



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNO BEZERRA RICCIARDI

**MODELAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA COM BASE NO
MODELO PIRAMIDAL DUPONT EM UMA PEQUENA CADEIA VAREJISTA DE
BIJUTERIAS**

FORTALEZA

2016

BRUNO BEZERRA RICCIARDI

**MODELAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA COM BASE NO
MODELO PIRAMIDAL DUPONT EM UMA PEQUENA CADEIA VAREJISTA DE
BIJUTERIAS**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira.

FORTALEZA

2016

BRUNO BEZERRA RICCIARDI

**MODELAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA COM BASE NO
MODELO PIRAMIDAL DUPONT EM UMA PEQUENA CADEIA VAREJISTA DE
BIJUTERIAS**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Francisco Isidro Pereira.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Idevaldo Barbosa da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Alane Siqueira Rocha
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho aos meus pais, que trabalharam muito e me apoiaram para que um dia eu pudesse estar alcançando esse grande objetivo.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus que me trouxe ao mundo e me abençoou dando condições, sabedoria e garra para trilhar todos os meus caminhos.

Aos meus familiares, que foram a base da minha educação e grandes apoiadores em todas as minhas conquistas.

Aos meus amigos, colegas de faculdade e de trabalho, que fazem o meu dia a dia mais feliz, com energias positivas e momentos de descontração.

Ao meu orientador Prof. Francisco Isidro Pereira, que despertou minha aproximação com as finanças e me auxiliou na elaboração deste projeto.

À Universidade Federal do Ceará e a todos os seus professores e colaboradores que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação acadêmica, os meus mais sinceros agradecimentos.

RESUMO

O estudo tem por escopo responder a pergunta: Como modelar e implementar a gestão financeira com base no modelo Dupont num grupo empresarial familiar de microempresas? A priori, o trabalho discorre acerca da administração financeira, enumerando suas funções, suas principais áreas de decisões, os demonstrativos contábeis básicos, índices financeiros, o papel do gestor financeiro, sua importância dentro das empresas e as tendências contemporâneas dessa área. Posteriormente é abordada a gestão financeira em micro e pequenos negócios, suas particularidades e as principais diferenças em relação às grandes empresas. Em seguida é apresentado o Modelo Dupont, seu histórico, aplicação e o detalhamento dos seus cálculos. Adiante, analisa-se o mercado de bijuterias no Brasil e no mundo através de dados de fabricação e vendas nos últimos anos. Após o referencial teórico, é realizado um estudo de caso detalhado sobre uma cadeia de cinco lojas de bijuterias localizadas no centro de Fortaleza. No estudo de caso essas empresas são analisadas financeiramente através do Modelo Dupont, mas antes são expostos os cálculos da demonstração do resultado do exercício e do balanço patrimonial de cada uma delas.

Palavras-chave: Administração Financeira. Bijuterias. Modelo Dupont. Microempresa.

ABSTRACT

The scope of the study is to answer the question: How to model and implement the financial management based on the Dupont Model in a familiar business group of small companies? First the work talks about financial management, listing its functions, its top decision areas, the basic financial statements, financial ratios, the work of the financial manager, its importance inside the companies and the contemporary trends of this area. After this it is addressed the financial management in micro and small businesses, its particularities and the main differences between them and the big companies. Then the Dupont Model is presented together with its history, application and calculation details. Forward the costume jewelry market in Brazil and all over the world is analyzed through manufacturing and sales data in the last few years. After the theoretical a detailed case study about a commercial group of five stores of costume jewelry in the city center of Fortaleza is done. In the case study these companies are financially analyzed through the Dupont Model but before this it shows the income statement and the balance sheet of each one of them.

Keywords: Financial Management. Costume Jewelries. Dupont Model. Small Business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As funções de movimentar dinheiro hierarquizadas por precedências e por ordens de complexidade.....	25
Figura 2 - O processo da função financeira.....	26
Figura 3 - O modo de gestão financeira na microempresa varejista.....	28
Figura 4 - Modelo Dupont convencional.....	34
Figura 5 - Modelo Fleuriet.....	36
Figura 6 - Modelo Dupont expandido.....	38
Figura 7 - Visão sistêmica do Modelo Dupont.....	39
Figura 8 - Estrutura financeira da cadeia de lojas.....	48
Figura 9 - Modelo Dupont 2015 Loja A.....	62
Figura 10 - Modelo Dupont 2015 Loja B.....	63
Figura 11 - Modelo Dupont 2015 Loja C.....	63
Figura 12 - Modelo Dupont 2015 Loja D.....	64
Figura 13 - Modelo Dupont 2015 Loja E.....	64
Figura 14 - Modelo Dupont 1º semestre 2016 Loja A.....	65
Figura 15 - Modelo Dupont 2º semestre 2016 Loja A.....	65
Figura 16 - Modelo Dupont 1º semestre 2016 Loja B.....	66
Figura 17 - Modelo Dupont 2º semestre 2016 Loja B.....	66
Figura 18 - Modelo Dupont 1º semestre 2016 Loja C.....	67
Figura 19 - Modelo Dupont 2º semestre 2016 Loja C.....	67
Figura 20 - Modelo Dupont 1º semestre 2016 Loja D.....	68
Figura 21 - Modelo Dupont 2º semestre 2016 Loja D.....	68
Figura 22 - Modelo Dupont 1º semestre 2016 Loja E.....	69
Figura 23 - Modelo Dupont 2º semestre 2016 Loja E.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio.....	48
Quadro 2 - DRE Loja A.....	50
Quadro 3 - DRE Loja B.....	51
Quadro 4 - DRE Loja C.....	52
Quadro 5 - DRE Loja D.....	53
Quadro 6 - DRE Loja E.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AL	Ativo Total
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BP	Balanco patrimonial
CG	Capital de giro
DFC	Demonstrativo de fluxo de caixa
DRE	Demonstração do resultado do exercício
ECAD	Escritório Central de Arrecadação e Distribuição
EPP	Empresas de Pequeno Porte
FCG	Financiamento de capital de giro
FGTS	Fundo de Garantia Sobre Tempo de Serviço
GA	Giro dos ativos
GPS	Guia da Previdência Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGM	Instituto Brasileiro de Gemas e Metais
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
LA	Lucro líquido
ML	Margem líquida
NCG	Necessidade de capital de giro
PIB	Produto Interno Bruto
PL	Patrimônio Líquido
PLP	Projeto de Lei Complementar
RSA	Retorno sobre os ativos
RSAL	Retorno sobre o ativo líquido
RSPL	Retorno sobre o patrimônio líquido
SEBRAE	Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
TAR	Grau de alavancagem financeira
VL	Receita líquida de vendas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	COMPÊNDIO TEÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	14
3	A GESTÃO FINANCEIRA DOS MICRO E PEQUENOS VAREJISTAS.....	27
4	MODELO SISTÊMICO DUPONT.....	31
5	SEGMENTO DE BIJUTERIAS.....	40
6	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	43
7	DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	44
7.1	Histórico.....	45
7.2	Modelo de gestão financeira adotado.....	46
7.3	Configuração do modelo sistêmico piramidal Dupont na cadeia de lojas.....	48
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
8.1	Limitações do estudo.....	71
8.2	Estudos futuros.....	71
	REFERÊNCIAS.....	72

1 INTRODUÇÃO

No contexto econômico mundial dos dias de hoje, é consenso geral que a administração financeira é fundamental para o pleno funcionamento de qualquer empresa. Ao longo das últimas décadas, as organizações vêm se estruturando cada vez mais para atingir seus objetivos de manutenção e crescimento dentro do mercado competitivo. Para isso, um setor financeiro bem organizado é imprescindível, já que não adianta alcançar bons resultados nas vendas se o capital não estiver no caixa a tempo para cumprir com os compromissos.

A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa. O objetivo da gestão financeira é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades operacionais. No entanto, é muito comum que empresas deixem de realizar uma adequada gestão financeira.

É muito importante aplicar finanças em empresas, de modo que elas realmente interfiram na composição de lucros, analisando suas obrigações a curto e longo prazo, seus investimentos, seus custos e despesas, transformando isso em uma rotina diária. Outro aspecto fundamental é observar através de suas demonstrações como e quando investir, bem como, analisar o que a economia fala, mostrando o mercado, suas variações e o que ela demanda para futuros investimentos.

Diante disso, será feita uma análise da gestão financeira de uma cadeia de lojas de pequeno porte do ramo de bijuterias, localizadas no centro da cidade de Fortaleza. Para analisar esse grupo empresarial será utilizado o Modelo Dupont, por se tratar de um modelo completo e que mensura bem o retorno sobre os investimentos e a lucratividade máxima da empresa. Como modelar e implementar a gestão financeira com base no modelo Dupont do varejo?

O objetivo geral do estudo é analisar a empresa, objeto do estudo de caso, utilizando o modelo Dupont e verificar se a gestão financeira está sendo adequada para o funcionamento ideal dessa organização. Como objetivos específicos é possível citar: I) entender como funciona a gestão financeira de pequenos negócios de comércio de bijuterias; II) observar como o modelo Dupont se encaixa nas finanças de uma empresa de pequeno porte.

A área de finanças é considerada ampla e pode ser aplicada nas empresas e na vida pessoal. Algumas das responsabilidades do setor financeiro, nas empresas, são analisar e controlar fluxo de caixas, DRE, índices, além de reconhecer que sua análise pode ser

instrumento para tomadas de decisões. Por outro lado, caso as demonstrações financeiras sejam mal planejadas, elas podem ser prejudiciais às empresas e podem causar alguns problemas tais como, não ter as informações corretas sobre saldo do caixa, valor dos estoques das mercadorias, valor das contas a receber e das contas a pagar, não saber se a empresa está tendo lucro ou prejuízo em suas atividades operacionais, porque não é elaborado o demonstrativo de resultados, etc.

Diante do que foi exposto, disserta-se sobre cada seção do estudo, a saber: administração financeira; gestão financeira em micro e pequenos negócios; Modelo Dupont; mercado de bijuterias; metodologia; estudo de caso; e conclusão.

Após essa introdução, é dado o conceito de administração financeira na visão de vários autores. Partindo desse conceito são definidas as quatro funções financeiras básicas: planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos.

Logo após, diferencia-se as duas grandes áreas de decisões financeiras dentro de uma empresa: decisões de investimento e decisões de financiamento. Essas áreas dão origem aos três princípios financeiros: investimento, financiamento e dividendos.

Em seguida, definem-se os três principais demonstrativos contábeis: Balanço Patrimonial (BP), o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC); além dos quatro grupos de indicadores financeiros: índices de estrutura de capital, índices de liquidez, índices de rotação e índices de rentabilidade.

Posteriormente, é abordado o administrador financeiro, suas principais funções e os diferentes cargos que pode ocupar dentro de uma empresa: gerente financeiro, controller e diretor financeiro. Explica-se também a complexidade da administração financeira atualmente e os principais erros das empresas no que diz respeito a essa área.

Adiante, entra-se no contexto dos micro e pequenos negócios, no qual se enquadra a empresa do estudo de caso. Primeiramente, é exposta da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, que define quais empresas estão enquadradas no Simples Nacional. Além disso, ressaltam-se as características e as dificuldades da gestão financeira desses negócios e as diferenças em relação aos de maior porte.

O tópico seguinte aborda o Modelo Dupont, seu histórico, sua importância para a administração financeira, suas particularidades, decompõe-se o seu cálculo e mostra-se o seu esquema desenhado.

Finalizando a abordagem teórica, apresenta-se o mercado de bijuterias no Brasil e no mundo. Analisa-se o crescimento do mercado nos últimos anos e as expectativas daqui para

frente através de números tanto em valores de importação e exportação quanto em volumes de mercadoria transacionada.

Isto posto, adentra-se aos aspectos metodológicos aplicados ao estudo, explicando como a pesquisa fora realizada, abordando, inclusive, quais as técnicas a serem empregadas no desenvolver do estudo.

Nesse momento, analisa-se o estudo de caso de uma cadeia de lojas de pequeno porte do ramo de bijuterias, localizada no centro de Fortaleza, mediante informações obtidas junto ao setor financeiro da mesma. Observam-se dados e informações de planilhas, tributos, contas e pagamentos para adequá-los no modelo Dupont de gestão financeira.

Finalmente, apresenta-se a conclusão dos resultados obtidos com o desenvolvimento do estudo de gestão financeira empresarial baseada no Modelo Dupont, respondendo a pergunta motivadora do presente trabalho.

2 COMPÊNDIO TEÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Inicialmente, é fundamental apresentar a abordagem conceitual de finanças. Entretanto, se apropriando de Dana (2015), este primeiro discute o que seja **Administração**. Entendendo ele como a ciência que analisa e aborda de maneira ordenada as principais formas de gerenciar recursos, pessoas e organizações, entre outros. Em seguida, com base em Gitman (2010) define o termo **finanças** como “a arte e ciência de administrar o dinheiro”. É possível afirmar que qualquer pessoa física ou jurídica ganhe ou alavanque, gaste ou invista dinheiro. “Finanças diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais.”

Tecidas as considerações supras, Dana (2015), une os dois termos em **Administração Financeira** e delinea o aspecto conceitual referindo como a ciência que estuda métodos para cuidar dos **ativos financeiros** em um ambiente de incerteza e risco. Aqui entende-se que o autor restringe o tipo de ativo sob o foco administrativo quando o correto seria somá-lo aos **ativos reais e ativos intangíveis**.

Focando para o âmbito empresarial, Braga (1989) afirma que “todas as atividades de uma empresa envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros”. Os recursos supridos pelos proprietários e pelos credores das empresas encontram-se aplicados em ativos utilizados na produção e comercialização de bens ou na prestação de serviços.

Assaf Neto (2012) define a administração financeira como “um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital.” Nesse contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.

Segundo Braga (1989), a administração financeira é um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa área da administração é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

Sanvicente (1987, p. 21) discorre que a administração financeira compreende “os esforços dispendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que posso propiciar a manutenção de certo grau de liquidez.”

Hoji (2004) afirma que para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários. Os proprietários de empresas privadas esperam que seu investimento produza um retorno compatível com o risco assumido, por meio de geração de resultados econômicos e financeiros (lucro e caixa) adequados por longo prazo.

Partindo dessas definições, Braga (1989) expõe que, em qualquer empresa, as receitas obtidas com as operações devem ser suficientes para cobrir todos os custos e despesas incorridos e ainda gerar lucros. Paralelamente a esse fluxo econômico de resultados ocorre uma movimentação de numerário que deve permitir a liquidação dos compromissos assumidos, o pagamento de dividendos e a reinversão da parcela remanescente dos lucros.

Desse modo, cada empresa pode ser visualizada como um sistema que multiplica os recursos financeiros nela investidos. Nas empresas privadas os proprietários desejam que seu investimento produza retorno compatível com o risco assumido (BRAGA, 1937).

Dentro do ambiente empresarial, a administração financeira volta-se basicamente para as seguintes funções: (ASSAF NETO, 2012)

- a) Planejamento financeiro, o qual procura evidenciar as necessidades de expansão da empresa, assim como identificar eventuais desajustes futuros. Por meio do planejamento, ainda é possível ao administrador financeiro selecionar, com maior margem de segurança, os ativos mais rentáveis e condizentes com os negócios da empresa, de forma a estabelecer mais satisfatória rentabilidade sobre os investimentos;
- b) Controle financeiro, o qual se dedica a acompanhar e avaliar todo o desempenho financeiro da empresa. Análises de desvios que venham a ocorrer entre os resultados previstos e realizados, assim como propostas de medidas corretivas necessárias, são algumas das funções básicas da controladoria financeira;
- c) Administração de ativos, que deve perseguir a melhor estrutura, em termos de risco e retorno, dos investimentos empresariais, e proceder e proceder a um gerenciamento eficiente de seus valores. A administração dos ativos acompanha também as defasagens que podem ocorrer entre entradas e saídas de dinheiro de caixa, o que é geralmente associado à gestão do capital de giro;

- d) Administração de passivos, que se volta para a aquisição de fundos e o gerenciamento de sua composição, procurando definir a estrutura mais adequada em termos de liquidez, redução de seus custos e risco financeiro.

Segundo Assaf Neto (2012), baseando-se nessas funções financeiras, uma empresa é avaliada como tomadora de duas grandes decisões financeiras: decisões de investimento, aplicação de recursos, e decisões de financiamento, captações de recursos.

No caso de certas empresas, uma terceira decisão é a de dividendos, que envolve a alocação do resultado líquido da empresa. Ela é geralmente incluída na área de financiamento, pois representa, em última análise, uma alternativa de financiar suas atividades.

As decisões financeiras são tomadas pelas empresas de forma contínua e inevitável. A decisão de investimento, considerada como a mais importante de todas, envolve todo o processo de identificação, avaliação e seleção das alternativas de aplicações de recursos na expectativa de se auferirem benefícios econômicos futuros. Por não se ter certeza da realização futura de lucros, a decisão de investimento envolve risco, devendo ser avaliada em termos da relação risco-retorno (ASSAF NETO, 2012).

As decisões de investimento criam valor e, portanto, mostram-se economicamente atraentes quando o retorno esperado da alternativa exceder a taxa de retorno exigida pelos proprietários de capital. É importante destacar que essas decisões inserem-se no âmbito do planejamento estratégico da empresa, e são reflexo de planos futuros traçados para a condução dos negócios. Refletem, em outras palavras, um compromisso com a continuidade do empreendimento (ASSAF NETO, 2012).

As decisões de financiamento, por outro lado, preocupam-se principalmente com a escolha das melhores ofertas de recursos e a melhor proporção a ser mantida entre capital de terceiros e capital próprio. O objetivo central dessa decisão envolve a determinação da melhor estrutura de financiamento da empresa, de maneira a preservar a sua capacidade de pagamento e dispor de fundos com custos reduzidos em relação ao retorno que se espera apurar de suas aplicações (ASSAF NETO, 2012).

Essas duas grandes áreas de decisão das empresas devem apresentar-se de maneira bastante integradas entre si. Enquanto as decisões de financiamento descrevem as taxas de retorno exigidas pelos detentores de capital, as oportunidades de investimento centram suas principais avaliações nos retornos esperados. Estabelecem-se, em essência, um portfólio de oferta de fundos disponíveis para investimento e outro de alternativas de aplicação desses valores, devendo ocorrer, para a atratividade do negócio, uma taxa de retorno esperada superior ao custo do financiamento (ASSAF NETO, 2012).

Guedes (2010) reitera esse assunto, afirmando que o empresário deve estar atento a estas funções básicas em seu negócio. É necessário analisar, planejar e controlar o uso de seus recursos financeiros e tomar decisões de investimentos e financiamentos precisas e inteligentes.

Sanvicente (1987) também aborda as três principais áreas de decisões na administração financeira de uma empresa: investimento, financiamento e utilização do lucro líquido. Investimento diz respeito à avaliação de alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa. Financiamento consiste em definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada a composição dos investimentos. A utilização de lucros líquidos também é conhecida como política de dividendos. Essa área se preocupa com a destinação que a própria empresa gera em suas atividades operacionais e extra-operacionais.

Damodaran (2004) expõe três princípios fundamentais nas finanças corporativas: princípio do investimento, princípio do financiamento e princípio dos dividendos:

O princípio do investimento coloca simplesmente que as empresas devem investir em ativos somente quando esperam obter um retorno maior que um retorno mínimo aceitável. Esse retorno mínimo é chamado de taxa de corte e deve refletir se o dinheiro é obtido de dívida ou patrimônio líquido e que retornos àqueles que investem o dinheiro poderiam ter obtido em outro lugar, em investimentos similares (DAMODARAN, 2004).

O princípio do financiamento postula que o mix de dívida a patrimônio líquido escolhido para financiar os investimentos deve maximizar o valor dos investimentos feitos. No contexto da taxa de corte especificada no princípio do investimento, escolher um mix de dívida e patrimônio líquido que minimize essa taxa, permite que a empresa faça novos investimentos e aumente o valor dos investimentos existentes (DAMODARAN, 2004).

O princípio do dividendo: Algumas vezes as empresas não conseguem encontrar investimentos que ofereça o retorno mínimo exigido ou a taxa de corte. Se essa insuficiência persiste, as empresas têm de devolver qualquer caixa que gerarem para os proprietários (DAMODARAN, 2004).

De acordo com Assaf Neto, na prática, as empresas têm a sua disposição variadas fontes de captação, tais como fornecedores, instituições financeiras, acionistas etc., as quais apresentam diferentes condições de custo, amortizações, prazos e garantias exigidas. Essas condições devem ser combinadas de forma a adequar o passivo às características de rentabilidade e liquidez das aplicações desses recursos.

Para realizar essas funções, tanto o gestor financeiro, quanto o empresário usará de relatórios, ferramentas e técnicas de finanças corporativas. Os relatórios mais comuns e

eficazes na gestão financeira são o Balanço Patrimonial (BP), o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC) (GUEDES, 2010).

Damodaran (2004) aborda esses três demonstrativos contábeis básicos, que resumem as informações sobre uma empresa. O primeiro é o balanço patrimonial, que resume os ativos de propriedade de uma empresa, o valor desses ativos e o mix de financiamento, dívida e patrimônio líquido usado para financiar esses ativos em um ponto no tempo. O segundo é o demonstrativo de resultado do exercício, que fornece informações sobre as receitas e as despesas da empresa, e o lucro resultante obtido por ela durante um período determinado. Finalmente, o demonstrativo de fluxo de caixa especifica as fontes de receita de ambas as operações e novos financiamentos, e o uso desse dinheiro durante certo período.

O Balanço Patrimonial é como uma foto tirada em determinado momento da empresa. Com esta foto em mãos é possível entender como a empresa está naquele momento, se ela tem dinheiro em caixa, se tem muitas dívidas, se possui muito capital parado em bens permanentes, se possui capital investido em estoque, sendo possível ter uma visão geral da situação da empresa através desta foto (GUEDES, 2010).

A Demonstração de Resultado do Exercício mostra a lucratividade da operação e sua capacidade de gerar lucro econômico. Tirando todos os custos do faturamento realizado, o empresário consegue enxergar sua margem bruta e sua margem líquida (lucro). Este relatório é fundamental para analisar a operação da empresa, se ela é viável ou não (GUEDES, 2010).

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa mostra as movimentações ocorridas nos disponíveis da empresa, todas as entradas e saídas financeiras devem ser registradas no fluxo de caixa, sejam elas operacionais ou extra-operacionais. Este relatório é vital para o controle do capital de giro da empresa, para o planejamento de pagamentos e recebimentos, para que a empresa mantenha seus compromissos em dia e com uma marca sólida e confiável no mercado (GUEDES, 2010).

Ainda segundo Guedes (2010), esses relatórios, isoladamente, não fornecem informações seguras sobre a empresa, mas integrados é possível compreender toda a operação da empresa, se é uma empresa viável, se os recursos são utilizados corretamente, se a empresa tem crescido ao longo do tempo, se a empresa tem melhorado sua operação, etc. Analisando estes três demonstrativos ao longo do tempo, é possível ter uma visão completa e abrangente de qualquer empresa, tornando mais viável e segura a tomada de decisões estratégicas da empresa, garantindo sua sobrevivência e crescimento em longo prazo. Todavia, sem a análise contínua destes demonstrativos, as tomadas de decisões nas empresas ficam comprometidas e

a visão do empresário é prejudicada, tornando-se turva e podendo gerar erros estratégicos graves, comprometendo a continuidade das mesmas (GUEDES, 2010).

Hoji (2004) destaca duas formas de análise de balanços, a análise vertical e horizontal. Na análise vertical o foco é verificar a participação de cada item na composição de determinada coluna, no caso do Balanço Patrimonial, verifica-se a participação dos itens no Ativo e no Passivo, na DRE e DFC verifica-se a participação dos custos na formação do lucro e a participação das saídas na formação do caixa. Na análise horizontal, o foco é mostrar a evolução dos dados por períodos.

Quanto aos índices financeiros, Guedes (2010) afirma que a análise realizada por meio desses índices é a ferramenta ideal para se ter o controle mais adequado para as tomadas de decisões nas empresas. Através dos indicadores financeiros é possível comparar uma organização com outras do mesmo segmento e até de segmentos diferentes de mercado (análise cross-sectional), estabelecendo critérios de avaliação do desempenho entre as empresas. Os indicadores também podem ser utilizados para comparar o desempenho da empresa consigo mesma ao longo do tempo (análise de série-temporal), tornando possível a avaliação de melhoria temporal da empresa (GUEDES, 2010).

Já Gitman (2010) afirma que a análise por meio de índices financeiros envolve os métodos de cálculo e a interpretação dos índices financeiros, para avaliar o desempenho e a situação da empresa. A análise por meio de índices financeiros é usada para comparar o desempenho e a situação de uma empresa com outras empresas, ou consigo mesma ao longo do tempo.

Prosseguindo esse assunto, Hoji (2004) divide os indicadores financeiros divididos em quatro grupos: índices de estrutura de capital, índices de liquidez, índices de rotação e índices de rentabilidade.

Os índices de estrutura de capital mostram como o capital está sendo alocado na empresa e sua origem. Seus principais indicadores são: participação do capital de terceiros, composição do endividamento e imobilização do capital próprio.

Os índices de liquidez demonstram a condição financeira das empresas, e a capacidade de quitar suas dívidas. Seus principais indicadores são: liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca e liquidez imediata.

Os índices de rotação mostram o giro dos ativos da empresa, são usados para analisar a forma mais eficiente para usar o capital de giro, buscando diminuir a necessidade de capital de giro das empresas. Seus principais indicadores são: giro dos estoques, prazo médio de

estocagem, prazo médio de recebimento de vendas e prazo médio de pagamento a fornecedores.

Os índices de rentabilidade verificam o retorno dos capitais investidos, são indicadores vitais para a análise do desempenho das empresas, através destes indicadores é possível identificar se as empresas são viáveis operacionalmente. Seus principais indicadores são: margem bruta, margem líquida e rentabilidade do capital próprio.

Partindo para o âmbito profissional, Gitman (2010) divide as principais áreas e oportunidades de carreira em finanças em duas grandes áreas: serviços financeiros e administração financeira.

Os serviços financeiros dizem respeito à concepção e oferta de assessoria e produtos financeiros a pessoas físicas, empresas e órgãos governamentais. Envolvem diversas oportunidades de carreira interessantes em instituições bancárias e afins, assessoria financeira pessoal, investimentos, imóveis e seguros (GITMAN, 2010).

A administração financeira diz respeito às atribuições dos administradores financeiros nas empresas. Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos, sejam elas financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles realizam as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações de empresa (GITMAN, 2010).

Para Sanvicente (1987), em termos gerais, o administrador financeiro, qualquer que seja o título específico de seu cargo, é o indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades concorrente e expanda a sua escala de operações e a análise da maneira com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa.

Sanvicente (1987) diz que as principais atribuições de um gestor financeiro são:

- a) Análise de registros e informações contábeis;
- b) Projeção do movimento de fundos;
- c) Aplicação de fundos excedentes;
- d) Fornecimento à alta administração de informações sobre as perspectivas financeiras futuras da empresa;
- e) Elaboração de planos para fontes e usos de fundos, a curto e longo prazos.

Gitman (2010) afirma que como a maioria as decisões empresariais é medida em termos financeiros, o administrador financeiro representa um papel central na operação da empresa. Pessoas de todas as áreas de responsabilidade em uma organização precisam ter um conhecimento básico da função de administração financeira.

Ainda segundo Gitman, profissionais de todas as áreas de responsabilidade em cada empresa precisam interagir com o pessoal e os procedimentos de finanças para desempenhar suas tarefas. Para que o pessoal de finanças possa fazer previsões e tomar decisões úteis, devem estar dispostos e habilitados a conversar com colegas de outras áreas. Por exemplo, ao avaliar um novo produto, o gerente financeiro precisa obter da equipe de marketing previsões de vendas, diretrizes de precificação e estimativas de publicidade e promoção. A função de administração financeira pode ser genericamente descrita por meio de seu papel na organização, de sua relação com a teoria econômica e as ciências contábeis e das principais atividades do administrador financeiro (GITMAN, 2010).

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, de acordo com Brealey, Myers e Allen (2008), um gestor financeiro é o responsável pelas decisões de investimento ou de financiamento de uma empresa. No entanto, eles afirmam que na maioria das organizações, não é somente uma pessoa ou setor que realizam essas decisões isoladamente. Geralmente, a responsabilidade encontra-se dispersa por toda a empresa. Por exemplo, o engenheiro que concebe uma nova instalação deve preocupar-se com os valores e qualidades dos ativos reais. O diretor de marketing que contrata uma campanha de publicidade está tomando uma importante decisão de investimento. Essa campanha é um investimento em um ativo intangível, que espera que seja recuperado por meio das vendas e dos resultados futuros.

De acordo com Gamas (2014), é preciso deixar claro que o administrador financeiro não deve focar-se unicamente nas finanças da empresa, mas também no porque de todas as decisões tomadas dentro da mesma. Dessa maneira, independentemente de cumprir seu objetivo principal, que é maximizar a riqueza da organização, ela poderá manter-se dia a dia para que a sociedade lhe dê mais valor e que os empregados fiquem satisfeitos em trabalhar. Para cumprir seu objetivo, o gestor deve apoiar-se nos três principais tipos de decisões financeiras, citados anteriormente: decisões de investimento, decisões de financiamento e decisões de dividendos (NÚÑEZ GAMAS, 2014).

O administrador financeiro também deve ter conhecimentos constantes da situação econômica do país e das tendências da economia mundial; deve ser um bom leitor de periódicos e de revistas especializadas. Além disso, ele deve prever a tendência das taxas de

câmbio e deve liderar os estudos de novas situações, como pode ser o caso de um esquema de corrupção de um país (NÚÑEZ GAMAS, 2014).

O gestor de finanças, dada a sua inter-relação com todas as áreas e a forma como as analisa globalmente, é talvez o executivo mais próximo à presidência da empresa e deve estar pronto para colaborar com ela em tudo o que diz respeito à tomada de decisões que impliquem em uma fuga da rotina (NÚÑEZ GAMAS, 2014).

Para Núñez Gamas (2014), a nomenclatura do cargo que se dá ao administrador financeiro depende geralmente do tamanho da empresa e pode ser chamado de vice-presidente, subgerente ou diretor. Em algumas companhias, especialmente nas multinacionais, é o controller quem desempenha as funções da gestão financeira. Qualquer que seja o nome que se use, fica claro que a função do administrador financeiro, vai muito mais além do que uma simples gestão de fundos.

Já segundo Brealey, Myers e Allen (2008), a gestão financeira em grandes empresas é dividida em três cargos principais: gerente financeiro, controller e diretor financeiro. O gerente financeiro é responsável pelo controle dos fundos, pela obtenção de financiamento e pela relação com os bancos. Em empresas pequenas, o gerente financeiro é, geralmente, o único gestor financeiro com poderes executivos.

As grandes empresas também tem um controller, que prepara o relatório de contas final, faz a gestão da contabilidade interna da empresa e controla as obrigações fiscais. Por fim, o diretor financeiro supervisiona o trabalho do gerente financeiro e do controller. Esse diretor é o encarregado pela definição da política financeira da empresa e pelo planejamento da empresa (BREALEY, 2008).

O controller ou o diretor financeiro são responsáveis pela organização e pela supervisão do processo de definição do orçamento de capital. Contudo, os principais projetos de investimento estão tão estritamente ligados aos planos de desenvolvimento de produtos, de produção e de comercialização, que os administradores dessas áreas são, inevitavelmente, chamados a participar no planejamento e na análise desses projetos. Se a empresa possuir quadros especializados em planejamento, eles são também e naturalmente, envolvidos no processo de orçamento dos investimentos (BREALEY, 2008).

É importante ressaltar os erros mais comuns que levam as empresas a não realizar uma adequada gestão financeira. De acordo com Rosa (s.d.), os principais problemas relacionam-se a:

- a) Falta de registros adequados (saldo do caixa, valor dos estoques das mercadorias, valor das contas a receber e das contas a pagar, volume das despesas fixas e financeiras);
- b) Falta de compreensão dos custos das fontes de financiamento;
- c) Falta de compreensão dos ciclos financeiro e operacional da organização;
- d) Falta de compreensão do capital de giro (CG), financiamento do capital de giro (FCG) e necessidade de capital de giro (NCG);
- e) Falta de integração entre as políticas de vendas (prazos de pagamento) e as políticas financeiras;
- f) Falta de política de estoques;
- g) Falta de elaboração do Demonstrativo de Resultados mensal para conhecer seus lucros e prejuízos.
- h) Falta do cálculo adequado dos preços de venda;
- i) Desconhecimento do valor patrimonial da empresa;
- j) Falta de definição de retiradas dos sócios;

Nota-se que estas ditas "faltas" ocorrem, muitas vezes, porque as pessoas envolvidas têm pouca experiência em administração financeira, e isso interfere nos resultados. (ROSA, s.d.)

Rosa (s.d.) ainda afirma que muitas vezes, as atividades são iniciadas com pequena dimensão e, conforme os negócios se desenvolvem, a administração financeira não acompanha o crescimento da empresa porque os gestores não têm conhecimentos necessários nesta área de gestão e se envolvem excessivamente com a produção ou vendas, esquecendo que sem caixa, não há o que produzir ou vender.

Segundo Assaf Neto (2012), com as evoluções do mundo contemporâneo, as finanças corporativas se tornaram cada vez mais abrangentes e importantes para as empresas atuais. Com isso, o administrador financeiro passou a ser cada vez mais exigido, necessitando se atualizar e se especializar sempre.

A administração financeira insere-se num campo de atuação bastante abrangente e crescentemente complexo, exigindo maior conhecimento técnico e sensibilidade no trato de seus diversos instrumentos (ASSAF NETO, 2012).

Assaf Neto (2012) afirma que essa crescente complexidade no mundo dos negócios, fez com que o administrador financeiro desenvolvesse uma visão mais integrativa da empresa e de seu relacionamento com o ambiente externo. Um executivo de qualidade não pode ficar

restrito aos conhecimentos financeiros, necessitando de uma maior sensibilidade em relação a outras áreas e informações estratégicas.

A própria evolução da área financeira imprimiu no administrador uma necessidade maior de visualizar toda a empresa, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento futuro. Em verdade, o administrador financeiro no contexto atual não pode assumir posições menos envolventes de centrar suas preocupações unicamente nos mecanismos de captação de fundos e aplicações na atividade da empresa. Deve gerenciar esses recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa e de sinergia com relação ao futuro dos negócios (ASSAF NETO, 2012).

Diante da crescente complexidade que o mercado e os negócios vêm apresentando, o administrador financeiro hoje não pode se ater exclusivamente aos modelos mais teóricos e restritivos de soluções dos problemas, sendo indispensável munir-se de uma visão crítica mais acurada e global da empresa. Suas atividades tornam-se mais importantes, assumindo maiores níveis de responsabilidade, prevendo-se grandes desafios para o futuro (ASSAF NETO, 2012).

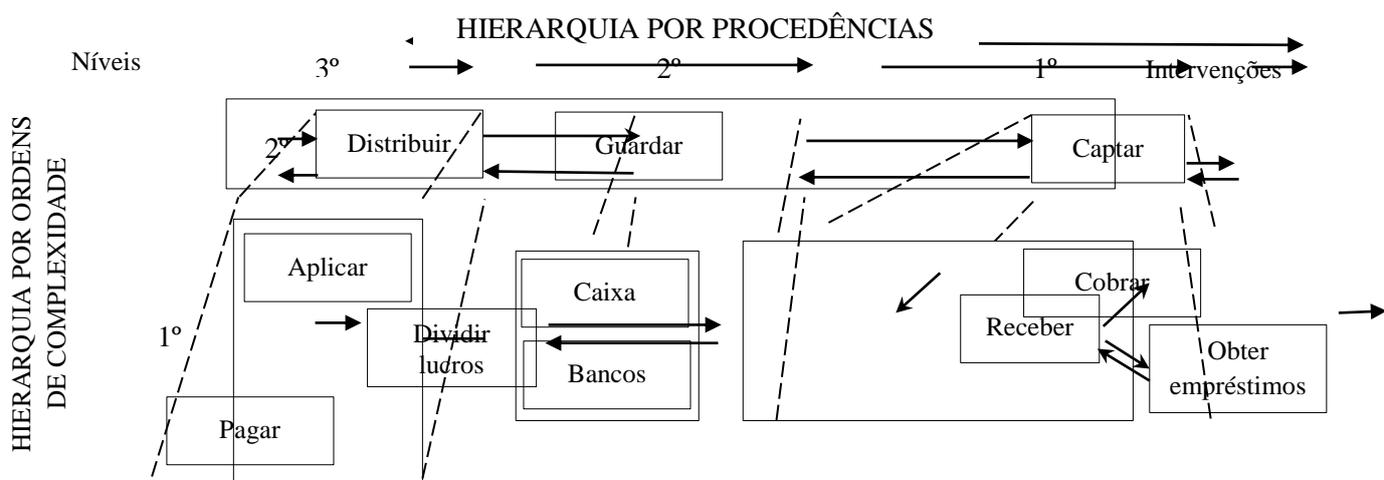
Dana (2015) ainda instiga em que exatamente a Administração Financeira pode ajudar as organizações? Ele restringe em destacar a importância no âmbito das unidades organizacionais para que o empresário saiba qual o produto/serviço gera mais lucro, em qual investir para aumentar as vendas, qual deve ser descartado por não representar ganho financeiro dentre outros. Quando alguém tem essas informações, consegue expandir a produção, desenvolver o negócio e minimizar custos, garantindo maiores lucros.

A administração financeira tem demonstrado ao longo do tempo notável evolução conceitual e prática. De uma posição inicial menos ambiciosa, em que se distinguia um posicionamento mais descritivo dos fenômenos financeiros, a área financeira tem apresentado no mundo contemporâneo uma postura mais questionadora e reveladora em relação ao comportamento do mercado em geral e ao processo de tomada de decisões empresariais. Esse posicionamento tem contribuído bastante para o fornecimento de explicações mais lógicas e completas dos vários fenômenos financeiros, tornando mais evidente sua compreensão e ampliando sobremaneira sua esfera de atuação e importância (ASSAF NETO, 2012).

Bernardes (2014) concebe a ideia que a função operacional de lidar com dinheiro, nas empresas, na verdade é a de transformar informações e, por isso, mais processam dados do que manuseiam dinheiro na forma de papel, moeda e plástico. Ele enquadra as funções e subfunções de movimentar dinheiro como atividades operacionais. As funções são descritas como captar, guardar e distribuir dinheiro, evidentemente como informações. Para ele tais

funções estão uma em seguida à outra e, portanto, hierarquizadas por precedências. Por outro lado, é natural que sejam decomponíveis em subfunções, exemplificando, a guarda do dinheiro no caixa (fisicamente um cofre) ou então em bancos. Em consequência, são também hierarquizáveis por ordens de complexidade, como os dois níveis representados na Figura 1.

Figura 1 – As funções de movimentar dinheiro hierarquizadas por precedências e por ordens de complexidade



Fonte: Bernardes (2004)

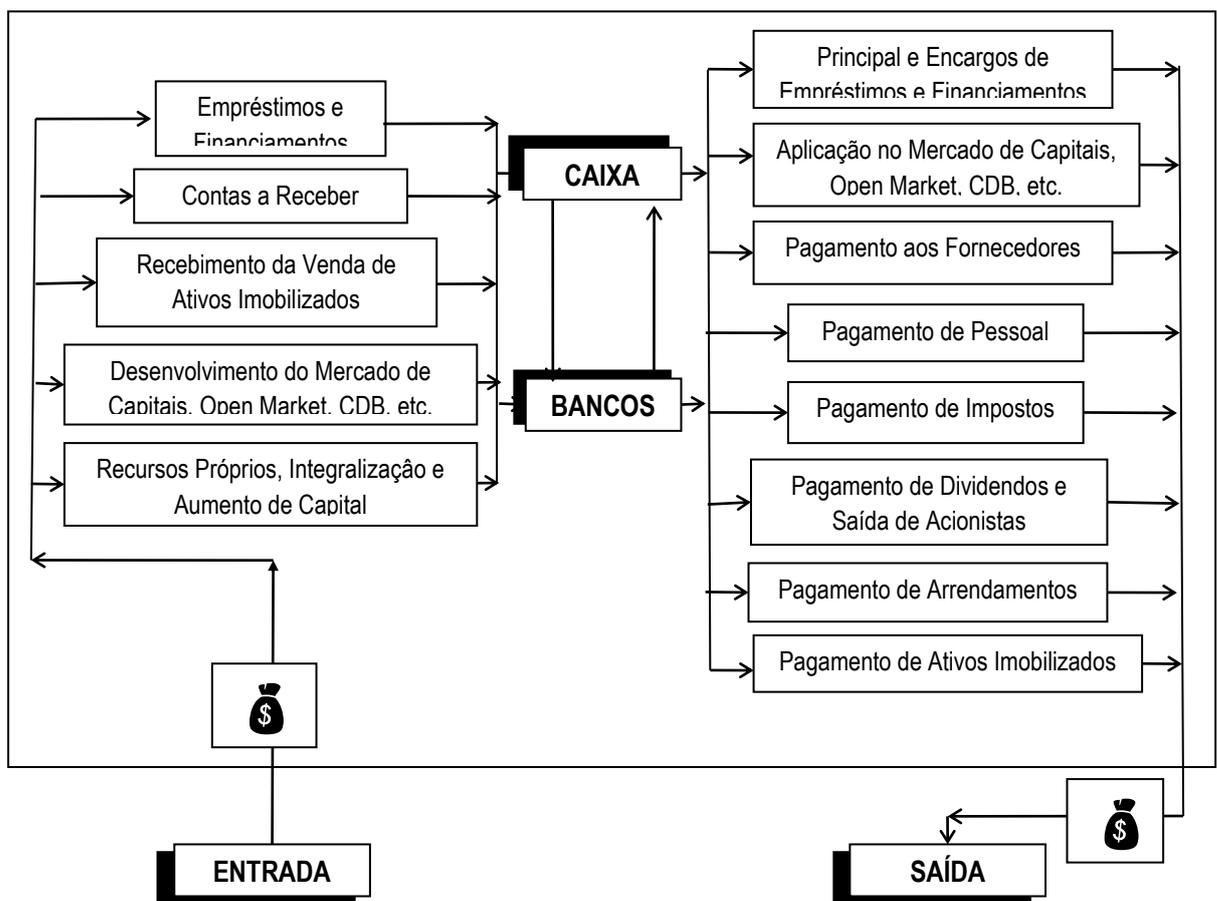
Sanvicente (1987) exhibe a visão geral das preocupações da Administração Financeira no interior das empresas, tomando como base a Figura 2. É uma representação esquemática da movimentação de dinheiro dentro de uma empresa. Ela possui uma particularidade que merece explicação. Trata-se dos contatos da empresa com o ambiente externo, através das entradas e saídas de dinheiro.

A atividade da empresa está representada pelo retângulo central que abrange toda a movimentação interna de dinheiro. À esquerda e à direita do retângulo central encontramos o mercado de fundos, representando o setor da economia em que atuam as forças de oferta e procura (e determina o preço) dos recursos que a administração financeira deve obter para sustentar as atividades da empresa.

Nota-se assim que as entradas de capital podem provir: de terceiros (empréstimos e financiamentos), da venda de produtos ou serviços (contas a receber), da liquidação de ativos imobilizados ou ativos financeiros, e dos proprietários (recursos próprios, aumento de capital).

Na outra extremidade temos os pagamentos efetuados para remunerar (1) terceiros (principal encargos de empréstimos e financiamentos), (2) proprietários (dividendos), (3) fornecedores de serviços e bens à empresa (fornecedores, funcionários, arrendadores), e para pagamento de impostos.

Figura 2 – O processo da função financeira



Fonte: Adaptado de Sanvicente, (1987).

3. A GESTÃO FINANCEIRA DOS MICRO E PEQUENOS VAREJISTAS

Conforme Sousa (s.d.), as empresas que compõem a cadeia produtiva de gemas e metais, tanto na indústria quanto no varejo, são compostas basicamente, por micro e pequenas empresas, responsáveis por mais de 96% desse universo.

Baradel *et al.* (2010) enquadra uma microempresa varejista, como uma intermediária das empresas produtoras e dos consumidores, repassando o produto tal como recebe, sem modificá-lo, não lhe agregando nenhum valor e obtendo o faturamento através de vendas de pequenos lotes, independentemente de ser fabricante, distribuidor ou varejista.

A microempresa será a sociedade empresarial, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (SEBRAE, 2011).

Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00 (SEBRAE, 2011).

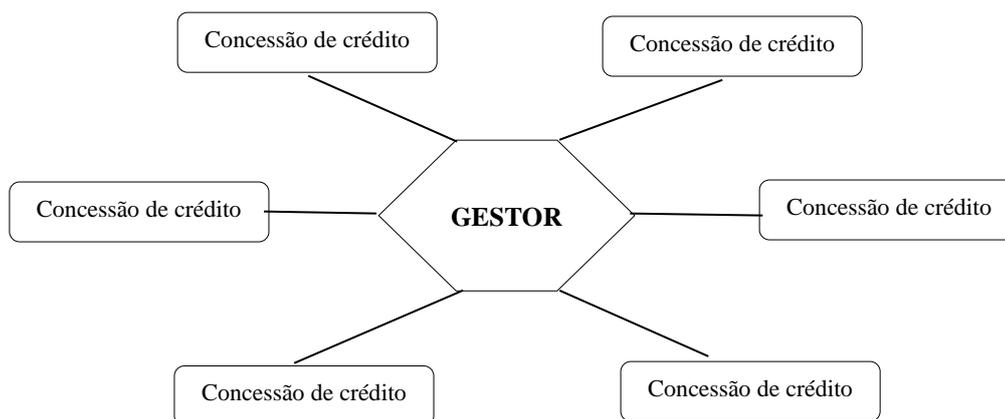
Conforme Kassai (1997), na maioria das vezes, as micro e pequenas empresas, por serem firmas individuais, são gerenciadas por uma única pessoa, geralmente o próprio dono ou parente, o que pode acarretar problemas diversos, já que estes nem sempre têm o conhecimento adequado para realizar tal gerenciamento.

Não é incomum que os fundadores de um pequeno negócio tenham total responsabilidade sobre de todas as fases de operações da empresa. De fato, em muitos casos esses indivíduos são relutantes em delegar qualquer responsabilidade, mesmo quando a empresa cresce de maneira significativa. Portanto, a administração das pequenas empresas é comumente muito reduzida: somente um dos indivíduos da empresa assume mais responsabilidades do que pode gerir adequadamente (NÚÑEZ GAMAS, 2014).

Para ilustrar a afirmativa anterior remeteu-se a Baradel et al (2010) onde ao estudar a importância da utilização de uma ferramenta gerencial para o planejamento e controle financeiro de uma microempresa varejista que comercializa produtos de papelaria, armarinho, brinquedo e presentes em geral, deduzem com base em observação, contrariando os relatos descritos, que a figura central detentor da gestão é o marido, restringindo a sua esposa as questões de natureza operacional. Os pesquisadores reforçam do não uso de nenhuma

ferramenta gerencial, dada a crença do proprietário de não se traduzir em prejuízo haja vista do reconhecimento da empresa perante a cidade, o que resulta no sucesso do empreendimento. Sucesso esse baseado exclusivamente em sua experiência na atividade. A Figura 3 expressa o modo de gestão das finanças do campo empírico objeto de estudo de Baradel et al (2010).

Figura 3 – O modo de gestão financeira na microempresa varejista



Fonte: Baradel et al (2010)

Por isso, é de vital importância que a gestão das finanças de um administrador financeiro em uma empresa sirva para o engrandecimento do negócio, para que a empresa, com as decisões adequadas do mesmo possa desenvolver-se e consiga maiores utilidades (NÚÑEZ GAMAS, 2014).

Continuando a comparação das finanças das pequenas com as grandes empresas, Levin e Travis (1987) afirmam que os proprietários de pequenas empresas tem uma grande liberdade financeira. Eles podem arrendar ativos para o negócio, colocar familiares na folha de pagamento e até se premiar com generosas regalias. Além disso, não precisam maximizar o valor de mercado de suas ações. Também é possível colocar a saúde financeira de longo prazo da empresa à frente dos crescimentos de ganhos de curto prazo, e ser conservador ou ousado com os empréstimos, conforme for conveniente. Tudo isso seria inviável numa empresa de grande porte com capital aberto.

A verdade é que demonstrações financeiras padronizadas contam apenas metade da história em empresas privadas. Afinal, quando a saúde financeira flutua livremente entre o proprietário e a empresa, as finanças pessoais fazem parte da organização, ainda que registros financeiros olhem somente para as operações corporativas. Retorno sobre o patrimônio,

retorno sobre ativos, retorno sobre investimentos e nível de endividamento são importantes para medir o desempenho de grandes corporações de capital aberto. No entanto, para pequenas companhias privadas essas medidas não são confiáveis. Métodos encontrados em livros para julgar oportunidades de investimento, como taxas de risco, períodos de payback e fluxo de caixa descontado nem sempre são úteis em empresas privadas. Nem o conhecimento convencional a respeito de alavancagem e política de dividendos se aplicam necessariamente (LEVIN; TRAVIS, 1987).

Segundo Gamas (2014), de maneira geral, é possível concluir que os principais motivos pelos quais as micro e pequenas empresas não alcançam o êxito desejado na execução de suas atividades são a incorreta administração da entidade; a falta de uma pessoa à frente da empresa com os conhecimentos necessários para analisar as informações financeiras e tomar decisões; a falta de investimento e financiamento, já que isso faz com essas empresas estagnem e não sejam competitivas.

É por isso que o papel do administrador financeiro dentro da organização é de vital importância, já que com os conhecimentos adequados poderá tomar boas decisões, estabelecerá estratégias financeiras que o permitirão desenvolver a empresa e fazê-la crescer (NÚÑEZ GAMAS, 2014).

Nos dias de hoje, é indispensável, que as micro e pequenas empresas desenvolvam estratégias financeiras adequadas, que as permitam, combinando as habilidades do gestor financeiro e os serviços financeiros, a maximização dos recursos da organização, com o objetivo de crescimento e posicionamento no mercado (NÚÑEZ GAMAS, 2014).

Portanto, é possível citar algumas estratégias financeiras que permitirão que essas empresas prosperem: (NÚÑEZ GAMAS, 2014)

- a) Eleger um administrador financeiro que esteja capacitado para poder enfrentar as necessidades da empresa, que conte com os conhecimentos e a experiência necessária para poder resolver as diferentes contingências que venham a ocorrer, diante às constantes mudanças nos mercados locais e nacionais.
- b) Ser competitivas diante dos diferentes mercados que se desenvolvam, procurando sempre inovar e criar produtos atrativos e que cubra as expectativas de demanda dos clientes.
- c) Avaliar periodicamente opções de financiamento com o intuito de investir na empresa, buscando o crescimento da mesma.
- d) Analisar constantemente as razões financeiras e os estados financeiros, podendo assim medir a economia da empresa e tomar as decisões adequadas.

Quanto às dificuldades encontradas na condução dos empreendimentos de pequeno porte, para Tachizawa e Faria (2007), as maiores delas são a falta de capital de giro, a recessão econômica no país e a carga tributária. Porém, a falta de clientes ou do cumprimento de suas obrigações, mercado financeiro que dificulta o crédito, concorrência acirrada e a falta de conhecimento gerencial são os principais inibidores dos negócios.

Logo, conforme Reis e Armond (2008), para começar um negócio, define-se a real oportunidade de negócios, quando há disponibilidade de aporte de recursos externos e condições acessíveis para efetivá-lo. Três aspectos são imprescindíveis, segundo os autores: plano de negócios; planejamento financeiro; e aspectos legais. A questão é entender o processo em que estão inseridas as empresas de pequeno porte, como são constituídas e qual o grau de capacitação de seus gestores para tomar decisões na esfera da administração financeira.

Concluindo, é possível afirmar que o fator essencialmente relevante para o êxito das micro e pequenas empresas é ter um bom gerenciamento dos negócios, traduzido em números que possam dar visão fidedigna de seus resultados financeiros. O mau gerenciamento contribui para o alto índice de mortalidade dessas empresas de pequeno porte. Para que o gestor tenha êxito, é importante que haja um forte entrelaçamento dos resultados operacionais com administração estratégica da organização, consubstanciado na forma de um modelo de gestão.

4. MODELO SISTÊMICO DUPONT

Em 1903, em um cenário de empresas com apenas um ramo de atividade e a preocupação voltada apenas para a avaliação dos processos internos, foi criada a DuPont Powder Company. Os três primos Du Pont, Alfred, Coleman e Pierre, desenvolveram uma nova estrutura administrativa com o objetivo de avaliar e controlar a eficiência e rentabilidade de sua recém-adquirida companhia (FERNANDES; FERREIRA; RODRIGUES, 2014).

Como a diversidade de atividades exercidas naquela época era praticamente inexistente, os projetos e os procedimentos de gerenciamento da Dupont foram os divisores de águas, possibilitando a compreensão e preocupação do retorno do investimento. Sobre a visão dos gestores da empresa sobre o retorno do investimento, Johnson e Kaplan (1993) destacam que os executivos da Powder Company também percebiam que um item produzido em uma fábrica barata poderia exibir um índice de retorno do investimento maior que outro item vendido pelo dobro do custo, mas produzido numa fábrica cara. Percebendo então que o que demonstra se o lucro está alto ou baixo demais é a taxa de retorno do dinheiro investido no negócio (JOHNSON; KAPLAN, 1993).

Ainda segundo Johnson e Kaplan (1993), o intuito de avaliar cada aspecto das atividades da empresa em termos do preço do capital levou os fundadores da DuPont Powder Company a criarem uma fórmula do retorno do investimento, atualmente conhecida como método Dupont. De acordo com Silva (2006, p.264), o método Dupont é “uma forma gráfica e analítica de demonstrar o retorno sobre o investimento, a partir da integração entre os índices de atividade (giro do ativo) e a margem líquida”. “O sistema DuPont de análise é utilizado para dissecar as demonstrações financeiras da empresa e avaliar sua situação financeira” (Gitman, 2004, p.60). O modelo possibilita, ainda, identificar como o retorno do investimento é afetado pela mudança em qualquer elemento, seja do balanço, por meio do giro do ativo, ou pela demonstração de resultados que pode ser verificada pelos dados operacionais.

A ideia da fórmula de retorno do investimento da DuPont teve origem, pelo que se sabe, com F. Donaldson Brown (Johnson & Kaplan, 1993). F. Donaldson era graduado em engenharia elétrica e atuava como vendedor de equipamentos elétricos. A criação do modelo ocorreu quando, em 1909, foi trabalhar no departamento de vendas da Dupont e se tornou, em 1914, tesoureiro auxiliar da empresa. De acordo com Padoveze e Benedicto (2007, p. 112), somente em 1930 esse importante instrumento foi apresentado à comunidade acadêmica e empresarial dos Estados Unidos.

De acordo com Gitman (1997, p. 125) o sistema DuPont “funciona como uma técnica de busca que ajuda a localizar as áreas-chaves responsáveis pela desempenho financeiro da empresa”.

O sistema Dupont é a lucratividade da empresa sobre as vendas junto com o uso dos seus ativos que geram essas vendas. Brigham e Houston (1999, p. 94) descrevem que “a margem líquida multiplicada pelo giro do ativo é chamada de Fórmula DuPont, e fornece a taxa de retorno sobre os ativos”. A fórmula Dupont original é composta pelo retorno do investimento calculado pela rotação do investimento multiplicado pela margem líquida. Padoveze e Benedicto (2007, p. 109) afirmam que, “se a margem é o elemento para obter a rentabilidade, o caminho é o giro”.

Conforme Brigham e Houston (1999, p. 94), “A margem líquida multiplicada pelo giro do ativo é chamada de Fórmula DuPont, e fornece a taxa de retorno sobre os ativos”.

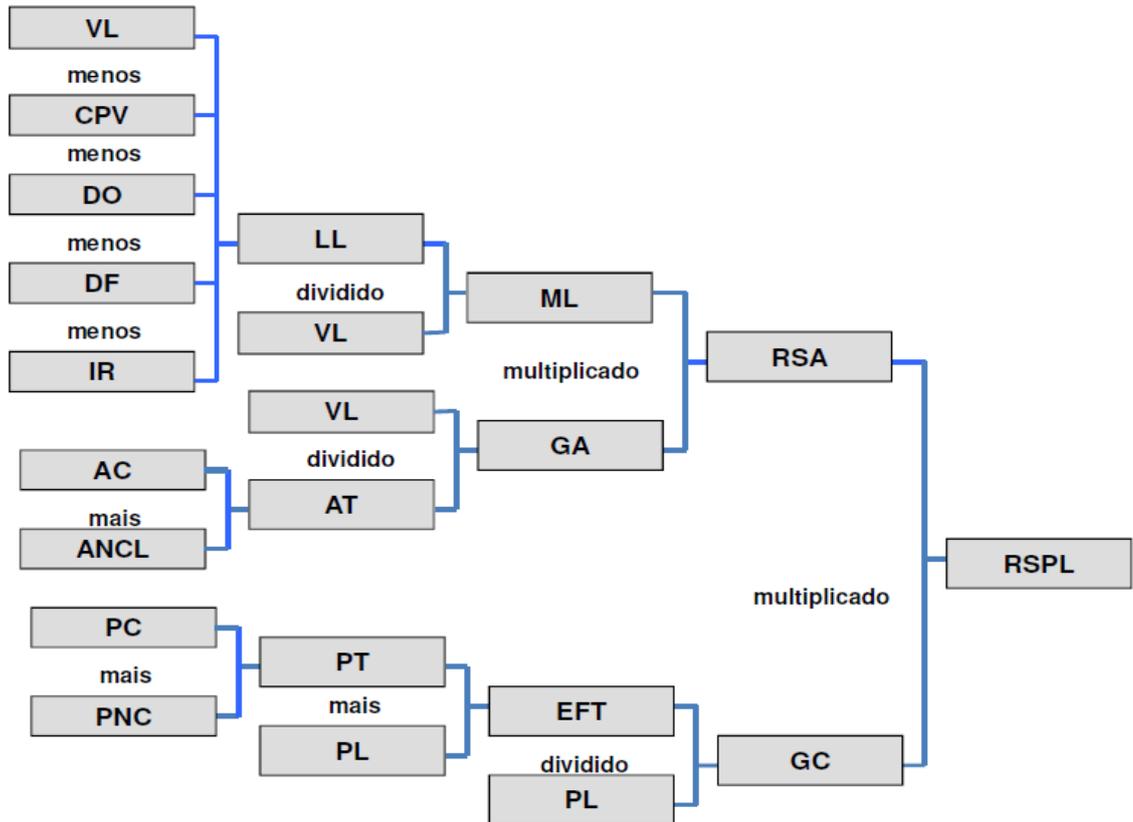
O cálculo da margem líquida envolve todas as receitas, custos e despesas do processo de operação da empresa por meio da divisão do lucro líquido pelas vendas, possibilitando identificar o retorno da atividade da empresa, porém esse índice não considera o investimento que foi necessário para o exercício da atividade. Para suprir essa necessidade existe o cálculo de rotação do investimento em que é feita a divisão das vendas pelo investimento total que engloba desde o maquinário investido na operação até o capital disponível da empresa. Como o cálculo de rotação de investimento considera apenas as vendas, ao multiplicá-lo pela margem líquida é possível verificar o retorno do investimento, demonstrando a rentabilidade da empresa (FERNANDES; FERREIRA; RODRIGUES, 2014).

Segundo Angotti (2010) uma das inovações trazidas pela DuPont, provavelmente a mais duradoura, de grande repercussão foi o desenvolvimento da fórmula de Retorno sobre os Ativos (RSA), dando amparo aos gerentes seniores nas decisões entre quais divisões receberiam novos aportes de capital.

Casa Nova *et al.* (2005, p.183) afirma que a análise DuPont representa uma radiografia da empresa em seus aspectos inerentes à obtenção do retorno sobre os investimentos. Pode-se acompanhar a evolução do RSA no decorrer dos períodos e analisar as causas e efeitos na rentabilidade da empresa. Uma diminuição nos índices do RSA é decorrente de um decréscimo na margem ou no giro. Se for a Margem, é porque o lucro desse período oscilou em relação ao montante das vendas. Se o lucro diminuiu é porque as vendas diminuíram ou os custos aumentaram, ou ainda uma combinação de ambos (CASA NOVA *et al.*, 2005).

A seguir será apresentado o modelo Dupont convencional, para, logo após, detalhar alguns de seus principais índices.

Figura 4 - Modelo Dupont convencional



Fonte: Notas de aula da disciplina de AFO 2

O Retorno sobre os Ativos mensura a rentabilidade conjunta dos recursos próprios e de terceiros aplicados na empresa. Pode-se observar a partir do RSA quanto a empresa ganhou (perdeu) para cada unidade monetária aplicadas no ativo total, sua equação básica pode ser escrita conforme descrito na equação 1 (ANGOTTI, 2010):

$$RSA = \text{Lucro líquido} / \text{Ativo total} \quad (1)$$

A decomposição do índice de retorno sobre os ativos pode ser vista através da Margem Líquida e do Giro dos Ativos. A ML mede a porcentagem de lucro (prejuízo) em relação às receitas líquidas de vendas, o GA informa quanto de receitas líquidas de vendas foram obtidas por unidade monetária investida no ativo. A equação 2 exhibe a formação matemática do RSA, em seu formato tradicional, a partir das relações explanadas (ANGOTTI, 2010):

$$RSA = (\text{Lucro líquido} / \text{Ativo total}) = ML (\text{Lucro líquido} / \text{vendas}) \times GA (\text{Vendas} / \text{Ativo total}) \quad (2)$$

A partir do desmembramento da ML, podem-se obter os componentes de despesas – como o custo das mercadorias e produtos vendidos, as despesas de vendas, administrativas e financeiras. A avaliação desses indicadores por períodos sequenciais pode revelar

oportunidades de melhoria na margem de líquida de uma empresa, bem como a forma como a margem se perde (ANGOTTI, 2010).

O GA demonstra a produtividade do investimento realizado, ou seja, quanto mais vendas ela fizer, mais produtivo é o ativo da empresa. A possibilidade de uma firma obter lucros está vinculada com o quanto esta consegue faturar com o mesmo valor de investimentos. Com isso, quanto maior for o giro obtido, maior a oportunidade de diminuir a margem de lucro na venda dos produtos, ensejando uma competitividade maior pelos menores preços que podem ser praticados (ANGOTTI, 2007).

Tendo o retorno sobre o investimento, medido em função dos ativos, como o produto da Margem Líquida pelo Giro dos Ativos, cabe a indagação: o que seria melhor para uma empresa qualquer, ganhar mais na margem ou no giro? Casa Nova et al (2005, p.180) salientam que “em princípio, essa questão é indiferente, pois o que importa é o equilíbrio entre a margem e o giro, ou seja, a ponderação de ambas as forças para obtenção do melhor retorno possível” (CASA NOVA *et al.*, 2005).

Os componentes do Retorno Sobre o Ativo, conforme comprovado por Nissim e Penman (2001), possuem propriedades diferentes. Os autores observaram que a Margem Líquida mede a habilidade da firma de controlar os custos incorridos para gerar vendas e dá a uma visão da sensibilidade do lucro operacional ao preço do produto e à estrutura do custo. As variações na ML medem a taxa de crescimento do lucro relativo à taxa de crescimento nas vendas. Por outro lado, o Giro dos Ativos captura a eficiência da empresa em empregar os recursos operacionais para gerar vendas e é interpretado pelos gestores como uma medida da utilização dos ativos. As variações no GA refletem a mudança na produtividade dos ativos da firma e medem o crescimento das vendas em comparação ao crescimento relativo dos ativos operacionais (NISSIM; PENMAN, 2001).

Dentre os objetivos empresariais, é essencial a busca pela maximização da riqueza dos acionistas e, para isso, devem ser tomadas decisões de investimentos, com vistas à otimização na alocação dos recursos. Uma medida do êxito econômico em relação ao capital dos proprietários é fornecida pela taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, o RSPL, expresso em sua forma mais básica como destacado na equação 3 (ANGOTTI, 2010):

$$\text{RSPL} = \text{Lucro líquido} / \text{Patrimônio líquido} \quad (3)$$

Assaf Neto (2007, p.124) salienta que indicadores de rentabilidade, como o RSPL, são elementos de atenção diferenciada pelos analistas, “os quais costumam exercer significativamente influências sobre as decisões que envolvem a empresa em análise, tomadas tanto no mercado de crédito, quanto no mercado acionário”.

Antes de trabalhar o Modelo Dupont expandido é importante apresentar o Modelo Fleuriet, que serve de base para a sua construção, compondo a estrutura básica do balanço patrimonial.

O Modelo Fleuriet é uma lógica diferente sobre as demonstrações financeiras de uma empresa. Criado em 1978 pelo professor francês Michel Fleuriet, este modelo é uma abordagem não só de análise do desempenho econômico-financeira da empresa, mas também uma forma inteligente de administrar uma empresa com foco na sustentabilidade financeira e econômica de curto e longo prazo (INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS, 2015).

De acordo com Theiss Júnior e Wilhelm (2000) o Modelo de Fleuriet oferece parâmetros que apresentam um grau de sensibilidade sobre mudanças na situação financeira significativamente mais apurado que a análise financeira tradicional, bem como, possibilita ainda uma classificação e qualificação do desempenho.

A análise a partir do Modelo de Fleuriet se inicia pela reclassificação das contas do Balanço Patrimonial em não circulante ou Capital de Giro (CG), operacional ou Necessidade de Capital de Giro (NCG) e financeiro ou Tesouraria. Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) afirmam que essa reclassificação leva em conta a realidade dinâmica da empresa, ou seja, antes mesmo de estar ligada a diferentes tipos de tomadas de decisões por parte dos gestores (operacional - NCG, estratégica - CG ou financeira), a reclassificação de Fleuriet considera primeiramente a velocidade intrínseca de movimentação de cada conta (ciclo) e sua vinculação com a atividade operacional da empresa. Monteiro e Moreno (2003), adicionam que essa reclassificação permite interpretar as decisões dos gestores, bem como identificar suas consequências e nortear os rumos para o futuro.

Para ilustrar melhor esta reclassificação proposta pelo Modelo de Fleuriet, é preciso modificar o Balanço Patrimonial, dividindo as contas do passivo e ativo em três grupos: Circulante Errático (ou financeiro), Circulante Cíclico (ou operacional) e Não Circulante, conforme exposto na figura seguinte (MELO, 2007).

Figura 5 - Modelo Fleuriet

ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
> Contas Erráticas Caixa, Bancos, Aplicações Financeiras	> Contas Erráticas Empréstimos de Curto Prazo, Dividendos, IR a Recolher
ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
> Contas Cíclicas Contas a Receber, Estoques, Despesas Antecipadas, etc.	> Contas Cíclicas Fornecedores, Salários a Pagar, Impostos s/ operações, etc.
ATIVO NÃO CIRCULANTE	PASSIVO NÃO CIRCULANTE
> Contas não Cíclicas Realizável a Longo Prazo, Permanente	> Contas não Cíclicas Exigível a Longo Prazo, Resultados de Exercícios Futuros, Patrimônio Líquido

Fonte: Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003)

A estrutura de capitais de uma organização afeta diretamente o retorno obtido pelos proprietários. A seleção de fontes de financiamento leva em conta a relação custo do financiamento frente ao RSPL. Com o retorno produzido pelos passivos superior ao custo do endividamento, fica apropriado manter elevada a alavancagem financeira, decorrente da existência de capital de terceiros financiando os ativos. Contudo, esse aumento irá aumentar o risco financeiro da empresa e tais decisões devem ser muito bem ponderadas. (ANGOTTI, 2010)

O endividamento pode ser verificado por meio do Grau de Alavancagem Financeira (TAR), que indica o volume de recursos investidos na empresa, comparado com recursos próprios aplicados ou mantidos pelos acionistas. É dado pela razão do Ativo Total pelo Patrimônio Líquido. Sua utilização reflete o impacto do uso de capital de terceiros sobre o retorno dos proprietários ao converter o RSA em RSPL, conforme explícito na equação 4: (ANGOTTI, 2010)

$$RSPL = ML(LA/VL) \times GA (VL/AL) \times TAR (AL/PL)$$

$$RSPL (LA/PL) = RSA (LA/AL) \times TAR (AL/PL); \text{ ou } TAR = RSPL / RSA \quad (4)$$

Onde: LA = Lucro Líquido

VL = Receita Líquida de Vendas

AL = Ativo Total

PL = Patrimônio Líquido

Sobre a estrutura essencial de funcionamento da alavancagem financeira, Stickney e Weil (2001, p. 242) a resumem da seguinte maneira: 1º) A empresa obtém fundos de credores; 2º) Investe os fundos em vários ativos e obtém determinado RSA, medido antes da remuneração atribuída aos fornecedores de capital; 3º) Os credores recebem uma parcela do RSA, dada pelos juros sobre o valor emprestado à firma. Para essa, entretanto, o custo deste débito corresponde aos juros após o imposto de renda; 4º) Os acionistas detêm um direito residual sobre os lucros gerados pela empresa.

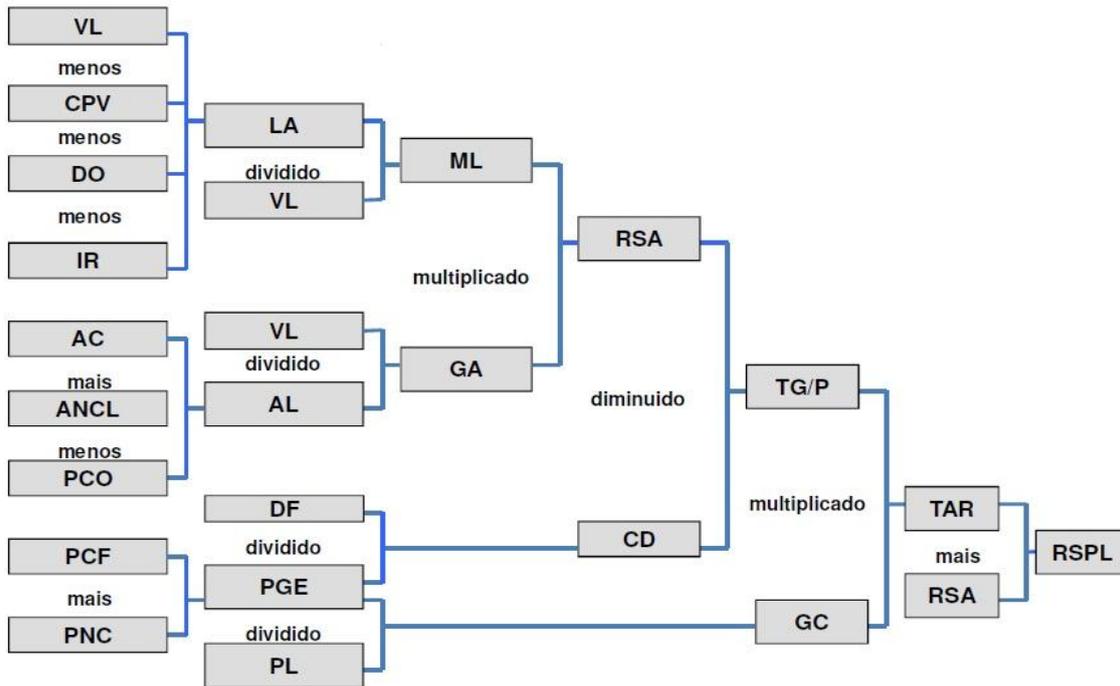
É possível observar que quanto mais recursos de terceiros os acionistas tomarem, maior rentabilidade terão em relação aos próprios recursos investidos na firma. Mas essa relação não pode ser manejada de forma tão livre. Segundo Assaf Neto (2007) a dificuldade em se obter empréstimos aumenta ao reduzir a participação de capital próprio, além disso, cresce também a taxa de captação de recursos em razão do maior risco financeiro assumido pela companhia.

Isto é, à medida que a firma aumenta a utilização de dívidas, o risco de insolvência ou falência torna-se maior. A insolvência refere-se a uma condição em que a empresa não possui caixa para pagar as suas dívidas correntes, enquanto falência se refere a uma condição estabelecida em legislação, em que geralmente o passivo da empresa excede o seu ativo. Assaf Neto (2007) destaca ainda, que em termos de viabilidade econômica do empreendimento, duas empresas iguais em tudo, menos na forma como são financiadas, são avaliadas igualmente, revelando mesma atratividade e valor. Denotam, em outras palavras, idêntico potencial econômico de lucro. No entanto, o que irá diferenciar o desempenho das empresas é a capacidade que suas estruturas de financiamento apresentam de alavancar seus resultados operacionais.

A partir de tais conceitos observa-se, por exemplo, que um Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL) abaixo do custo de oportunidade, rentabilidade mínima esperada, pode ser proveniente de um fraco desempenho operacional, resultante de uma estrutura de custos cara e baixo volume de vendas, ou por um endividamento elevado e oneroso. No primeiro caso, o desempenho operacional deficitário deve ser corrigido alterando as estratégias de Ativos, envolvendo o giro e a margem. Por outro lado, se mesmo com razoável lucro operacional a firma apresenta resultado líquido negativo, tem-se revelada uma inadequada estrutura de capital, que consome o retorno produzido pelos ativos e que seria direcionado aos acionistas. (ANGOTTI, 2010)

Com a inclusão do RSPL e do TAR na relação anterior ($RSA = GA \times ML$) obtêm-se o Modelo Dupont expandido. Essa análise evidencia o já exposto, que quanto maior o retorno sobre o investimento total, medido em função dos ativos, e menor a participação dos proprietários, maior será o grau de alavancagem e em decorrência o retorno auferido pelos proprietários. Ele está exposto na figura seguinte: (ANGOTTI, 2010)

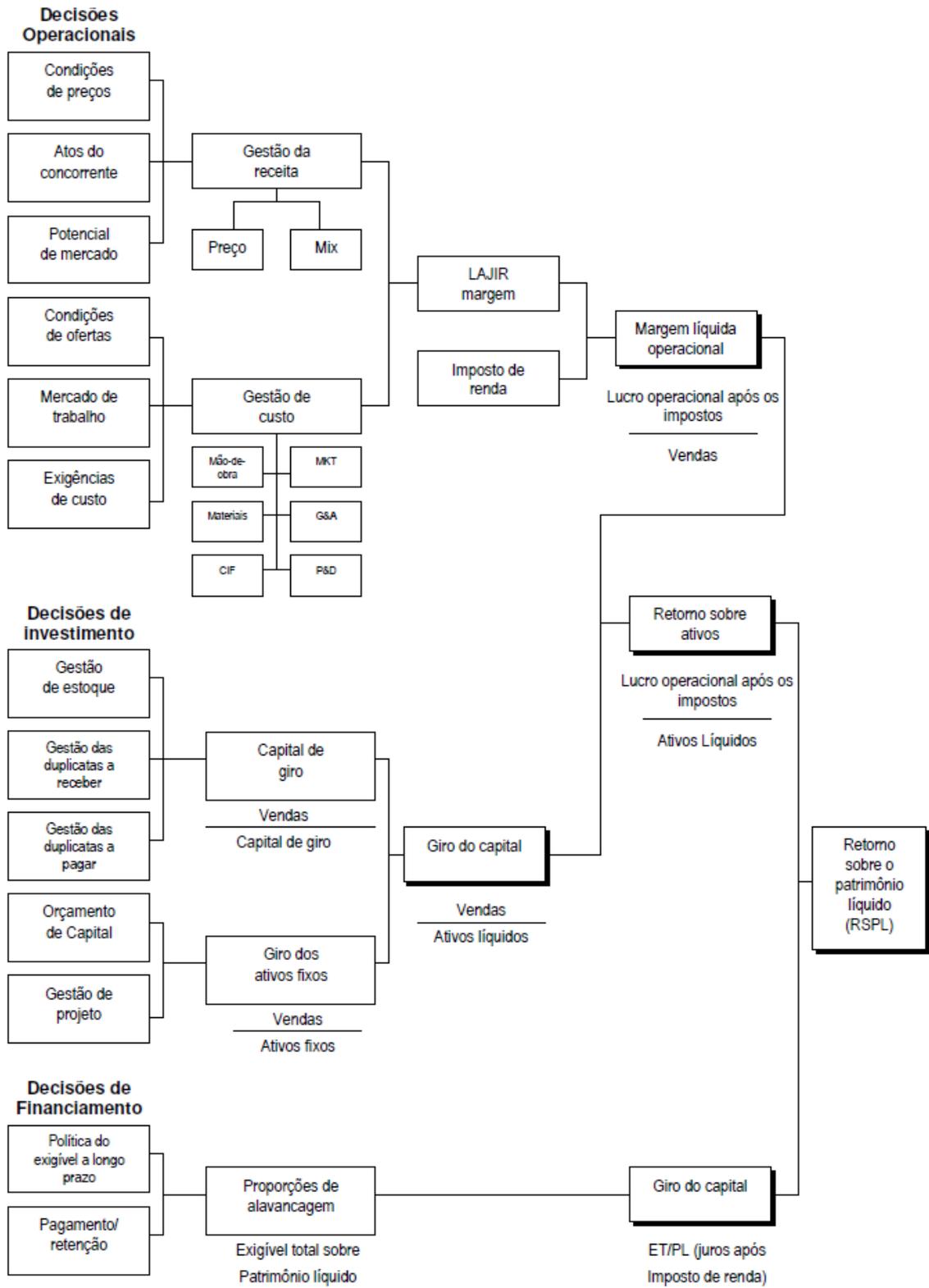
Figura 6 - Modelo Dupont expandido



Fonte: Notas de aula da disciplina de AFO 2

Para finalizar, observa-se abaixo um esquema de funcionamento desse modelo de gestão financeira dentro de uma empresa, através de uma visão sistêmica dos principais índices e seus elementos:

Figura 7 - Visão sistêmica do Modelo Dupont



Fonte: Notas de aula de AFO 2

5. O SEGMENTO DE BIJUTERIAS

O mercado mundial de joias, semijoias e bijuterias tem crescido a cada ano. As estimativas são de que as vendas anuais terão um crescimento de até 6% nos próximos anos. As cifras atuais denunciam o momento interessante. Foram 148 bilhões de dólares em vendas em 2014, que revelam um mercado cada vez mais aquecido. Segundo relatório da McKinsey Global Institute, estima-se que as vendas anuais do setor chegarão a US\$250 bilhões/ano até 2020. (JOIALERISMO, 2015)

O segmento de bijuterias e folheados tem mantido um ritmo razoável de crescimento no Brasil, registrando aumento no número de empresas, no consumo aparente de matérias-primas e na geração de empregos. (IBGM, 2014)

As vendas, nos últimos quatro anos, aumentaram para boa parte das empresas, ainda segundo o instituto. Do total das empresas do segmento, 37% aumentaram as vendas e 19% mantiveram o faturamento estável. Já no mercado de joias de ouro, apenas 20% cresceram e 16% mantiveram as vendas. (ALBUQUERQUE, ELIETE, 2014)

As empresas brasileiras se mostram confiantes na expansão da produção, para acompanhar o mercado que evolui em consonância com o desenvolvimento da indústria e do comportamento do consumidor. O mercado de semijoias e bijuterias também tem contribuído para essa expansão. Atualmente, são cerca de três mil empresas de semijoias e bijuterias em atividade no país que, juntas, faturam em torno de R\$ 600 milhões. Cenário que só tende a melhorar. Do total de exportações dos produtos folheados brasileiros, 70% são para países importantes no cenário mundial de joias, como Estados Unidos, Alemanha e Canadá. (JOIALERISMO, 2015)

Em 2015, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais (IBGM), atuam no setor de bijuterias montadas cerca de 3 mil empresas, entre micro e pequenas, formais e informais. Elas estão em capitais e cidades conhecidas pelo artesanato. Já no caso das bijuterias folheadas, há três pólos de produção. A maioria das 500 empresas está em Limeira (SP), Guaporé (RS) e Cariri (CE). Neste segmento, 85% são pequenas e micros. (ALBUQUERQUE, ELIETE, 2014)

Conhecida como capital dos folheados, Limeira fornece dados sobre o crescimento do setor. Desde 1995, o número de empresas da área dobrou no município. Das 420 ali instaladas, 5% são de grande porte, 40% têm em média 50 funcionários e as demais são pequenas empresas familiares, com até 10 empregados. Do total de peças vendidas, 97% custam menos de R\$ 200. (ALBUQUERQUE, ELIETE, 2014)

Grande parte do sucesso do setor no Brasil é creditada à criatividade de designers e fabricantes na mistura de materiais diversos, muitos dos quais são ecologicamente sustentáveis. Investimentos em desenvolvimento de novas tecnologias de produção também possibilitam a oferta ao mercado de produtos com diferencial em termos de estilo e com preços competitivos. (JOIALERISMO, 2015)

A demanda dos consumidores por novas matérias-primas também tem aumentado, e peças feitas em titânio, paládio e aço inox estão entre as mais requisitas. Inclusive, o aço inox é uma tendência forte para a confecção de joias masculinas, além do tradicional ouro amarelo, que voltou à moda recentemente. O segmento masculino de joias e semijoias é um dos responsáveis pelo reaquecimento do setor. Homens cada vez mais compram joias para si, ao invés de presentear mulheres, o que denota uma mudança no perfil desse consumidor. Dentre os itens mais desejados estão as pulseiras, em diferentes tamanhos e pesos, brincos, correntes e abotoaduras, nos mais variados formatos. Mas são os anéis os mais procurados, em formatos simples e sofisticados, com linhas mais retas e sóbrias. (JOIALERISMO, 2015)

Segundo o IBGM, o número de fábricas de bijuterias e folheados cresceu de 1327 no ano de 2012 para 1450 em 2014, um aumento de 9% em somente um ano.

As dificuldades de mercado para o setor, decorrentes do quadro econômico interno e em países importadores, além da competição com produtos da Ásia, certamente reduziram o crescimento, mas existe potencial positivo para os próximos anos, se tomadas medidas como a regulamentação dos teores de metais nas ligas e banhos e ampliação da fiscalização da importação. (IBGM, 2014)

O crescimento, segundo análise do IBGM, decorre da ampliação do consumo das novas classes médias, melhoria de qualidade e produtividade da indústria, de maior convergência entre esses produtos e a moda e, também, como uma opção de consumo mais acessível. (IBGM, 2014)

As estatísticas indicam que:

- a) A indústria de folheados no Brasil alcançou o 2º lugar no ranking mundial em 2013, ultrapassando a Coreia, e ficando atrás da China;
- b) As exportações brasileiras atingiram cerca de 10% do total mundial e;
- c) Embora presente em diversos estados, há forte concentração de indústrias nos estados de São Paulo (Limeira) e Rio Grande do Sul (Guaporé). (IBGM, 2014)

O segmento de bijuterias, apesar de ser bastante significativo no mercado interno pelo alto consumo dos seus produtos, é menos relevante que o de folheados quanto ao volume de exportações. É o único segmento da cadeia produtiva que apresenta balança comercial negativa, fortemente afetado pelas importações asiáticas. (IBGM, 2014)

Entre 2011-2013 a cotação do ouro obteve altos índices e as exportações de joias em ouro enfrentaram um período de retração. Nesse período, o mercado mundial passou a buscar por joias mais "leves". Ligas com menor teor de ouro tornaram-se uma opção para a redução de custos de produção, principalmente de matéria-prima. (IBGM, 2014)

Mesmo no Brasil, onde o consumidor mostra resistência a esse produto, o ouro 10k começou a encontrar seu espaço. Diante do aumento da oferta de joias de menor quilatagem a preços bastante competitivos, as fronteiras entre os segmentos ficaram ainda mais turvas, forçando, novamente, a diferenciação do folheado em relação ao preço. (IBGM, 2014)

Analisando a balança comercial de bijuterias e folheados no Brasil, segundo o portal do IBGM, conclui-se que o país tem um saldo bem positivo no setor de folheados, enquanto no ramo de bijuterias ocorre o oposto. No ano de 2013, as exportações de folheados alcançaram US\$ 58 milhões enquanto as importações não passaram de US\$ 3 milhões. Já no caso das bijuterias foram exportados US\$ 13 milhões e importados US\$ 52 milhões. (IBGM, 2014)

Em relação ao mercado interno, estão em curso medidas como a criação de normas técnicas para o setor e a adoção de um conjunto de ações para a melhoria da gestão dos negócios e da qualidade dos produtos. Entidades públicas e privadas, como INMETRO, ABNT, SEBRAE, APEX e SENAI, fortemente alinhadas ao IBGM, trabalham na ampliação da competitividade da indústria brasileira. (IBGM, 2014)

Em paralelo e ainda mais urgente, há a necessidade de intensificar a fiscalização na entrada do produto importado. Analisando o volume e preço das importações e comparando às de outros países, percebe-se que deve haver problemas de subfaturamento nas importações advindas da China para o Brasil, mesmo que a composição da pauta de importações não seja idêntica em todos os países. (IBGM, 2014)

Em comum, os segmentos se beneficiaram do período de crise e do processo de ampliação do poder de consumo dos brasileiros. Mas o cenário atual aponta para ameaças distintas: se para as bijuterias a importação é o maior problema, para os folheados o aumento da oferta de produtos em ouro a preços cada vez mais competitivos pode redirecionar o consumidor. (IBGM, 2014)

6. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO:

A pesquisa trata de um estudo de caso de uma cadeia de lojas composta de cinco unidades do ramo de bijuterias.

Quanto à classificação da pesquisa segundo seu objetivo geral, pode-se enquadrá-la como uma pesquisa descritiva, pois foi realizada uma análise financeira de uma empresa específica de pequeno porte do setor comercial de bijuterias. Essa análise financeira foi feita utilizando o modelo Dupont.

Quanto ao objeto, a pesquisa é classificada como teórico-empírica, pois se utiliza de pesquisa teórica e estudo de caso para comprovar a eficiência de um modelo de gestão.

Todos os dados e informações utilizados no estudo de caso foram coletados no setor financeiro da empresa através de análise documental, observação com participação e entrevista semi estrutural. Além disso, a familiarização do pesquisador dentro da empresa facilitou a busca mais eficiente das informações relevantes para a pesquisa.

A classificação quanto à abordagem da pesquisa é quantitativa, pois foi usado tratamento estatístico na coleta e análise dos dados para realizar uma análise complexa das finanças empresariais do grupo de lojas.

No registro dos dados e informações foram utilizados smartphone, computador pessoal, planilhas e documentos disponíveis no escritório da empresa. O tratamento analítico se apoiou em simulação computacional, contrastes teóricos e elaboração de esquemas.

O método de abordagem utilizado é o indutivo, uma vez que se busca uma visão genérica através de fatos particulares. Ou seja, analisando o funcionamento do setor financeiro da empresa estudada é possível compreender como funcionam muitas empresas semelhantes, embora cada uma com suas especificidades.

7. DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Nesta seção será apresentado primeiramente o histórico da cadeia de lojas em estudo, desde a abertura da primeira. Logo após, será detalhada a administração da cadeia no geral, com enfoque na gestão do setor financeiro. Por fim, será analisada a modelagem e implementação do modelo Dupont na gestão financeira da organização.

7.1. Histórico:

A primeira loja da cadeia foi fundada em 1993, quando o casal abriu a Loja 1. Era uma loja bem pequena localizada no Shopping Fortaleza, no centro da cidade. Eram vendidos artesanatos, bijuterias e alguns artigos importados. Anteriormente, eles já trabalhavam com vendas desses produtos, porém não tinham um ponto fixo.

A segunda loja foi aberta em 1996, também com o nome de Loja 2, no Shopping dos Fabricantes. Em 2001, inaugurou-se a Loja 3, que posteriormente passou por uma reforma e alterou seu nome para Loja 4. Em 2003, surgiu a Loja 5, maior loja do grupo, e a única de imóvel próprio. Nesse mesmo ano, foi fechada a Loja 1, do Shopping Fortaleza.

Loja 2 mudou de local em 2005, saindo do Shopping Dos Fabricantes para a Rua Liberato Barroso. Em 2008, foi inaugurada a Loja 6, que abriu uma filial no ano de 2013. Além dessas, a Loja 7 foi aberta em 2006, no North Shopping, mas fechou em 2013.

Ao longo dos anos, todas as lojas passaram por reformas para adquirirem o padrão atual de estrutura. Atualmente, a cadeia é composta por cinco lojas localizadas no centro de Fortaleza, todas elas são Empresas de Pequeno Porte (EPP). Quanto ao número de funcionários, em janeiro de 2016 somam um total de 52 colaboradores.

Especificando o ramo dos negócios, a cadeia trabalha com a venda no varejo e atacado de bijuterias, semijoias, acessórios e maquiagens. Podemos citar produtos como: colares, brincos, anéis, pulseiras, piercings, bolsas, carteiras, cintos, relógios, tiaras, chapéus, piranhas, chaveiros, porta joias, perucas, batons, pós-compactos, rímeis, delineadores, sombras, blushs, pincéis, entre outros.

7.2. Modelo de gestão financeira adotado:

A gestão financeira da cadeia de lojas é centralizada em um só escritório, localizado na parte superior da Loja A. Trata-se de uma empresa familiar de caráter centralizado, na qual a maioria das decisões fica por conta de seus dois proprietários, do gerente geral e da secretária principal.

A maioria das compras da empresa é realizada pelo dono, sendo algumas compras realizadas pelo gerente geral. Todas elas são passadas ao setor financeiro através de romaneios. Romaneio é uma via de conferência das mercadorias, na qual consta descrição, preço e quantidade do pedido. As secretárias têm acesso ao sistema operacional de vendas das lojas e a quaisquer outras informações que tenham relação com o financeiro da empresa.

Cada loja conta com seus funcionários de caixa, que são responsáveis por passar todas as mercadorias e receber o pagamento corretamente, além de conferir o dinheiro e as vias de cartão para que sejam iguais ao resultado do dia. Durante o dia são feitas “sangrias” do dinheiro dos caixas para o escritório. As “sangrias” são feitas da seguinte forma: geralmente duas vezes ao dia, dependendo do volume de vendas, é retirado o excedente de dinheiro no caixa, ou seja, o valor além do mínimo necessário para passar troco para os clientes. O funcionário do caixa de cada loja registra o valor retirado no sistema operacional, imprime uma via de conferência e anexa ao dinheiro num envelope. Este é entregue a um fiscal de loja que o leva até o escritório, onde a secretária assina a via e ela é levada de volta ao funcionário do caixa.

O escritório da empresa conta com duas secretárias, que são responsáveis tanto pelas planilhas financeiras quanto pela programação e controle das contas e pagamentos. Como a empresa só trabalha com vendas à vista ou no cartão, não é necessário realizar cobrança dos clientes. Os depósitos bancários são realizados por um ou dois funcionários que trabalham no estoque e exercem essa função geralmente uma vez ao dia ou quando solicitados, dependendo dos bancos favorecidos.

Quando há necessidade de utilizar cheques para efetuar pagamentos pela ausência de dinheiro suficiente, os donos da empresa preenchem os mesmos. O contato com os gerentes dos bancos para resolver quaisquer situações necessárias pode ser feito tanto pelos proprietários quanto pelas secretárias.

A empresa investe em ativos fixos de acordo com as ambições e a disponibilidade de capital dos proprietários. Somente um dos imóveis nos quais se encontram as lojas é próprio, o restante é alugado. Antes da compra desse imóvel foi analisado o valor pedido, sua

localização, estrutura disponível para reforma, possibilidade de valorização. Além disso, procura-se estabelecer uma estrutura básica em cada loja, com os computadores, impressoras comuns e fiscais, ar condicionados, iluminação, móveis, vidraçaria, refrigerador, microondas.

As decisões em investimentos operacionais de giro são tomadas de acordo com a experiência de compra do proprietário. Preocupa-se em comprar o necessário de acordo com a necessidade de reposição e o período do ano, já que a sazonalidade de vendas é um fator importantíssimo e que costuma ter um padrão de acordo com o mês. No entanto, a maioria das compras é feita de maneira intuitiva, observando as mercadorias que já acabaram ou tem expectativa de acabar, além das compras de rotina, nas quais são adquiridas as novidades e produtos para a reposição também.

Decisões de investimentos em propagandas e serviços são tomadas em conjunto, por toda a cúpula superior da administração da cadeia de lojas. Atualmente trabalha-se com a GVT na parte de internet e telefonia, com a Cidade 99.1 FM na parte de propaganda de rádio. Há também um funcionário responsável pela programação do sistema da loja, outro pela manutenção dos computadores e um responsável pelas câmeras de vigilância das lojas. Além disso, a cadeia conta com os serviços de um advogado pago mensalmente.

Com relação à estrutura financeira, a cadeia de lojas não trabalha com empréstimos e financiamentos, cobrindo todas as suas despesas com capital próprio. Os resultados líquidos permanecem dentro da empresa em sua maioria, conforme o que será exposto agora. Praticamente tudo o que entra em espécie nas lojas vai para os pagamentos de fornecedores, funcionários, aluguéis e outras despesas. O capital proveniente dos cartões de crédito entra nas contas jurídicas das lojas.

Os pagamentos dos fornecedores e das despesas da cadeia de lojas são realizados de acordo com a disponibilidade de dinheiro em espécie de cada dia. No caso de alguma urgência ou de algum fornecedor com muito atraso recorre-se a retirada do dinheiro das contas jurídicas, que entram pelas vendas de cartão de crédito, utilizando-se de cheques.

O setor financeiro trabalha em conjunto com o escritório de contabilidade que presta serviços para a empresa, fornecendo as informações e documentos necessários e obtendo do mesmo outras informações, documentos e dúvidas que ocorram. É um escritório de pequeno porte, composto por pai e filho e presta serviço para algumas outras empresas. Esse escritório realiza um trabalho mais burocrático, tanto na parte trabalhista quanto na tributária, ausentando-se da responsabilidade de elaborar balanços patrimoniais ou DRE.

O resultado das operações financeiras não é mensurado com absoluta exatidão. O que se tem é uma noção do lucro obtido, mas não o valor exato do retorno sobre o ativo ou sobre o patrimônio líquido.

A gestão orçamentária da empresa é simplificada, calculando-se as despesas com salários, aluguéis, impostos, propagandas, contas, reformas e outras mais, além das compras de mercadorias. As despesas de cada loja são calculadas separadamente, na medida do possível, já que algumas delas incidem de maneira geral. As receitas com vendas são calculadas separadamente por loja e também somadas à empresa como um todo.

A gestão de pagamentos da empresa é realizada de acordo com a quantidade de capital disponível para serem efetuados os pagamentos. Os pagamentos dos fornecedores são organizados por ordem de vencimento, e analisados diariamente pelas secretárias. Todas as lojas têm seus pagamentos de fornecedores organizados juntamente. Há uma planilha no excel, constando data, nome do fornecedor e valor a ser pago. A maioria dos fornecedores tem certa flexibilidade com atrasos de pagamento, isso ocorre devido à longevidade dos seus proprietários no mercado e das suas compras constantes e de alto volume.

Os pagamentos das despesas, incluindo tributos, são organizados em uma planilha separada. Todos os valores pagos são registrados numa agenda no dia em que são efetuados. Programam-se os pagamentos de acordo com os seus valores e vencimentos. Todos os comprovantes de depósito são arquivados como forma de comprovação posterior.

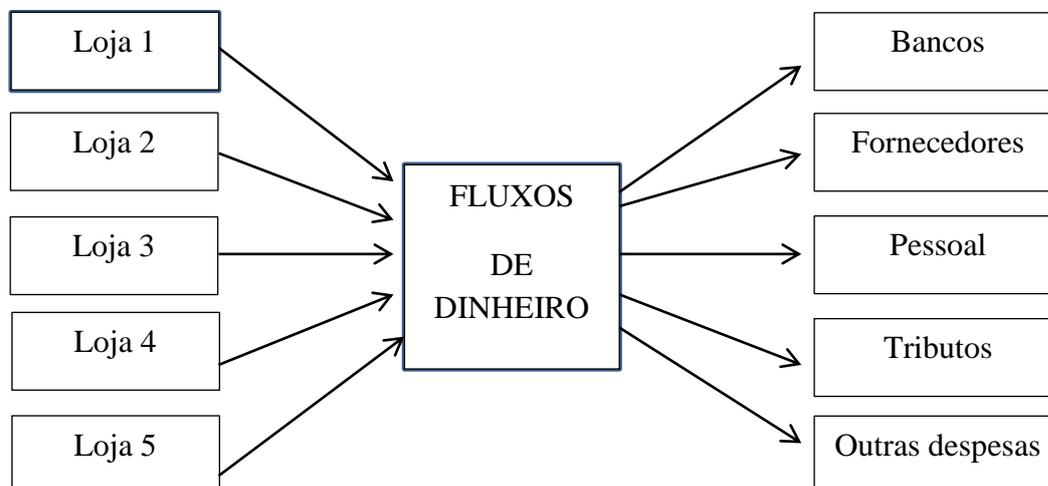
A gestão dos recebíveis, provenientes dos parcelamentos de cartões de crédito, é controlada através de uma planilha de vendas em cartão e dos sites das duas maquinetas utilizadas pela empresa: Cielo e Rede. O controle das movimentações de dinheiro nos caixas e bancos é feito pelo sistema operacional, que computa as vendas à vista e no cartão de todas as lojas. Para isso, o fundo de caixa diário é constante. As saídas de dinheiro do banco só ocorrem quando são utilizados cheques para o pagamento das despesas ou fornecedores.

Os estoques de mercadorias são gerenciados através de um sistema computadorizado que mantém um controle aproximado das quantidades e variedades dos produtos. Os funcionários do estoque são responsáveis por abrir, embalar, precificar e distribuir as mercadorias na cadeia de lojas. Não há um controle exato de perdas, furtos e avarias.

Para considerar os custos das mercadorias, trabalha-se principalmente com o seu preço de compra, incluindo despesas como frete, impostos e tudo o mais que entra na estrutura da loja. A precificação dos produtos é feita principalmente baseada nos custos, adicionando-se uma margem de lucro desejada, dependendo de cada fornecedor e tipo de produto. Além disso, também são feitos alguns ajustes baseados nos preços de mercado.

A Figura 8 expõe o esquema da estrutura financeira da cadeia de lojas.

Figura 8 - Estrutura financeira da cadeia de lojas



Fonte: Pesquisa de campo

7.3. Configuração do modelo sistêmico piramidal Dupont na cadeia de lojas

Este tópico apresenta a configuração do modelo sistêmico piramidal Dupont nas cinco lojas que constituem a cadeia de lojas investigada.

A sustentação de todo o sistema Dupont converge para os demonstrativos financeiros: o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultados. Sendo assim, ambos serão apresentados antes de elaborar o modelo Dupont das lojas, além da análise tributária das mesmas.

No que diz respeito à parte tributária, todas as empresas são optantes do Simples Nacional, que possui a mesma tabela desde 2012. Atualmente está em trâmite na Câmara dos Deputados, o Projeto de Lei Complementar (PLP) 448/14 que institui novos limites de faturamento para micro e pequenas empresas do Simples Nacional. No entanto, espera-se que essa alteração ocorra somente em 2017.

A seguir está exposto o quadro de alíquotas e partilha do Simples Nacional atualmente vigente para o comércio.

Quadro 1 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional no segmento comercial

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Portal tributário (2012)

Sobre as compras realizadas, todas as lojas pagam o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) no valor de 7% de acordo com a tabela de alíquotas de operações interestaduais, pois suas mercadorias são provenientes dos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul. Isso leva em conta tanto as compras feitas nas importadoras quanto nas fábricas nacionais de aço e folheados.

No que diz respeito aos impostos trabalhistas, a empresa paga o Fundo de Garantia Sobre Tempo de Serviço (FGTS), e o Guia da Previdência Social (GPS). O FGTS é descontado mensalmente do salário de cada funcionário e repassado ao governo. O GPS é uma obrigação tributária principal devida por todas as pessoas jurídicas e equiparadas que possuam funcionários. É utilizado também para o recolhimento devido pelas empresas sobre remunerações a trabalhadores autônomos e profissionais liberais, para a contribuição de

sócios ou administradores a título de pró-labore, e para importâncias retidas de terceiros, nos termos estabelecidos pela Lei Orgânica da Previdência Social.

Sobre os imóveis paga-se o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU). Somente uma das lojas é de imóvel próprio e opta sempre pelo pagamento do IPTU em parcela única, devido ao desconto que se obtém. Nas demais, esse tributo vem junto ao valor do aluguel dividido em quatro parcelas.

Além disso, também é pago o Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD), uma espécie de licença para reproduzir músicas num estabelecimento comercial. O ECAD calcula os valores que devem ser pagos pelos usuários de música de acordo com os critérios do Regulamento de Arrecadação desenvolvido pelos próprios titulares, através de suas associações musicais.

Para a elaboração da DRE foram analisadas as planilhas de vendas, despesas e fornecedores de cada loja, assim como a planilha de despesas gerais da empresa. As DREs serão apresentadas separadamente de forma que se possa visualizar o resultado anual de cada loja.

A planilha de vendas apresenta os faturamentos diários de cada loja durante todo o ano. Através dela são realizados comparativos de vendas mensais das lojas, tomando em relação anos anteriores, com intuito de verificar a taxa de crescimento ou queda nas vendas. Além disso, ela também é utilizada para estimar as metas de vendas para os vendedores das lojas em cada mês, baseando-se nas vendas dos anos anteriores, nas perspectivas do mercado e no crescimento esperado.

A planilha de fornecedores indica os valores a serem pagos e que já foram para cada fornecedor. Ela é organizada por números de notas fiscais, valores a pagar e datas de vencimento. Toda nota fiscal de mercadorias de vão chegando é adicionada à planilha e notas que já foram pagas por completo são sinalizadas com um “ok” e pintadas de uma cor que destaque.

Na planilha de despesas gerais constam despesas com matérias e pessoal de estoque e escritório, que trabalham para todo o grupo de lojas. Além disso, tributos trabalhistas e despesas com terceirizados como advogado, contador e programador também entram nessas despesas gerais. Como critério de rateio das despesas gerais entre as lojas foi escolhido o número de funcionários de cada loja, pois isso representa bem o tamanho, despesas e potencial de venda da loja.

Ao analisar as DREs das lojas, é importante levar em conta que o ano tomado como referência foi o de 2015, no qual o cenário econômico do Brasil estava em forte recessão, o

que influenciou negativamente nas vendas de toda a empresa. Em anos anteriores, os resultados foram mais expressivos, ou seja, todo o grupo teve maior volume de vendas e conseqüentemente, maior resultado líquido.

A seguir serão expostas e analisadas as DREs de cada uma das 5 lojas.

Quadro 2 - DRE Loja A 2015

DRE			Despesas operacionais	
Receita bruta	R\$ 2.036.082,01			
(-)			(1) Despesas de vendas	R\$ 60.917,65
Simplex Nacional	R\$ 185.690,68		COMISSÕES	R\$ 39.917,65
(=)			RÁDIO CIDADE	R\$ 21.000,00
Receita líquida	R\$ 1.850.391,33			
(-)				
Custo das mercadorias	R\$ 925.491,82		(2) Despesas administrativas	R\$ 234.121,06
(-)			CAGECE	R\$ 2.123,81
ICMS de compra	R\$ 64.784,43		COELCE	R\$ 65.945,70
=			GVT	R\$ 4.576,56
Resultado bruto	R\$ 860.115,08		SEGURANÇA NORDESTE	R\$ 1.992,89
(-)			SALÁRIOS	R\$ 108.421,06
Despesas operacionais	R\$ 295.038,71		ALMOÇO/PASSAGEM	R\$ 45.269,10
(-)			ECAD	R\$ 443,52
Despesas gerais rateadas	R\$ 157.425,03		IPTU	R\$ 1.606,08
(=)			GARRAFÃO ÁGUA	R\$ 1.176,00
Resultado operacional	R\$ 407.651,34		MATERIAIS/SERVIÇOS EXTRAS	R\$ 1.446,34
(-)			CDL	R\$ 1.120,00
IRPJ + CSLL	R\$ 3.750,39			
(=)			Total = (1) + (2)	R\$ 295.038,71
Resultado líquido	R\$ 403.900,95			

Fonte: Pesquisa de campo

É a maior loja do grupo e também a mais lucrativa. Seu imóvel é próprio, o que diminui as despesas administrativas consideravelmente, devido à ausência de pagamento de aluguel. Foi a única loja na qual se considerou o IPTU nas despesas administrativas, já que nas outras esse tributo vem junto aos aluguéis. Também é a única na qual se investe em publicidade na rádio. É pago mensalmente o valor de R\$ 1750,00 à Rádio Cidade, esperando-se um retorno bem maior em vendas.

Quadro 3 - DRE Loja B 2015

DRE		Despesas operacionais	
Receita bruta	R\$ 1.538.086,52		
(-)		(1) Despesas de vendas	R\$ 28.246,13
Simplex Nacional (*)	R\$ 143.964,90	COMISSÕES	R\$ 28.246,13
(=)			
Receita líquida	R\$ 1.394.121,62		
(-)		(2) Despesas administrativas	R\$ 380.070,78
Custo das mercadorias	R\$ 699.130,24	ALUGUEL	R\$ 202.785,52
(-)		CAGECE	R\$ 1.364,40
ICMS de compra	R\$ 48.939,12	COELCE	R\$ 43.226,33
=		GVT	R\$ 3.277,58
Resultado bruto	R\$ 646.052,27	SEGURANÇA NORDESTE	R\$ 1.992,89
(-)		SALÁRIOS	R\$ 87.931,06
Despesas operacionais	R\$ 408.316,91	ALMOÇO/PASSAGEM	R\$ 35.923,10
(-)		ECAD	R\$ 443,52
Despesas gerais rateadas	R\$ 128.869,43	GARRAFÃO ÁGUA	R\$ 384,00
(=)		MATERIAIS/SERVIÇOS EXTRAS	R\$ 1.302,38
Resultado operacional	R\$ 108.865,93	CDL	R\$ 1.440,00
(-)			
IRPJ + CSLL	R\$ 1.045,11		
(=)		Total = (1) + (2)	R\$ 408.316,91
Resultado líquido	R\$ 107.820,81		
* Mesma razão social da Loja E			

Fonte: Pesquisa de campo

Trata-se da loja com o segundo maior faturamento, no entanto, em termos de resultado líquido ela ocupa a terceira posição. O espaço ocupado pela loja é composto por imóveis de dois donos diferentes, portanto a soma dos dois aluguéis compõe o valor de R\$ 202.785,52 pago durante todo o ano.

Na formação da alíquota do Simplex Nacional, leva-se em conta que a razão social dessa loja é a mesma da Loja E, portanto somam-se as receitas brutas dessas duas lojas para encontrar na tabela o valor da alíquota paga por cada uma delas. No documento real do Simplex o valor é único, no entanto pode-se calcular o valor do tributo de cada uma pelo seu faturamento.

Quadro 4 - DRE Loja C 2015

DRE		Despesas operacionais	
Receita bruta	R\$ 883.452,42		
(-)		(1) Despesas de vendas	R\$ 19.645,81
Simplex Nacional (*)	R\$ 60.958,22	COMISSÕES	R\$ 19.645,81
(=)			
Receita líquida	R\$ 822.494,20		
(-)		(2) Despesas administrativas	R\$ 333.716,28
Custo das mercadorias	R\$ 401.569,28	ALUGUEL	R\$ 202.161,14
(-)		CAGECE	R\$ 933,05
ICMS de compra	R\$ 28.109,85	COELCE	R\$ 21.637,98
=		GVT	R\$ 2.325,95
Resultado bruto	R\$ 392.815,07	SALÁRIOS	R\$ 76.976,34
(-)		ALMOÇO/PASSAGEM	R\$ 27.281,50
Despesas operacionais	R\$ 353.362,09	ECAD	R\$ 443,52
(-)		GARRAFÃO ÁGUA	R\$ 350,00
Despesas gerais rateadas	R\$ 114.468,55	MATERIAIS/SERVIÇOS EXTRAS	R\$ 866,80
(=)		VIGIA	R\$ 740,00
Resultado operacional	-R\$ 75.015,57		
(-)			
IRPJ + CSLL	-R\$ 525,11	Total = (1) + (2)	R\$ 353.362,09
(=)			
Resultado líquido	-R\$ 74.490,46		

Fonte: Pesquisa de campo

Foi a loja com pior resultado líquido em 2015. Esse fato ocorreu principalmente devido a dois fatores principais: o altíssimo valor do aluguel pago em relação ao tamanho do imóvel e a estrutura física antiga da loja, a única que não passou por nenhuma reforma há muitos anos. Isso porque o valor do aluguel ainda foi renegociado no início do ano, passando de aproximadamente R\$18.500,00 mensais para aproximadamente R\$15.500,00.

Esse problema ocorre por conta do proprietário do imóvel, o qual é difícil tanto de conseguir entrar em contato quanto negociar. O contrato de locação está vencido, o que gera instabilidade por parte da empresa para reformar a loja e correr o risco de logo em seguida ter que abandonar o imóvel. Isso pretende ser resolvido ainda no início desse ano, renegociando um novo contrato, com valor de aluguel mais plausível e estável, acompanhando o reajuste de tabela anual, o que possibilitaria a segurança para realizar uma reforma, ou em caso de falha na negociação, fechando essa loja.

Quadro 5 - DRE Loja D 2015

DRE		Despesas operacionais	
Receita bruta	R\$ 848.072,64		
(-)		(1) Despesas de vendas	R\$ 17.715,12
Simplex Nacional	R\$ 58.517,01	COMISSÕES	R\$ 17.715,12
(=)			
Receita líquida	R\$ 789.555,63		
(-)		(2) Despesas administrativas	R\$ 253.889,74
Custo das mercadorias	R\$ 385.487,56	ALUGUEL	R\$ 99.772,34
(-)		COELCE	R\$ 38.529,84
ICMS de compra	R\$ 26.984,13	GVT	R\$ 2.824,56
=		SEGURANÇA NORDESTE	R\$ 1.551,35
Resultado bruto	R\$ 377.083,93	SALÁRIOS	R\$ 79.837,82
(-)		ALMOÇO/PASSAGEM	R\$ 29.844,60
Despesas operacionais	R\$ 271.604,86	ECAD	R\$ 443,52
(-)		GARRAFÃO ÁGUA	R\$ 444,00
Despesas gerais rateadas	R\$ 114.468,55	MATERIAIS/SERVIÇOS EXTRAS	R\$ 641,71
(=)			
Resultado operacional	-R\$ 8.989,47		
(-)		Total = (1) + (2)	R\$ 271.604,86
IRPJ + CSLL	-R\$ 62,93		
(=)			
Resultado líquido	-R\$ 8.926,55		

Fonte: Pesquisa de campo

Inaugurada em 2013, é a loja mais recente da cadeia.

Suas vendas ficaram abaixo do esperado principalmente no início do ano, se recuperando bem nos últimos três meses do ano, porém o resultado líquido anual ainda foi negativo. Espera-se que para o ano de 2016, o faturamento cresça consideravelmente, alcançando um resultado líquido positivo, de forma que compense a manutenção dessa loja. Para isso, além de uma recuperação do poder de consumo da população em geral, foi alterado o supervisor da loja, buscando um profissional mais capacitado para o cargo.

Quadro 6 - DRE Loja E 2015

DRE		Despesas operacionais	
Receita bruta	R\$ 1.140.158,74		
(-)		(1) Despesas de vendas	R\$ 22.331,55
Simplex Nacional (*)	R\$ 106.718,86	COMISSÕES	R\$ 22.331,55
(=)			
Receita líquida	R\$ 1.033.439,88		
(-)		(2) Despesas administrativas	R\$ 171.368,30
Custo das mercadorias	R\$ 518.253,97	ALUGUEL	R\$ 45.401,37
(-)		CAGECE	R\$ 1.226,77
ICMS de compra	R\$ 36.277,78	COELCE	R\$ 23.485,95
=		GVT	R\$ 2.631,26
Resultado bruto	R\$ 478.908,13	SEGURANÇA NORDESTE	R\$ 1.551,35
(-)		SALÁRIOS	R\$ 67.505,93
Despesas operacionais	R\$ 193.699,85	ALMOÇO/PASSAGEM	R\$ 25.093,50
(-)		ECAD	R\$ 443,52
Despesas gerais rateadas	R\$ 100.190,75	GARRAFÃO ÁGUA	R\$ 243,00
(=)		MATERIAIS/SERVIÇOS EXTRAS	R\$ 3.785,65
Resultado operacional	R\$ 185.017,53		
(-)			
IRPJ + CSLL	R\$ 1.776,17	Total = (1) + (2)	R\$ 193.699,85
(=)			
Resultado líquido	R\$ 183.241,37		
* Mesma razão social da Loja B			

Fonte: Pesquisa de campo

É a menor loja em termo de espaço físico, no entanto, em termos de faturamento líquido conseguiu alcançar a segunda posição no ano de 2015. Isso ocorreu por ser a terceira loja em volume de faturamento e possuir as menores despesas administrativas, principalmente pelo baixo volume de salários e aluguel.

Sua despesa com materiais e serviços extras foi um pouco mais alta que média por conta da substituição dos extintores de incêndio e das impressoras fiscais que ocorreram durante esse ano.

Neste momento serão apresentados os balanços patrimoniais de todas as lojas integrantes da cadeia.

Os balanços patrimoniais não são elaborados normalmente pelo contador que trabalha para a cadeia. Para a sua elaboração foram utilizadas informações disponíveis no setor financeiro que foram de fácil acesso devido à familiaridade do executor do estudo com esse setor. Também foi necessária a ajuda do contador que enviou o balanço dos estoques de cada empresa, assim como esclareceu algumas dúvidas no processo de construção dos balanços.

Todas as planilhas utilizadas para a elaboração das demonstrações dos resultados dos exercícios também serviram para os balanços patrimoniais. Além delas, foram utilizadas as planilhas de balanço de estoques de cada uma das lojas, fornecida pelo contador. O extrato bancário das contas jurídicas também foi utilizado para elaborar os balanços. Esses extratos foram retirados nos dois bancos nos quais as lojas possuem contas jurídicas: Bradesco e Itaú.

As contas do imobilizado precisaram ser estimadas, pois as empresas não possuíam dados contábeis concretos a respeito dos seus móveis, utensílios, máquinas e equipamentos.

A seguir serão expostos os balanços patrimoniais de cada uma das cinco lojas.

Quadro 7 - Balanço Patrimonial Loja A

Ativo			R\$ 3.205.798,52
Ativo circulante			R\$ 1.105.798,52
	Disponível		R\$ 1.035.551,02
		Caixa	R\$ 258.887,76
		Bancos	R\$ 776.663,27
	Mercadorias		R\$ 70.247,50
Ativo não-circulante			R\$ 2.100.000,00
	Imobilizado		R\$ 2.100.000,00
		Móveis e utensílios	R\$ 230.000,00
		Máquinas e equipamentos	R\$ 70.000,00
		Imóveis	R\$ 1.800.000,00
Passivo			R\$ 3.205.798,52
Passivo circulante			R\$ 1.000.530,99
	Fornecedores		R\$ 808.496,95
	Obrigações tributárias		R\$ 189.441,07
		Simple Nacional	R\$ 185.690,68
		IRPJ a recolher	R\$ 1.875,20
		Contribuição Sindical	R\$ 1.875,20
	Trabalhista e previdenciário		R\$ 2.592,97
		Salários	R\$ 1.992,89
		INSS	R\$ 219,22
		FGTS	R\$ 159,43
		Adicional de férias	R\$ 55,36
		13º salário	R\$ 166,07
Patrimônio líquido			R\$ 2.205.267,53

Fonte: Pesquisa de campo

ACF = R\$ 1.035.551,02

PCO = R\$ 1.000.530,99

ACO = R\$ 70.247,50

PL = R\$ 2.205.267,53

ANC = R\$ 2.100.000,00

Quadro 8 - Balanço Patrimonial Loja B

Ativo			R\$ 1.120.643,98
Ativo circulante			R\$ 960.643,98
	Disponível		R\$ 716.736,08
		Caixa	R\$ 179.184,02
		Bancos	R\$ 537.552,06
	Mercadorias		R\$ 243.907,90
Ativo não-circulante			R\$ 160.000,00
	Imobilizado		R\$ 160.000,00
		Móveis e utensílios	R\$ 120.000,00
		Máquinas e equipamentos	R\$ 40.000,00
Passivo			R\$ 1.120.643,98
Passivo circulante			R\$ 821.350,44
	Fornecedores		R\$ 673.747,46
	Obrigações tributárias		R\$ 145.010,01
		Simplex Nacional	R\$ 143.964,90
		IRRF a recolher	R\$ 522,56
		Contribuição Sindical	R\$ 522,56
	Trabalhista e previdenciário		R\$ 2.592,97
		Salários	R\$ 1.992,89
		INSS	R\$ 219,22
		FGTS	R\$ 159,43
		Adicional de férias	R\$ 55,36
		13º salário	R\$ 166,07
Patrimônio líquido			R\$ 299.293,55

Fonte: Pesquisa de campo

ACF = R\$ 716.736,08

PCO = R\$ 821.350,44

ACO = R\$ 243.907,90

PL = R\$ 299.293,55

ANC = R\$ 160.000,00

Quadro 9 - Balanço Patrimonial Loja C

Ativo			R\$ 629.963,31
Ativo circulante			R\$ 579.963,31
	Disponível		R\$ 415.744,52
		Caixa	R\$ 103.936,13
		Bancos	R\$ 311.808,39
	Mercadorias		R\$ 164.218,79
Ativo não-circulante			R\$ 50.000,00
	Imobilizado		R\$ 50.000,00
		Móveis e utensílios	R\$ 30.000,00
		Máquinas e equipamentos	R\$ 20.000,00
Passivo			R\$ 629.963,31
Passivo circulante			R\$ 467.707,90
	Fornecedores		R\$ 404.248,47
	Obrigações tributárias		R\$ 60.433,11
		Simplex Nacional	R\$ 60.958,22
		IRRF a recolher	-R\$ 262,55
		Contribuição Sindical	-R\$ 262,55
	Trabalhista e previdenciário		R\$ 3.026,32
		Salários	R\$ 2.325,95
		INSS	R\$ 255,85
		FGTS	R\$ 186,08
		Adicional de férias	R\$ 64,61
		13º salário	R\$ 193,83
Patrimônio líquido			R\$ 162.255,41

Fonte: Pesquisa de campo

ACF = R\$ 415.774,52

PCO = R\$ 467.707,90

ACO = R\$ 164.218,79

PL = R\$ 162.255,41

ANC = R\$ 50.000,00

Quadro 10 - Balanço Patrimonial Loja D

Ativo			R\$ 588.561,47
Ativo circulante			R\$ 458.561,47
	Disponível		R\$ 383.351,60
		Caixa	R\$ 95.837,90
		Bancos	R\$ 287.513,70
	Mercadorias		R\$ 75.209,87
Ativo não-circulante			R\$ 130.000,00
	Imobilizado		R\$ 130.000,00
		Móveis e utensílios	R\$ 100.000,00
		Máquinas e equipamentos	R\$ 30.000,00
Passivo			R\$ 588.561,47
Passivo circulante			R\$ 464.721,04
	Fornecedores		R\$ 404.248,47
	Obrigações tributárias		R\$ 58.454,09
		Simplex Nacional	R\$ 58.517,01
		IRRF a recolher	-R\$ 31,46
		Contribuição Sindical	-R\$ 31,46
	Trabalhista e previdenciário		R\$ 2.018,48
		Salários	R\$ 1.551,35
		INSS	R\$ 170,65
		FGTS	R\$ 124,11
		Adicional de férias	R\$ 43,09
		13º salário	R\$ 129,28
Patrimônio líquido			R\$ 123.840,43

Fonte: Pesquisa de campo

ACF = R\$ 383.351,60

ACO = R\$ 75.209,87

ANC = R\$ 130.000,00

PCO = R\$ 464.721,04

PL = R\$ 123.840,43

Quadro 11 - Balanço Patrimonial Loja E

Ativo			R\$ 809.573,97
Ativo circulante			R\$ 699.573,97
	Disponível		R\$ 625.396,76
		Caixa	R\$ 156.349,19
		Bancos	R\$ 469.047,57
	Mercadorias		R\$ 74.177,21
Ativo não-circulante			R\$ 110.000,00
	Imobilizado		R\$ 110.000,00
		Móveis e utensílios	R\$ 80.000,00
		Máquinas e equipamentos	R\$ 30.000,00
Passivo			R\$ 809.573,97
Passivo circulante			R\$ 514.761,98
	Fornecedores		R\$ 404.248,47
	Obrigações tributárias		R\$ 108.495,03
		Simple Nacional	R\$ 106.718,86
		IRRF a recolher	R\$ 888,08
		Contribuição Sindical	R\$ 888,08
	Trabalhista e previdenciário		R\$ 2.018,48
		Salários	R\$ 1.551,35
		INSS	R\$ 170,65
		FGTS	R\$ 124,11
		Adicional de férias	R\$ 43,09
		13º salário	R\$ 129,28
Patrimônio líquido			R\$ 294.812,00

Fonte: Pesquisa de campo

ACF = 625.396,76

PCO = R\$ 514.761,98

ACO = R\$74.177,21

PL = R\$ 294.812,00

ANC = R\$ 110.000,00

Para finalizar, serão expostas as projeções financeiras para cada loja nos dois semestres de 2016, através do Modelo Dupont. Essas projeções foram realizadas através da análise das expectativas das finanças das lojas através de um modelo de gestão sistêmica, que foi apresentado anteriormente no final do capítulo do Modelo Dupont. Também foram utilizadas taxa de inflação esperada e taxa de depreciação dos imobilizados.

Figura 14 - Modelo Dupont 1º semestre 2016 Loja A

1º semestre 2016												
VL	R\$	922.035,28										
(-)												
CMV	R\$	435.721,55										
(-)			=	RL	R\$	235.274,06						
DO	R\$	248.855,06		(/)			=	ML				
(-)				VL	R\$	922.035,28		0,255168				
IR	R\$	2.184,62						(*)	=	RSAL		
										0,120445		
AC	R\$	508.667,32		VL	R\$	922.035,28						
(+)				(/)			=	GA				
ANC	R\$	1.995.000,00		AL	R\$	1.953.375,27		0,472022				
(-)									(-)	=	TG/P	
PCO	R\$	550.292,04									0,120445	
				DF	0				(*)	=	TAR	
PCF	0			(/)			=	CD			0	
(+)				PGE	0			0		(+)	=	RSPL
PNC	0			(/)					=	GC	RSAL	0,120445
				PL	R\$	1.953.375,27				0	0,120445	

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 15 - Modelo Dupont 2º semestre 2016 Loja A

2º semestre 2016												
VL	R\$	1.419.459,03										
(-)												
CMV	R\$	653.582,33										
(-)			=	RL	R\$	512.265,05						
DO	R\$	248.855,06		(/)			=	ML				
(-)				VL	R\$	1.419.459,03		0,360888				
IR	R\$	4.756,60						(*)	=	RSAL		
										0,243621		
AC	R\$	763.000,98		VL	R\$	1.419.459,03						
(+)				(/)			=	GA				
ANC	R\$	1.890.000,00		AL	R\$	2.102.708,93		0,675062				
(-)									(-)	=	TG/P	
PCO	R\$	550.292,04									0,243621	
				DF	0				(*)	=	TAR	
PCF	0			(/)			=	CD			0	
(+)				PGE	0			0		(+)	=	RSPL
PNC	0			(/)					=	GC	RSAL	0,243621
				PL	R\$	2.102.708,93				0	0,243621	

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 16 - Modelo Dupont 1º semestre 2016 Loja B

1º semestre 2016													
VL	R\$ 699.277,21												
(-)													
CMV	R\$ 329.150,52												
(-)		=	RL	R\$ 73.957,34									
DO	R\$ 295.452,49		(/)		=	ML							
(-)			VL	R\$ 699.277,21		0,105763							
IR	R\$ 716,87							(*)	=	RSAL			
										0,520264			
AC	R\$ 441.896,23		VL	R\$ 699.277,21									
(+)			(/)		=	GA							
ANC	R\$ 152.000,00	=	AL	R\$ 142.153,49		4,919170							
(-)									(-)	=	TG/P		
PCO	R\$ 451.742,74										0,520264		
			DF	0									
PCF	0		(/)		=	CD				(*)	=	TAR	
(+)			PGE	0		0						0	
PNC	0	=	(/)									(+)	=
			PL	R\$ 142.153,49								RSAL	=
												0,520264	RSPL
													0,520264

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 17 - Modelo Dupont 2º semestre 2016 Loja B

2º semestre 2016													
VL	R\$ 1.069.522,29												
(-)													
CMV	R\$ 493.725,77												
(-)		=	RL	R\$ 277.652,72									
DO	R\$ 295.452,49		(/)		=	ML							
(-)			VL	R\$ 1.069.522,29		0,259604							
IR	R\$ 2.691,30							(*)	=	RSAL			
										0,781897			
AC	R\$ 662.844,35		VL	R\$ 1.069.522,29									
(+)			(/)		=	GA							
ANC	R\$ 144.000,00	=	AL	R\$ 355.101,61		3,011877							
(-)									(-)	=	TG/P		
PCO	R\$ 451.742,74										0,781897		
			DF	0									
PCF	0		(/)		=	CD				(*)	=	TAR	
(+)			PGE	0		0						0	
PNC	0	=	(/)									(+)	=
			PL	R\$ 355.101,61								RSAL	=
												0,781897	RSPL
													0,781897

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 18 - Modelo Dupont 1º semestre 2016 Loja C

1º semestre 2016									
VL	R\$ 409.548,20								
(-)									
CMV	R\$ 189.058,82								
(-)		=	RL	-R\$ 36.559,74					
DO	R\$ 257.306,85		(/)		=	ML			
(-)			VL	R\$ 409.548,20		-0,089268			
IR	-R\$ 257,72								
						(*)	=	RSAL	
								-0,532607	
AC	R\$ 278.382,39		VL	R\$ 409.548,20					
(+)			(/)		=	GA			
ANC	R\$ 47.500,00	=	AL	R\$ 68.643,05		5,966347			
(-)								(-)	=
PCO	R\$ 257.239,35							TG/P	
								-0,532607	
			DF	0				(*)	=
PCF	0		(/)		=	CD		TAR	
(+)			PGE	0		0		0	
PNC	0		(/)					(+)	=
			PL	R\$ 68.643,05				RSAL	
								-0,532607	RSPL
									-0,532607

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 19 - Modelo Dupont 2º semestre 2016 Loja C

2º semestre 2016									
VL	R\$ 650.594,70								
(-)									
CMV	R\$ 283.588,23								
(-)		=	RL	R\$ 108.931,72					
DO	R\$ 257.306,85		(/)		=	ML			
(-)			VL	R\$ 650.594,70		0,167434			
IR	R\$ 767,90								
						(*)	=	RSAL	
								0,530509299	
AC	R\$ 417.573,59		VL	R\$ 650.594,70					
(+)			(/)		=	GA			
ANC	R\$ 45.000,00	=	AL	R\$ 205.334,24		3,168467			
(-)								(-)	=
PCO	R\$ 257.239,35							TG/P	
								0,530509	
			DF	0				(*)	=
PCF	0		(/)		=	CD		TAR	
(+)			PGE	0		0		0	
PNC	0		(/)					(+)	=
			PL	R\$ 205.334,24				RSAL	
								0,5305093	RSPL
									0,530509

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 20 - Modelo Dupont 1º semestre 2016 Loja D

1º semestre 2016										
VL	R\$ 381.684,21									
(-)										
CMV	R\$ 181.487,54									
(-)		=	RL	-R\$ 12.058,71						
DO	R\$ 212.340,38		(/)		=	ML				
(-)			VL	R\$ 381.684,21		-0,031593				
IR	-R\$ 85,01					(*)	=	RSAL		
								-0,13701		
AC	R\$ 220.109,50		VL	R\$ 381.684,21						
(+)			(/)		=	GA				
ANC	R\$ 123.500,00	=	AL	R\$ 88.012,93		4,336683				
(-)							(-)	=	TG/P	
PCO	R\$ 255.596,57								-0,137011	
			DF	0				(*)	=	TAR
PCF	0		(/)		=	CD			0	
(+)		=	PGE	0		0		(+)	=	RSPL
PNC	0		(/)				=	GC	RSAL	-0,13701
			PL	R\$ 88.012,93				0	-0,13701	

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 21 - Modelo Dupont 2º semestre 2016 Loja D

2º semestre 2016										
VL	R\$ 636.002,96									
(-)										
CMV	R\$ 272.231,32									
(-)		=	RL	R\$ 150.371,25						
DO	R\$ 212.340,38		(/)		=	ML				
(-)			VL	R\$ 636.002,96		0,236432				
IR	R\$ 1.060,02					(*)	=	RSAL		
								0,78495		
AC	R\$ 330.164,26		VL	R\$ 636.002,96						
(+)			(/)		=	GA				
ANC	R\$ 117.000,00	=	AL	R\$ 191.567,69		3,319991				
(-)							(-)	=	TG/P	
PCO	R\$ 255.596,57								0,784951	
			DF	0				(*)	=	TAR
PCF	0		(/)		=	CD			0	
(+)		=	PGE	0		0		(+)	=	RSPL
PNC	0		(/)				=	GC	RSAL	0,784951
			PL	R\$ 191.567,69				0	0,784951	

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 22 - Modelo Dupont 1º semestre 2016 Loja E

1º semestre 2016											
VL	R\$ 513.603,49										
(-)											
CMV	R\$ 243.993,97										
(-)		=	RL	R\$ 106.933,18							
DO	R\$ 161.639,83		(/)		=	ML					
(-)			VL	R\$ 513.603,49		0,208202					
IR	R\$ 1.036,51					(*)	=	RSAL			
								0,746819			
AC	R\$ 321.804,03		VL	R\$ 513.603,49							
(+)			(/)		=	GA					
ANC	R\$ 104.500,00	=	AL	R\$ 143.184,94		3,58699					
(-)							(-)	=	TG/P		
PCO	R\$ 283.119,09								0,746819		
			DF	0				(*)	=	TAR	
PCF	0		(/)		=	CD			0		
(+)		=	PGE	0		0			(+)	=	RSPL
PNC	0		(/)				=	GC	RSAL	0,746819	
			PL	R\$ 143.184,94				0	0,746819		

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 23 - Modelo Dupont 2º semestre 2016 Loja E

2º semestre 2016											
VL	R\$ 797.579,06										
(-)											
CMV	R\$ 365.990,96										
(-)		=	RL	R\$ 267.356,77							
DO	R\$ 161.639,83		(/)		=	ML					
(-)			VL	R\$ 797.579,06		0,335210					
IR	R\$ 2.591,50					(*)	=	RSAL			
								0,895407			
AC	R\$ 482.706,04		VL	R\$ 797.579,06							
(+)			(/)		=	GA					
ANC	R\$ 99.000,00	=	AL	R\$ 298.586,95		2,67118					
(-)							(-)	=	TG/P		
PCO	R\$ 283.119,09								0,895407		
			DF	0				(*)	=	TAR	
PCF	0		(/)		=	CD			0		
(+)		=	PGE	0		0			(+)	=	RSPL
PNC	0		(/)				=	GC	RSAL	0,895407	
			PL	R\$ 298.586,95				0	0,895407		

Fonte: Pesquisa de campo

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se propôs a implementar o Modelo Dupont no processo de gestão financeira em uma cadeia de lojas de bijuterias. Foi feito um compêndio teórico das variáveis que constituem o processo da gestão financeira de uma empresa, abordando o aspecto conceitual de finanças, destacando o papel do gestor financeiro, até as perspectivas futuras no ramo de administração financeira.

Ainda no momento introdutório, foi explorada a gestão financeira em micro e pequenos negócios, estabelecendo as principais diferenças entre esses e as grandes empresas. Além disso, abordou-se o mercado de bijuterias no Brasil e no mundo, contextualizando o ambiente em que estão inseridas as empresas estudadas. Por fim, foi apresentada a origem do Modelo Dupont e detalhado seu esquema, dando embasamento teórico para o estudo empírico.

No que diz respeito ao objetivo geral do presente trabalho, verificou-se que é possível implantar o Modelo Dupont em todas as lojas. Das cinco lojas analisadas, três apresentaram resultados financeiros satisfatórios no ano de 2015, as outras duas ficaram no prejuízo.

Em relação aos objetivos específicos, o estudo analisou a gestão financeira da cadeia de lojas de bijuterias. Inicialmente foi apresentado o histórico dos negócios, desde a abertura da primeira loja até o momento atual, no qual a cadeia é composta por cinco lojas.

Logo após, foi explanado como funciona a administração financeira de todas as empresas: compras, vendas, decisões de investimento e financiamento, gestão orçamentária, gestão de recebíveis, gestão de pagamentos, etc.

Em seguida, foi realizada uma análise tributária das empresas. Foi exposta a tabela do Simples Nacional, sistema tributário no qual todas elas estão enquadradas, para utilização nos cálculos posteriores. Também foram explicados todos os outros impostos que são pagos por essas lojas. Tributos trabalhistas como o FGTS e o GPS, tributo sobre compra de mercadorias, o ICMS, sobre imóveis, IPTU, e até o ECAD, uma licença para reproduzir músicas no ambiente comercial.

Por fim, foram elaborados as demonstrações dos resultados dos exercícios e os balanços patrimoniais de todas as lojas, que serviram de base para montar o Modelo Dupont de cada uma delas.

Diante do exposto, ficou clara a importância de uma gestão financeira adequada para que uma empresa prospere por longa data, principalmente na realidade do mercado competitivo atual. Muitas vezes pequenos comerciantes com negócios familiares trabalham de

maneira intuitiva na administração de suas finanças e, em alguns casos conseguem progredir, porém em outros acabam decaindo. Organizar-se financeiramente é fundamental tanto para empresas que estão em seu início quanto para aquelas que conseguiram alcançar um determinado patamar, mesmo relativamente desorganizadas.

Concluindo, espera-se que, através desse estudo, a cadeia de lojas possa se organizar melhor financeiramente e, conseqüentemente, melhorar sua gestão como um todo.

8.1. Limitações do estudo:

O estudo apresentou certas limitações justamente por motivos de desorganização das lojas em análise. O contador da cadeia não elabora balanço patrimonial completo, somente um balanço de estoques para fins de fiscalização. Sendo assim, a elaboração do balanço foi um pouco dificultada pela ausência de alguns dados contábeis concretos, e alguns deles tiveram que ser estimados ou aproximados, devido à inexistência dos mesmos.

Outro fato que pode ser observado foi que, na elaboração do Modelo Dupont das lojas, os cálculos acabaram ficando um pouco mais simplificados devido a não utilização de capital de terceiros nessas empresas.

8.2. Estudos futuros:

Sugere-se para estudos futuros uma análise mais detalhada de cada índice financeiro da cadeia de lojas. Para isso, será necessário que a estrutura financeira da cadeia esteja mais bem organizada, com todos os balanços patrimoniais e demonstrações dos resultados dos exercícios bem organizados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Eliete. **Beleza imune a crises**. Revista pequenas empresas e grandes negócios. 2014. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA455186-2481,00.html>> Acesso em: 20 out. 2015.

ANGOTTI, Marcelo. **Análise Dupont como ferramenta de apoio às decisões de investimentos em ações**. Universidade Federal de Minas Gerais. 2010. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8E5L9E/angotti__marcello.pdf?sequence=1> Acesso em: 15 nov. 2015.

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

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas**. 8.ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.

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

CARVALHO, Rafael de. **Modelos de gestão**. Administradores.com. 1 de setembro de 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/modelos-de-gestao/33343/>> Acesso em: 10 dez. 2015.

CASANOVA, Marco Antonio et al. **Bancos de dados geográficos**. Curitiba: EspaçoGEO, 2005.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERNANDES, Flávia; FERREIRA, Maria Edneia; RODRIGUES, Eduardo Ribeiro. **Análise de rentabilidade utilizando o modelo Dupont: estudo de caso em uma empresa de saúde**. Revista de gestão e sistemas de saúde. 2014. Disponível em: <<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/97>> Acesso em: 20 out. 2015.

FERRARI, Ed. Luiz. **Contabilidade Geral**. 12.ed. Niterói, RJ: Impetus, 2012. Disponível em: <<http://estudentecienciascontabeis.blogspot.com.br/2013/07/despesa-comercial-financeira.html>> Acesso em: 15 nov. 2015.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet - a dinâmica financeira das empresas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GUEDES, Ronaldo. **Gestão financeira na prática**. Administradores.com. 25 de fevereiro de 2010. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-financeira-na-pratica/39071/>> Acesso em: 20 out. 2015

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada; estratégias financeiras; análise, planejamento e controle financeiro**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS. **Modelo Fleuriet**. 2014. Disponível em: <<http://www.modelo-fleuriet.com/>> Acesso em: 10 dez. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. **Informe técnico – Folheados e Bijuterias**. Disponível em: <<http://www.ibgm.com.br/blog/informe-tecnico-folheados-e-bijuterias/>> Acesso em: 20 out. 2015.

JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. **Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da Contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993

LEVIN, Richard I.; TRAVIS, Virginia R. **Small Company Finances: What the books don't say**. Harvard Business Review. Novembro de 1987. Disponível em <<https://hbr.org/1987/11/small-company-finance-what-the-books-dont-say>> Acesso em: 15 nov. 2015.

MASCARENHAS, Alexandre de Pinho. **Como calcular a necessidade de capital de giro de sua empresa**. Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Disponível em: <<<http://www.fiemg.org.br/admin/BibliotecaDeArquivos/Image.aspx?ImgId=29544&TabId=13118&portalid=130&mid=30253>>> Acesso em: 5 jan. 2016.

MELO, Alisson Curátola de; COUTINHO, Eduardo Senra. **O Modelo Fleuriet como Indicador Conjunto de Solvência e Rentabilidade**. XXXI Encontro da ANPAD. 22 a 26 de setembro de 2007, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-A860.pdf>> Acesso em: 20 out. 2015.

MERCADO mundial de joias cresce a cada ano; Brasil se destaca no setor. **Joialismo**. 2015. Disponível em: <<http://www.joialismo.com/2015/01/mercado-mundial-de-joias-cresce-cada.html>> Acesso em: 5 jan. 2016.

MONTEIRO, A.A.S.; MORENO, R.. Fluxos de Caixa e Capital de Giro – Uma adaptação do Modelo de Fleuriet. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, n. 27, 2003, Atibaia (SP). Anais..., Atibaia: ENANPAD, 2003.

NISSIM, Doron; PENMAN, Stephen H. **Ratio analysis and equity valuation: from research to practice**. Holanda: Kluwer Academic Publishers, 2001.

NÚÑEZ GAMAS, Jesús Arturo. **Estrategia financiera para la pequeña y mediana empresa Pyme**. GestioPolis. 5 de novembro de 2014. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/>> Acesso em: 10 dez. 2015.

NÚÑEZ GAMAS, Jesús Arturo. **Importancia del administrador financiero en la empresa**. Gestipolis. 20 de novembro de 2014. Disponível em:
<<http://www.gestipolis.com/importancia-del-administrador-financiero-en-la-empresa/>>
Acesso em: 5 jan. 2016.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. de. **Análise das demonstrações financeiras**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Thomson Learning, 2007. p. 209-227.

PEREIRA, Francisco Isidro. **Blog de Finanças Corporativas**. Disponível em:
<<https://financascorporativas.files.wordpress.com>> Acesso em: 15 nov. 2015.

REIS, Evandro Paes dos; ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. 1ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

ROSA, Everton Carsten da. **A importância da gestão financeira**. ECR consultoria. Disponível em: <<http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-financeira/a-importancia-da-gestao-financeira>> Acesso em: 10 dez. 2015.

SOARES, Eduardo Rosa; GALDI, Fernando Caio. **Relação dos modelos DuPont com o retorno das ações no mercado brasileiro**. Revista de Contabilidade Financeira – USP, São Paulo, v. 22, n. 57, p. 279-298, set./out./nov./dez. 2011. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v22n57/04.pdf>> Acesso em: 10 dez. 2015.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, José P. da. **Análise financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

STICKNEY, Clide P.; WEIL, Roman L. **Contabilidade Financeira**. São Paulo: Atlas, 2001.

TABELA DO SIMPLES NACIONAL. Disponível em:
<<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoI.html>> Acesso em: 5 jan. 2016.

TABELA DO ICMS. Disponível em:
<http://www.boletimcontabil.com.br/tabelas/icms_orig.pdf> Acesso em: 5 jan. 2016.

TACHIZAWA Takeschy, FARIA Marília de Sant´ Anna. **Criação de Novos Negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 2. Ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.