

GESTÃO DE NEGÓCIOS

*Alcantaro Corrêa*

Presidente da FIESC

*Sérgio Roberto Arruda*

Diretor Regional do SENAI/SC

*Antônio José Carradore*

Diretor de Educação e Tecnologia do SENAI/SC

*Marco Antônio Dociatti*

Diretor de Desenvolvimento Organizacional do SENAI/SC



**Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina**  
**Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial**  
**Departamento Regional de Santa Catarina**

# GESTÃO DE NEGÓCIOS

**Florianópolis – 2004**

Não pode ser reproduzido, por qualquer meio, sem autorização por escrito do SENAI DR/SC.

Equipe Técnica:

**Organizadores:**

Gustavo Nogueira Giovanni

**Coordenação:**

Adriano Fernandes Cardoso

Osvair Almeida Matos

Roberto Rodrigues de Menezes Junior

**Produção Gráfica:**

César Augusto Lopes Júnior

**Capa:**

César Augusto Lopes Júnior

Solicitação de Apostilas: Mat-didat@sc.senai.br

S474g

SENAI. SC. Gestão de Negócios.

Florianópolis: SENAI/SC, 2004. 14 p.

1. Negócios. 2. Gestão. 3. Administração financeira.

I. Título.

CDU 658.15

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
Departamento Regional de Santa Catarina  
[www.sc.senai.br](http://www.sc.senai.br)

Rodovia Admar Gonzaga, 2765 – Itacorubi.  
CEP 88034-001 - Florianópolis - SC  
Fone: (048) 231-4290  
Fax: (048) 234-5222

# SUMÁRIO

1 Gestão Financeira .....	6
2 Fatores Redutores e Geradores de Dinheiro.....	7
3 Gasto, Custo e Despesa e Ponto de Equilíbrio .....	9
4 Demonstrativos Contábeis.....	11
5 Análise de Índices.....	13
Referências Bibliográficas .....	14

## 1 GESTÃO FINANCEIRA

O principal objetivo da Administração Financeira é a formulação de uma estratégia para se determinar a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis a qualquer momento, bem como selecionar as fontes mais adequadas de fundos adicionais que eventualmente possam tornar-se necessários, buscando a maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado por indivíduos e instituições.

A figura 1 é uma representação esquemática da movimentação de dinheiro dentro de uma empresa.

Dentre as aplicações de recursos de uma empresa, uma parcela considerável destina-se ao capital de giro líquido, que, sucintamente explicando, é o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações. A figura 2 representa graficamente a movimentação financeira dentro do ciclo de operações da empresa.

## 2 FATORES REDUTORES E GERADORES DE DINHEIRO

As ocorrências a seguir influem diretamente no aumento ou redução do dinheiro disponível na empresa:

### 2.1 Fatores geradores

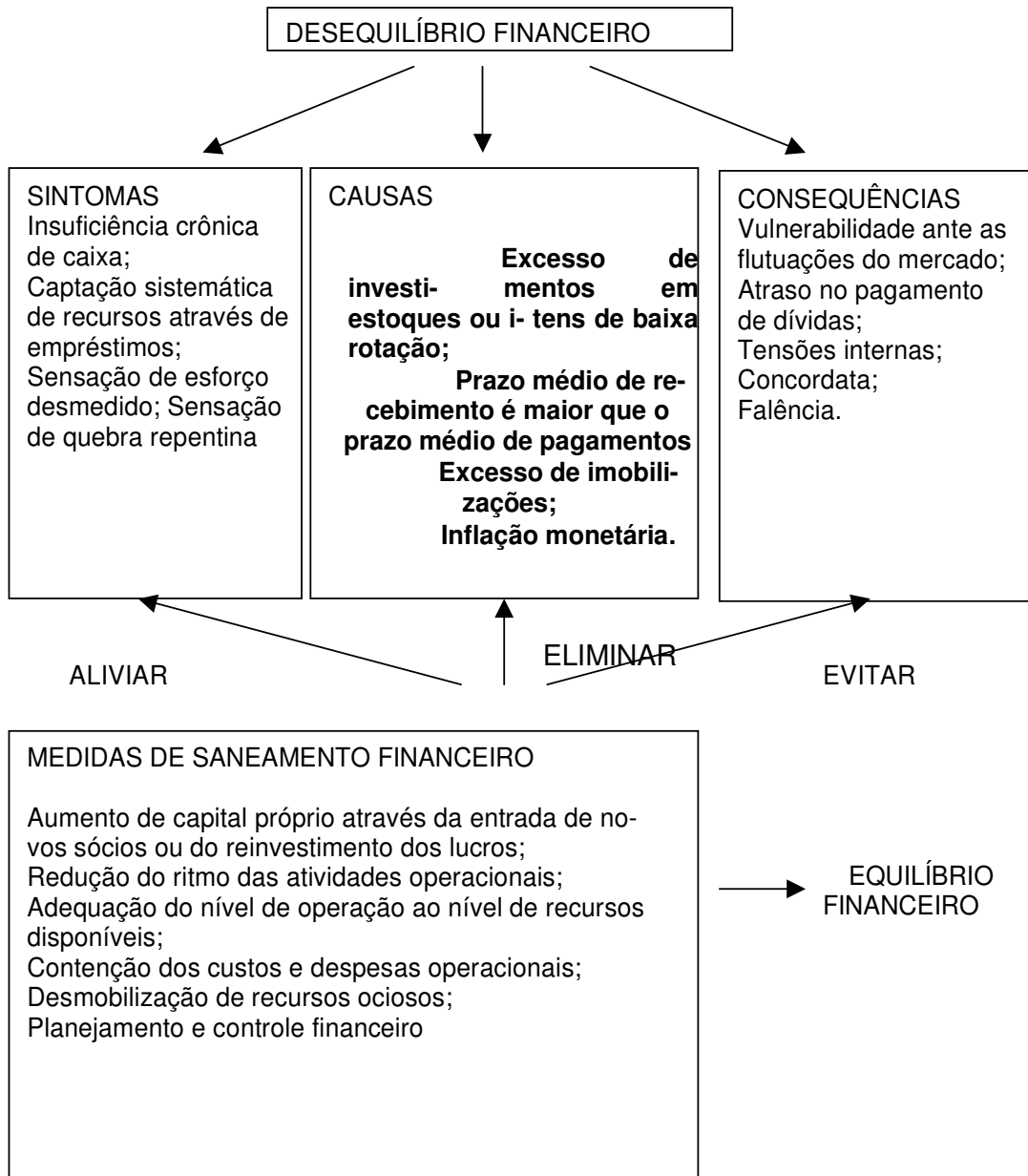
- Vendas à vista;
- Cobrança eficiente;
- Venda do Imobilizado;
- Aumento do capital com recursos dos sócios ou admissão de novos sócios;
- Lucro nas vendas;
- Aumento dos prazos de compra;
- Maior rotação nos estoques;
- Redução dos estoques a níveis aceitáveis;
- Empréstimos bancários;
- Desconto de duplicatas;
- Expansão controlada das vendas.

### 2.2 Fatores redutores

- Imobilizações em excesso;
- Compras à vista;
- Distribuição de lucros;
- Retiradas em excesso;
- Ineficiência nas cobranças;
- Níveis elevados de estoques;
- Prazos de venda muito longos;
- Vendas com prejuízo;
- Altos custos financeiros;
- Declínio das vendas;
- Inadimplência.

O empresário deve sempre acompanhar os resultados operacionais do seu negócio, para que obtenha sempre um fluxo positivo de entrada de dinheiro na sua empresa e assim obter um aumento da disponibilidade de recursos. É importante também observar que as taxas de juros dos empréstimos contraídos devem ser as menores possíveis, visando também fortalecer a capacidade de geração de recursos da empresa.

A seguir, pode-se observar uma representação gráfica dos fatores que podem causar o desequilíbrio financeiro na empresa:





### 3 GASTO, CUSTO E DESPESA E PONTO DE EQUILÍBRIO

Quando um gasto é atribuído a um ou vários produtos de uma empresa, este passa a ser denominado *custo*. Custo, portanto, é um gasto atribuído à produção. Por exemplo, quando uma empresa fabricante de carrinhos de supermercado adquire um estoque de rodas, este gasto vai ser considerado um custo de produção na hora da apuração de resultados. Os custos podem ser variáveis ou fixos. Eles são considerados variáveis quando o seu valor varia diretamente de acordo com a produção obtida. O custo variável é aquele que se altera em relação direta com as modificações no volume de atividades. No exemplo anterior, o caso do fabricante de carrinhos de supermercado, as rodas são consideradas como custos variáveis, pois serão utilizadas conforme o volume de produção. Se considerarmos que esta fábrica funcione num galpão alugado, o aluguel da fábrica será considerado um custo fixo, pois independente do volume de produção obtido, o valor do aluguel será fixo. O custo fixo pode ser definido como todo aquele item de custo que não varia, em valor total, com o volume de atividade ou operação. Portanto, o seu valor unitário é que varia conforme o volume de operação.

O gasto é considerado uma despesa quando este não é associado diretamente a um produto que será oferecido pela empresa. Por exemplo, a realização de uma cobrança é um gasto ocorrido na empresa e que não está associado diretamente ao produto final oferecido ao cliente (desde que não estejamos falando de uma empresa de cobrança).

Uma das técnicas mais úteis e facilmente aplicáveis da qualidade do desempenho de uma empresa, bem como do planejamento de suas atividades, é a que conhecemos por análise do ponto de equilíbrio das operações, ou simplesmente ponto de equilíbrio (também conhecido como *break-even point*).

Para aplicar a análise do ponto de equilíbrio, exige-se a identificação dos custos fixos e variáveis nos quais incorrerá a empresa para a produção de determinado produto. Conhecendo o significado de custos fixos e variáveis, podemos dizer que o Custo Total (CT) de produção é igual à somatória dos custos fixos com o custo variável unitário multiplicado pela quantidade produzida:

$$CT = CFT + (v * Q), \text{ onde;}$$

$$CT = \text{Custo Total;}$$

$$Q = \text{volume de operação ou quantidade produzida;}$$

$$CFT = \text{Custo Fixo Total;}$$

$$v = \text{custo variável.}$$

Ponto de equilíbrio de operações de uma empresa é aquele nível ou volume de produção (ou atividade, em caso de empresa não industrial), em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor total das despesas operacionais.

Se considerarmos que a receita total de vendas é obtida pela multiplicação do preço unitário de venda pela quantidade vendida, temos o seguinte:

$$p * Q = \text{receita total de vendas}$$

Onde p é o preço de venda

Como no ponto de equilíbrio a receita de vendas é igual ao custo total (neste caso, o lucro é igual a zero), podemos aplicar a seguinte fórmula para determinação da quantidade necessária para obter o ponto de equilíbrio:

Ponto de Equilíbrio:                      receita de vendas = Custo Total

$$p*Q = v*Q + CFT$$

$$(p*Q) - (v*Q) = CFT$$

$$Q (p-v) = CFT$$

$$Q = \frac{CFT}{p - v}$$

Vejam agora um exemplo prático no qual estaremos analisando uma empresa para aplicação da fórmula. O procedimento de classificação dos custos segundo o seu comportamento em face do volume de operações fornece as seguintes informações:

Preço de venda = \$ 12,00 por unidade;

Capacidade de produção = 300.000 unidades.

Custos associados ao produto (ao volume de produção de 200.000 unidades):

	Fixos	Variáveis
Matéria-prima direta		\$ 800.000,00
Mão-de-obra direta		\$ 500.000,00
Custos indiretos de produção	\$100.000,00	\$ 200.000,00
Despesas administrativas	\$150.000,00	\$ 50.000,00
Despesas de venda	\$ 50.000,00	\$ 250.000,00
	<u>\$ 300.000,00</u>	<u>\$ 1.800.000,00</u>

Como sabemos que para um volume de produção de 200.000 unidades, os custos variáveis somam R\$ 1.800.000,00, chegamos ao valor do custo variável unitário de R\$ 9,00 (ou seja, 1.800.000/ 200.000). Para determinar a quantidade a ser produzida para atingir o ponto de equilíbrio, aplica-se a fórmula deduzida acima:

$$Q = \frac{CFT}{p - v}$$

$$Q = \frac{\$ 300.000,00}{\$12,00 - \$ 9,00}$$

$$Q = 100.000 \text{ unidades.}$$

## 4 DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

Os principais demonstrativos contábeis de uma empresa são o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultados do Exercício. O Balanço é a demonstração contábil que tem por finalidade demonstrar a situação patrimonial da empresa em determinado momento.

É a demonstração que encerra a seqüência de procedimentos contábeis, apresentando de forma ordenada os três elementos componentes do patrimônio:

Ativo;  
Passivo;  
Patrimônio Líquido.

O Ativo representa os bens e direitos da empresa e divide-se em Ativo Circulante (disponibilidades e direitos realizáveis no curso do exercício social subsequente), Ativo Realizável a longo prazo (contas representativas de direito realizáveis após o exercício social subsequente) e Ativo Permanente (Investimentos, Imobilizado e Diferido).

O Passivo representa as obrigações da empresa e divide-se em Passivo Circulante (obrigações da companhia que vencerem no exercício social seguinte) e Passivo exigível a longo prazo (obrigações com vencimento após o exercício social seguinte).

O Patrimônio Líquido é a subtração do total do Ativo pelo total do Passivo, e é constituído de Capital Social (investimento dos Sócios), Reserva (legais, de lucros etc.) e de Lucros ou Prejuízos Acumulados (conforme Apuração de Resultado do Exercício).

A seguir, um Balanço Patrimonial é apresentado como exemplo ilustrativo:

Tabela 1 – Balanço patrimonial

METALURGICA APOREMA S.A.  
C.N.P.J. 00.000.000/0000-00  
BALANÇO PATRIMONIAL DE 30/06/00 (em R\$)

ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE	219.100	PASSIVO CIRCULANTE	179.000
Caixa	12.000	Fornecedores	95.000
Bancos	38.000	Contas a Pagar	16.000
Duplicatas a Receber	120.000	Impostos a Pagar	12.000
Estoque de matéria-prima	15.600	Empréstimos Bancários	56.000
Estoque de Produtos Acabados	30.500		
Estoque de Materiais de Consumo	3.000		
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
Títulos a receber	23.000	Financiamentos a Pagar	230.000
IMOBILIZADO	435.000	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	268.100
Equipamentos	160.000	Capital Social	210.000
Veículos	35.000	Reserva Legal	42.000
Imóveis	240.000	Lucros Acumulados	16.100
TOTAL	677.100	TOTAL	677.100

O Demonstrativo de Resultados do Exercício deve ser apurado, no mínimo, anualmente, ou quantas vezes a administração achar importante para que obtenha um controle efetivo dos resultados obtidos periodicamente (Mensalmente, trimestralmente, semestralmente). Ela deve ser elaborada simultaneamente com o Balanço Patrimonial, e constitui um relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante determinado período de tempo, onde é apurado um dos valores mais importante às pessoas interessadas na companhia, o resultado líquido do período, que pode ser positivo (Lucro) ou negativo (Prejuízo). A seguir, é apresentado um exemplo de Demonstração de Resultados do exercício:

Tabela 2 – Demonstração de resultados

METALURGICA APOREMA S.A.

C.N.P.J. 00.000.000/0000-00

Demonstração de Resultados do Exercício Findo em 30/06/00 (em R\$)

Receita Bruta de Vendas	701.928
Deduções da Receita Bruta de Vendas	
Imposto sobre Vendas	(144.948)
Receita Líquida de Vendas	556.980
Custo da Mercadoria Vendida	(260.000)
Resultado Bruto	296.980
Despesas Operacionais	
Despesas c/ vendas	(154.000)
Despesas gerais e administrativas	(72.000)
Encargos Financeiros Líquidos	(51.480)
Resultado Operacional	19.500
Resultados não operacionais	
Ganhos não operacionais	2.000
Perdas não operacionais	0
Resultado Antes do Imposto de Renda	21.500
Provisão para Imposto de Renda	5.400
Resultado Líquido	16.100

Com os dois relatórios acima descritos, o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultados do Exercício, é possível mostrar a situação patrimonial-econômico-financeira da empresa. Assim, qualquer pessoa interessada nos negócios da empresa tem condições de obter informações, fazer análises, estimar variações, tirar conclusões e traçar novos rumos para futuras transações. É importante ressaltar que quanto maior o número de informações que o analista dispuser, além das peças apresentadas, tanto melhores e mais exatas será as análises e conclusões.

## 5 ANÁLISE DE ÍNDICES

A análise de índices procura extrair informações de um demonstrativo financeiro a fim de avaliar a situação financeira de uma organização e medir os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos. Envolve a seleção de dois valores significativos de um demonstrativo financeiro e sua relação em termos de percentagem ou índice. Este índice então pode ser comparado com outros índices da mesma organização obtida em períodos anteriores ou com índices de outras organizações ou outros investimentos, fornecendo condições de avaliar o desempenho frente às concorrentes e a rentabilidade do investimento. Na análise de índices não deve ser considerado um item isolado para definir uma tomada de decisão, visto que a empresa é influenciada financeiramente por vários fatores internos e externos, e o analista deve conhecer quais são os índices que podem ser mais ou menos relevantes para o setor estudado. Os índices podem ser classificados em:

*Índices de liquidez:* avalia a capacidade de caixa da empresa para cobrir suas obrigações de curto prazo e continuar financeiramente sólida. O índice de liquidez mais comum é o índice de liquidez corrente, e é obtido pela divisão do ativo circulante pelo passivo circulante. Quanto mais alto o índice de liquidez corrente, mais fundos haverá prontamente disponíveis para cumprir as obrigações.

*Índices de endividamento:* São calculados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa para cobrir seus compromissos de longo prazo. É bastante usual obter este índice através da divisão do passivo (obrigações) pelo valor do ativo total (bens e direitos).

*Índices de cobertura:* Avalia a capacidade de uma empresa de cobrir as suas despesas financeiras atuais (custo de seus financiamentos atuais). O índice de cobertura de juros é obtido dividindo o Lucro antes das despesas financeiras e do Imposto de Renda pelas despesas financeiras totais do mesmo período. O valor resultante indicará quantas vezes os lucros da empresa podem cobrir suas despesas financeiras.

*Índices de rentabilidade:* destina-se a por em perspectiva os lucros da empresa como medida de sua eficiência operacional. Um índice de rentabilidade bastante utilizado é o retorno sobre o capital dos acionistas, obtido pela divisão do Resultado Líquido do Exercício pelo Patrimônio Líquido.

*Índices Operacionais:* medem a eficiência com que as operações da empresa estão sendo executadas. Um índice de eficiência operacional bastante utilizado é o Giro do Ativo Operacional, obtido pela divisão da receita Operacional Líquida pelo valor do Ativo Operacional Líquido (total dos ativos excluindo aqueles não utilizados na atividade da empresa). Este índice denota o número de vezes em que os ativos operacionais líquidos são utilizados num dado período para gerar o volume de operações deste período. Então, quanto maior o giro, menor será o investimento em ativos para alcançar o volume desejado e mais eficiente será considerada a administração destes recursos pela empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SANVICENTE, Antonio Zorato. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

STONER, James A. F.. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1985.

IUDÍCIBUS, Sérgio et ali. **Contabilidade Introdutória**. 8. ed. São Paulo.