura do balanço patrimonial alinha o registro das aplicações dos recursos em um grupo de contas denominado ativo – as contas de saldos devedores – e em um denominado passivo – as fontes de recursos e as contas de saldos credores.

A estrutura do ativo é composto por:

- **1. Ativo circulante:** É onde estão registrados os bens e direitos que poderão ser convertidos em dinheiro ou realizados no prazo de um ano, contado da data do Balanço Patrimonial. Podemos considerar que o Ativo Circulante ou Capital Circulante abrange os recursos utilizados no desenvolvimento das atividades operacionais da empresa, empregados no seu Ciclo Operacional. Com exceção dos valores do Disponível, são "promessas de realização em caixa".

O ativo circulante é formado por:

A. Disponível: São os recursos financeiros que estão em disponibilidade na empresa. Dentro do Disponível encontramos: Caixa: valores em espécie na tesouraria da empresa. Bancos: valores depositados à vista nos bancos comerciais. Títulos Negociáveis: aplicações de recursos temporariamente ociosos: dinheiro que a empresa tem aplicado em instituições financeiras, por curtíssimo prazo. Recebem remuneração, mas têm datas específicas para resgate, portanto, devem ser aplicados de acordo com as necessidades de caixa da empresa.

B. Contas a receber: Representa o valor dos títulos emitidos contra clientes e outros créditos da empresa, cujo vencimento ocorrerá dentro

de um ano. Aqui são registradas também as aplicações financeiras por prazos inferiores a um ano.

C. Estoques: Contém o valor de todos os produtos - matérias-primas, componentes, insumos, produtos em elaboração, produtos acabados - que a empresa tem armazenado, registrado geralmente pelo valor de aquisição. Estoques de matérias-primas e componentes: são produtos que integrarão o produto ou o serviço final. Estoque de insumos: valor dos produtos comprados ou produzidos internamente para serem utilizados na elaboração do produto final ou na prestação do serviço. Estoque de produtos em elaboração: valor de produtos que estão sendo fabricados e montados ou de serviços sendo prestados. Esse valor é significativo quando o produto é resultado de processo produtivo lento; por exemplo, fabricação de navios. Estoque de produtos acabados: valor do custo dos produtos já prontos, mas ainda não comercializados. Inclui-se aqui o valor dos produtos em trânsito. É de se salientar que o Balanço Patrimonial não apresenta os valores em estoque discriminados conforme sua classificação.

- **2. Realizável a longo prazo:** São os valores que podem ser convertidos em dinheiro em prazo acima de um ano, contado da data do Balanço Patrimonial, a exemplo de depósitos compulsórios, cauções, impostos a recuperar, títulos da dívida pública, entre outros. A legislação brasileira determina que créditos originados de empréstimos, adiantamentos etc. junto a empresas controladas ou coligadas, administradores e sócios figurem como valores realizáveis a longo prazo, mesmo que vencíveis a curto prazo.
- **3. Ativo permanente:** Compreende a aplicação de recursos em bens não destinados à venda, cujo objetivo é a utilização para produção de bens ou serviços. Os ativos permanentes estão dispostos em três grupos de contas:
- **Ativo imobilizado:** é composto pelo valor de bens e direitos que são utilizados na atividade operacional da empresa. Terrenos, edificações, máquinas, equipamentos, instalações, móveis, e utensílios, marcas e

patentes, obras em andamento e veículos são alguns dos itens que compõem os ativos imobilizados. Os gastos incorridos para a colocação em operação do bem imobilizado, como fretes e despesas de instalação, por exemplo, são incorporados ao seu valor. **Ativo imobilizado Líquido:** É o resultado do valor contábil, descontada a depreciação, a amortização ou a exaustão, que representam a apropriação de uma despesa ou um custo, correspondente aos gastos de aquisição de um bem distribuídos ao longo de sua vida útil.

- **Investimentos:** Formam as participações permanentes em outras empresas e outros direitos de longo prazo que não se destinam à atividade operacional da empresa. Por exemplo: As ações que uma empresa controladora possui de uma subsidiária são registradas como investimentos, pois é uma participação permanente na empresa e deve representar mais do que 10% do capital social da subsidiária; obras de arte, imóveis não destinados à atividade operacional da empresa ou alugados a terceiros. (Lemes, et al, 2005, p.67)

As contas do Passivo Exigível - Circulante e de Longo Prazo - registram todas as dívidas e obrigações da empresa, representando compromissos líquidos e certos, em ordem decrescente de vencimento, agrupadas da seguinte forma:

1. Passivo circulante

Registra dívidas e obrigações de curto prazo, a vencer dentro dos próximos 12 meses e/ou do próximo exercício social, tais como:

- Salários a pagar: valor dos saldos de salário vencidos, a pagar.

- Contas a pagar: valor de todas as dívidas com fornecedores, impostos, taxas, contribuições, débitos com governo e outros. Incluem duplicatas a pagar, tributos a recolher, empréstimos de curto prazo.
- Provisões
- Financiamentos: englobam as obrigações decorrentes de financiamentos, sempre com vencimento em prazo não superior a um ano, inclusive o desconto de duplicatas.
- Dividendos declarados: a partir do momento que a Assembléia Geral de Acionistas aprova o pagamento de dividendos, o valor desses passa a ser um exigível de curto prazo até o seu pagamento.

2.Exigível de longo prazo

Compõe o valor das dívidas de longo prazo, a vencer em período superior a um ano, tais como empréstimos e financiamentos, contas e títulos a pagar, débitos de administradores e empresas controladas.

2. Patrimônio líquido

O Patrimônio Líquido representa os valores dos direitos dos acionistas na empresa. Sua composição é a seguinte:

Patrimônio Líquido	Capital Social
	Reservas
	Ações em tesouraria
	Lucros ou prejuízos acumulados

- Capital Social

Capital social	Ações preferenciais Ações ordinárias
----------------	---

Em princípio, é o valor aportado pelos acionistas, sob a forma de capital de risco, ao subscreverem e integralizarem ações da empresa. Com o passar do tempo, pode ocorrer, pela incorporação de Reservas e/ou Lucros Acumulados, o aumento do valor da participação dos acionistas no Capital Social da empresa. O Capital Social é subdividido em ações, que podem ser:

- Reservas

De acordo com FLORENTINO, "as reservas constituem contas representativas de reforço de capital próprio. Correspondem a valores que por razões várias ainda não se incorporaram juridicamente (por alteração contratual ou estatutária) à conta de Capital da empresa, mas que, na realidade, constituem capital supletivo.

Alguns exemplos de Reservas:

Reservas de Capital: de acordo com a Lei nº 11941/09 - Lei das Sociedades Anônimas, são classificadas como reservas de capital:

- a) Contribuição do subscritor de ações que ultrapassar o valor nominal e a parte do preço de emissão das ações, sem valor nominal, que ultrapassar a importância destinada à formação do capital social, inclusive nos casos de conversão em ações de debêntures ou partes beneficiárias;
- b) O produto da alienação de partes beneficiárias e bônus de subscrição; O
- c) O prêmio recebido na emissão de debêntures;
- d) As doações e as subvenções para investimento;
- e) O resultado da correção monetária do capital realizado, enquanto não capitalizado. (LEMES et al, 2005, p.45)

2.5 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES

2.5.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A análise das Demonstrações Financeiras é um instrumento utilizado por acionistas, credores efetivos e potenciais e administradores para conhecer a posição e a evolução financeira da empresa através de índices financeiros, que são grandezas comparáveis obtidas através de valores monetários absolutos.

As análises através de padrões históricos, que fazem a comparação dos índices financeiros por determinados períodos, podem envolver:

- **Análises históricas** - Fazem a comparação da evolução dos índices de períodos anteriores com o período em análise.

- **Análises prospectivas** - Comparam os resultados projetados em função de Objetivos e Hipóteses de Trabalho utilizados no processo de Planejamento Financeiro da empresa com os resultados atuais e, até mesmo, anteriormente obtidos, indicando evoluções passíveis de serem aceitas ou não.

.Além da comparação histórica e setorial, os índices financeiros permitem a realização de análises denominadas horizontal e vertical:

- **Análise Horizontal** - Compara, em períodos de tempos consecutivos, a evolução dos valores das contas que compõem as demonstrações financeiras em análise, como, por exemplo, a evolução dos valores em estoque nos últimos cinco anos em valores constantes.

- **Análise Vertical** - Compara, em períodos de tempos consecutivos, a evolução da composição percentual dos principais conjuntos de contas das demonstrações financeiras em análise, como por exemplo a dos índices de liquidez.

Através da análise das demonstrações financeiras pode-se analisar o fluxo dos recursos utilizados pela empresa, apontar as origens e aplicações mais importantes e destacar possíveis ineficiências gerenciais.

A literatura específica destaca e agrupa os seguintes tipos de índices utilizados nas análises das Demonstrações Financeiras: a) índices de Liquidez,

- b) índices de Atividade ou Eficiência Operacional, c) índices de Endividamento, d) índices de Lucratividade ou Rentabilidade e e) índices de Mercado.

(Lemes, et al, 2005, p.74)

a. Índices de Liquidez

Medem a capacidade da empresa saldar seus compromissos no curto prazo. Evidenciam a solvência geral da empresa.

a.1) Índice de Liquidez Corrente (ILC)

$$ILC = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$$

a.2) Índice de Liquidez Seca (ILS)

$$ILS = \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{passivo circulante}}$$

a.3) Índice de Liquidez Imediata (ILI)

$$ILI = \frac{\text{disponibilidades} + \text{aplicações temporárias}}{\text{passivo circulante}}$$

a.4) Capital de Giro Líquido (CGL)

CGL = ativo circulante – passivo circulante

(Lemes, et al, 2005, p.74)

b. Índices de Atividade ou Eficiência Operacional

Medem a velocidade com que várias contas se transformam em vendas ou caixas. Quanto mais rápido certos itens de ativo e passivo giram dentro do exercício contábil, a um determinado volume de operações, melhor está sendo sua administração.

b.1) Giro do ativo Operacional (GAO)

$$GAO = \frac{\text{receita operacional}}{\text{ativo operacional}}$$

b.2) Giro dos Estoques de Produtos Acabados (GPA)

$$GPA = \frac{\text{custos dos produtos vendidos}}{\text{estoque médio dos produtos acabados}}$$

b.3) Giro de Contas a Receber (GCR)

$$GCR = \frac{\text{vendas a prazo}}{\text{saldo médio das contas a receber}}$$

b.4) Giro das Contas a Receber (GCP)

$$GCP = \frac{\text{compras de materias a prazo}}{\text{saldo médio de fornecedores}}$$

c. Índices de endividamento

Medem a participação relativa do capital de terceiros na empresa.

c.1) Índice da participação de terceiros (IPT)

$$IPT = \frac{\text{passivo total} - \text{patrimônio líquido}}{\text{ativo total}}$$

c.2) Índice do exigível – Patrimônio Líquido

$$IEPL = \frac{\text{exigível de longo prazo}}{\text{patrimônio líquido}}$$

c.3) Cobertura de Juros (CJ)

$$CJ = \frac{\text{lucro antes dos juros e imposto de renda}}{\text{juros do período}}$$

c.4) Cobertura de pagamentos fixos (CPF)

$$CPF = \frac{\text{lucro antes dos juros e imposto de renda}}{\text{juros} + (\text{amortizações} + \text{dividendos preferenciais}) \times \left[\frac{1}{1-i} \right]}$$

d. Índices de Lucratividade ou rentabilidade

Medem o lucro e o retorno da empresa em relação a diversos itens do Balanço e da Demonstração de Resultados do Exercício.

d.1) Margem Bruta (MB)

$$MB = \frac{\text{lucro bruto}}{\text{vendas}}$$

d.2) Margem Operacional (MO)

$$MO = \frac{\text{lucro operacional}}{\text{vendas}}$$

d.3) Margem Líquida (ML)

$$ML = \frac{\text{lucro Líquido}}{\text{vendas}}$$

d.4) Retorno sobre o Investimento (ROI)

$$ROI = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{ativo total}}$$

d.5) Retorno sobre patrimônio Líquido. (RPL)

$$RPL = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{patrimônio líquido}}$$

d.6) Lucro por Ação:

$$LPA = \frac{\text{lucro disponível aos acionistas comuns}}{\text{número de ações ordinárias}}$$

e. Índices de Mercado

Medem o valor de Mercado da empresa.

e.1) Índice Preço/Lucro

$$\frac{\text{preço de mercado por ação ordinária}}{\text{lucro por ação}} = \text{Índice preço/lucro}$$

e.2) Índice valor de mercado/valor contábil.

$$\frac{\text{preço de mercado por ação ordinária}}{\text{valor contábil por ação ordinária}} = \text{Índice valor de mercado/valor contábil}$$

(LEMES et al, 2005, p.74)

2.6 DECISÃO DE INVESTIMENTO

As decisões de investimento de longo prazo ou de investimentos de capital, pela sua relevância, exigem a adoção de métodos sofisticados de análise dos projetos. Para isso, o processo de orçamento de capital contribui significativamente.

Decisões de investimento de capital envolvem a avaliação e seleção de propostas de investimento de recursos financeiros por um prazo superior a um ano, com o objetivo de propiciar retorno aos proprietários desse capital (LEMES et al, 2005, p.148)

Os investimentos de capital são estratégicos, pois quando falham costumam causar grandes prejuízos e são de difícil reversibilidade. Englobam a análise e avaliação de aspectos relevantes tais como: a estratégia global da empresa, o método de avaliação, a barganha risco versus retorno, a dinâmica do mundo dos negócios e tantos outros.

Orçamento de capital é a seleção dos projetos aprovados e a quantificação dos recursos a serem alocados. (LEMES et al, 2005, p.148)

As empresas precisam estabelecer critérios que lhes permitam fazer uma alocação de recursos capaz de assegurar a maximização da riqueza do acionista. Se elas não forem competentes nesse sentido, ao invés de reterem recursos para investimentos internos, deverão distribuir os recursos aos acionistas, por meio de dividendos, ou recomprar ações. O orçamento de capital é um instrumento valioso para ajudá-las nessa tarefa.

O orçamento de capital procura atender a uma série de objetivos empresariais estratégicos, que são fundamentais, na determinação do sucesso ou fracasso das empresas:

- Maximizar a riqueza do acionista mediante investimentos nos projetos mais rentáveis;
- Criar sinergia entre os diversos projetos;
- Substituir ativos obsoletos, desgastados e antieconômicos;
- Proteger o mercado;
- Conhecer e dominar novas tecnologias;
- Dominar novos mercados;

- Inibir concorrentes;

Por outro lado, sabemos que o orçamento de capital exige das empresas a criteriosa elaboração de propostas de investimentos envolvendo um complexo sistema de obtenção e análise de amplas e variadas informações. Embora o objetivo não seja aprofundarmos esse assunto, queremos destacar a importância da elaboração de projetos de viabilidade econômico- financeira para as diversas alternativas, contemplando basicamente as seguintes partes:

Análise de mercado: definição do produto a ser produzido, quantidade, preço a ser praticado, produto concorrente, fabricantes concorrentes, possíveis entrantes, possíveis produtos substitutos e canibalismo dos produtos já existentes, são alguns exemplos.

Localização física: local de implantação, tamanho do projeto, distância dos centros fornecedores de matérias-prima, acesso a portos, aeroportos e rodovias, telecomunicações e mercado consumidor.

Análise de suprimentos: determinação detalhada dos fornecedores de matéria-prima e insumos, mão-de-obra, energia, água, telecomunicações, transportes e logística.

Análise de custos: cálculo dos custos dos equipamentos, máquinas, ferramentas, acessórios, transportes, montagem, construção civil, jardinagem, prédios, depósitos, laboratórios. Detalhamento dos custos fabris: matéria-prima, mão-de-obra, gastos gerais de fabricação e das despesas operacionais, administrativas, mercadológicas, de depreciação etc. Cálculo do ponto de equilíbrio, das margens de contribuição, simulação de custos e alavancagem operacional.

Análise da carga tributária: planejamento tributário abrangendo COFINS, CPMF, ICMS, ISS, IPI, IR, IPVA, IPTU e encargos trabalhistas. Nesse item é muito importante aproveitar incentivos proporcionados por estados e municípios.

Análise de preços a serem praticados: estudo dos preços praticados por fabricantes concorrentes do mesmo produto ou de produtos similares, comparação entre preços que o mercado aceita e custos dos produtos fabricados, prazo médio de recebimento, política de desconto e prazo médio de rotação de estoques.

Análise de financiamento: determinação das origens e aplicações de recursos, definição da estrutura ótima de capital, seleção das fontes de financiamento a serem utilizadas com cronogramas de desembolsos, taxas de juros, prazos de carência e de amortização, são exemplos.

Elaboração do fluxo de caixa do projeto: determinação das entradas e saídas de caixa incrementais por período. Nesse item é importante trabalhar com simulação considerando o risco do projeto.

Determinação do custo de capital: custo de capital é a taxa de retorno que levaria o proprietário a investir no projeto em vez de optar por uma proposta alternativa. É conhecido também como taxa de atratividade ou taxa de retorno. (ASSAF NETO, 2005, p. 148)

2.5 DECISÃO DE FINANCIAMENTO

Por definição, as empresas de negócios — ou simplesmente empresas — são entidades cuja função principal é produzir bens e serviços. Como as famílias, também as empresas existem em muitas formas e tamanhos. Em um extremo estão as pequenas oficinas, os pequenos estabelecimentos de varejo e os restaurantes de propriedade de um único indivíduo ou família. No extremo oposto, estão as empresas gigantes, como a Mitsubishi ou a General Motors, com uma força de trabalho de centenas de milhares de pessoas e um número ainda maior de proprietários. A parte das finanças que trata das decisões financeiras das empresas chama-se finanças corporativas.

Para produzir bens e serviços, todas as empresas — grandes e pequenas — precisam de capital. Os edifícios, o maquinário e outros inputs intermediários usados no processo de fabricação são chamados de capital físico. Já as ações e os empréstimos usados para financiar as aquisições do capital físico são conhecidos como capital financeiro.

A primeira decisão que uma empresa precisa tomar é em que tipo de negócio deseja operar. Isso se denomina planejamento estratégico. Pelo fato de o planejamento estratégico envolver a avaliação de custos e benefícios ao longo do tempo, ele é, em grande parte, um processo de decisão financeira. Muitas vezes, uma empresa tem um ramo de negócios "essencial" definido

pela sua linha principal de produtos, podendo expandir-se para linhas de negócio relacionadas. Por exemplo, uma empresa que fabrica hardware para computadores pode optar por produzir software. Também poderá decidir-se pelo serviço de assistência técnica. Os objetivos estratégicos de uma companhia poderão mudar com o tempo, às vezes de forma radical. Algumas empresas entram em processos que parecem não estar relacionados entre si; podem até abandonar a essência de seu negócio original, de modo que o nome da empresa deixa de ter uma relação com seu negócio atual.

Por exemplo, a ITT Corporation começou como companhia telefônica na década de 20. Seu nome significava International Telephone and Telegraph. Na década de 70, a ITT tornou-se um grande conglomerado multinacional, operando uma série de negócios diversificados, incluindo (além das telecomunicações) seguros, munições, hotéis, padarias, aluguel de carros, mineração, produtos florestais e produtos para jardinagem. Durante os anos 80, a ITT descartou muitos de seus negócios, dedicando-se à operação de hotéis e cassinos, e, em 1996, já tinha abandonado a essência original de suas atividades na produção de equipamentos telefônicos e serviços de telecomunicações.

Tão logo os gerentes de uma empresa cheguem à conclusão de que tipo de negócio irão desenvolver, precisam preparar um plano para a aquisição de fábricas, maquinário, laboratórios de pesquisa, show rooms, armazéns e outros ativos duráveis para o treinamento do pessoal que vai operá-los. Isso se chama, processo de orçamento de capital.

A principal unidade de análise no orçamento de capital é o projeto de investimento. O processo de orçamento de capital consiste em identificar idéias para novos projetos de investimento, avaliá-las e decidir qual delas adotar, e, então, implementá-la.

Assim que a empresa decidir quais projetos deseja implementar, é preciso calcular como financiá-los. Ao contrário do orçamento de capital, a unidade de análise nas decisões de estrutura de capital não são os projetos individuais de investimento, mas a empresa como um todo. O ponto de partida nas decisões sobre estrutura de capital é determinar um plano de financiamento viável para a empresa. Assim que isso for conseguido, pode ser abordada a questão do mix de financiamento ideal.

As empresas podem lançar mão de uma série de instrumentos financeiros. Alguns são títulos padronizados que podem ser negociados nos mercados organizados, como ações ordinárias, preferenciais, debêntures e valores mobiliários conversíveis. Outros compreendem reivindicações não-negociáveis, como empréstimos bancários, opções acionárias de empregados, arrendamento mercantil e obrigações de aposentadoria.

A estrutura de capital de uma organização determina quem vai usufruir de seus fluxos de caixa futuros. Por exemplo, as debêntures prometem pagamento fixo em dinheiro, ao passo que as ações pagam o valor residual depois que todos os requerentes foram pagos. A estrutura do capital também determina, em parte, quem terá o controle da companhia. De um modo geral, os acionistas possuem esse controle através de seu direito de eleger o conselho diretor. Todavia, muitas vezes, debêntures e outros empréstimos incluem provisões contratuais que restringem as atividades da administração. Tais restrições dão aos credores algum controle sobre as atividades da organização.

A administração do capital de giro é essencial para o sucesso da empresa. Os melhores planos de longo prazo podem ir por água abaixo se a gerência da empresa não cuidar das questões financeiras do dia-a-dia. Mesmo em uma empresa de sucesso crescente, os fluxos de caixa que entram e que saem podem não se equiparar exatamente a tempo. Os gerentes devem preocupar-se com as cobranças, com o pagamento em dia de duplicatas e com outros débitos e, de um modo geral, administrar o fluxo de caixa da empresa para assegurar que os déficits de fluxo de caixa estejam financiados e que os fluxos de caixa excedentes sejam investidos eficientemente para a obtenção de bons retornos.

As escolhas que a empresa faz em todas as áreas de decisões financeiras – investimentos, financiamento e administração do capital de giro – dependem de sua tecnologia, da regulamentação governamental e do ambiente tributário e competitivo específico em que opera. As políticas de escolha também são altamente interdependentes. (BODIE, MERTON; 2002, p.35)

3.METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa

Ao realizarmos uma pesquisa, devemos considerar as dificuldades envolvidas para se delimitar os fenômenos que a envolvem ou quantificar as variáveis e suas causas. Normalmente o que ocorre é a ação de inúmeras variáveis que agem e interagem ao mesmo tempo. Contudo, o pesquisador deve esforçar-se para atingir o melhor índice de precisão, tendo em vista que nenhum método utilizado é cem por cento preciso.

O tipo de pesquisa adotado será Qualitativa descritiva. A pesquisa qualitativa é um esforço para a compreensão de situações singulares, como parte de um contexto particular e suas interações.

- **DESCRITIVA** → Pesquisas empíricas com o objetivo de analisar fatos ou fenômenos (Lakatos e Marconi - 1991, p. 174 - 190), agem semelhantemente à histórica, porém considera fatos atuais, objetivando seu funcionamento no presente, simples descrição de um fenômeno.
- **ESTUDOS DESCRITIVOS** → Descrevem um fenômeno, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo.

3.2 População e Amostra

A pesquisa como se trata em um estudo de caso na JVC combustíveis, onde seus gestores responderão a um questionário estruturado.

3.3 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados será feita através da aplicação de um questionário aos gestores dessas empresas, com perguntas abertas, onde os mesmos serão anotados pela pesquisador.

3.4 Interpretação dos dados

As informações coletas nos questionários serão processadas através de planilhas de tabulação no excel. Posteriormente trabalhados qualitativamente analisando as percepções dos entrevistados e em seguida apresentados em forma de gráficos e tabelas no Excel, para uma maior compreensão dos resultados obtidos na pesquisa.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O objetivo geral da aplicação do questionário foi de avaliar os indicadores financeiros no auxílio do processo de tomada de decisão dos administradores da JVC Comercial LTDA. A população ou universo desta análise compreendeu 13 (treze) elementos, sendo 5 gerentes financeiros, 5 gerentes gerais, 1 supervisor e 2 sócios.

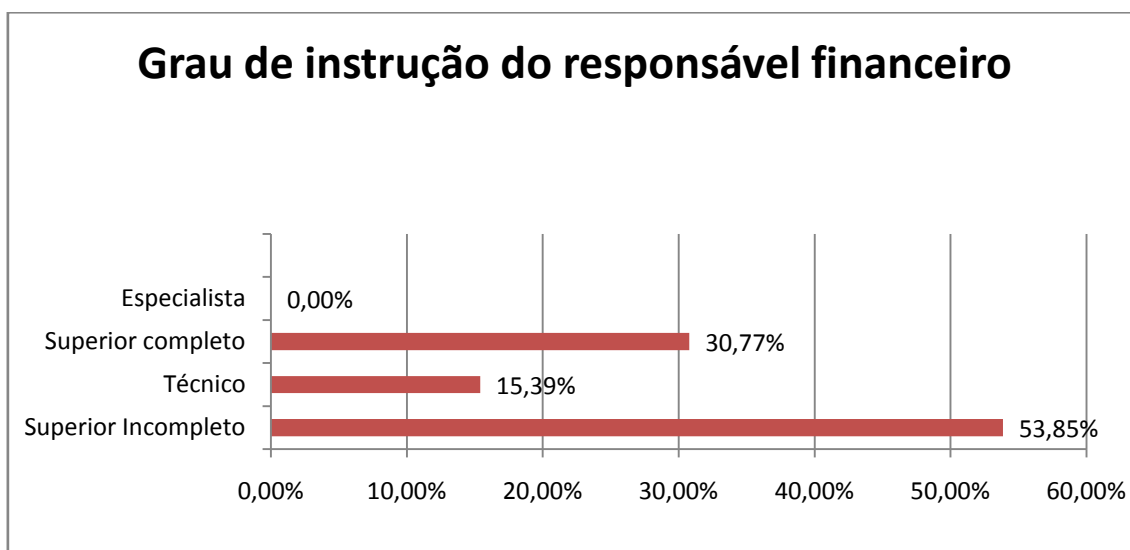
O resultado desta pesquisa esclarecerá a relevância da gestão financeira no processo de tomada de decisão na JVC Combustíveis. Assim, pode-se sugerir possíveis melhorias nos processos na tomada de decisão financeira da JVC Combustíveis.

4.1 Resultados das entrevistas

Neste tópico trataremos de expor os dados coletados na pesquisa, e analisaremos esses resultados obtidos.

4.1.2 Grau de instrução do responsável financeiro

Gráfico 1.



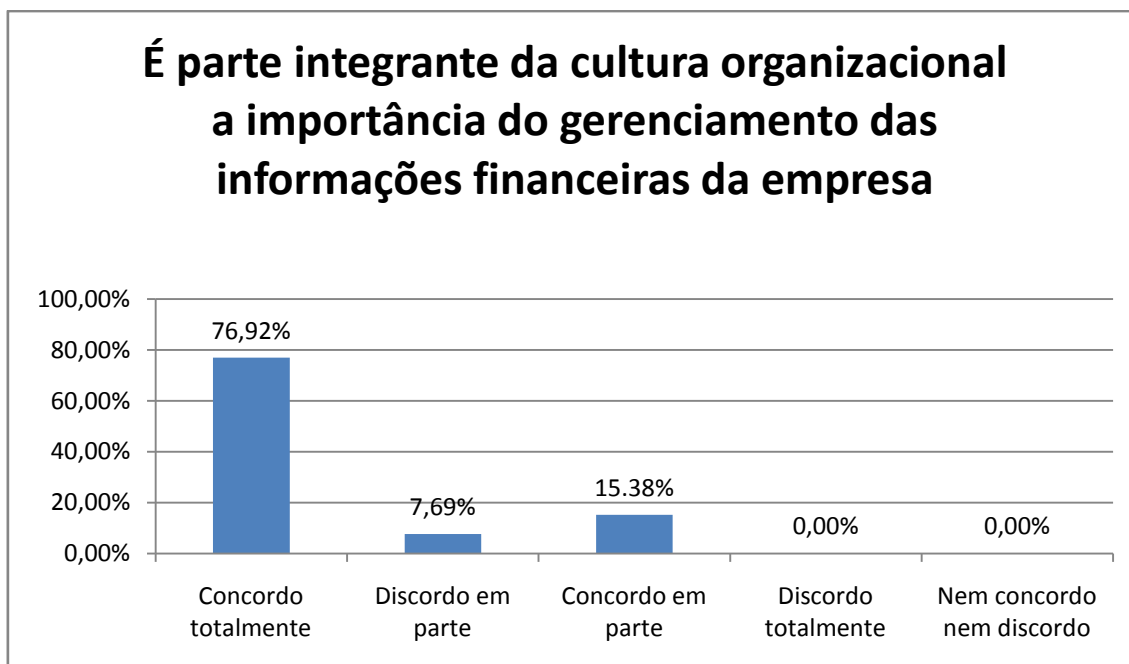
Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 1 demonstra o grau de instrução dos gerentes/sócios que são responsáveis financeiros da rede de postos JVC Comercial LTDA. Nesse aspecto, 53.85% dos entrevistados tem ensino superior incompleto. Já em relação ao número de pessoas que apresentam nível superior completo, tem-se um percentual de 30.77% e apenas 15.39% são técnicos.

Desta forma verificou-se que o grau de instrução da maioria dos entrevistados é de ensino superior incompleto.

4.1.3 É parte integrante da cultura organizacional a importância do gerenciamento das informações financeiras da empresa.

Gráfico 2.



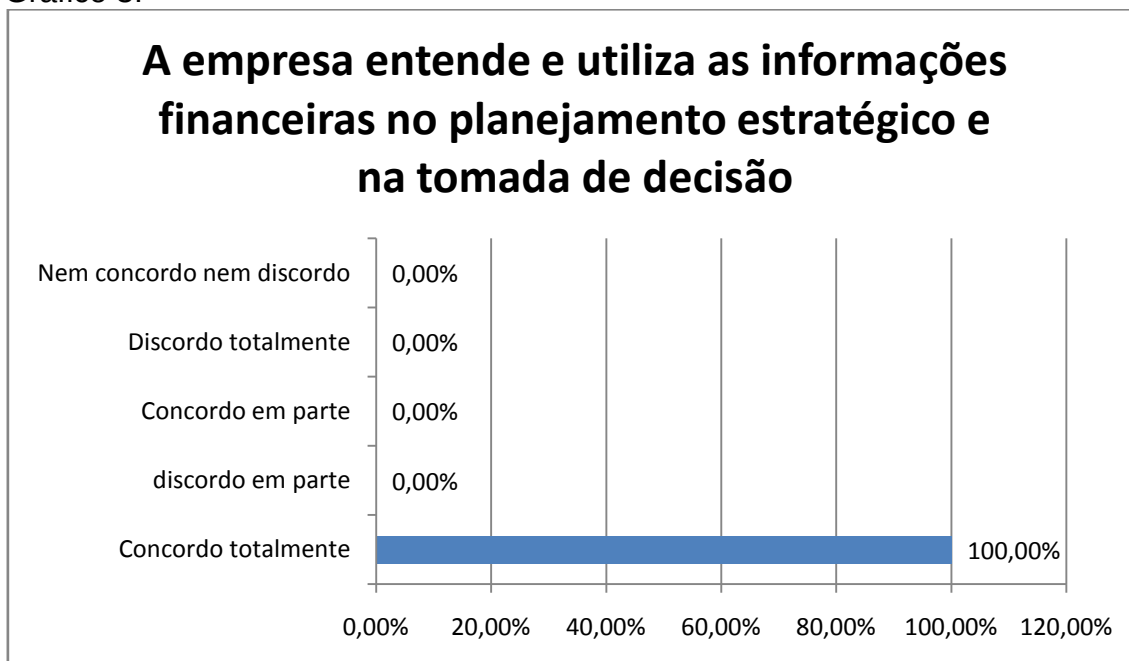
Fonte: Dados da pesquisa.

Como é possível visualizar, no gráfico 2, a maioria (76.92%) dos entrevistados acreditam totalmente que a importância do gerenciamento das informações financeiras da empresa é parte integrante da cultura organizacional.

Os 15.38% dos entrevistados acreditam em parte com a afirmação e apenas 7.69% discordam em parte.

4.1.4 A empresa entende e utiliza as informações financeiras no planejamento estratégico e na tomada de decisão

Gráfico 3.

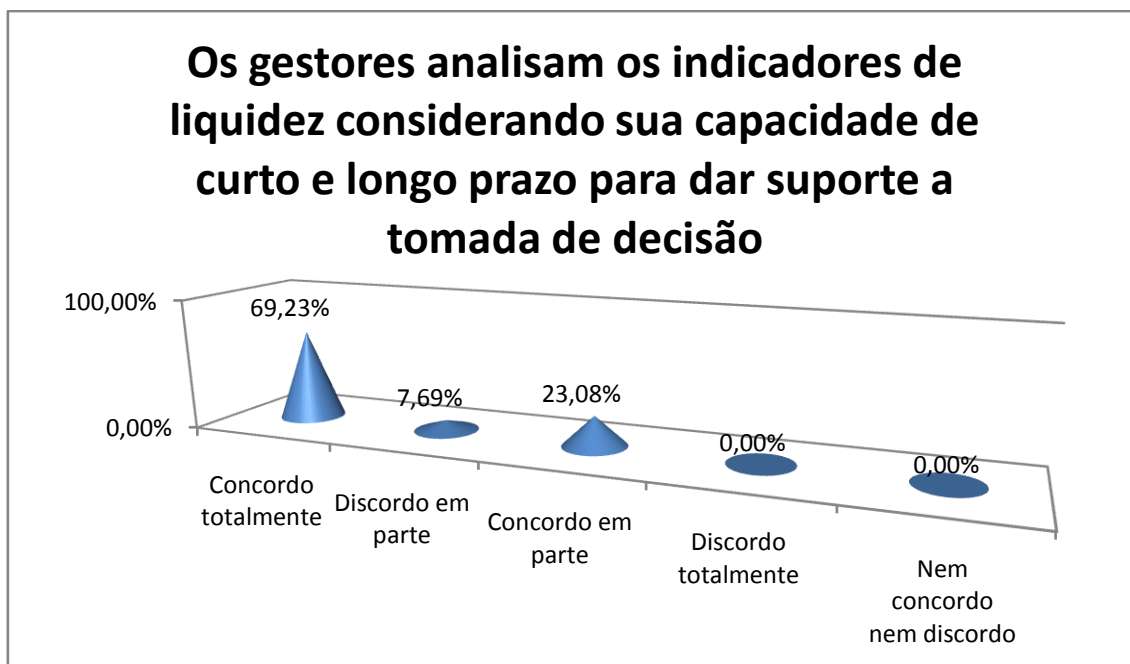


Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber que houve uma unanimidade quando se foi questionado se a empresa entende e utiliza as informações financeiras no planejamento estratégico e na tomada de decisão, todos os entrevistados (100%) responderam que os mesmos concordavam totalmente quanto a essa questão.

4.1.5 Os gestores analisam os indicadores de liquidez considerando sua capacidade de curto e longo prazo para dar suporte a tomada de decisão

Gráfico 4.

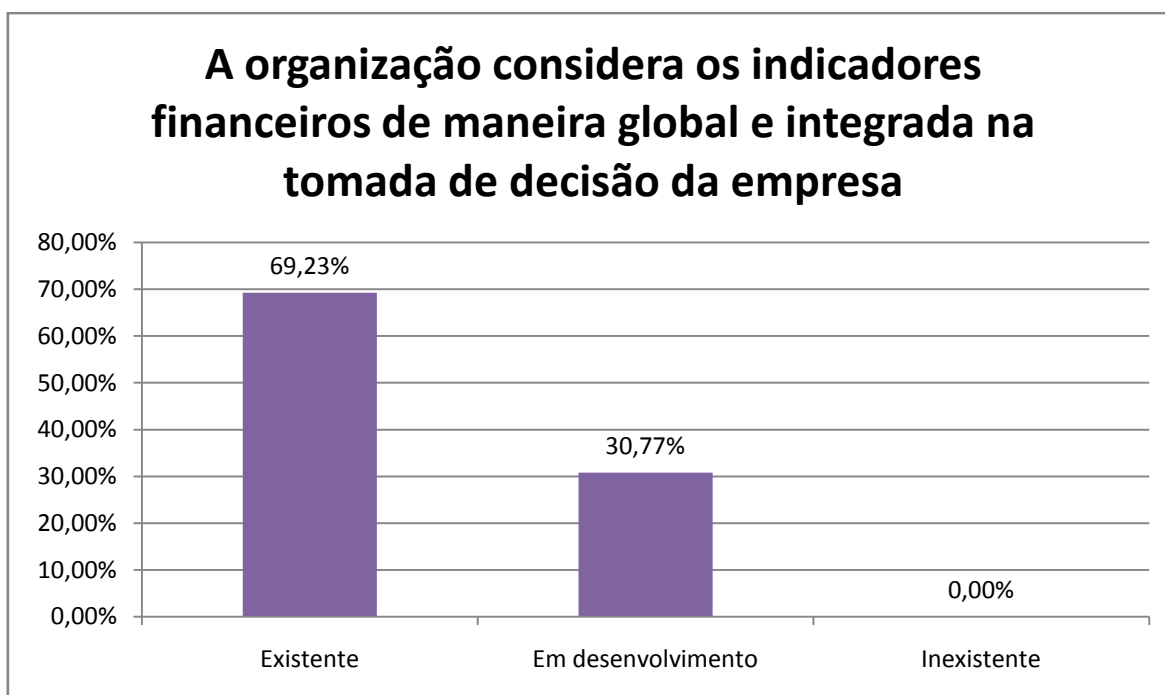


Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado, 69.23% concordam totalmente que os gestores analisam os indicadores de liquidez considerando sua capacidade de curto e longo prazo para dar suporte a tomada de decisão, quanto 23.08% concordam em parte e apenas 7.69% discordam em parte.

4.1.6 A organização considera os indicadores financeiros de maneira global e integrada na tomada de decisão da empresa

Gráfico 5.



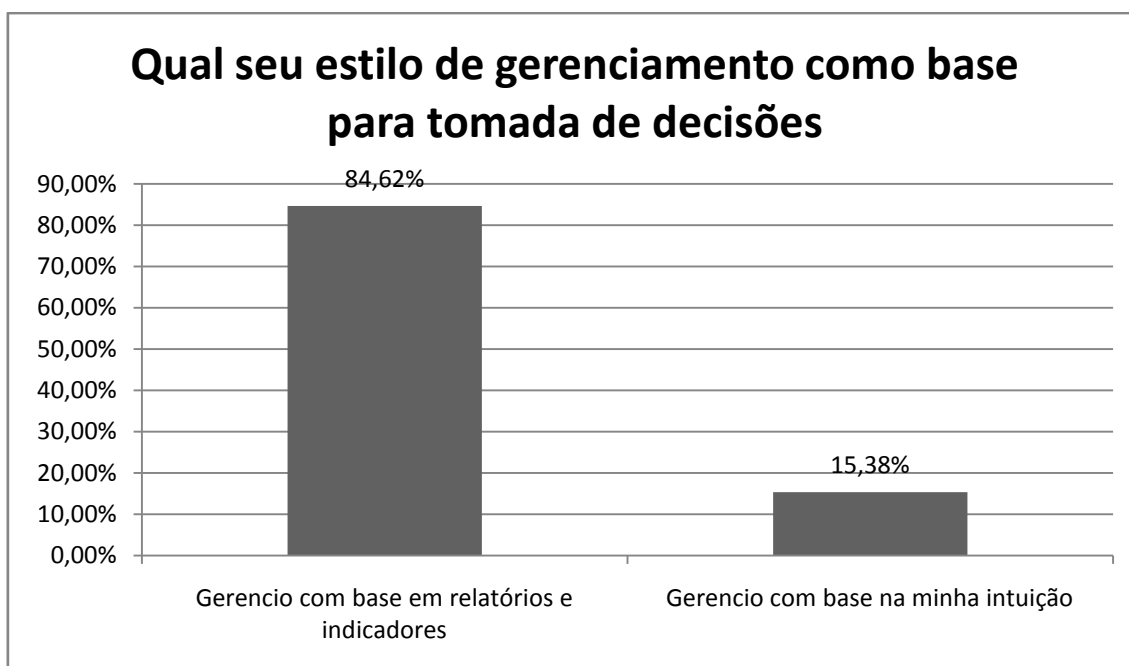
Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa mostrou, através do gráfico 5, que 69.23% dos entrevistados acreditam que a organização considera os indicadores financeiros de maneira global e integrada na tomada de decisão da empresa. Por outro lado, 30.77% acham que esse fator ainda está em desenvolvimento.

É de vasta importância os indicadores financeiros de maneira global e integrada na tomada de decisão da empresa, já que a tomada de decisão é um processo complexo que compreende um profundo conhecimento da empresa e do ambiente em que esta se insere, e para uma boa decisão é necessário obter as informações possíveis a respeito do ambiente da companhia em questão.

4.1.7 Qual seu estilo de gerenciamento como base para tomada de decisões

Gráfico 6.

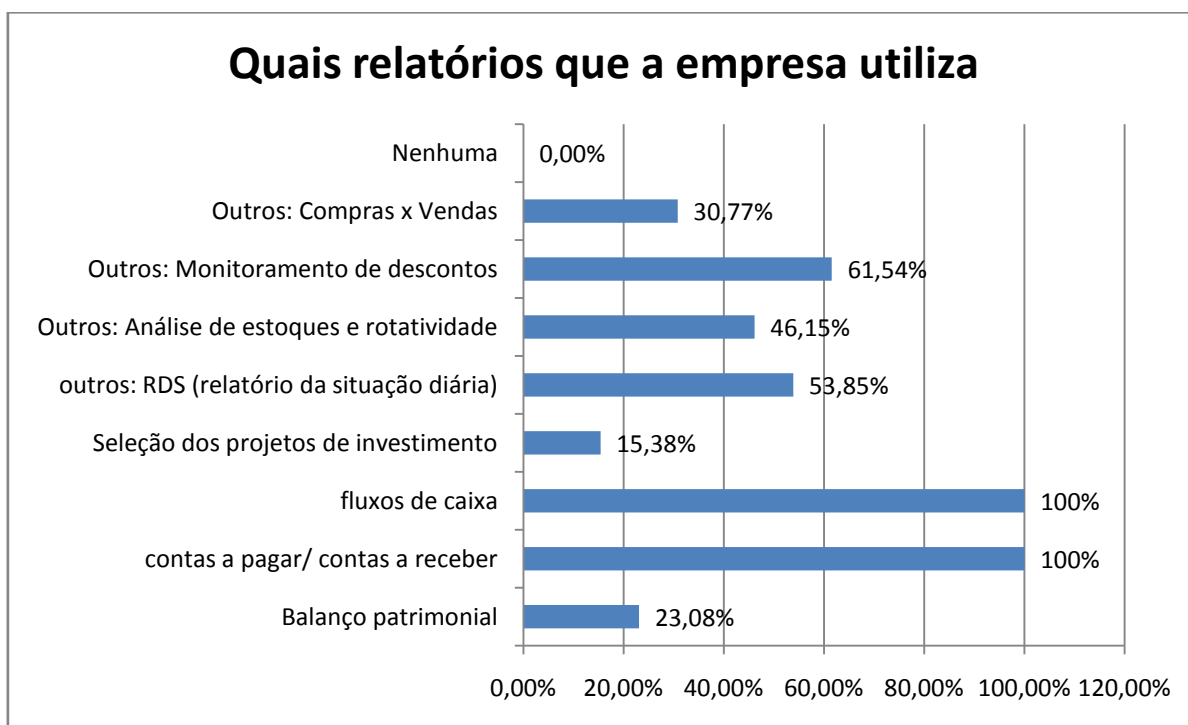


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o resultado obtido no gráfico 6, os usuários (84.62%) gerenciam com base em relatórios e indicadores para tomada de decisões, já (15.38%) definiram que gerenciam com base na intuição.

4.1.8 Quais relatórios que a empresa utiliza

Gráfico 7.

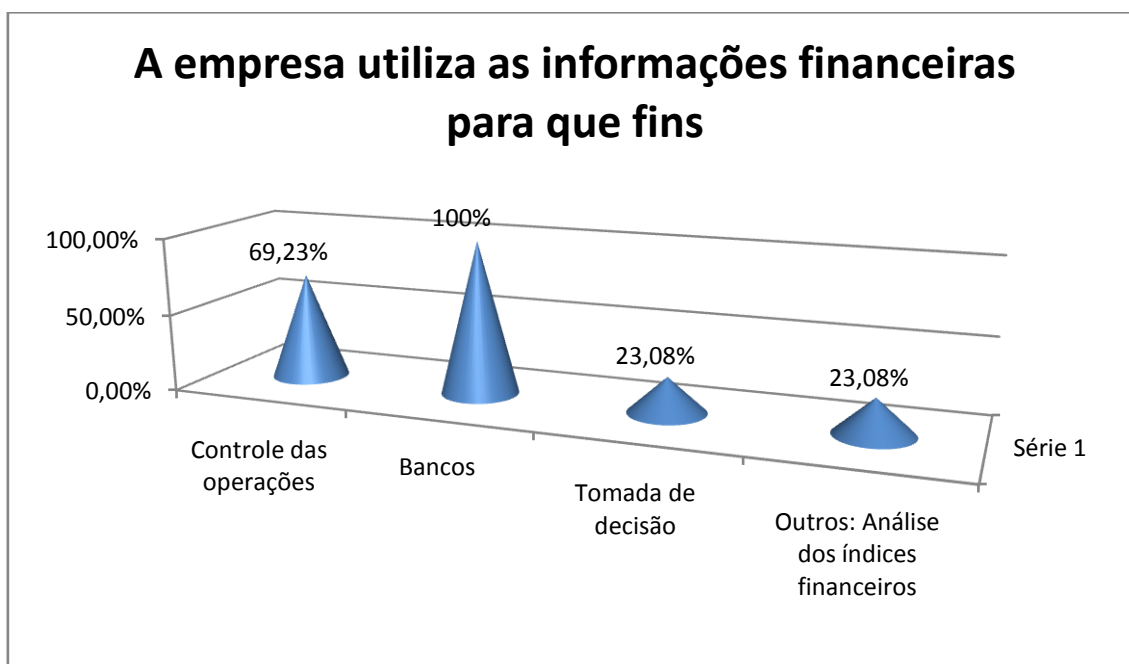


Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados do gráfico 7 revelaram que todos os entrevistados utilizam na empresa relatórios de fluxos de caixa e de contas a pagar/ contas a receber. 23.08% utilizam o balanço patrimonial, 15.38% a seleção dos projetos de investimentos, 53.85% utilizam o relatório da situação diária, 46.15% a análise de estoque e rotatividade, 61.54% tem como relatório o monitoramento de descontos e 30.77% utilizam o relatório compras x vendas.

4.1.9 A empresa utiliza as informações financeiras para que fins

Gráfico 8.

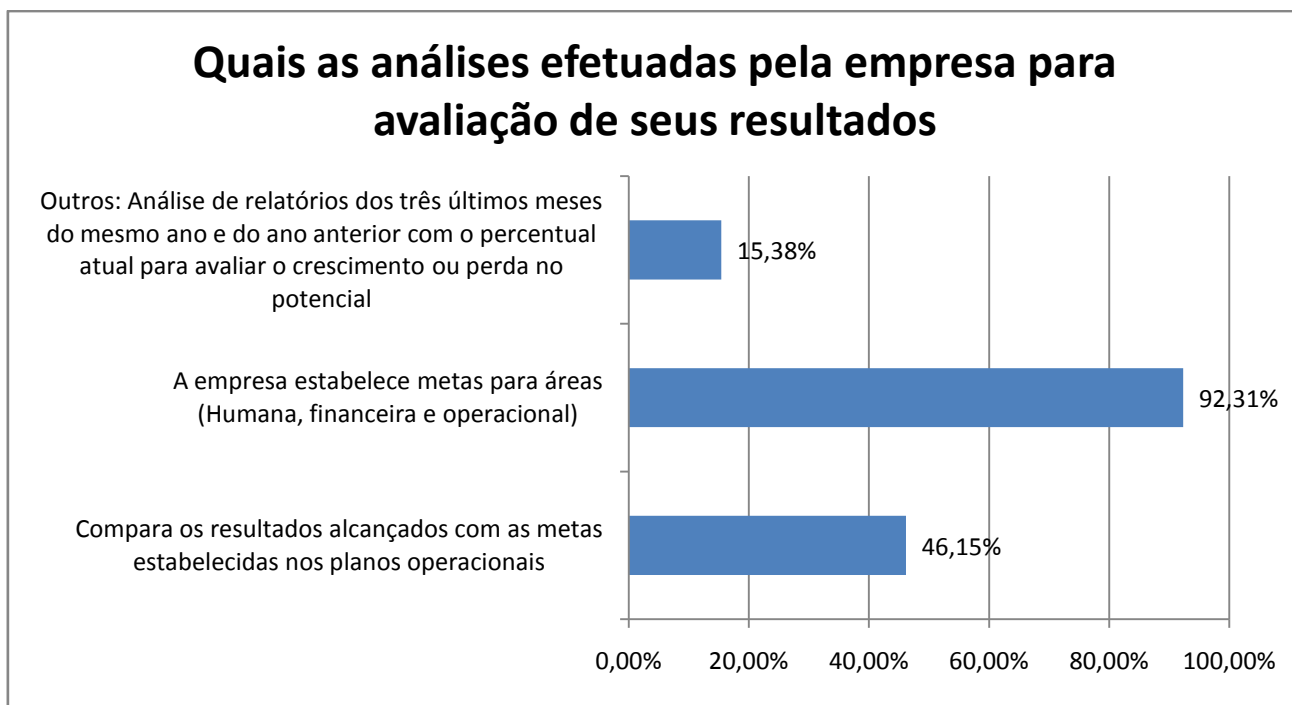


Fonte: Dados da pesquisa.

O estudo pôde comprovar, de acordo com o gráfico 8, quanto a finalidade da empresa para utilizar as informações financeiras. De acordo com a pesquisa, todos os entrevistados utilizam as informações financeiras para bancos, 69.23% utilizam também para controle das operações, 23.08% utilizam para tomada de decisão e 23.08% utilizam para análise dos índices financeiros.

4.1.10 Quais as análises efetuadas pela empresa para avaliação de seus resultados

Gráfico 9.

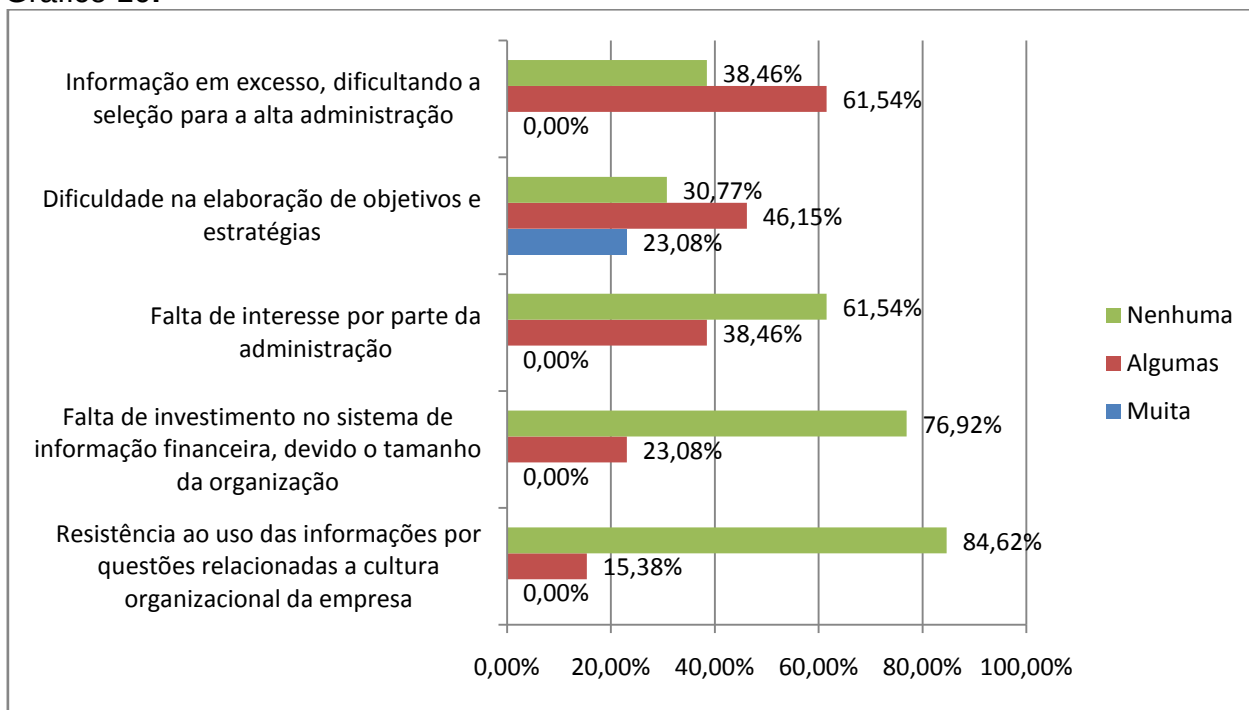


Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível visualizar, no gráfico 9, 92.31% definiram que a empresa estabelece metas para áreas (humana, financeira e operacional), já 15.38% definiram que a empresa também utiliza relatórios dos três últimos meses do mesmo ano e do ano anterior com o percentual atual para avaliar o crescimento ou perda no potencial e 46.15% responderam que a empresa compara os resultados alcançados com as metas estabelecidas nos planos operacionais.

4.1.11 Escala de respostas para possíveis dificuldades relacionadas a disponibilização e ao uso das informações financeiras (indicadores financeiros) utilizados na empresa

Gráfico 10.



Fonte: Dados da pesquisa.

Foi realizado na pesquisa uma escala de respostas para possíveis dificuldades relacionadas a disponibilização e ao uso das informações financeiras (indicadores financeiros) utilizados na empresa e o resultado foi o seguinte:

Em relação a informação em excesso, dificultando a seleção para a alta administração, (38.56%) responderam nenhuma dificuldade, já (61.54%) confessaram algumas dificuldades.

Já quanto a dificuldade na elaboração de objetivos e estratégias, (30.77%) responderam nenhuma dificuldade, (46.15%) algumas dificuldades e apenas (23.08%) responderam muita dificuldade.

Quanto a falta de investimento no sistema de informação financeira, devido o tamanho da organização, (76.92%) responderam nenhuma dificuldade, contra (23.08%) algumas dificuldades.

A última possível dificuldade foi quanto a resistência ao uso das informações por questões relacionadas a cultura organizacional da empresa. (84.62%) responderam nenhuma dificuldade, contra (15.38%) algumas dificuldades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Através das análises efetuadas, foi ressaltada a importância da gestão financeira na tomada de decisão de uma organização.

Quanto a aplicação da pesquisa verificamos certa facilidade no acesso as informações, supervisão e coleta de dados, já que a organização estudada é o local de trabalho do autor desta pesquisa e também devido ao interesse e curiosidade demonstrados pela organização com os resultados e benefícios que esta pesquisa poderia oferecer.

A pesquisa identificou que os gestores (76.92%) concordam totalmente que a importância do gerenciamento das informações financeiras da empresa é parte integrante da cultura organizacional.

O estudo revelou que para manter a empresa em permanente situação de liquidez e continuar criando valores e evoluindo é preciso que a empresa entenda e utilize as informações financeiras no planejamento estratégico e na tomada de decisão, assim como, analisar os indicadores de liquidez considerando sua capacidade de curto e longo prazo para dar suporte a tomada de decisão.

A pesquisa identificou também que a organização considera os indicadores financeiros de maneira global e integrada na tomada de decisão da empresa (69.23%), sendo assim, conclui-se que a gestão financeira que com a concorrência e globalização necessita cada vez mais ser eficiente e atualizada. Os resultados apontaram que a maioria dos gestores da JVC Comercial LTDA gerenciam com base em relatórios e indicadores (84.62%) e que destes, todos os gestores (100%) utilizam relatório de fluxo de caixa e revelaram que o mesmo é um instrumento que proporcionará uma visão futurística ao administrador financeiro das entradas e saídas de recursos possibilitando que o mesmo tome decisões acerca das finanças da empresa antecipadamente. Foi apontado também que todos utilizam o relatório de contas a pagar/ contas a receber e só quem utiliza o balanço patrimonial são os sócios.

O estudo revelou também que a empresa utiliza as informações financeiras para controle das operações, bancos e tomada de decisão. Todos os gestores utilizam as informações financeiras para bancos, ou seja, conciliação bancária, no caso dos sócios, os mesmos utilizam para todos os fins, principalmente quanto a tomada de decisão.

Quanto as análises efetuadas pela empresa para a avaliação dos resultados, os gestores (92.31%) responderam que a empresa estabelece metas para as áreas (Humanas, financeira e operacional), mas também compara os resultados alcançados com as metas estabelecidas nos planos operacionais e faz a análise de relatórios dos três últimos meses do mesmo ano e do ano anterior com o percentual atual para avaliar o crescimento ou perda no percentual.

Através do estudo, também foi revelado que a empresa tem mais dificuldade na elaboração de objetivos e estratégias e maior facilidade, ou seja, quase nenhuma resistência quanto ao uso das informações por questões relacionadas à cultura organizacional da empresa.

Finalmente concluímos que a gestão financeira é de fundamental importância para as pretensões da empresa, sobretudo no que diz respeito a gestão financeira que com a globalização necessita ser cada vez mais eficiente e atualizada. A Partir do momento que cada área fizer seu planejamento e controle financeiro terá seu próprio fluxo de caixa, orçamento e relatório contábeis, as informações poderão ser mais precisas e oportunas, auxiliando na tomada de decisão, com maior grau de segurança e, portanto aumentando a eficácia gerencial e contribuindo para o crescimento da empresa.

Diante de toda a análise feita e lacunas identificadas, algumas práticas podem ser sugeridas como forma de melhorar a gestão da Rede de Postos JVC, algumas delas ainda não existem na empresa e podem ser implantadas, outras, porém, já existem, mas são passíveis de melhoria.

Para possíveis melhorias nos processos na tomada de decisão financeira da JVC Combustíveis, eu sugiro reuniões que pudessem haver pelo menos duas vezes anualmente uma reunião ou encontro entre os colaboradores e os diretores, já que, pôde-se perceber que existe muita pouca comunicação direta entre os diretores e os funcionários, pois sempre existe o intermédio dos gerentes entre eles e também porque o maior contato é uma forma de estimular, cada vez mais, a participação dos colaboradores nas decisões que afetam seus trabalhos. Também permitir o acesso aos funcionários das informações financeiras e incentivá-los para apresentarem sugestões.

6. REFERÊNCIAS

LEMES, Antônio; RIGO, Miessa; CHEROBIM; Ana Paula Mussi.

Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas.

-2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 3º reimpressão.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e valor.** 2 ed. São Paulo: Atlas. 2005

BODIE, Zvi; MERTON, Robert. C. **Finanças.** 1 ed. rev. ampl. - Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

CARDOSO, Alberto Lemos; BRITO, Breno Xavier. **Administração Financeira e Orçamentária.** Goiânia: UCG. 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

_____. _____. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira.** 4 ed. São Paulo: Atlas. 2003.

MATARAZZO, Dante Carmine, 2003, **Análise financeira de balanços.** 6 ed. São Paulo: Atlas.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F.
Administração Financeira. 2 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley. 2004

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.
Princípios da Administração Financeira. 2 ed. São Paulo: Atlas. 2000.

SILVA, José Pereira, 1999, **Análise financeira das empresas.** 4 ed. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE A – questionário aos gestores**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE****Título da pesquisa: Gestão financeira: a importância e análise financeira no
processo de tomada de decisão dos gestores da JVC comercial LTDA.**

Senhor (a) Diretor (a),

Esta pesquisa tem por objetivo subsidiar a elaboração da monografia de graduação em Administração: ARTHUR ALECRIM FERREIRA, sob a orientação do Profº Márcio Carvalho de Brito do Departamento de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte-FARN.

Por oportuno, agradecemos a vossa preciosa colaboração e nos colocamos a disposição para outros esclarecimentos que se façam necessária.

Profº Márcio Carvalho de Brito – marciocbrito@ufrnet.br – 84 9940-4744

QUESTIONÁRIO

- 1- Grau de instrução do responsável financeiro?
☐ Superior incompleto ☐ Superior completo
☐ Técnico ☐ Especialista
- 2- É parte integrante da cultura organizacional a importância do gerenciamento das informações financeiras da empresa.
☐ Concordo totalmente ☐ Concordo em parte ☐ Nem concordo nem discordo
☐ Discordo em parte ☐ Discordo totalmente
- 3- A empresa entende e utiliza as informações financeiras no planejamento estratégico e na tomada de decisão.
☐ Concordo totalmente ☐ Concordo em parte ☐ Nem concordo nem discordo
☐ Discordo em parte ☐ Discordo totalmente
- 4- Os gestores analisam os indicadores de liquidez considerando sua capacidade de curto e longo prazo para dar suporte a tomada de decisão.
☐ Concordo totalmente ☐ Concordo em parte ☐ Nem concordo nem discordo
☐ Discordo em parte ☐ Discordo totalmente
- 5- A organização considera os indicadores financeiros de maneira global e integrada na tomada de decisão da empresa?
☐ Existente ☐ em desenvolvimento ☐ inexistente
- 6 - Qual seu estilo de gerenciamento como base para tomada de decisões:
a) Gerencio com base na minha intuição;
b) Gerencio com base em relatórios e indicadores.

7 - Quais relatórios financeiros que a empresa utiliza?

- a) Balanço patrimonial e DRE
- b) Contas a pagar / contas a receber
- c) Fluxos de caixa
- d) Seleção dos projetos de investimento
- e) Outro. Especifique: _____
- f) Nenhum

8 - A empresa utiliza as informações financeiras para que fins?

- a) Controle das operações
- b) Bancos
- c) Tomada de decisão
- d) Outras. Especifique: _____

9 - Quais as análises efetuadas pela empresa para avaliação de seus resultados?

- a) Compara os resultados alcançados com as metas estabelecidas nos planos operacionais.
- b) A empresa estabelece metas para as áreas (humana, financeira e operacional) e as compara com os resultados obtidos.
- c) Outros. Especifique: _____

- d) A empresa não avalia seus resultados.

10 - Abaixo são listadas algumas possíveis dificuldades relacionadas a disponibilização e ao uso das informações financeiras (indicadores financeiros) utilizados na empresa. Assinale cada item com o número correspondente a escala de resposta a seguir.

1- MUITA 2- ALGUMAS 3-NENHUMA

- () Resistência ao uso das informações por questões relacionadas a cultura organizacional da empresa.
- () Falta de investimento no sistema de informação financeira, devido o tamanho da organização.
- () Falta de interesse por parte da administração.
- () Dificuldade na elaboração de objetivos e estratégias.
- () Informação em excesso, dificultando a seleção para a alta administração.

Grato pela colaboração.