

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL GANDARA
LUCAS SACZUK

DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA EMPRESA JJ TINTAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA
2016

GABRIEL GANDARA

LUCAS SACZUK

DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA EMPRESA JJ TINTAS

Relatório de Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado a matéria TCC, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão de Economia- DAGEE da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obter o título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Armando Rasoto
Coorientadora: Prof^a. Dra. Hilda Alberton

CURITIBA

2016

**TERMO DE APROVAÇÃO
DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA EMPRESA JJ TINTAS**

Por

Gabriel Gandara

Lucas Saczuk

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 09h00min do dia 06 de junho de 2016 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Os candidatos foram arguidos pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

Aprovado

Aprovado com restrições

Reprovado

Curitiba, 06 de junho de 2016.

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin

Coordenador de Curso

Administração

Profª Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada

Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso

de Administração do DAGEE

ORIENTAÇÃO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Armando Rasoto

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Orientador

Profª Dra Hilda Alberton

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr Ivan Carlos Vicentin

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Observação: Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a todos os envolvidos com a realização do presente trabalho, evidenciando o auxílio do nosso orientador Professor Doutor Armando Rasoto, que nos colocou em contato com o representante da empresa e nos deu todo apoio na construção deste trabalho. Agradecemos também a nossa coorientadora, Professora Doutora Hilda Alberton, por todo suporte e aconselhamentos na realização do trabalho. Por fim um agradecimento especial ao representante da JJ Tintas Ltda que nos concedeu todas as informações necessárias e sempre esteve disponível para nos explicar os processos e mostrar o funcionamento desta grande empresa do mercado de tintas.

RESUMO

Gandara, Gabriel; Saczuk, Lucas. Diagnóstico financeiro da empresa JJ Tintas, 2016. Trabalho de conclusão de curso – Bacharelado em administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

O diagnóstico e acompanhamento financeiro de uma empresa são estratégias e tarefas necessárias para toda e qualquer empresa, independente de seu tamanho ou ramo de negócio, afinal toda empresa faz ao menos seu regime de caixa (entradas e saídas de dinheiro). Esse trabalho é uma análise financeira de uma empresa da área de distribuição de tintas no cenário atual brasileiro. Teve por objetivo realizar um diagnóstico financeiro de uma empresa do ramo de tintas, coletando dados, conferindo sua vericidades e identificando através de índices e demonstrativos financeiros a atual situação da empresa. A coleta de dados foi realizada de diversas formas passando por entrevistas com os responsáveis pelas informações solicitadas, análises documentais, reuniões, visitas as lojas e centro de distribuição, entre outros. Por fim foi analisado que o principal ofensor dos indicadores financeiros eram os estoques da empresa. Por fim foi realizada uma sugestão de melhoria com objetivo de elevar os índices e a saúde financeira da empresa.

Palavras-chave: Análise financeira. Coleta de dados. Conferência. Processamento. Diagnóstico financeiro.

ABSTRACT

Saczuk, Lucas; Gandara, Gabriel. Financial Diagnosis of JJ Tintas, 2016. Trabalho de conclusão de curso – Bacharelado em administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

Diagnosis and financial monitoring of a company are strategies and tasks necessary for any company, regardless of size or type of business, after all every company does at least your cash basis (cash inflows and outflows). This work is a financial analysis of a paint company in the Brazilian current scenario. We aimed to carry out a financial assessment of a paint branch company, collecting data, identifying through financial indexes and statements the current situation of the company. Data collection was carried out in many ways through interviews with those responsible for the information requested, desk reviews, meetings, visits to the stores and distribution center, among others. Finally it was analyzed that the main offender of financial indicators were the company's stocks. Then it was made a suggestion for improvement in order to raise rates and the financial health of the company.

Keywords: Financial analysis. Data collection. Conference. Processing. Financial diagnosis.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTRUTURA CONCEITUAL DO BALANÇO PATRIMONIAL.....	8
QUADRO 2 ESTRUTURA LEGAL DO BALANÇO PATRIMONIAL.....	9
QUADRO 3 – CÁLCULO DO EBITDA E NOPAT (QUADRO 9.4).....	14
QUADRO 4 – BALANÇO PATRIMONIAL JJ TINTAS	27
QUADRO 5 – EBITDA JJ TINTAS	30
QUADRO 6 – ÍNDICES DE LIQUIDEZ.....	31
QUADRO 7 – ANÁLISE DINÂMICA JJ TINTAS.....	37
QUADRO 8 – ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE JJ TINTAS	38

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA FUNCIONAL DAS LOJAS.....	4
FIGURA 2 – FASES DA VISITA	21
FIGURA 3 – TELA INICIAL SOFTWARE AR FINANCIAL	23
FIGURA 4 – BALANÇO PATRIMONIAL RESUMIDO.....	28
FIGURA 5 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO JJ TINTAS	29
FIGURA 6 – ESTRUTURA DE CAPITAL	32
FIGURA 7 – CICLO OPERACIONAL/ ESTRUTURA DE CAPITAL/ EFEITO TESOURA	34
FIGURA 8 – CICLO OPERACIONAL/ ESTRUTURA DE CAPITAL/ EFEITO TESOURA	35
FIGURA 9 – CICLO OPERACIONAL/ ESTRUTURA DE CAPITAL/ EFEITO TESOURA	36
FIGURA 10 – ANÁLISE DU PONT.....	39
FIGURA 11 – EVA JJ TINTAS	40

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EBITDA JJ TINTAS	30
GRÁFICO 2 – EFEITO TESOUTRA JJ TINTAS	33

LISTA DE SIGLAS

ABRAFATI	Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas
AC	Ativo circulante
CCL	Capital circulante líquido
CDG	Capital de giro
Cia	Companhia
CS	Contribuição social
DRE	Demonstrativo de resultado
EBIT	Earnings before interest and taxes
EBITDA	Earns before interest, taxes, depreciation and amortization
EVA	Economic value added
IOG	Investimento operacional em giro
IR	Imposto de renda
LAJIDA	Lucro antes de juros, impostos depreciação e amortização
LAJIR	Lucro antes de juros e imposto de renda
LC	Liquidez corrente
LG	Liquidez geral
LODIR	Lucro operacional líquido depois dos impostos
LS	Liquidez seca
Ltda	Limitada
MAF	Multiplicador de alavancagem financeira
NCG	Necessidade de capital de giro
NOPAT	Net operating after taxes
PC	Passivo circulante
PL	Patrimônio líquido
PNC	Passivo não circulante
RLP	Realizável a longo prazo
ROA	Return on assets
ROE	Return on equity
ROI	Return on investment
RSA	Retorno sobre ativo total
RSPL	Retorno sobre patrimônio líquido
T	Saldo de tesouraria
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VM	Vendas mensais
WACC	Weighted average cost of capital
NCG	Varição da necessidade de capital de giro
Δ NCG	Varição da necessidade de capital de giro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA.....	1
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	2
1.3 OBJETIVO GERAL	2
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	4
3 REFERENCIAL TEÓRICO	6
3.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	6
3.2 BALANÇO PATRIMONIAL.....	7
3.3 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO	10
3.4 ANÁLISE LUCRATIVIDADE E DESEMPENHO	11
3.5 CAPITAL DE GIRO.....	12
3.6 RENTABILIDADE (EBITDA, ROE, ROI, EVA).....	13
3.7 ANÁLISE DA LIQUIDEZ	15
3.8 CICLO FINANCEIRO E OPERACIONAL.....	16
3.9 SALDO DE TESOURARIA.....	17
3.10 EFEITO TESOURA	18
3.11 CUSTO MÉDIO PONDERADO DE CAPITAL OU WACC	19
4 METODOLOGIA	20
5 DIAGNÓSTICO	25
6 PROPOSTAS DE MELHORIA	43
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
8 REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira deveria ser realizada por qualquer empresa de qualquer segmento. Por meio desse tipo de gestão são realizados todos os planejamentos e entende-se como a empresa está, tendo superávit ou déficit, lucro ou prejuízo, etc. Essas informações indicam ao proprietário se ele pode continuar com o próprio negócio. Assim como os autores utilizados como referência no presente trabalho, Rasoto, Fleuriet, Silva, Nogueira, entre outros, o acompanhamento e avaliação financeira de uma empresa são cruciais para a existência da mesma, afinal empresas de uma maneira geral não são abertas para gerar prejuízos. Essa introdução visa apresentar o contexto em que o trabalho foi realizado, o seu problema de pesquisa, sua justificativa e por fim sua estrutura.

1.1 JUSTIFICATIVA

Historicamente é possível verificar que as empresas que praticam processos de controle e organização financeira tem um ciclo de vida maior, pois conseguem se adaptar melhor às mudanças de cenário. Segundo Nogueira (1987, p. 10):

“Poderíamos dizer que um diagnóstico gerencial é tão importante para a organização, como um exame preventivo (“*check-up*”) o é para qualquer pessoa, pois, além de permitir a investigação sobre os pontos fracos existentes também pode evidenciar os pontos fortes, o que será de extrema utilidade quando se pretender modificar as bases do negócio, redefinir suas estratégias, ou mesmo introduzir qualquer forma de planejamento empresarial.”

Com o objetivo de compreender e analisar a empresa através de um diagnóstico financeiro como o apresentado anteriormente, esse trabalho visa apontar como a empresa está situada no atual cenário através de uma metodologia e análise de indicadores e técnicas de gestão financeira. Segundo o *Institute of Management Consultants*, Guttamann e Crocco (2005, p. 6), consultoria empresarial é:

“O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a

recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.”

Portanto é de extrema relevância a realização do diagnóstico financeiro através de indicadores dinâmicos com a finalidade de comprovar a sua eficácia e praticidade perante qualquer tipo de cenário enfrentado que uma organização possa estar inserida. Assim pretende-se aplicar as metodologias posteriormente explicadas nesse trabalho com o intuito de aprender a realizar na prática um diagnóstico financeiro.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme descrito por Nogueira (1987, p. 9), toda organização independente do seu ramo de atividade, tamanho ou estágio de estruturação deve estar em uma constante análise, das políticas, estratégias bem como dos recursos disponíveis. Essa análise da empresa, num momento específico, se torna mais relevante quando extraída sobre os resultados operacionais obtidos, sendo isso o que se constitui de fato a diagnose da empresa. Tendo em vista o exposto por Nogueira, esse trabalho propõe a seguinte pergunta:

É possível realizar um diagnóstico através de indicadores e técnicas financeiras de uma empresa do ramo de tintas no mercado de Curitiba, tendo como base os dados divulgados nos últimos quatro anos?

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar a atual situação econômico / financeira da empresa distribuidora de tintas oferecendo sugestões de melhoria.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.4.1 Coletar as informações relevantes em relação à parte financeira.

1.4.2 Preparar os dados coletados para análise.

1.4.3 Analisar as informações visando compreender a situação financeira da empresa.

1.4.4 Identificar e sugerir os principais pontos e recomendações dos indicadores financeiros acerca da empresa, em uma linguagem simples e consistente.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1989 a JJ Tintas pertence ao segmento de tintas imobiliárias, automotivas, industriais e frotas. Após sete anos de história a empresa deu início a sua expansão abrindo uma nova loja na região metropolitana de Curitiba, em São José dos Pinhais. Desde então não parou de expandir, se tornando atualmente a maior rede de loja de tintas do sul do Brasil. A rede conta com mais de 20 unidades espalhadas pelo estado do Paraná, distribuídas em Curitiba, São José dos Pinhais, Pinhais, Ponta Grossa, Londrina, Rolândia, Arapongas, Apucarana, Maringá, Campo Mourão e Goioerê.

Com mais de 25 anos de história a empresa é bem estruturada e atualmente possui 196 funcionários, sendo 31 considerados corporativos, o que envolve diretoria, recursos humanos, financeiro, logística, tecnologia da informação e compras. Os outros 165 estão distribuídos entre as lojas da rede que são estruturadas da seguinte maneira:

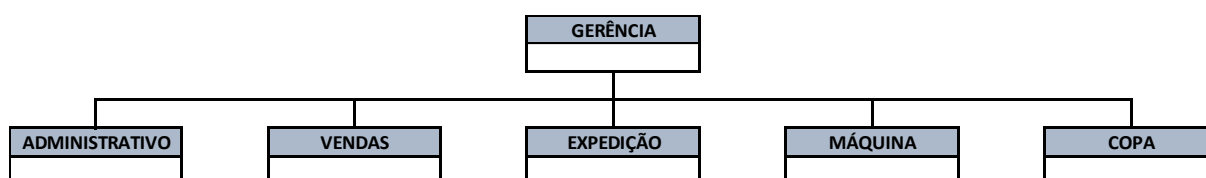


Figura 1 – Organograma funcional das lojas

Fonte: Os autores baseado nas informações cedidas pela empresa

O quadro corporativo da empresa é responsável pela rede inteira, sendo o dono, e sócio majoritário, o responsável por todas as compras realizadas. Ele negocia junto aos fornecedores as compras de todos os tipos de tintas e materiais que todas as lojas da rede oferecem. Como a empresa surgiu na região metropolitana de Curitiba, sua matriz e principal loja fica em São José dos Pinhais, que também abriga uma parte do estoque para a rede. Porém a JJ possui um centro de distribuição próximo a região central da capital paranaense que serve como estoque para todas as lojas.

A JJ Tintas sempre se baseou no seu principal pilar, o atendimento de qualidade aos seus clientes, tendo como missão proporcionar às pessoas sensação de bem-estar em seu ambiente. Em linha com seu principal pilar a empresa tem em seus valores:

Excelência no atendimento

Postura Ética

Valorização das pessoas

Comprometimento com os resultados

Arelado a sua missão e valores a empresa tem como estratégia não apenas efetuar uma venda a seus clientes, mas sim realizar o atendimento e vender seus produtos da melhor maneira possível. Os profissionais são todos treinados e tem conhecimento sobre assunto proporcionando uma sensação de segurança e comprometimento com o cliente, independente de seu segmento (Site da empresa).

O mercado brasileiro de tintas, segundo a ABRAFATI (Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas), é um dos seis maiores mercados do mundo. No ano de 2015 o faturamento líquido do setor foi de U\$ 3,054 bilhões, sendo o segmento de tintas imobiliária o mais relevante, representando 63% do faturamento. Entretanto segundo diversas pesquisas e notícias, como a publicada na revista Exame, o setor de construção civil, principal mercador consumidor de tintas, vem sofrendo quedas constantes a alguns anos, de 2014 para 2015 o lucro foi reduzido em 98% ([http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/109202/noticias/a-criese-e-a-criese-da-construcao](http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/109202/noticias/a-criese-a-criese-da-construcao)). Outro dado interessante que demonstra a competitividade do ramo de tintas no estado do Paraná é a quantidade de lojas varejistas, onde somente em Curitiba existem mais de 200 lojas associadas ao site do Paraná Listas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados conceitos utilizados na administração financeira atual, os tópicos abordados serão: diagnóstico empresarial, balanço patrimonial, demonstrativo de resultado, análise de lucratividade e desempenho, capital de giro, rentabilidade, análise da liquidez, ciclo financeiro e operacional, saldo tesouraria, efeito tesoura e custo médio ponderado de capital. Esta fundamentação tem como objetivo a melhor compreensão do leitor sobre o tema do trabalho proposto.

3.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Toda e qualquer empresa, independente de sua área de atividade, deve realizar um constante acompanhamento de seus planos de curto e longo prazo, de seus recursos, dos serviços, dos produtos, visão da empresa pelo consumidor, entre outros. Essas análises realizadas em momentos diversos podem ser consideradas as atividades atribuídas a um diagnóstico empresarial. Segundo Nogueira (1987, p. 9),

“... o diagnóstico empresarial consiste numa técnica que permite ao analista e/ou próprio empresário, através de uma sequência lógica e racional de passos, avaliar a situação presente do empreendimento, identificando os problemas e as barreiras que dificultam o seu desempenho global. É, em verdade, uma atividade específica de observação e análise que tem por objetivo detectar situações-problema que possam estar afetando a empresa como um todo, dificultando o atingimento dos resultados operacionais esperados. Trata-se ainda de uma forma segura para se proceder às mudanças organizacionais e/ou estratégicas dentro da empresa, pois as medidas corretivas serão adotadas de forma mais consciente e consistente, com seus reflexos e consequências avaliados.”

Além de ser extremamente importante praticar o diagnóstico rotineiramente, buscando compreender os pontos fracos e também como anulá-los, ele aponta os pontos fortes da empresa, que são sua base para qualquer mudança relacionada a qualquer estratégia e planejamento do negócio.

Partindo do pressuposto que uma grande parte das empresas não exerce o acompanhamento e análise de sua organização, segundo a “Taxa de Sobrevivência

das Empresas no Brasil” do Sebrae, que mostrou que no ano de 2010 cerca de 58% das empresas fecharam antes de completar cinco anos. Ainda segundo esse estudo os fatores que influenciam essa situação são a falta de planejamento, avaliação de custos e fluxo de caixa. De acordo com Nogueira (1987, p. 10):

- “ [...] existem algumas situações práticas que justificam a realização de diagnose:
- Dificuldades de mercado e/ou econômico-financeiras;
 - Expansão
 - Projetos de financiamento;
 - Avaliação para compra ou venda;
 - Saídas de pessoas-chave;
 - Posicionamento do setor.”

Em concordância com os conceitos expostos, Guttman e Crocco (2005), explicam que o diagnóstico organizacional visa identificar e analisar os problemas existentes, numa busca das melhores ações para a solução dos mesmos. Todavia essas ações podem não ser fáceis ou tranquilas de serem realizadas, o importante é que atendam as necessidades do cliente.

Tendo em vista as informações citadas, o diagnóstico empresarial se faz necessário para a existência de uma empresa e sua permanência no mercado. Afinal através de uma análise é possível que uma organização se adapte às mudanças de cenário, alterando suas estruturas e objetivos conforme necessidade.

3.2 BALANÇO PATRIMONIAL

É muito importante para qualquer organização a utilização de métodos que deixem clara sua estrutura patrimonial, buscando uma melhor visualização da empresa como um todo e englobando sua condição financeira, o balanço patrimonial é um método internacional utilizado pelas organizações tendo esta finalidade. Segundo Silva (2010, p. 72),

“... a contabilidade retrata, através do balanço, a situação patrimonial da empresa em determinada data, propiciando aos analistas o conhecimento de seus bens e direitos, de suas obrigações e de sua estrutura patrimonial. A Lei 6.404/76, que foi modificada pela Lei 11.638/07 e pela Lei 11.941/09, exige a elaboração das demonstrações contábeis ao final de cada exercício social, onde o Balanço Patrimonial é considerado uma das demonstrações financeiras mais importantes, que tem o objetivo de exprimir com clareza a situação patrimonial da organização.”

Também chamado de demonstração da condição financeira ou demonstração da posição financeira, o balanço é definido por Helfert (2004, p.30) da seguinte maneira,

“O Balanço sempre tem que igualar, por definição, o valor registrado dos recursos totais investidos naquele período (ativos) com as obrigações exigidas e patrimônio líquido (passivos) que sustentam esses recursos.”

Além dessa divisão do balanço patrimonial em dois grupos (ativos e passivos), a Lei 6.404/76 modificada, aponta subdivisões, onde o ativo é decomposto em outros dois grupos (ativo circulante e não circulante) e o passivo é decomposto em outros três grupos (passivo circulante, não circulante e patrimônio líquido).

Ativo	Passivo + Patrimonio Liquido
<p>Indica ONDE a empresa APLICA os recursos de que dispõem. Portanto, compreende:</p> <ul style="list-style-type: none"> * BENS e; * DIREITOS. 	<p>Indicam DE ONDE provêm os recursos utilizados pela empresa, isto é, quais são as FONTES que os fornecem. Portanto, os recursos podem ser provenientes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Terceiros(dívidas): <ul style="list-style-type: none"> **curto prazo **longo prazo *Próprios: <ul style="list-style-type: none"> **dos sócios **dos lucros

Quadro 1 – Estrutura conceitual do balanço patrimonial
Fonte: Silva (2010, p.72)

Baseado na definição de Silva (2010, p.72),

“...ativo circulante compreende as disponibilidades, os direitos realizáveis no exercício social subsequente e as aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte, o ativo circulante é formado pelas contas presentes nos ciclos de curto prazo, que são: disponibilidades, caixa, contas em movimento, aplicações de liquidez imediata, estoques, adiantamento a fornecedores, outros valores a receber. Já o ativo não circulante compreende o ativo realizável a longo prazo, investimentos e o intangível.”

Para Helfert (2004, p.31) “...ativos não circulantes podem ser contas relacionadas a terrenos, recursos minerais, equipamentos, maquinaria e veículos, que possuam uma vida útil maior do que um ano.”

De acordo com Silva (2010, p. 74),

“As fontes de recursos utilizadas pela empresa, podendo estes recursos serem de terceiros ou dos sócios, representam o passivo e o patrimônio líquido, onde as obrigações vencíveis no curto prazo (1 ano) são alocadas nas contas do passivo circulante, como: fornecedores, salários e encargos, impostos e taxas, e instituições financeiras.”

“Já os meios de dívida pagos além do período de um ano, tais como títulos de dívida, empréstimos e hipotecas são caracterizados como contas pertencentes ao passivo não circulante” (HELFBERT, 2004, p.30). Como mostra o quadro abaixo, o patrimônio líquido é a parte da empresa que representa a quantia líquida de capitais fornecidos pelos proprietários do negócio, também como a diferença entre o ativo total e as dívidas do negócio, como exemplo destas contas: capital social, ajustes acumulados, entre outros.

Ativo	Passivo + Patrimonio Líquido
<p>Ativo circulante</p> <ul style="list-style-type: none"> * Disponibilidades(caixa e equivalentes de caixa) <ul style="list-style-type: none"> ** Caixas e bancos ** Aplicações de liquidez imediata * Direitos realizáveis no exercício social subsequente <ul style="list-style-type: none"> ** Contas a receber de clientes ** (-) Títulos descontados ** (-) Provisão para devedores duvidosos ** Estoques ** Adiantamento a fornecedores ** Aplicações de liquidez não imediata ** Outros valores a receber * Despesas do exercício seguinte <ul style="list-style-type: none"> ** Seguros antecipados <p>Ativo não circulante</p> <ul style="list-style-type: none"> * Realizável a longo prazo Direitos realizáveis após o término do exercício subsequente <ul style="list-style-type: none"> ** Depósitos Judiciais ** Impostos a recuperar ** Valores a receber de partes relacionadas <ul style="list-style-type: none"> *** Valores a receber de coligadas/controladas *** Valores a receber de acionistas * Investimentos <ul style="list-style-type: none"> ** Aplicações permanentes em outras sociedades <ul style="list-style-type: none"> *** Controladas e coligadas *** Outras participações ** Direitos não classificáveis no ativo circulante e que não se destinam à atividade da empresa <ul style="list-style-type: none"> *** Outros investimentos * Imobilizado <ul style="list-style-type: none"> ** Imóveis e terrenos ** Máquinas e equipamentos ** Veículos ** Móveis, utensílios e instalações ** Imobilizações em andamentos * Intangível Direitos sobre bens incorpóreos <ul style="list-style-type: none"> ** Marcas e patentes 	<p>Passivo Circulante</p> <ul style="list-style-type: none"> * Fornecedores * Salários e encargos sociais * Impostos e taxas * Dividendos a pagar * Imposto de renda a recolher * Instruções de crédito <p>Passivo não circulante</p> <ul style="list-style-type: none"> * Financiamentos * Debêntures * Impostos parcelados <p>Patrimonio Líquido</p> <ul style="list-style-type: none"> * Capital <ul style="list-style-type: none"> ** Capital Subscrito ** (-) Capital a integralizar * Reservas de capital <ul style="list-style-type: none"> ** Ágio na emissão de ações ** Produto da alienação das partes beneficiárias * Reservas de lucros <ul style="list-style-type: none"> ** Reserva legal ** Reservas estatutárias ** Reservas para contingências ** Reservas de lucro a realizar * (-) Ações em tesouraria * Prejuízos acumulados

Quadro 2: Estrutura legal do balanço patrimonial

Fonte: Silva (2013, p. 94)

Para o correto controle contábil da organização, o balanço patrimonial é um item de extrema importância. Sendo que o mesmo deve ser estruturado e suas contas atribuídas corretamente para cada grupo de contas, com o objetivo de obter uma visão mais objetiva dentro da contabilidade da empresa como um todo. Deixando claro a atual situação financeira da empresa. Assim sua análise e verificação no caso da empresa JJ são de grande valia, uma vez que essa é a técnica e método mais clássico de se verificar a situação financeira de uma empresa.

3.3 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

Com a dificuldade da visualização sobre a diferença entre o faturamento total e o lucro líquido das atividades em um determinado período, o demonstrativo do resultado (DRE) vem a auxiliar as organizações na forma de um relatório que em conjunto com o balanço patrimonial confronta custos e despesas com receitas de determinado período.

Demonstrativos financeiros ou de resultado são sempre uma consequência de esforços analíticos que refletem os efeitos cumulativos de todas as decisões administrativas tomadas num determinado período. Conforme explicado por Helfert (2004, p.34),

“A demonstração de resultado do exercício reflete o efeito das decisões operacionais da administração sobre o desempenho empresarial e o lucro ou prejuízo contábil resultante para os donos do negócio em um período específico de tempo. O lucro ou prejuízo calculado no demonstrativo aumenta ou reduz o patrimônio no balanço. O demonstrativo de resultado é, assim, um suplemento necessário ao balanço patrimonial, pois explica o componente principal de mudança na conta do patrimônio líquido e fornece uma variedade de informações para avaliação de desempenho.”

Esse demonstrativo é a melhor representação do confronto dos itens relacionados a custos e despesas, para um determinado período, de uma empresa, gerando informações significativas para a tomada de decisões. Dessa maneira com o acompanhamento e verificação do demonstrativo de resultado da empresa

podemos comparar e entender melhor as consequências das tomadas de decisão da administração a empresa.

3.4 ANÁLISE LUCRATIVIDADE E DESEMPENHO

A análise de lucratividade e desempenho pode ser interpretada de formas distintas, uma delas seria através do ponto de vista administrativo como definido por Helfert (2004, p. 79),

“A gestão tem interesse duplo na análise de desempenho financeiro: avaliar a eficiência e rentabilidade das operações e julgar o uso eficiente dos recursos na empresa. O julgamento das operações é baseada na análise do demonstrativo de resultado (lucro), enquanto a eficácia dos recursos é normalmente mensurada pela revisão do balanço patrimonial e do demonstrativo de resultado.”

Uma análise de grande relevância para um diagnóstico financeiro é a análise operacional da empresa ou do negócio, que segundo Helfert (2004, p. 81), “Uma avaliação inicial da eficiência operacional da empresa como um todo ou de suas subdivisões geralmente é executada pela análise de “dados comuns” ou de porcentagens do demonstrativo de resultado.”

Dentro da análise operacional um dos índices mais usuais quando se trata de análise financeira de uma empresa é o de Margem Líquida, que segundo Helfert (2004, p. 83),

“A margem líquida indica a capacidade da empresa não apenas de ser bem gerida para recuperar o custo da mercadoria ou serviço, as despesas operacionais (inclusive depreciação) e os custos dos financiamentos obtidos, mas também de gerar uma margem de compensação razoável aos proprietários por terem colocado seu capital em risco.”

Ainda tomando como base o que foi publicado por Helfert, a margem líquida pode ser calculada através da seguinte expressão:

$$\text{Margem Líquida} = \text{Lucro Líquido} / \text{Vendas}$$

Os índices de lucratividade demonstram à organização o quanto efetivamente o faturamento da empresa esta sendo transformado em retorno efetivo. Sendo um índice muito importante para o administrador que consegue mais um

indicador para auxiliá-lo a projetar métricas e metas para os próximos períodos, baseado nos objetivos da organização.

Tendo como ponto de análise a empresa JJ, através desse índice específico pode-se identificar o nível de retorno que a organização esta tendo, se está ou não atingindo suas metas e objetivos.

3.5 CAPITAL DE GIRO

A organização necessita de caital para financiar suas compras, da mesma forma que ela recebe por seu produto ou serviço comercializado. O controle destas operações dentro do ciclo do produto pode ser visualizado através da análise dos índices de capital de giro, necessidade de capital de giro e saldo tesouraria, além de ser um fator que deve ser almejado em busca de controle e boa saúde financeira.

Segundo Silva (2013, p. 387), “Algumas vezes a expressão capital de giro aparece como sinônimo do ativo circulante, isto é, compreendendo, basicamente o estudo das disponibilidades, das duplicatas a receber e dos estoques”.

Logo o capital de giro está diretamente associado às fontes, as quais a empresa necessita para financiar seu crescimento, está exposto a riscos oriundos de múltiplas áreas, tais como recebíveis, contas a pagar, gerenciamento de estoques, gerenciamento de caixa, etc.

Com a explicação de capital de giro exposta é possível abordar outro importante tema relacionado ao capital: a Necessidade de Capital de Giro (NCG) ou Investimento Operacional em Giro (IOG). Segundo Silva (2013, p.402),

“O chamado “investimento operacional em giro”, ou simplesmente IOG, é uma metodologia de análise de grande utilidade no auxílio da determinação da saúde financeira de uma empresa, fornecendo uma visão sistêmica do impacto das diversas áreas de decisão na empresa e de suas interações.”

Com relação à capacidade de pagamento também é interessante salientar o saldo de tesouraria (T) que é composto pela diferença entre o capital de giro que a empresa tem disponível e a necessidade de capital de giro que a empresa necessita para realizar sua operação. O saldo de tesouraria pode ser visualizado como sendo

um valor residual obtido da diferença entre o capital circulante líquido e o investimento operacional em giro ($T = CCI - IOG$), (BRAGA,1991).

A análise destes índices é de extrema importância para as organizações, onde a NCG, IOG e Saldo Tesouraria podem nos mostrar qual a real necessidade de capital que a empresa obtém. Cada um desses índices analisados separadamente pode gerar uma visão distorcida sobre a realidade, onde um alto valor da necessidade capital de giro não significa que a empresa se encontra em situação desfavorável, sendo que a mesma pode ter um grande potencial de capital de giro e assim suprir esta necessidade. Sabendo disso a análise dos índices em conjunto pode esclarecer a atual necessidade de investimentos ou do direcionamento do capital.

Assim no caso da empresa estudada no presente trabalho, com as informações e análises sobre a NCG, IOG e Saldo Tesouraria, consegue-se avaliar o grau de comprometimento da mesma com o mercado e suas fontes de financiamento (dinheiro não proveniente dos sócios).

3.6 RENTABILIDADE (EBITDA, ROE, ROI, EVA)

Pode-se entender rentabilidade como o valor resultante do retorno sobre um investimento. Para analisar e avaliar esse retorno podem ser utilizados diversos indicadores, no presente trabalho utilizaremos o EBITDA, o ROE, o ROI e o EVA.

Segundo Silva (2013, p. 200), “EBITDA ou LAJIDA (conforme quadro 9.4) é uma medida de performance operacional, que considera as receitas operacionais líquidas, menos os custos e as despesas operacionais, exceto as depreciações e amortizações. Ou seja, é o lucro operacional I, mais as depreciações.”

Resultado operacional líquido		20x3
Lucro Operacional I (Lajir)		94734
Ebitda (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)		
Lajirda (Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização)		30680
Depreciações		125414
Ebit (Earnings before interest and taxes)		
Lajir (Lucro antes dos juros e impostos)		(30680)
Imposto de renda e contribuição social (*)		94734
Nopat (Net operating after taxes)		(32201)
Loldir (Lucro operacional líquido depois dos impostos)		62533

*Para fins deste exemplo, consideramos uma alíquota de IR de 15%, mais um adicional de 10% sobre o lucro antes do IR superior a \$ 60 mil, mais uma alíquota de 9% de contribuição social.

Quadro 3: Cálculo do Ebitda e Nopat (Quadro 9.4)

Fonte: Silva (2013, p. 200)

Ainda segundo Silva (2013, p. 201),

“O conceito de EVA (*Economic Value Added*), valor econômico adicionado patenteado pela empresa Stern Stewart & Company (apesar de ser um conceito antigo), trouxe sua contribuição para análise financeira, por considerar o custo de oportunidade do capital próprio. O lucro líquido contábil é obtido após considerar as receitas, custos e despesas (incluídas as despesas financeiras), porém não considera o custo de capital próprio. Segundo EVA, a empresa só gera valor para os acionistas se seus lucros forem superiores ao custo de todo capital utilizado em suas operações.”

Além dos conceitos já apresentados se faz necessário apresentar mais alguns como o ROE (*Return on Equity*) que conforme Silva (2013, p. 246) “... indica quanto de prêmio os acionistas ou proprietários da empresa estão obtendo em relação a seus investimentos no empreendimento. O lucro, portanto, é o prêmio do investidor pelo risco do seu negócio.”, e como o ROA (*Return on Assets*), retorno sobre o ativo, que também segundo Silva (2013, p. 240) “indica a lucratividade que a empresa propicia em relação aos investimentos totais representados pelo ativo total médio”.

Destarte se faz viável levar em consideração os indicadores expostos, uma vez que demonstram valores reais e de extrema importância para os especialistas e leigos ao se fazer um diagnóstico de uma empresa, seja através de um índice ou do lucro real obtido pela empresa.

Por conseguinte na organização JJ Tintas, a análise da rentabilidade apresenta as quantias de retorno e nível de rentabilidade que ela esta tendo, ou seja, com relação aos investimentos realizados qual o valor esta retornando para os investidores ou sócios da empresa. Deixando claro assim, se os riscos e aplicações feitas pela JJ estão sendo positivas ou não.

3.7 ANÁLISE DA LIQUIDEZ

A análise da liquidez de uma empresa é realizada principalmente através de alguns índices, esses demonstram o quão capaz a empresa consegue efetivamente honrar suas obrigações, como Silva (2010, p. 281) expõe,

“Os Índices de liquidez visam fornecer um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades. No geral, a liquidez decorre da capacidade de a empresa ser lucrativa, da administração de seu ciclo financeiro e de suas decisões estratégicas de investimento e financiamento.”

Um dos índices de liquidez é o LG (Liquidez Geral), que de acordo com Silva (2013, p. 284), “...indica quanto à empresa possui em dinheiro, bens e direitos realizáveis a curto e longo prazo, para fazer face as suas dívidas totais.” Esse índice, ainda conforme Silva (2013, p. 284) pode ser calculado através da fórmula abaixo,

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

Sendo: AC = Ativo circulante

RLP = realizável a longo prazo

PC = passivo circulante

PNC = passivo não circulante

Outro índice importante para essa análise é o LC (Liquidez Corrente), onde segundo Silva (2013, p. 287), “O índice de liquidez corrente (*Current ratio*) indica quanto à empresa possui em dinheiro mais bens e direitos realizáveis no curto prazo (próximo exercício), comparado com suas dívidas a serem pagas no mesmo período.” Ele pode ser calculado através da fórmula:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

E por fim o terceiro índice básico para a análise de liquidez é o de Liquidez Seca (LS) que é a quantia que a empresa possui disponível para pagar suas contas de passivo circulante, assim como Silva (2013, p. 290) descreve,

“O Índice de liquidez seca (*acid test*) indica quanto a empresa possui em disponibilidades (dinheiro, depósitos bancários á vista e aplicações financeiras de liquidez imediata), aplicações financeiras a curto prazo e duplicatas a receber, para fazer face a seu passivo circulante.”

Esse índice pode ser calculado através da expressão:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{Aplicações Financeiras} + \text{Duplicatas a receber}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Em resumo os índices de liquidez indicam como a empresa se encontra em determinado período, mostrando sua capacidade de honrar seus compromissos e dessa maneira dando credibilidade ou não a empresa perante seus fornecedores e clientes.

Com esses valores se faz possível identificar se a empresa consegue pagar suas dívidas, não prejudicar sua imagem e nome perante o mercado, o que envolve seus fornecedores, investidores e clientes.

3.8 CICLO FINANCEIRO E OPERACIONAL

O ciclo financeiro compõe basicamente as entradas e saídas diárias do caixa da empresa e cabe aos administradores da empresa realizar esse controle. De acordo com Helfert (2004, p. 47),

“A tarefa da administração é manter um equilíbrio diário entre a entrada e a saída de caixa, prevendo o impacto de qualquer mudança sobre as operações – causado por suas próprias decisões ou por influências externas – que possa afetar esses fluxos.”

Assim de acordo com Helfert (2004, p. 47), “O princípio é muito simples: obter o melhor desempenho com o mínimo comprometimento diário de fundos”.

Desta forma, pode-se dizer que o ciclo financeiro é a atividade básica de toda organização pelo ponto de vista financeiro, sendo o controle do quanto se tem

no início e no fim do dia. Através desse controle se faz possível gerar e analisar todos os outros indicadores financeiros, sejam eles diários, semanais, mensais ou anuais.

Por meio desse ciclo se tem uma técnica assertiva e clara sobre quanto cada dia a mais ou a menos nesse período significa no disponibilidade de capital da empresa e na necessidade de financiamento de capital com terceiros.

3.9 SALDO DE TESOURARIA

O Saldo de Tesouraria aponta o grau de dependência de empréstimos e financiamentos com terceiros de curto prazo que uma empresa possa ter. Seu constante acompanhamento é essencial para identificar se a estrutura financeira esta sendo feita de uma maneira inadequada, o que pode levar a falência.

Segundo Fleuriet et al. (2010, p. 13), “O Saldo de Tesouraria (T) define-se como a diferença entre o ativo e o passivo erráticos. Apenas para exemplificar, a conta disponível / caixa é considerada como ativo errático e as contas empréstimos de curto prazo e pagamento de Imposto de Renda como passivo errático.” Assim a fórmula para se calcular o saldo de tesouraria pode ser resumida a:

$$T = \text{ativo errático} - \text{passivo errático}$$

Ou

$$T = \text{Capital de Giro} - \text{Necessidade de Capital de Giro}$$

Visando uma melhor compreensão da fórmula exposta por Fleuriet, os autores deste trabalho julgaram importante deixar claro que “ativo errático” e “passivo errático” são as contas do ativo e passivo circulante que são consideradas operacionais, ainda conforme dito por Fleuriet et al. (2010, p. 10) “[...] são contas que não estão diretamente ligadas a operação e cujos valores se alteram de forma aleatória.”

O saldo tesouraria conforme demonstrado envolve o ativo e o passivo circulante e pode nos levar a algumas conclusões, segundo Fleuriet et al. (2010, p. 14),

“Se o Capital de Giro for insuficiente para financiar a Necessidade de Capital de Giro, o Saldo de Tesouraria será negativo. Neste caso, o passivo errático será maior do que o ativo errático. Isto indica que a empresa financia parte da Necessidade de Capital de Giro e/ou ativo permanente com fundos de curto prazo, aumentando portanto seu risco de insolvência. Se o Saldo de Tesouraria for positivo, a empresa disporá de fundos de curto prazo que poderão, por exemplo, ser aplicados em títulos de liquidez imediata (*Open Market*), aumentando assim sua margem de segurança financeira. É importante observar que um Saldo de Tesouraria positivo e elevado não significa necessariamente uma condição desejável para as empresas; pelo contrário, pode significar que a empresa não esteja aproveitando as oportunidades de investimentos propiciadas por sua estrutura financeira, caso em que o Saldo de Tesouraria “engorda” por falta de uma estratégia dinâmica de investimentos.”

Destarte, pode-se concluir que o saldo de tesouraria para a diagnose financeira de uma empresa é relevante. Afinal aponta para a possibilidade de falência de uma empresa no curto prazo podendo ser talvez o indicador mais claro e rápido a ser compreendido por o proprietário ou pelos sócios de uma organização.

Por meio desse saldo consegue-se prever e visualizar de uma forma mais clara como a JJ estará perante o risco de falência e de dependência de capital (dinheiro) de financiadores.

3.10 EFEITO TESOURA

O efeito tesoura ocorre quando uma empresa decide expandir seus negócios de maneira significativa sem um planejamento bem estruturado, fazendo com que sua necessidade de capital de giro aumente, através de estoques maiores, aumento do prazo dado a clientes para pagamento e a não manutenção dos prazos para compra. Esses fatores levam a empresa a uma situação de possível falência. De acordo Rasoto (2003, p. 2):

“O efeito tesoura ou *overtrade* acontece quando uma empresa expande significativamente o nível de operações e vendas, sem o devido suporte de recursos para financiar o decorrente aumento da necessidade do capital de giro. Empresas que têm tesouraria negativa necessitam tomar recursos a curto prazo no sistema financeiro nacional, onde as taxas de juros são proibitivas.”

Esse efeito segundo Fleuriot et al. (2010, p. 38),

“...pode acontecer devido algumas situações:

1. As vendas da empresa crescem a taxas anuais elevadas.
2. A relação Δ NCG/vendas mantém-se, substancialmente, mais elevada do que a relação Autofinanciamento/vendas, durante o período de crescimento das vendas.
Considera-se que ambas as relações sejam positivas.
3. Durante o período de crescimento das vendas, as fontes externas, que aumentam o Capital de Giro, são utilizadas somente para novos investimentos em bens do ativo permanente que, por sua vez, diminuem o Capital de Giro.”

Sendo assim, o efeito tesoura deve ser levado em consideração durante qualquer análise financeira realizada, pois aponta o maior risco existente para qualquer organização, o do fechamento ou encerramento das atividades.

Como nesse trabalho será realizado um diagnóstico sobre a empresa JJ, técnicas como a do efeito tesoura auxiliam a entender se as expectativas e planejamentos estão sendo feitos de maneira correta e estruturada.

3.11 CUSTO MÉDIO PONDERADO DE CAPITAL OU WACC

O custo médio ponderado de capital ou WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) é basicamente a taxa mínima de atratividade relacionada aos projetos de uma empresa ou então a taxa utilizada para avaliar uma empresa descontando os fluxos de caixa livres para acionistas e proprietários.

O custo médio ponderado de capital ou WACC de acordo com Endler (2004),

“[...] é obtido pelo cálculo da média ponderada de todos os custos de financiamentos de curto e longo prazo, utilizados por uma empresa para financiar suas atividades, ou seja, consideram-se o custo do patrimônio líquido (capital próprio), o custo da dívida (capital de terceiros) e os custos de títulos híbridos, a exemplo dos dividendos preferenciais”.

Buscando deixar a explicação mais simples possível Endler (2004) cita que:

“O custo médio do capital ponderado representa o valor do dinheiro no tempo, utilizado para converter os fluxos de caixa futuros a valor presente, em outras palavras, é o retorno exigido sobre seu capital investido para que a empresa atinja o equilíbrio na aplicação efetuada”.

Portanto o WACC é essencial para realizar um diagnóstico financeiro de uma empresa, afinal ele nos aponta o valor do dinheiro no tempo deixando claro aos sócios, acionistas ou investidores o possível retorno que suas aplicações teriam. Em outras palavras, o cálculo do WACC indica se os investimentos e aplicações feitas na empresa serão interessantes, atingindo os resultados estipulados ou não.

Cessando esse capítulo, considera-se válido salientar o que foi exposto. Foram apresentados os conceitos e importância de todos os indicadores que foram utilizados para a realização desse trabalho almejando atingir uma boa análise financeira, passando por balanço patrimonial, diagnóstico empresarial, demonstrativo de resultado, análise de lucratividade e desempenho, capital de giro, rentabilidade, análise de liquidez, ciclo financeiro e operacional, saldo de tesouraria, efeito tesoura e custo médio ponderado de capital (WACC).

4 METODOLOGIA

Existem diversos métodos que podem ser utilizados para se realizar uma consultoria a uma empresa ou pessoa. Segundo Guttmann e Crocco (2005 p.82),

“O consultor estabelece contato inicial com seu cliente de duas formas: ou ele se apresenta ou é chamado a se apresentar. Normalmente esse primeiro contato é por telefone ou via eletrônica (e-mail). A tendência inicial é, fundamentalmente, a de cada parte explorar o conteúdo da outra, sem expectativa de fechamento de negócio. Qualquer que seja esse contato, o fio condutor é exatamente o mesmo, ou seja, o consultor não sabe, exatamente, se existem problemas ou necessidades para a utilização de pessoas externas ao foco do assunto e, também, se vai haver disposição do cliente em querer aceitar o que o consultor vai oferecer. O importante é conseguir uma visita pessoal, pois nessa ocasião será possível explorar o atual momento da empresa, seus pontos fortes e fracos, quais inquietudes os executivos têm para conduzir e alavancar os negócios e, ao mesmo tempo, para o cliente explorar quais produtos o consultor tem, se existe empatia entre as partes, se uma possibilidade concreta se apresenta para uma contratação dos serviços de consultoria.”

Independente do método escolhido sempre acontecerá o contato entre a empresa (cliente) e o consultor, podendo esse ser via telefone, e-mail, através de rede de relacionamentos, eventos, etc. Após a realização desse primeiro contato é comum agendar uma primeira visita, nesse primeiro encontro são realizadas seguidas 4 etapas básicas como se pode ver na figura 2:

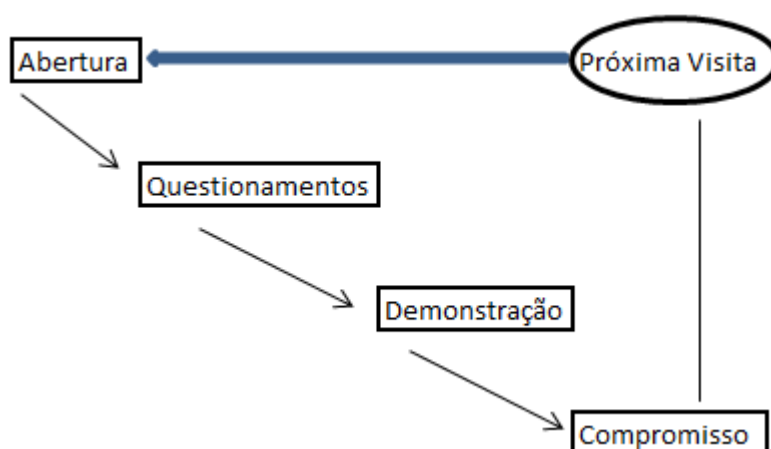


Figura 2 – Fases da Visita
Fonte: Guttman e Crocco (2005, P. 83)

1ª Etapa – Abertura: É o primeiro contato entre as partes, dura entre 30 segundos e 3 minutos, nela é possível notar se houve uma empatia entre as partes, onde são analisadas a postura, palavras e gestos.

2ª Etapa – Questionamento: Nessa etapa são realizadas as perguntas entre as partes, para um melhor conhecimento entre cada parte. No início são perguntas genéricas para um maior entendimento do negócio e com o decorrer da reunião se tornam mais específicas para um maior aprofundamento nos temas.

3ª Etapa – Demonstração: É nessa parte que em que o cliente e o consultor apontam suas qualidades que justificam a discussão do problema em questão. Segundo Guttman e Crocco (2008, p.84),

“É preciso classificar com bastante propriedade o que é uma rejeição e o que é uma objeção. Rejeição é uma negativa, sem possibilidade de qualquer motivo, justificativa ou explicação. É um “não categórico” por parte de um dos participantes. Existe uma única razão em uma rejeição: “porque não existe interesse”, sem qualquer tipo de abertura que possibilite maiores ou outras explicações. Uma objeção também é uma negativa, mas com algum tipo de explicação, motivo ou justificativa, ou seja, para mostrar uma provável causa da objeção. Se na rejeição não existe abertura para encontrar-se a causa, na objeção essa possibilidade de trabalhar a causa é uma atitude natural.”

4ª Etapa – Compromisso: Esse é o momento em que se define o agendamento de uma próxima reunião, o envio de algum material extra ou qualquer outra atitude que demonstre uma relação de compromisso entre as partes.

Outro ponto de extrema relevância para o consultor é saber quem é necessário participar dessa reunião, afinal para a prestação de um bom serviço o

cliente precisa fazer a sua parte passando o maior número de informações possível ao consultor. Sendo assim Guttman e Crocco (2008, p.86) definem os perfis básicos para participar dessa reunião inicial:

“... alguém que exerça influência sobre a organização, que aprecie a idéia de obter a colaboração de um consultor, que tenha uma percepção dos problemas e oportunidades da empresa, que tenha familiaridade com o processo de consultoria e entenda a necessidade do cliente em participar ativamente e até a presença de pessoas hostis, céticas, ou que possuam idéias erradas sobre o trabalho do consultor.”

Dando continuidade a essa etapa inicial para coleta de dados o consultor deve realizar questionamentos com o intuito de identificar as necessidades e expectativas dos clientes. Basicamente esse questionamento segue 4 tipos de perguntas de acordo com Guttman e Crocco (2008, p.88),

1. “Perguntas de situação ou de momento: contexto em que a empresa está inserida.
2. Perguntas sobre problema ou extensão: são as que procuram saber sobre as dificuldades, insatisfações gerais, problemas que o cliente esteja enfrentando.
3. Perguntas de implicação ou de grau: perguntas que proporcionam ao consultor saber de mais detalhes sobre os problemas, insatisfações e dificuldades.
4. Perguntas que necessitam de resultado ou de ação: são as que geram no cliente a visualização da solução, deixando claro o valor e utilidade dessa proposta.”

Arelado aos métodos tradicionais de consultoria, hoje, existem softwares que auxiliam na análise e compreensão dos dados e informações coletados junto a empresa. Um desses softwares é o AR FINANCIAL (Rasoto, 1991), o qual foi utilizado no desenvolvimento deste trabalho.

Esse software foi criado em 1991 quando se utilizava de uma linguagem CLIPER, com o passar do tempo, surgimento de novas necessidades e avanço da tecnologia, em 1996 o software começou a utilizar a linguagem ACCESS. Após essa atualização o programa disponibilizou uma série de inserções de análise de sensibilidade a partir dos balanços patrimoniais e demonstrativo de resultados, várias projeções de ciclo operacional em dias, capital de giro, necessidade de capital de giro, tesouraria líquida, além das simulações a partir de valor econômico agregado, ponto de equilíbrio, alavancagem operacional, financeira e combinada, assim como projeções de custo de capital médio ponderado, e análise de sensibilidade do retorno sobre o ativo e retorno sobre o patrimônio líquido, usando os conceitos da fórmula *Du Pont*.

O AR Financial é um sistema gratuito onde o usuário só precisa acessar o site <http://www.arfinancial.com.br>, se registrando como estudante, analista de mercado ou usuário de empresa. Realizado o registro o usuário pode fazer uso do software clicando no link conforme figura 3.

Figura 3 – Tela inicial software AR Financial
Fonte: arfinancial.com.br/portal.html – acesso 2016

Para se utilizar das informações fornecidas pela ferramenta o usuário precisa selecionar uma empresa dentre as que estão disponíveis. Nessa lista estão presentes todas as empresas que se enquadram nos quadros de governança corporativa nível 1, nível 2 ou do novo mercado e que possuam capital aberto. Caso o interessado em realizar a análise tenha como objetivo usufruir desse sistema para

uma empresa que não esteja dentro de um dos níveis de governança corporativa e nem seja uma sociedade anônima, como é o caso da maioria das empresas no Brasil, essa pessoa deve entrar em contato com o proprietário / responsável pela ferramenta e solicitar a inclusão das informações da mesma no sistema. Depois de incluídas as informações no software, ele possibilita uma série de análises da tesouraria dinâmica e rentabilidade, além de índices tradicionais de análise financeira.

Sendo um software gratuito, reconhecido pelo mercado, com mais de 25 anos de existência, oferecendo todas as análises financeiras necessárias para a realização do presente trabalho (como exposto no referencial teórico), os autores julgaram como melhor opção utilizá-lo no diagnóstico e assim obter os índices financeiros da empresa JJ.

Conforme indica Bardin (2009, p.121), análise de conteúdo pode ser organizada em três pontos principais: pré- análise, exploração do material e tratamento dos resultados (conclusão e a interpretação).”

Assim o conteúdo dos dados e informações geradas são realizadas a partir de categorias pré-estabelecidas para facilitar a análise. Seguindo o conceito proposto por bardin, os principais temas do trabalho foram colocados em uma tabela de duas colunas, onde os autores separaram uma coluna com as principais categorias e a outra com os principais autores sobre cada uma delas. O modelo criado e utilizado pelos autores pode ser visualizado na tabela 1.

Tabela 1 – Divisão por categorias

CATEGORIAS	AUTORES DE EMBASAMENTO
EBITDA - <i>Earning before interest, taxes, depreciation and amortization</i> , nos demonstra o lucro operacional da organização, levando em conta as receitas descontadas dos custos e despesas operacionais.	Silva, Rasoto, Nogueira e Santos
Saldo Tesouraria - é composto pela diferença entre Ativo Operacional e Passivo Operacional, nos indicando quanto a empresa financia da sua NCG com capital externo ou apontando quanto a empresa tem disponível para realização de outros investimentos.	Rasoto e Fleuriet
ROI - <i>Return on Asset</i> , indica a lucratividade que a empresa propicia em relação ao ativo total.	Silva, Santos, Rasoto e Fleuriet
ROE - <i>Return on Equity</i> , indica quanto de prêmio os acionistas ou proprietários da empresa estão obtendo em relação a seus investimentos no empreendimento.	Silva, Santos, Rasoto e Fleuriet

Fonte: Autores baseado nas informações fornecidas

5 DIAGNÓSTICO

Tendo em vista as informações evidenciadas sobre a empresa JJ Tintas e a metodologia utilizada, agora daremos início a análise e diagnóstico financeiro da empresa visando apresentar todas as ações tomadas para chegarmos a nossa conclusão.

Primeiramente como é necessário para a realização de uma consultoria/diagnóstico quer seja financeiro ou não de uma empresa, foi realizado um contato via telefone com a JJ Tintas para agendarmos uma reunião. Nesse primeiro contato nos apresentamos e conseguimos agendar um horário com o diretor geral da empresa. Seguindo a metodologia utilizada e proposta por Guttman e Crocco (2005, p. 82) os autores do trabalho realizaram as 4 etapas durante a primeira reunião.

1ª Abertura – Na qual foi possível realizar a apresentação das partes, responsável pela empresa e os autores do presente trabalho.

2ª Questionamento – Após a apresentação entre as partes foi possível dar início as perguntas pertinentes ao objetivo do presente trabalho. As perguntas realizadas foram: “Como é feito seu controle financeiro atualmente? ; Poderíamos ter acesso aos seus balanços e demonstrativos financeiros? ; São feitos os balancetes da empresa?; Existe algum tipo de pagamento que é feito e não consta no balanço?; Como podemos conseguir essas informações?”. Partindo de uma conversa positiva e produtiva o diretor geral da JJ nos confirmou a existência das informações solicitadas, nos mostrou as mesmas e confirmou que ao término da conversa enviaria o conteúdo via meio eletrônico (e-mail / pen drive). Para assim ser possível dar início ao diagnóstico de fato da empresa.

3ª Demonstração – Nessa etapa nos foi exposto pelo diretor sua vontade em realizar um diagnóstico financeiro para compreender melhor como estava sua empresa nessa área e também nos foi deixado às portas abertas para realização do presente trabalho.

4ª Compromisso – Ao fim da reunião o proprietário nos confirmou quem seria a pessoa responsável por nos fornecer as informações requisitadas e confirmou mais uma vez a nossa permissão para o desenvolvimento do trabalho / análise com apenas uma ressalva, nos pediu para que não fosse revelada a sua

identidade nem os nomes da empresa ou de qualquer pessoa que nos fornecesse informação. Por fim foi proposto o acordo de confidencialidade das informações e foi agendado um dia para entrarmos em contato novamente em busca das informações além de conhecermos a principal loja da rede.

Dando continuidade ao objetivo, os autores seguiram o cronograma acordado com o responsável pelas informações, o qual cumpriu o combinado e repassou as mesmas para os autores realizarem o trabalho. Com todos os dados disponíveis em mãos, foi possível através do dono e responsável do software AR Financial, fazer a inserção das informações no sistema e assim através de bases estruturadas confirmar a verdadeira situação financeira da empresa.

A partir dessa parte do trabalho apresentaremos as informações recebidas e também as mesmas trabalhadas através do software AR Financial, já citado, chegando a conclusões e definindo o atual diagnóstico financeiro da empresa.

A primeira informação a qual tivemos acesso foi ao balanço patrimonial. Analisando-o foi possível identificar que a empresa de tintas demonstra corretamente o balanço patrimonial da empresa, mantendo as subdivisões dentro do ativo total (ativo circulante e ativo não circulante) e do passivo total (passivo circulante, passivo não circulante e patrimônio líquido), além de manter a igualdade entre os somatórios destes grupos.

Ao analisar os dados do balanço da empresa, (Quadro 4) se fez possível identificar que o ativo operacional da empresa vem aumentando consideravelmente, este seria composto pelo valor a receber de seus clientes a curto prazo, pelos impostos a recuperar, pelo valor de seu estoque e pelos adiantamentos de clientes, sendo o estoque o maior responsável por este crescimento do ativo operacional. Analisando as contas do ativo não circulante da empresa, podemos verificar que elas ficaram estáveis no período analisado, exceto os ativos imobilizados que cresceram e ao final de 2015 somavam mais de 1 milhão de reais.

Em conjunto a este crescimento de ativos, os passivos devem crescer na mesma proporção, assim verificamos que o valor pago a fornecedores e o patrimônio líquido da empresa foram as contas que mais cresceram neste período, sendo que as mesmas praticamente dobraram seu valor, demonstrando a evolução da empresa no mercado atuante neste período.

Balanco Patrimonial					
Descrição		2012	2013	2014	2015
Ativo Circulante	Ativo tesouraria				
	CAIXA	845.425,00	543.612,00	1.080.946,00	874.933,00
	Ativo Operacional				
	Duplicatas a Receber	7.752.096,00	8.886.038,00	9.346.957,00	9.297.330,00
	Impostos a Recuperar	33760	20097	709709	28867
	ESTOQUES	7.436.528,00	9.290.026,00	10.096.209,00	12.450.308,00
	ADIANTAMENTOS		12247	101177	101177
Ativo Não circulante	ATIVO NÃO CIRC - RLP				
	INVESTIMENTOS	73600	73600	73600	73600
	IMOBILIZADO	847.114,00	1.211.159,00	1.185.517,00	1.039.896,00
	DIFERIDO	34388	34388	34388	34388
	ATIVO DE COMPENSAÇÃO	- 200.441,00	- 201.269,00		
TOTAL		16.822.470,00	19.869.898,00	22.628.503,00	23.900.499,00
Passivo Circulante	Passivo Operacional				
	FORNECEDORES	3205251	6478759	7465471	8772314
	Impostos a Pagar ou a Recolher	414.351,00	278.371,00	923.432,00	115.912,00
	Salários e Contribuições Previdenciários	176178	232205	244623	240421
	Outras Provisões	543.702,00	442.381,00	459.236,00	569.434,00
Passivo Não Circulante	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	8275000	8852307	7650076	6791112
	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	3074960	1774246	3515119	4786121
PL	RESULTADOS DE EXERCÍCIOS FUTUROS	-198645	-201269		
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.331.673,00	2.012.898,00	2.370.545,00	2.625.185,00
TOTAL		16.822.470,00	19.869.898,00	22.628.502,00	23.900.499,00

Quadro 4 – Balanço patrimonial JJ Tintas

Fonte: Balanço fornecido pela empresa em Março de 2016

Com os dados do balanço em mãos passamos as informações para o software AR Financeiro, o qual nos disponibilizou um Balanço resumido da empresa, onde a visualização de cada grupo de contas é muito mais clara, o que facilita a compreensão e a análise da evolução de cada grupo (Figura 3). Como pode ser observado os grupos de contas ativo e passivo operacional vem aumentando consideravelmente e o ativo tesouraria manteve-se no período, portanto concluímos que a empresa vem investindo muito em sua operação, mantendo o dinheiro em caixa, aumentando seu estoque para focar no aumento de seu poder operacional. Esse aumento no ativo operacional gera também aumento nos gastos operacionais, porém o principal objetivo é o aumento no patrimônio líquido da empresa, que através de lucros retidos possibilita autofinanciamento para alavancar o crescimento e diminuir os empréstimos e financiamentos com terceiros (valor representado pelo passivo tesouraria).

Sintetizando as informações acima citadas, pode-se concluir que o aumento nos estoques acarreta um maior financiamento da sua operação, porém com o seu patrimônio líquido mais valioso, pode-se diminuir as dívidas junto a bancos e investidores e assim buscar um crescimento através do próprio capital.

Empresa Seleccionada: JJ

em reais

 Tesouraria
 Operacional
 Não Circulante
 Resumo

Ativo Resumo

Conta	Descrição	2012	2013	2014	2015
a	Ativo Tesouraria	845425	543612	1080946	874933
b	Ativo Operacional	15222384	18208408	20254052	21877682
c	Ativo Não Circulante	754661	1117878	1293505	1147884
d	Total	16822470	19869898	22628503	23900499

Passivo Resumo

Conta	Descrição	2012	2013	2014	2015
	Passivo Tesouraria	8275000	8852307	7650076	6791112
	Passivo Operacional	4339482	7431716	9092762	9698081
	Passivo Não Circulante	4207988	3585875	5885664	7411306
	Total	16822470	19869898	22628502	23900499

Figura 4 – Balanço Patrimonial Resumido

Fonte: Os autores com base nos dados lançados no ARfinanceiro, 2016

Dando sequência à análise, no quadro 5 está a DRE (Demonstração de resultado para os exercícios) da empresa JJ, através dela se pode analisar o resultado obtido pela empresa nos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015 (Figura 4). Dele podemos concluir que a indústria teve uma receita bruta de R\$69.595.175,00; R\$78.265.145,00; R\$80.719.122,00 e R\$84.041.311,00 no período analisado. Acompanhando o ritmo de aumento da receita bruta, o resultado da operacional teve um crescimento de 71,62% neste período passando de R\$1.738.994,00 em 2012 para R\$2.984.573,00 em 2015.

Falando sobre o lucro líquido do exercício, podemos verificar que a empresa conseguiu um crescimento de 77,03% entre os anos de 2012 e 2014 e no ano de 2015 este crescimento foi freado por uma queda de 5% quando comparado ao lucro líquido de 2014. Porém dentro do período analisado podemos verificar a evolução da margem líquida sobre as vendas, onde em 2012 o lucro líquido representava 1,92% das vendas e em 2015 este índice passou para 2,68%, mostrando que a receita aumentou em maior proporção quando comparado ao crescimento dos custos, despesas e impostos a serem pagos.

Esses resultados para mostram que a empresa está sendo muito mais rentável para o seu proprietário, com o aumento das vendas atrelado ao aumento da margem de retorno das vendas, nos indica que mesmo que a empresa vendesse as

mesmas quantidades de anos anteriores, sua operação ainda assim estaria trazendo mais lucro.

Empresa Seleccionada: JJ

em reais

Conta	Descrição	2012	2013	2014	2015
2070	RECEITAS TOTAIS	69595175	78265145	80719122	84041311
2130	DEDUÇÕES DA RECEITA	7185437	11371499	11732126	12557849
2240	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	62409738	66893646	68986996	71483462
2250	CUSTOS	43182561	44368078	47109650	48367159
2300	RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	19227177	22525568	21877346	23116303
2310	(-) Despesas com Vendas	-8002032	-8944274	-8828095	-9988615
2320	(-) Despesas Administrativas	-7850626	-8976026	-9638008	-8846196
2330	(-) Despesas com Honorários Administrativos	-64836	-86921		
2340	(-) Despesas de Depreciação e Amortização	-91172	-124671	-163427	-175447
2350	(-) Desp. de crédito e liquidação duvidosa				
2360	(-) DESPESAS FINANCEIRAS	2018553	2153396	1199515	1686519
2400	RECEITAS FINANCEIRAS	539016	951087		
2440	(-) Despesas com Tributos				
2450	(-) Outras Despesas Operacionais			-290712	-624300
2460	(+) Outras Receitas Operacionais	20		1405292	1189347
2470	(+/-) Equivalência Patrimonial				
2480	(+) Receitas de Dividendos / Lucros a Distribuir				
2490	RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	1738994	3191367	3162881	2984573
2500	DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	35549			
2540	RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	545			
2580	CORREÇÃO MONETÁRIA				
2650	RESULTADO ANTES DO IR/CS	1703990	3191367	3162881	2984573
2660	(+/-) Imposto de Renda	-251908	-596196	-562997	-522800
2670	(+/-) Contribuição Social	-109614	-235026	-223193	-208834
2680	(+/-) Imposto de Renda e Contribuição Social				
2690	(-) Participações e Contribuições				
2695	(+) Reversão de Juros sobre Capital Próprio				
2700	RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1342468	2360145	2376691	2252939

Figura 5 – Demonstrativo de resultado JJ Tintas

Fonte: Os autores com base nos dados lançados no ARfinanceiro, 2016

Outro índice interessante analisado através do software é o EBITDA (Quadro 5 e gráfico 1), que demonstra qual foi à geração operacional de recursos, sem excluir as depreciações da atividade da empresa. Este índice vem aumentando na empresa JJ, pelo fato de que a mesma esta com uma margem de rentabilidade maior e em consequência sua receita total acompanha este crescimento.

Concluindo assim que a operação de comercialização de tintas vem trazendo mais lucro para o proprietário quando comparado às receitas e custos operacionais dos anos anteriores.

Descrição	2012	2013	2014	2015
Resultado antes do IR/CS	1703990	3191367	3162881	2984573
Depreciação	91172	124671	163427	175447
Receita Financeira	-539016	-951087		
Despesas Financeiras	2018553	2153396	1199515	1686519
Ebitda	3274699	4518347	4525823	4846539

Quadro 5 – EBITDA JJ Tintas

Fonte: Os autores com base nos dados lançados no ARfinanceiro, 2016

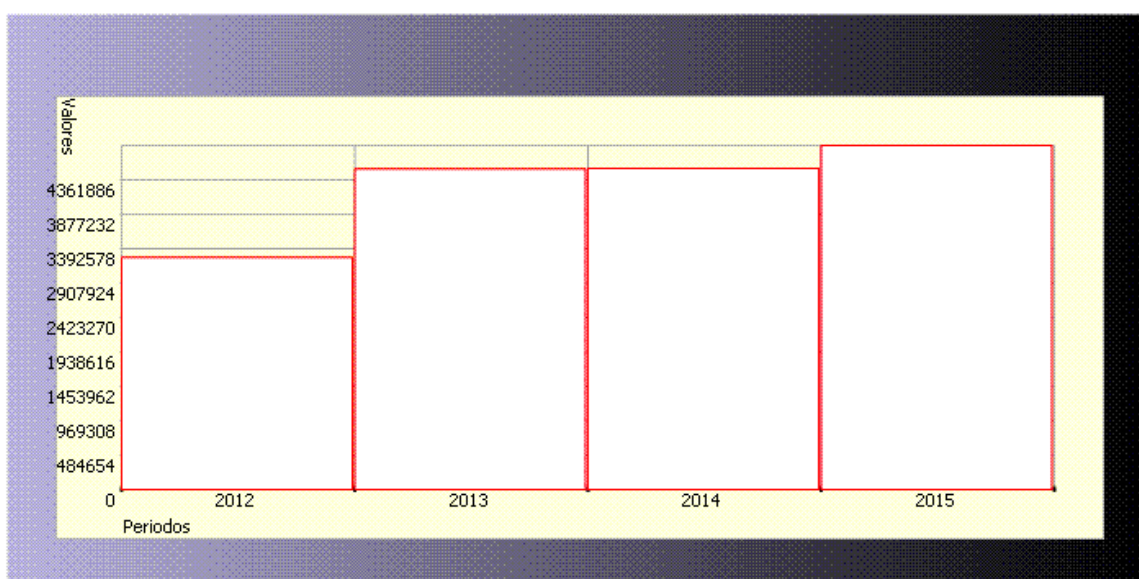


Gráfico 1 – Ebitda JJ Tintas

Fonte: Os autores com base nos dados lançados no ARfinanceiro, 2016

Partindo para a análise dos índices de liquidez da empresa, os mesmos nos informam do quanto capaz a empresa é de cumprir com seus compromissos financeiros, onde no caso da JJ Tintas a disponibilidade de capital a ser investido na operação vem sofrendo oscilações de ano para ano. Atrelado a essa situação, o crescimento do índice de liquidez corrente nos demonstra que a empresa, partindo da visão geral do período (4 anos), melhorou a capacidade de pagar suas dívidas de curto prazo onde, em 2012, a cada R\$ 1,00 de dívida a empresa possuía R\$ 1,27 disponíveis para pagar e em 2015 tinha a disponibilidade de R\$1,38.

A empresa vem aumentando a parte de seus ativos circulantes destinados a seus estoques, portanto o índice de liquidez seca da mesma caiu no decorrer do

período (quadro 6). Isto significa que a empresa apresenta capacidade de pagamento de apenas R\$ 0,62 disponíveis para cada R\$ 1,00 de dívida existente. Portanto caso ocorra uma crise nos setor ou algum outro motivo que leve a empresa JJ a fechar as portas, a mesma não seria capaz de honrar com suas dívidas. Esse fato se torna importante porque afeta diretamente na avaliação que possíveis investidores e financiadores da empresa fazem quando pensam em aplicar ou emprestar dinheiro para a JJ.

Já a figura 4, demonstra que a empresa possui menos capital em caixa para pagar suas obrigações mesmo tendo um aumento no índice de liquidez corrente. Isso significa que os grandes investimentos em estoque podem aumentar alguns índices de liquidez, porém efetivamente acabam diminuindo o capital disponível em caixa e assim diminuindo o saldo tesouraria, também como o índice de liquidez dinâmica, que mostra a real capacidade da empresa em cumprir com sua obrigações.

Conta	2012	2013	2014	2015
Capital Circulante Líquido (CCL) em R\$	3453327,00	2467997,00	4592160,00	6263422,00
Liquidez Corrente	1,27	1,15	1,27	1,38
Liquidez Seca	0,68	0,58	0,67	0,62
Liquidez Geral				

Quadro 6 – Índices de liquidez

Fonte: O autor com base nos dados lançados no ARfinanceiro, 2016

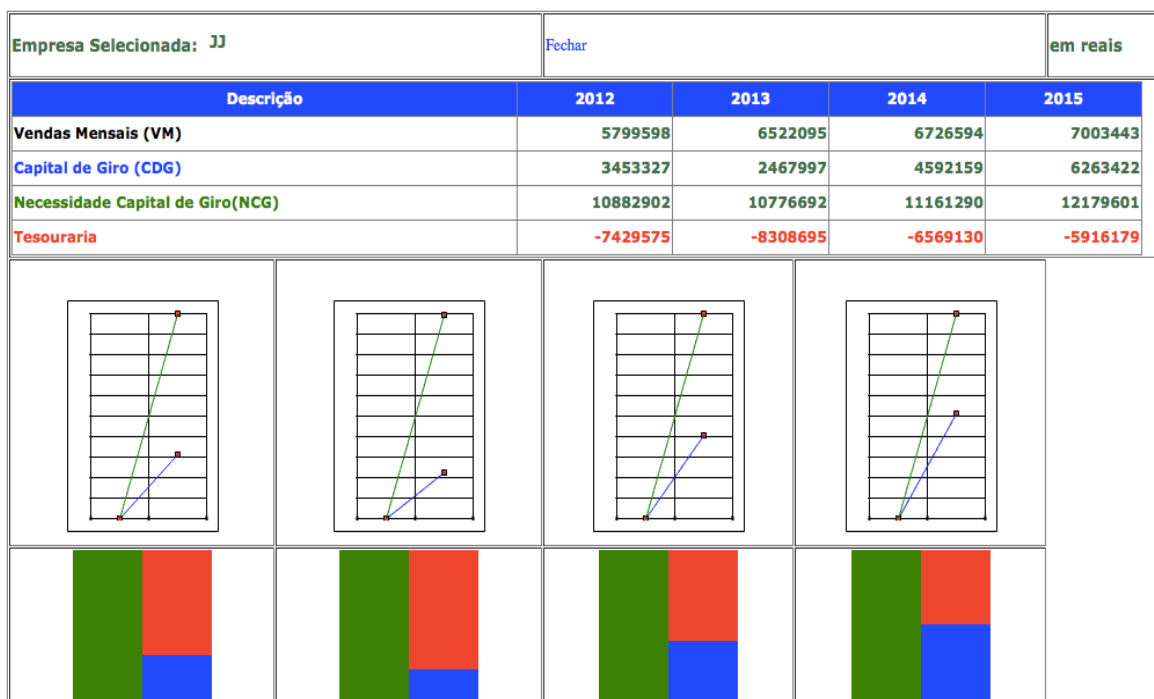


Figura 6 – Estrutura de Capital

Fonte: O autor com base nos dados lançados no ARfinanceiro, 2016

Empresa Selecionada: JJ

Fechar

VM - Vendas Mensais

CDG - Capital de Giro

NCG - Necessidade Capital de Giro

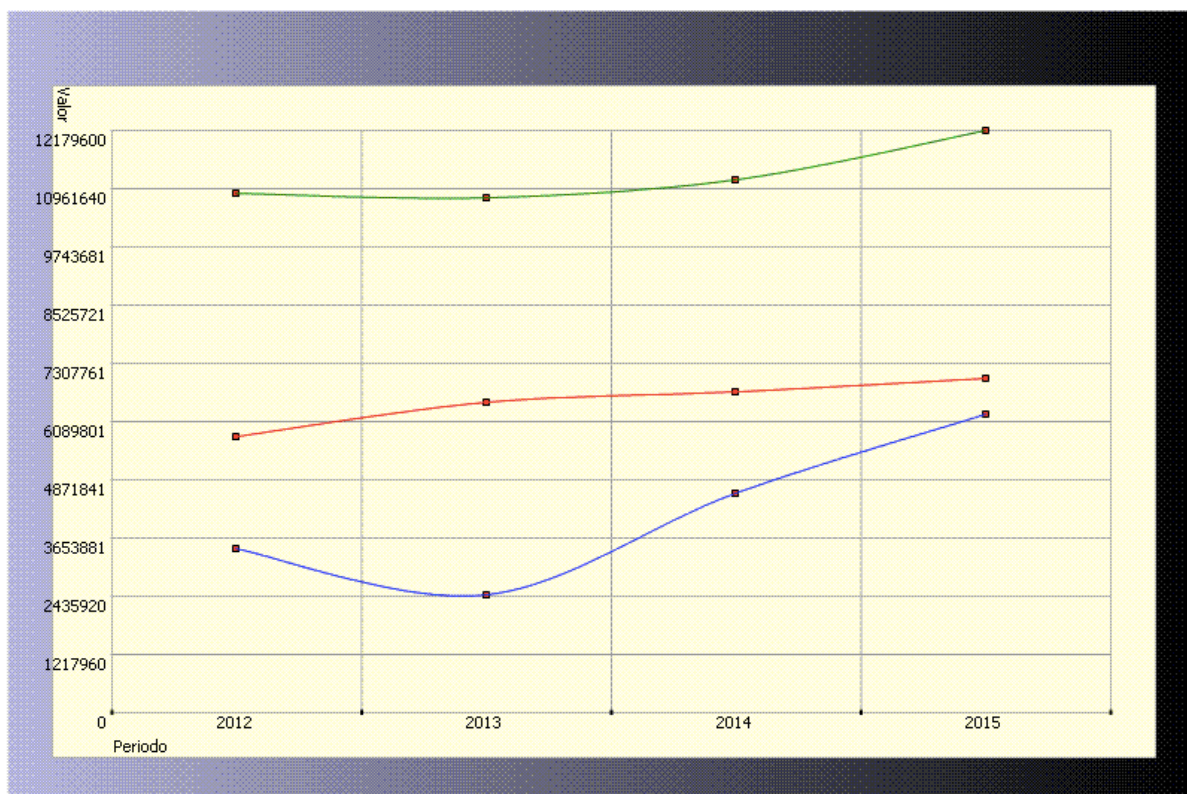


Gráfico 2 – Efeito Tesoura JJ Tintas

Fonte: O autor com base nos dados lançados no ARfinanceiro, 2016

Analisando o Saldo tesouraria da empresa pode-se chegar a algumas conclusões sobre como a empresa JJ Tintas está gerenciando seus processos e acordos, tanto com fornecedores quanto com clientes. Primeiramente vamos falar sobre a necessidade de capital de giro (NCG) da empresa, que cresceu cerca de 11% nesses quatro anos de operações, isso devido ao aumento considerável dos ativos operacionais. Tendo a finalidade de financiar essa necessidade de capital, o capital de giro (CDG) da empresa também apresentou um crescimento, porém numa proporção maior crescendo 81% no mesmo período. Esse crescimento menor da NCG quando comparado ao crescimento do CDG, levou à queda do saldo de tesouraria, o que mostra que a empresa possui um maior comprometimento do seu capital destinado à sua operação.

Segundo Fleuriet (2010), uma empresa deve se basear no saldo tesouraria, no qual deve buscar outras aplicações financeiras caso o saldo esteja muito positivo, não deixando o capital parado, e caso o saldo seja negativo a organização deve buscar capital de terceiros para financiar sua operação.

O ciclo operacional da empresa nos indica que a JJ Tintas no início do período analisado financiava a sua operação por 56 dias e passou para 52 dias de financiamento em 2015. Essa queda foi positiva para a empresa, que no mesmo período aumentou sua operação que atrelada ao aumento das vendas resultou no aumento da necessidade de capital de giro, que foi de R\$ 1.296.699,00. Percebe-se também que o fato da JJ Tintas realizar um crescente adiantamento a seus fornecedores e trabalhar com prazos de recebimento de seus clientes ainda elevados, são fatores que fazem com que o período de financiamento da operação pela da empresa continue elevado.

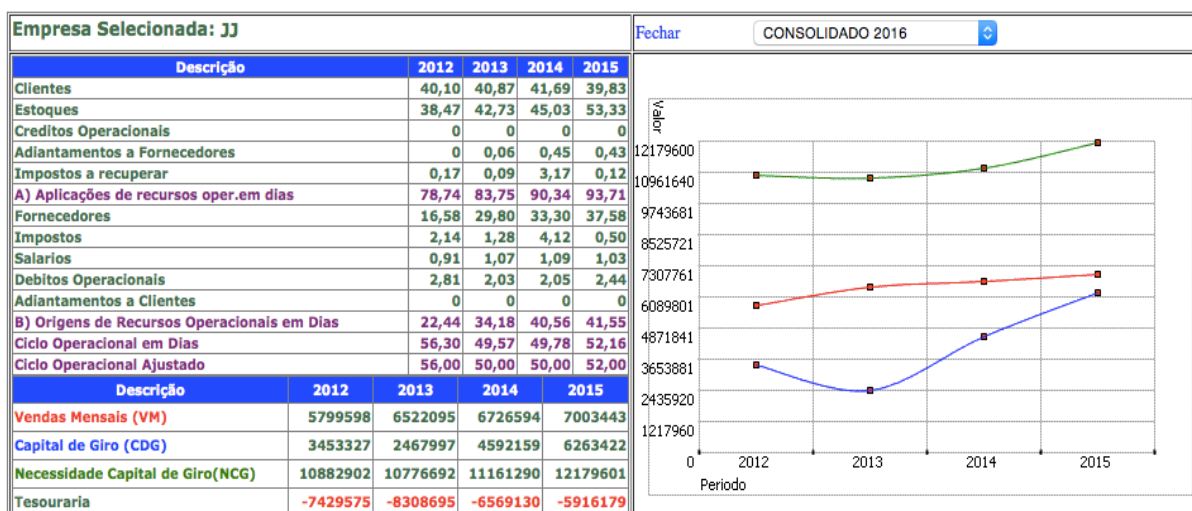


Figura 7 – Ciclo Operacional/ Estrutura de Capital/ Efeito Tesoura

Fonte: Os autores com base nos dados lançados no software ARfinancial, 2016

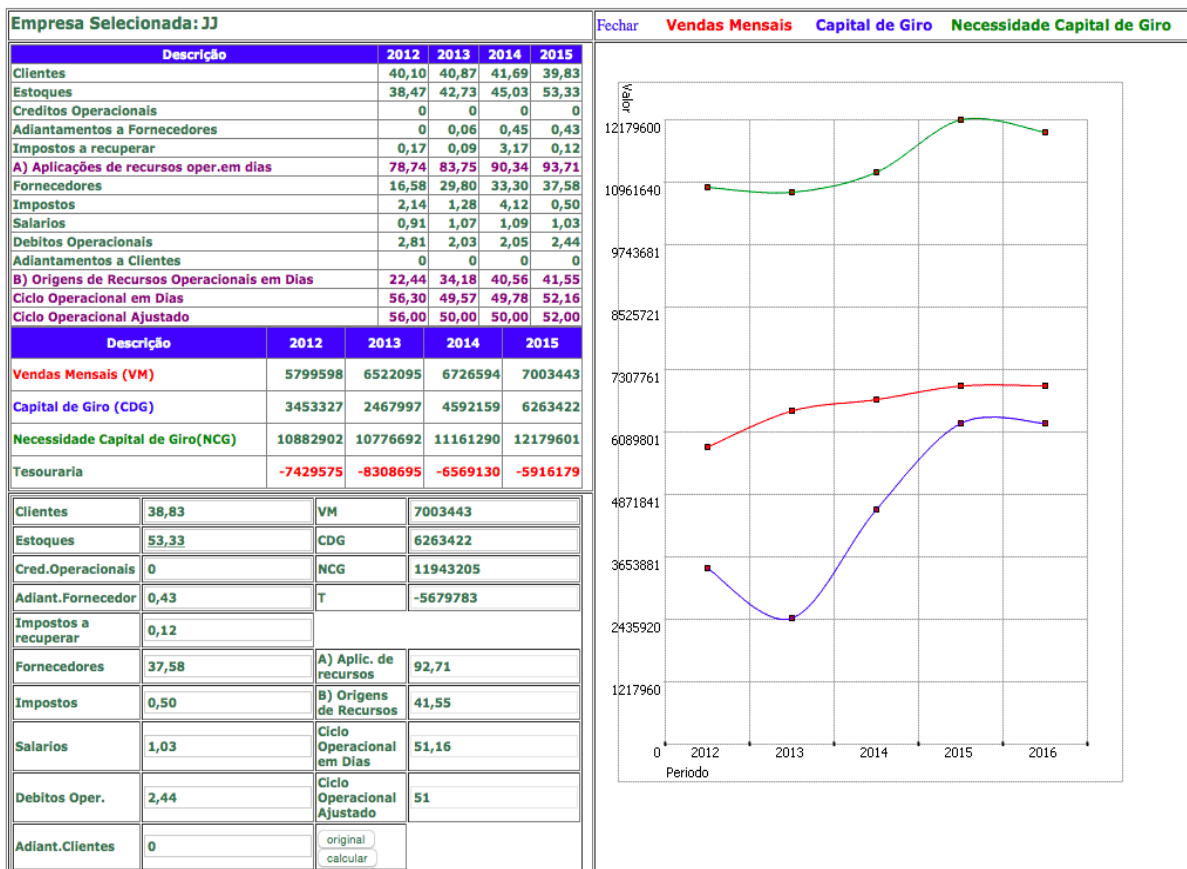


Figura 8 – Ciclo Operacional/ Estrutura de Capital/ Efeito Tesoura

Fonte: Os autores com base nos dados lançados no software ARfinacial, 2016

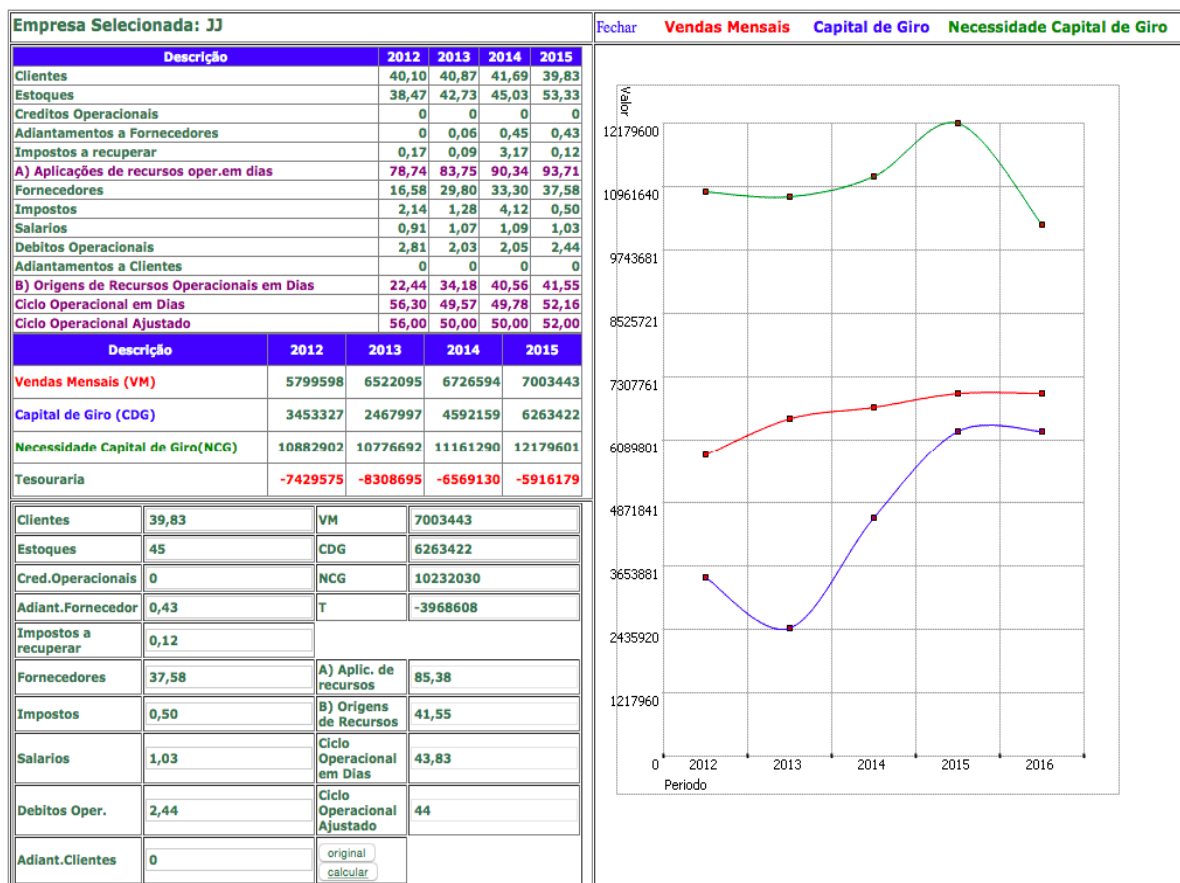


Figura 9 – Ciclo Operacional/ Estrutura de Capital/ Efeito Tesoura

Fonte: Os autores com base nos dados lançados no software ARfinancial, 2016

Buscando analisar quais seriam as mudanças nos índices financeiros e consequentemente as melhorias na saúde financeira da empresa, foi realizado uma série de cálculos simulando o ganho de um dia no prazo de recebimento de seus clientes. O resultado encontrado (Figuras 8 e 9) mostra que um dia a menos no ciclo operacional, representa para a empresa R\$236.396,00 reais disponíveis a mais em caixa, indicando que a empresa teria menor necessidade de capital de giro, portanto um menor valor necessário de empréstimos de bancos com o objetivo de financiar a operação. Este número também é proporcional caso ocorram aumentos do ciclo operacional, onde o aumento em um dia traria para a empresa a necessidade do mesmo valor a mais, porém para financiar sua operação.

Outro índice utilizado para realizar o diagnóstico financeiro da empresa foi o índice dinâmico (Quadro 7), que mostra que a empresa teve um redução no comprometimento do seu capital na sua operação em relação à receita total de suas vendas. Isso mostra que o aumento da receita gerou um crescimento da

necessidade de capital, o que nesse caso não foi ruim, tendo em vista que o crescimento da NCG em relação as vendas foi proporcionalmente menor, acarretando em uma diminuição do financiamento da operação por parte da empresa. Em 2012 a cada um real de vendas ela precisava financiar R\$1,88 na sua NCG e em 2015 esse índice variou 14 centavos, chegando á R\$1,74.

Empresa Selecionada: JJ

Liquidez Endividamento Imobilização Lucratividade Dinâmicos

Conta	2012	2013	2014	2015
NCG/Vendas Mensais	1,88	1,65	1,66	1,74
Tesouraria(T)/Vendas Mensais	-1,28	-1,27	-0,98	-0,84

Quadro 7 – Análise Dinâmica JJ Tintas

Fonte: O autor com base nos dados lançados no ARfinanceiro, 2016

Através dos índices de lucratividade (Quadro 8), podemos observar que a empresa manteve constante no período a margem bruta da sua operação em torno de 27,5%, que representa a capacidade que a empresa tem de recuperar o custo de sua mercadoria, mantendo sua rentabilidade sobre as vendas. Podemos verificar também que a margem operacional e a margem líquida obtiveram um aumento considerável, passando de 2,5 para 3,55 e de 1,93 para 2,68 respectivamente. O que significa para a empresa obteve um aumento no lucro relacionado à sua receita total.

Podemos indentificar um crescimento do retorno sobre o patrimônio líquido da empresa de 2012 para 2013, entretanto observa-se uma queda nos dois anos subsequentes, demonstrando que o retorno que o proprietário esta obtendo em relação ao capital investido vem decrescendo. Neste período o crescimento do Lucro Líquido foi de 68% e o aumento do patrimônio líquido foi de 97%.

O retorno sobre o ativo total oscilou no período, crescendo e diminuindo o seu percentual, iniciado em 7,98% em 2012, chegando até 11,88% em 2013, caindo para 10,50% em 2014 e caindo novamente em 2015 para 9,43%, o que é o resultado do aumento expressivo dos estoques e uma oscilação do caixa.

Empresa Seleccionada: JJ

Liquidez
 Endividamento
 Imobilização
 Lucratividade
 Dinâmicos

Conta	2012	2013	2014	2015
Margem Bruta	27,63	28,78	27,10	27,51
Margem Operacional	2,50	4,08	3,92	3,55
Margem Líquida	1,93	3,02	2,94	2,68
Retorno sobre o Ativo Total	7,98	11,88	10,50	9,43
Retorno sobre o patrimônio líquido	100,81	117,25	100,26	85,82

Quadro 8 – Índice de lucratividade JJ Tintas

Fonte: O autor com base nos dados lançados no ARfinanceiro, 2016

Ainda falando sobre os índices de lucratividade, podemos observar que o retorno sobre o patrimônio líquido teve uma volatilidade no período, crescendo de 2012 para 2013 chegando a 117,25% e caindo nos dois anos seguintes atingindo 85,82%. Mesmo com essa queda nos dois últimos anos do período analisado o retorno sobre o Patrimônio Líquido foi muito bom se comparado a uma taxa mínima de atratividade do mercado que gira em torno de 20% ao ano. Na figura 6 podemos identificar o cálculo da análise Du Pont referente ao período analisado, mostrando a derivação do cálculo do retorno sobre o patrimônio líquido, oriundo do Lucro Líquido, da receita total, do ativo total, do exigível total e do próprio patrimônio líquido. Segundo Silva (2013), um retorno mínimo almejado por qualquer investidor atuante nos mais diversos mercados gira em torno de do WACC, portanto o ideal é que o ROE seja sempre superior ao custo médio ponderado de capital.

Esta é uma análise que pode tornar visível para o proprietário os fatores preponderantes que geraram os retornos sobre o patrimônio líquido da empresa no período analisado, evidenciando nesse caso que a mesma é rentável se comparada a uma taxa de retorno mínima desejada por uma empresa ou investidor nesse mercado ou até mesmo pelo investimento no tesouro/Selic. Na figura 6 segue cálculo do retorno sobre o patrimônio líquido dos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015, baseado na derivação da Du Pont:

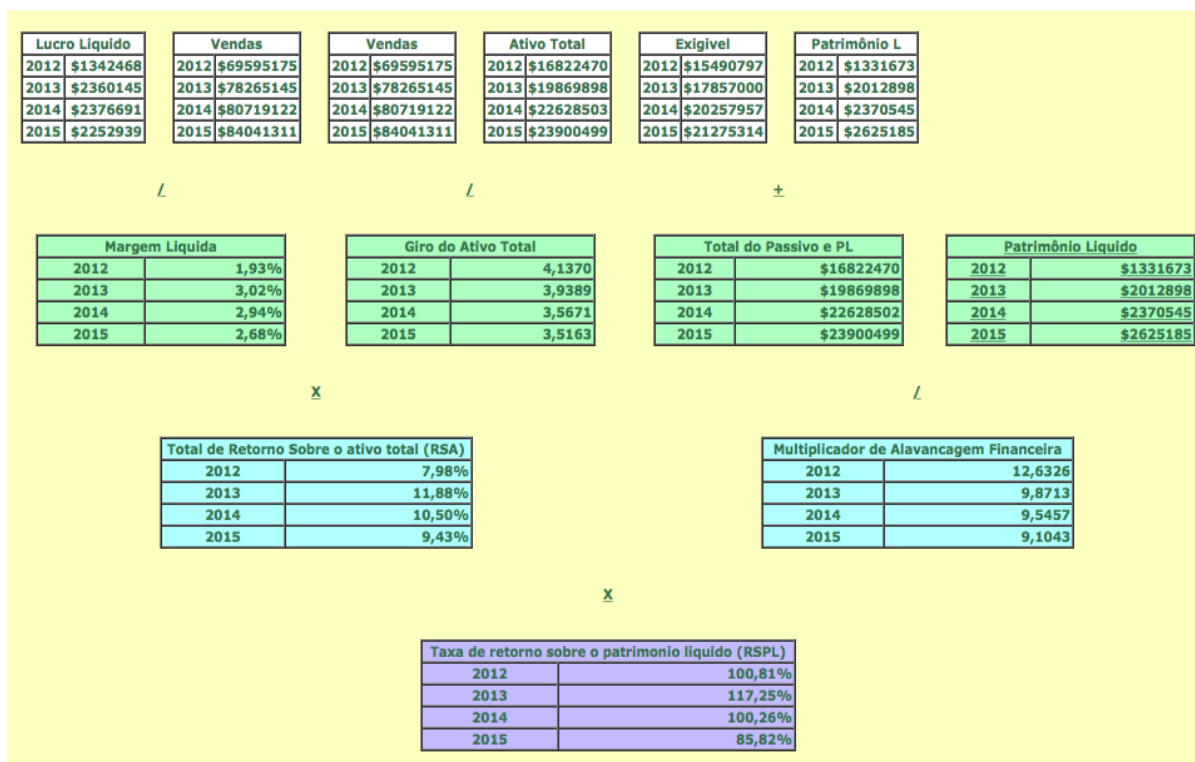


Figura 10 – Análise Du Pont

Fonte: Os autores com base nos dados lançados no ARfinanceiro, 2016

Para finalizar nossa análise vamos explicar o valor econômico adicionado (EVA) da empresa, que pode ser calculado como mostra a figura 7, com o objetivo de enxergar o lucro efetivo da empresa ao final de um ciclo, descontando o valor do custo médio ponderado de capital (WACC) que agora está imobilizado na empresa e poderia estar investido em fundos rentáveis no mercado. No caso, a empresa apresenta um WACC sobre o patrimônio líquido equivalente a 2% ao mês, portanto o valor econômico agregado da empresa teve um grande crescimento (76%) entre os anos de 2012 e 2013, atingindo seu ápice em 2014 no valor de R\$ 2.329.280,00 e sofrendo uma leve queda de 6% no ano de 2015. Apesar dessa leve queda no último ano analisado, ainda sim a empresa JJ Tintas agregou um ótimo valor a seus sócios com sua operação, superando o custo médio ponderado de capital ofertado no mercado.

Empresa Seleccionada: JJ

em reais

Custo de Oportunidade sobre o PL: 2

E.V.A. Cumulativo : 8165437

Para o correto cálculo do EVA2, calcule um custo ponderado e entre no DuPont

Descrição	2012	2013	2014	2015
1-Lucro líquido depois do imposto de renda (NOPAT)	1342468	2360145	2376691	2252939
2-Custo de Oportunidade sobre o PL	26633	40258	47411	52504
3-E.V.A. x PL	1315835	2319887	2329280	2200435
4-E.V.A. x ROI	1176684	1172460	1275920	1338763
5-E.V.A. x ROIc ArFinacial	1497959	2487636	2571791	2414411

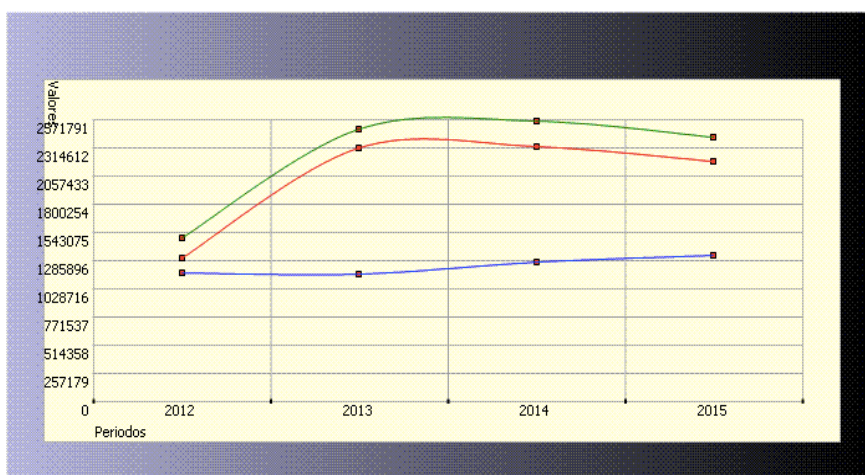


Figura 11 – EVA JJ Tintas

Fonte: Os autores com base nos dados lançados no ARfinanceiro, 2016

Após análise dos vários índices financeiros referentes à empresa JJ Tintas Ltda, dentre eles índices de rentabilidade, liquidez, análise de balanços e demonstrativos de resultado, e índices de valoração, podemos chegar a uma visão mais clara sobre a saúde financeira da organização.

Sendo uma empresa com mais de 25 anos de história no mercado de tintas local, ela possui poder de crescimento devido à maneira como lida com suas contas a pagar, contas a receber e seus estoques.

Analisando a empresa de uma forma geral, a empresa está com sua saúde financeira em ótimas condições com números de rentabilidade e retorno, se comparado ao mercado, excelentes. Podemos observar que a JJ Tintas teve um aumento do ativo circulante, tendo como motivos mais relevantes o aumento do estoque e dos ativos imobilizados, e o aumento do passivo teve como referência o crescimento das contas com fornecedores e do patrimônio líquido. Esses fatores nos indicam que a organização vem investindo cada vez mais na sua operação.

Outro ponto que vale a pena salientar é o fato de que com a empresa investindo mais na sua operação ela pode aumentar a sua receita e lucro líquido,

chegando a um aumento de 72% e 67% respectivamente. Ainda analisando sobre o lucro líquido, identifica-se que além do aumento no período a proporção de retorno sobre a receita também cresceu (Margem líquida). Assim o aumento da operação atrelado a otimização dos processos levou a empresa a um maior nível de eficiência. Em consequência a esses aumentos o EBITDA ou receita operacional também melhorou resultando num maior retorno para os proprietários.

No final do período a empresa demonstra um maior comprometimento do seu capital destinado à sua operação, que pode ser evidenciado através da queda do índice de liquidez seca, o que representa uma menor capacidade imediata de pagamento de suas obrigações.

Entrando no mérito da operação, a qual já foi bastante citada, podemos enfatizar a diminuição do ciclo operacional em dias. Esse fato nos mostra que a empresa vem no caminho certo, otimizando seus processos de recebimento de clientes e crédito comercial com o mercado, porém ela ainda necessita financiar sua operação em 52 dias. Levando em consideração os valores presentes na operação cada dia a mais de financiamento é equivalente a um valor elevado para a empresa, então mesmo com a melhora o ciclo ainda está alto quando comparado ao ideal.

Em relação ao retorno sobre o patrimônio líquido (*ROE*) e ao valor econômico adicionado (*EVA*) da empresa JJ Tintas, podemos identificar que os mesmos vêm sofrendo uma queda considerável devido a fatores externos à organização, sendo os mesmos devido a atual situação do país, o qual está passando por uma crise política-econômica desde 2009, conforme visto em várias publicações e pesquisas (<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/04/1760876-situacao-economica-do-brasil-e-muito-preocupante-diz-diretora-do-fmi.shtml>), onde são indicadas previsões de contração da economia em torno de 3,8%. Esses fatores afetaram partindo de uma visão geral, já por uma visão mais direcionada pode-se ver previsões e dados mostrando que a construção civil, principal mercado consumidor de tintas está com uma retração de 5 % em 2016 (<http://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2015/12/08/industria-da-construcao-civil-do-brasil-ve-retomada-so-em-2017.htm>). Ainda que os fatores externos venham afetando esses indicadores, os mesmos são extremamente elevados quando comparados ao mercado, como com a taxa SELIC que gira em torno de 14,05%, aonde o *ROE* que a empresa vem obtendo é muito alto em relação a uma taxa

mínima de atratividade e o *EVA* é bem elevado em comparação ao custo médio ponderado de capital da organização (<http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdia.asp>).

Finalizando o diagnóstico pode-se concluir que a empresa possui um bom controle e planejamento financeiro. Portanto as sugestões do presente trabalho visam melhorar a saúde financeira da empresa e não salvar a mesma de uma situação crítica ou de algum risco de falência eminente. Como pode-se analisar na tabela 2, foi criado um resumo com os principais apontamentos da empresa JJ Tintas sobre os principais indicadores.

Tabela 2 – Análise das categorias

CATEGORIAS	ANÁLISE
EBITDA	Este índice vem aumentando na empresa, onde o aumento foi de 47,99% no período analisado, este fato mostra que a operação esta gerando um maior retorno.
Saldo Tesouraria	Este saldo vem evidenciando para a empresa, que seu planejamento estratégico esta conseguindo diminuir a necessidade de financiamento de capital com terceiros para financiar sua operação. Porém a empresa ainda necessita financiar R\$5.916.179,00 de capital de terceiros para realizar sua operação.
ROI	O retorno sobre o ativo total cresceu muito no primeiro ano analisado, porém fica evidente a influência que o grande aumento nos estoques impactou no retorno sobre os ativos, esse impacto levou o índice para a casa dos 9%. Este retorno ainda pode ser considerado bom para a empresa.
ROE	O retorno sobre o Patrimonio Líquido da empresa foi desde o início do período muito elevado, devido ao baixo investimento de capital próprio na empresa, porém o índice terminou o período em 85,82% de retorno, ainda superando o custo médio ponderado de capital e uma taxa mínima de atratividade.

Fonte: Os autores baseados nas informações recebidas

6 PROPOSTAS DE MELHORIA

Haja vista o diagnóstico e os apontamentos realizados no presente trabalho será proposta uma sugestão de melhoria com o objetivo de elevar a qualidade da saúde financeira da empresa JJ Tintas. Conforme analisado, foi possível identificar que a empresa vem traçando estratégias e tem um controle financeiro bem completo e eficaz, entretanto nos dois últimos anos do período analisado foi identificada uma tendência de queda na rentabilidade da mesma. Com o intuito de evitar que essa queda permaneça e visando retomar o crescimento do nível de rentabilidade da empresa, aponta-se a proposta de melhoria no processo de gestão do estoque associado a uma melhor negociação junto a fornecedores e clientes.

O processo de gestão ou controle de estoque é o procedimento adotado pelas empresas para registrar, acompanhar e fiscalizar a entrada e saída de produtos / mercadorias. Através dessa gestão é possível otimizar o investimento no estoque, gerar estimativas de vendas e compras, além de entender quais são os produtos que mais vendem e os que menos vendem.

Após as análises feitas sobre os indicadores da JJ Tintas, foi agendada uma reunião com o diretor geral na qual foi comentada a sugestão de controle de estoques através de um sistema especializado em varejo. Após essa sugestão nos foi explicado que a empresa já possui um sistema que fornece todas essas informações (produtos mais vendidos, menos vendidos, tempo de giro, etc.). Partindo do ponto que a JJ já possuía um controle e uma metodologia eficiente, resolvemos partir para uma sugestão baseada nas informações oferecidas pelo sistema. Sabendo do sistema e de como o estoque funcionava, foi dado início a busca de motivos pelos quais o estoque não estava girando mais rapidamente e o porque de o mesmo ter um custo tão elevado.

Através de algumas perguntas numa reunião com o diretor e algumas informações analisadas através do sistema de estoque, identificou-se que o maior motivo pelo qual o estoque não estava girando, como o ideal ou não evoluindo da melhor maneira para a empresa, era devido ao poder de barganha de grandes empresas fornecedoras, marcas que são necessárias por produzirem os produtos responsáveis pela maior parte das vendas. Essas empresas obrigam a JJ a fazer

compras mínimas dos mais variados produtos, dentre os quais uma grande quantidade não tem grande saída, como produtos de estrutura.

Entendendo o motivo pelo qual o estoque da empresa funciona dessa maneira a alternativa encontrada como estratégia de melhorar o giro dos estoques e assim transformar as previsões em caixa, foi a de propor parcerias entre a JJ e grandes clientes. Essas parcerias teriam como base a estratégia de negociação de fidelização de clientes, oferecendo que os mesmos após adquirirem uma certa quantidade de tintas, poderiam comprar aqueles produtos de estrutura pelo preço de custo e ao mesmo tempo incentivando os maiores clientes da empresa (os que realizam as compras com maiores valores) a firmarem contratos de compra exclusiva com a JJ, onde comprariam os materiais que eles geralmente compram e os materiais de base que ficam parados nos estoques com preços exclusivos.

Utilizando dessa tática a empresa faria com que o seus estoques girassem numa velocidade maior, não criariam maiores problemas com seus grandes fornecedores, transformariam seus principais clientes em clientes completamente fieis, aumentariam o dinheiro em caixa, entre outras consequências. Com esses resultados, principalmente o aumento do caixa, a empresa ganha a possibilidade de aumentar seus investimentos e de negociar descontos junto a fornecedores por possuírem maiores alternativas de pagamento. Atrelado a essas negociações a empresa pode obter um auto-financiamento da operação mais baixo. Assim resultando em um crescimento devido a maiores investimentos ou então aumento seu lucro através de redução de gastos / custos com compras de mercadoria e financiamento da sua operação.

Com essas propostas e possíveis resultados expostos, o diretor da empresa se mostrou interessado em aplicar as sugestões, apontando que estas ideias ainda não haviam surgido em suas reuniões com as gerências de cada loja. O gestor apontou que seu pensamento estava sempre voltado a eliminar estes produtos que lhe estavam gerando um grande acúmulo de estoque e os via como grandes “problemas” e nunca tinha pensado na hipótese de transformar esse “problema” em um aliado para a empresa na busca e fidelização de clientes. Afirmou também que com estas sugestões ele passaria à conseguir girar de uma maneira mais eficiente seus estoques, além de conseguir melhorar seus pedidos com fornecedores, pelo fato destes produtos não serem mais enxergados como um impecílio de compra.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscamos identificar a real situação econômico-financeira da empresa JJ Tintas Ltda. realizando todas as etapas necessárias para um completo diagnóstico financeiro empresarial. Essas etapas foram definidas a partir de conceitos de autores e gurus da área de consultoria financeira.

Conforme proposto no presente trabalho, os autores cumpriram com todos os seus objetivos: coletar as informações relevantes em relação à parte financeira, preparar os dados coletados para análise, realizar o processo de transformação dos dados em informações (índices financeiros) deixando claro sua importância para o diagnóstico, analisar as informações visando compreender a situação financeira da empresa e identificar e sugerir os principais pontos e recomendações dos indicadores financeiros acerca da empresa em uma linguagem simples e consistente. Começando pelo objetivo de coletar todas as informações relevantes, os autores as conseguiram através de reuniões, entrevistas, telefonemas e e-mails. Não necessariamente nessa ordem, mas em momentos diferentes todos os meios de comunicação foram utilizados para adquirir as informações. Independente da maneira como utilizada, podemos dizer que sempre recebemos um tratamento respeitoso e pela empresa possuir uma ótima administração, os dados e informações concedidas eram sempre organizados e claros. A partir do momento que os mesmos eram recebidos, fazíamos a conferência de suas veracidades por meio de métodos de preparo para análise, sendo colocados em planilhas eletrônicas e feitos cálculos que comprovassem a sua coerência. Seguindo para um próximo momento, onde todos os dados já haviam sido verificados, deu-se início a transformação dos mesmos em informação e índices financeiros, muitas das vezes utilizando-se do software AR Financial. Podendo assim fazer com que os autores deixassem clara sua relevância para o diagnóstico. Desse estágio em diante, com todas as informações necessárias em mãos tornou-se possível analisar e compreender a real situação financeira da JJ Tintas por meio de todos os gráficos, tabelas e indicadores gerados. Finalizando os objetivos propostos pelos autores, foram realizadas recomendações e sugestões sobre os principais pontos acerca dos indicadores financeiros da empresa.

Como bem apresentado no decorrer do trabalho, até mesmo para uma empresa que tem um bom controle financeiro e adere a práticas de gestão avançada, realizar o acompanhamento e diagnose da corrente situação financeira é essencial para uma melhor adequação da estratégia e planejamentos da organização. Como visto no caso da JJ Tintas, mesmo uma empresa com números e indicadores excelentes, quando o mesmos são analisados e comparados com resultados anteriores pode observar-se uma tendência de queda dos indicadores e da rentabilidade. Demonstrando assim a importância de verificar e acompanhar índices financeiros que proporcionam uma visão clara da real situação da empresa, além de servir como uma base mais precisa para planejamentos e definições de estratégia.

Finalizando é possível concluir que o diagnóstico financeiro é essencial a qualquer empresa, não só identificando um risco de insolvência, mas também demonstrando a eficiência e a eficácia dos planos que vem sendo executados. A maior dificuldade não se faz em realizar uma análise e diagnóstico, mas sim após realizado esse trabalho e conseguir manter-se constantemente em evolução e desenvolvimento no que diz respeito a saúde econômico-financeira de um negócio.

No dia 07/06/2016 foi agendada uma reunião com o diretor geral da empresa, onde os autores do presente trabalho apresentaram os resultados encontrados e as sugestões propostas para o representante da empresa. Deixando claro quais foram nossas principais conclusões sobre a atual situação da organização em relação à sua saúde financeira e indicando pontos cabíveis de melhoria, em conjunto com seus respectivos meios e métodos de aplicação. O diretor-geral teve uma visão mais clara sobre determinados funcionamentos da empresa e nos informou que irá aplicar as sugestões propostas, bem como acompanhar mais frequentemente os indicadores e índices financeiros da JJ Tintas.

Concluindo esse trabalho, os autores julgaram importante deixar algumas propostas para realização de trabalhos futuros embasados sobre os mesmos pilares. A principal recomendação seria a de executar e acompanhar na prática as indicações e sugestões realizadas no trabalho, deixando clara e detalhada a experiência para que futuros leitores compreendam melhor a importância dos indicadores financeiros e dos resultados que a aplicação de suas análises podem acarretar. Acredita-se que com mais detalhes e mais exemplos práticos a compreensão das informações e dados oferecidos nos trabalhos os tornam mais

completos e conseguem dissipar para um número maior de pessoas as suas descobertas e confirmações. Uma segunda e última sugestão para futuros trabalhos seria a proposta de unir as análises financeiras e outras áreas da administração, como marketing, produção e até mesmo recursos humanos, porque assim através das conclusões resultantes do diagnóstico os planos de ação e estratégicos podem ser muito mais completos e assertivos.

8 REFERÊNCIAS

1. MINTZBERG, HENRY. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco organizações**. 2. Ed. São Paulo: ATLAS, 2003.

2. SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; KLOECKNER, Gilberto. **Avaliação de empresas: foco na gestão de valor da empresa: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

3. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012

4. CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. 2. ed., rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2010

5. NOGUEIRA, João: **Diagnóstico Empresarial**. CNI, 1987.

6. SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010

7. SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2013

8. SANTOS, Vilmar: **Manual de diagnóstico e reestruturação financeiro de empresas**, Editora Atlas, 2000.

9. RASOTO, Armando: **Análise e Planejamento dinâmico da tesouraria e rentabilidade das empresas, com software de uso livre AR Financial**, 2006.

10. **AR FINANCIAL**: <http://arfinancial.com.br/portal.html>

11. BRAGA, Roberto: **Análise avançada do capital de giro**, 1991.

12. FLEURIET, Luciana: **Avaliação de empresas pelo método de fluxo de caixa descontado e os desvios causados pela utilização de taxas de desconto inadequadas** <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36565/0>.

13. RASOTO, Armando: **A estratégia focada no resultado** Revista FAEBUSINESS, n.5, abr. 2003.

14. FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges: **A dinâmica financeira**, ELSEVIER Editora Ltda, 2010.

15. BARDIN, Laurence: **A análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.

16. RASOTO, Armando: **Gestão Financeira: enfoque em Inovação**, Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

17. SEBRAE: **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**, 2011.

18. BANCO CENTRAL DO BRASIL:
<http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdia.asp>, Acesso em: 18 mai 2016

19. SAMPAIO, Kleber: **Indústria da construção civil do Brasil ve retomada**, <http://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2015/12/08/industria-da-construcao-civil-do-brasil-ve-retom>, Acesso em: 18 mai 2016

20. NINIO, Marcelo: **Situação econômica do Brasil é 'muito preocupante', diz diretora do FMI**, <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/04/1760876-situacao-economica-do-brasil-e-muito-preocupante-diz-diretora-do-fmi.shtml>, Acesso em: 18 mai 2016

21. LUDERS, Germano: **Construção civil vive crise sem precedentes no Brasil**, <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/109202/noticias/a-crise-e-a-crise-da-construcao>, Acesso em: 18 mai 2016