

PAOLA KAROLINE MASSANEIRO NUNES
SUELEN BAZIUK MEIRELES DA SILVA

PARTE 1: Caso

E AGORA, ROCHA?

Caso apresentado como requisito parcial
para a disciplina Oficina de Cases no
Curso de Pós-Graduação MBA em
Finanças Empresariais na Universidade
do Vale do Itajaí.

Orientador: Rosilene Marcon e
Giovana Bueno

Balneário Camboriú
2018



UNIVALI

Universidade do Vale do Itajaí

E AGORA, ROCHA?¹

INTRODUÇÃO

A Rocha Água e Gás é uma empresa especializada na comercialização e tele-entrega de gás liquefeito de petróleo (GLP), gás de cozinha e água mineral, situada em Canoinhas, Santa Catarina. A empresa foi fundada por Edson Luis Nunes da Rocha no ano de 2016, com o intuito de atender a cidade de Canoinhas e região, prestando um serviço de qualidade e se destacando perante seus concorrentes.

A Rocha Água e Gás sempre foi um grande sonho de um rapaz humilde, em ter o seu próprio negócio. Edson trabalhou anos nessa área adquirindo ampla experiência sobre o assunto, mas todo seu conhecimento é voltado para comprar e vender o produto. Atualmente Edson resolveu contratar uma empresa de consultoria para ajudá-lo a entender melhor a parte administrativa da empresa, área que não domina, para melhor entender a real situação da sua empresa.

Transformando o sonho em realidade

Edson iniciou sua vida profissional muito cedo, atuando como representante comercial e vendedor autônomo de produtos importados. Após mais de dez anos atuando nessas profissões, ingressou em uma empresa no ramo de comercialização de GLP, onde exercia diversas funções, sendo o braço direito do dono da empresa.

Dezessete anos se passaram e Edson começou a amadurecer a ideia de abrir sua própria distribuidora de água e gás. Sempre sonhou em ter sua própria empresa e como tinha grande experiência no ramo de GPL, decidiu que seria uma empresa nesse ramo. Passou em torno de cinco anos fazendo economias para iniciar o projeto.

Em 2016 Edson percebeu que era o momento oportuno e iniciou as análises para abrir sua própria empresa, mas precisava de ajuda para isso. Sendo assim, ele procurou seu sobrinho Junior, para trabalharem juntos. Edson fez a proposta na qual Junior seria responsável pelo escritório como contador e pelo depósito como organizador. Junior aceitou a proposta e no dia 27 de junho de 2016 nasceu a tão sonhada Rocha Água e Gás, com suas instalações em um bairro central da cidade. A empresa contava com um pequeno estoque inicial, comercializando as marcas de água Lind'Água e Font Life e o GLP Nacional Gás.

Edson começou a divulgar sua empresa para amigos e conhecidos, montando sua carteira de clientes e Junior ficou realizando as entregas de pedidos. Após um

¹ Este Caso foi elaborado pelas alunas Paola Karoline Masaneiro Nunes e Suelen Baziuk Meireles da Silva do curso de MBA em Finanças Empresariais da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), no âmbito da disciplina Oficina de Cases Empresariais, sob responsabilidade dos professores Anete Alberton e Sidnei Vieira Marinho. O grupo autor deste caso de ensino atesta que todas as fontes públicas utilizadas foram devidamente referenciadas e que os indivíduos citados autorizaram a publicação. Este caso foi elaborado para discussão em sala e não tem a pretensão de servir como fonte de dados ou como exemplo de boa ou má gestão empresarial.

Professor Orientador: Rosilene Marcon e Giovana Bueno



UNIVALI

Universidade do Vale do Itajaí

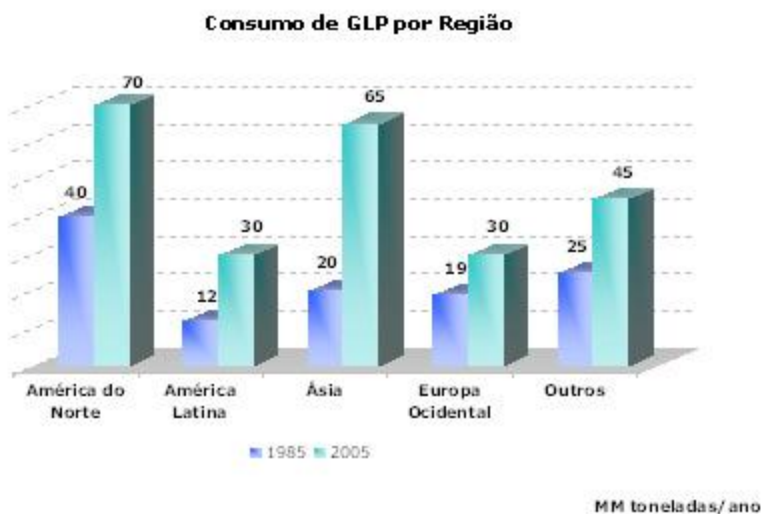
mês eles notaram que precisavam de mais um colaborador, pois quando Edson estava em visita e Junior nas entregas, faltava alguém para receber os clientes no escritório e atender ligações de pedidos. Edson pensou em seu filho Felipe.

Edson convidou seu filho para ficar no escritório atendendo as ligações e recebendo os clientes. Apesar de não ser a área dele, Felipe aceitou cuidar dessa parte, passando a integrar a equipe da Rocha Água e Gás.

Cenário atual GLP no Brasil

Em uma tarde em que o movimento no escritório estava fraco, Felipe resolveu se inteirar do assunto e pesquisou um pouco sobre o GPL no Brasil. Ele encontrou informações no site da Liquigás sobre o consumo mundial do GPL sendo de aproximadamente 200 milhões de toneladas anuais, tendo nas economias emergentes o maior potencial de consumo. No cenário mundial o GPL desempenha um importante papel ambiental e social, sendo incentivado como fonte de energia, conforme o quadro 1:

Quadro 1 – Consumo de GPL por continente:



Fonte: Liquigás S.A

O GPL é um dos principais componentes da matriz energética brasileira, promovendo o progresso e a integração social em todas as regiões do país. Trata-se de um importante recurso na promoção da cidadania, principalmente nas camadas de menor renda da população, que desempenha um papel fundamental no progresso socioeconômico e de desenvolvimento sustentável do país.

No Brasil, a distribuição de GPL em recipientes transportáveis, os denominados botijões de gás, abrange 100% do território nacional e garante o abastecimento de 95% dos domicílios, o que lhe confere uma penetração nos lares ainda maior que a luz elétrica e água encanada. Por suas características de portabilidade e armazenamento, o GPL não possui limites de utilização geográfica, atendendo 100% dos municípios brasileiros.



UNIVALI

Universidade do Vale do Itajaí

O mercado brasileiro de GLP conta com uma ampla rede de distribuidores e milhares de pontos de venda espalhados por todo país, atendendo aproximadamente 42 milhões de lares e gerando pelo menos 350 mil empregos diretos e indiretos. Ao longo das três últimas décadas, o mercado brasileiro passou por profundas transformações e atualmente vive um momento de consolidação desse processo de mudança. O alto grau de competitividade do setor resultou em bons níveis de serviço e segurança para o consumidor.

O consumo mundial de GLP é de aproximadamente 200 milhões de toneladas anuais e tem nas economias emergentes o maior potencial de consumo. No cenário mundial o GLP também desempenha um importante papel ambiental e social, sendo incentivado como fonte de energia.

Com essas informações, Felipe se sentiu mais seguro para atender os clientes.

Analisando a administração de seu negócio

Oito meses após a abertura já dava para notar que a empresa não vinha como o esperado. Edson começou a perceber que gerir uma empresa requer uma série de aptidões, pois a sobrecarga de funções é uma realidade que dificulta a gestão. Ao empreendedor não basta vocação e força de vontade para que o negócio seja um sucesso. Independentemente do segmento ou tamanho da empresa, é necessário que haja um controle financeiro adequado. Longe da realidade da Rocha Água e Gás que desde sua abertura a empresa não conta com um setor administrativo. Edson achava que sua experiência de mais de dezessete anos atuando em uma empresa no ramo de GLP seria o suficiente para gerir sua própria empresa, porém percebeu que precisa de ajuda, a saúde financeira da sua empresa não ia muito bem.

Edson resolve pedir ajuda a Junior, pois não sabia como resolver os assuntos administrativos.

- Junior precisamos verificar o que podemos fazer, a empresa não está indo em um bom ritmo e eu não entendo nada da parte administrativa
- Também não entendo muito de administração, mas vamos começar criando algumas planilhas. Vamos usar o Excel para anotar entradas e saídas. Esses pequenos controles já serão suficientes para entender como estão as finanças da empresa.

Passaram três meses e Edson já podia notar que nada mudou, ele continua sem saber a real situação financeira da empresa, pois havia muita junção das suas contas pessoais. Ele decidiu contratar Cinthia, proprietária de uma empresa de consultoria financeira voltada para pequenas empresas, visto que nenhum dos três atuais funcionários, dominava a área administrativa.

Cinthia chega na empresa no momento em que Edson e Junior conversavam sobre a concorrência, pois Edson percebeu que suas vendas diminuíram nos últimos meses. Ele comentava com Junior que seus concorrentes estavam agindo de forma desleal, trabalhando com preço abaixo da média de mercado para ganhar clientes e até mesmo procurando seus clientes e oferecendo benefícios para mudarem de fornecedor.



UNIVALI

Universidade do Vale do Itajaí

Eles estavam analisando como criar alguma estratégia para aumentar as vendas e convidam Cinthia para participar da conversa. Junior sugere que Edson verifique junto a seus fornecedores se consegue um preço melhor

- Talvez fazendo uma comprar maior, poderemos melhorar o preço final dos produtos. Sei que nossos principais concorrentes que são a Liquigás e Supergasbrás, são empresas maiores e com mais tempo de mercado, então eles sempre acabam conseguindo melhor preço com os fornecedores. Mas os produtos deles são de outras marcas, muitas vezes inferiores as nossas, por isso conseguem melhor preço. Quem sabe a solução seria vendermos outras marcas?

Edson fica pensativo. Cinthia, por outro lado, gosta da ideia e aproveita para mostrar uma reportagem para Edson :

“Em tempos de crise econômica, o cenário de disputa pode se acirrar ainda mais. Uma pesquisa recente apontou que 54,4% dos empresários entrevistados apontaram que a crise fez a concorrência aumentar com a entrada de novos ‘players’ no mercado, enquanto 25,3% afirmaram que o cenário atual diminuiu a concorrência e 20,3% dizem que a situação não foi alterada. Ainda sobre o tema, 54,6% dos pequenos empresários avaliam que os concorrentes estão mais conservadores, mas 35,4% dizem que eles estão mais inovadores. Para enfrentar a crise, os empresários acreditam que 73,3% dos seus concorrentes estão mais preocupados em sobreviver e 12,2% afirmam que eles estão diversificando seus negócios. Em contrapartida, pouco mais de 6% acreditam que os concorrentes estão tentando vender suas empresas.”

Dando continuidade a seu trabalho após um bate papo sobre os concorrentes, Cinthia pede mais informações sobre a empresa. Edson apresentou as planilhas e Cinthia nota que as mesmas têm apenas três meses de movimentações e que nelas eram incluídas despesas pessoais fazendo com que as mesmas não refletissem a realidade da empresa.

- Edson, vejo aqui que constam despesas pessoais, isso muda o resultado da empresa. As entradas e saídas estão todas preenchidas corretamente?

- A maior parte sim, não gosto muito de preencher isso, então quando Junior não está, às vezes eu esqueço de preencher.

Cinthia notou que as planilhas não eram levadas a sério e que aquele planejamento financeiro estava totalmente equivocada. Além de terem trabalhado oito meses sem nenhum tipo de controle.

- Senhor Edson, saberia me informar qual o prazo que vocês têm para pagar os fornecedores, depois que vocês realizam a compra?

- Como assim prazo? Vou pagando conforme os vencimentos dos boletos que eles nos enviam.

- Humm e nesse caso como o senhor analisa os prazos que dá para seus clientes pagarem?

- Alguns eu anoto e vão me pagando como podem, outros já recebo na entrega, alguns faço no cartão de débito ou crédito, facilito para não perder vendas. Assim também giro meu estoque evitando ficar com produto parado.

- Pelo que me diz o senhor não acompanha seu ciclo financeiro. E quanto ao seu endividamento? O senhor tomou dinheiro emprestado?

- Muito pouco...uma coisinha aqui, outra ali.

Cinthia não parece satisfeita com essa resposta vaga e o questiona sobre o retorno e a lucratividade da empresa.



UNIVALI

Universidade do Vale do Itajaí

- Isso eu sei. Lucro eu tenho. Tem mês que saímos do vermelho, em outros a gente se complica um pouco. Às vezes atraso um boleto ou outro, mas nada demais. Vamos sobrevivendo.

- Mas é isso que o senhor quer? Somente sobreviver? O senhor não quer retirar, no mínimo, o que o senhor já investiu na empresa?

- Ah Cinthia, quero sim. Queria muito ampliar o negócio, comprar um carro para entregas, contratar mais funcionários... temos vários planos. E ao mesmo tempo, temos medo de não conseguirmos arcar com esses investimentos e acabarmos tendo que fechar a empresa. Recentemente pensei em fechar tudo, para não sair no prejuízo, mas graças a Deus, estamos conseguindo contornar esses momentos difíceis.

Diante das respostas de seu Edson, Cinthia fica preocupada pela falta de informações precisas sobre a empresa. O seu Edson não sabe dizer como a empresa realmente está. E muito menos, quais serão seus próximos passos. Ela observa que a empresa realmente precisa de ajuda se quiser prosperar e vê que terá muito trabalho pela frente. Ela começa pedindo a contabilidade, todas as demonstrações financeiras da empresa. Diante do Balanço Patrimonial e da DRE, Cinthia se pergunta: E agora Rocha?



UNIVALI
Universidade do Vale do Itajaí

ANEXOS

ANEXO 01 – BALANÇO PATRIMONIAL 2017

BALANÇO PATRIMONIAL LEVANTADO EM 31/12/2017

A T I V O		Valor
Contas Contábeis		
A T I V O		90.002,63
ATIVO CIRCULANTE		87.538,47
DISPONIVEL		14.707,25
CAIXA		12.233,85
Caixa		12.233,85
BANCOS		2.473,40
Banco Sicoob - 1		2.473,40
ESTOQUES		72.831,22
MERCADORIAS PARA REVENDA		72.831,22
Mercadoria para Revenda em Geral		72.831,22
ATIVO NÃO CIRCULANTE		2.464,16
INVESTIMENTOS		410,00
PARTICIPAÇÕES EM OUTRAS EMPRESAS		410,00
Participação/Integralização Sicoob		410,00
ATIVO IMOBILIZADO		2.054,16
BENS E DIREITOS EM USO		2.760,00
Computadores e Periféricos		2.760,00
DEPRECIações, AMORTIZações E EXAUSTÃO ACUMULADA		(705,84)
(-)Depreciação Acumulada Computadores e Periféricos		(705,84)
ATIVO - CONTAS DE COMPENSAÇÃO		36.064,00
ENTRADA DE BEM EM REGIME DE COMODATO		36.064,00
Entrada de Bem em Regime de Comodato		36.064,00



UNIVALI
Universidade do Vale do Itajaí

Contas Contábeis	Valor
PASSIVO	90.002,63
PASSIVO CIRCULANTE	70.857,70
FORNECEDORES	60.625,97
FORNECEDORES NACIONAIS	60.625,97
Água Mineral Lindagua da Serra Ltda - ME	1.250,00
Nacional Gas Butano Distribuidora Ltda	58.415,97
WLE Desenvolvimento de Softwares e Assessoria Ltda - EPP	960,00
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS E SOCIAIS	3.966,95
Pro-labore a Pagar	833,93
Salários a Pagar	2.242,98
INSS a Pagar	597,50
FGTS a Pagar	292,56
OBRIGAÇÕES FISCAIS/TRIBUTÁRIAS	4.149,05
Simples Nacional a Recolher	4.149,05
OUTRAS OBRIGAÇÕES	1.000,00
Aluguéis a Pagar	1.000,00
PARCELAMENTOS DE OBRIGAÇÕES SOCIAIS/FISCAIS/TRIBUTÁRIA	1.115,73
Simples Nacional	1.115,73
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	19.144,93
CAPITAL SOCIAL	20.000,00
CAPITAL SOCIAL REALIZADO	20.000,00
Capital Subscrito	20.000,00
RESULTADO ACUMULADO	(855,07)
LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS	(855,07)
Lucros Acumulados	4.865,42
(-)Prejuízos Acumulados	(5.720,49)
PASSIVO - CONTAS DE COMPENSAÇÃO	36.064,00
ENTRADA DE BEM EM REGIME DE COMODATO	36.064,00
Entrada de Bem em Regime de Comodato	36.064,00



UNIVALI
Universidade do Vale do Itajaí

ANEXO 02 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (DRE) 2017

DEMONSTRACAO DE RESULTADO EM 01/01/2017 A 31/12/2017	
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	
Contas Contábeis	Valor
(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA	444.724,80
VENDAS DE MERCADORIAS	444.724,80
Vendas de mercadorias em geral	444.724,80
(-) DEDUÇÕES DA RECEITAS BRUTA	(14.728,51)
IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE VENDAS/SERVIÇOS	(14.728,51)
Simples Nacional	(14.728,51)
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	429.996,29
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(363.198,40)
MERCADORIAS PARA REVENDA	(363.198,40)
Compra de Mercadoria para Revenda	(429.121,35)
Estoque Inicial	(8.908,27)
Estoque Final	72.831,22
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	66.797,89
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(61.932,47)
DESPESAS COM VENDAS OU SERVICOS	(34.526,64)
GASTOS COM PESSOAL	(33.974,64)
Remuneração	(29.020,00)
Salários	(29.020,00)
ENCARGOS SOCIAIS	(2.516,64)
FGTS	(2.516,64)
PROVISÕES	(2.438,00)
Provisões 13º Salário	(2.438,00)
DESPESAS GERAIS DE SERVICOS	(552,00)
Depreciações	(552,00)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(26.237,27)
GASTOS COM PESSOAL	(11.244,00)
REMUNERAÇÃO	(11.244,00)
Pró-Labore/Honorários da Diretoria	(11.244,00)
DESPESAS GERAIS ADMINISTRATIVAS	(14.993,27)
Despesas Telefônicas	(1.470,29)
Despesas com Brindes	(94,20)
Despesas com Material de Uso/Consumo	(3.110,18)
Despesas com Certificação Digital	(225,00)
Despesas com Aluguéis e Condomínio	(5.000,00)
Serviços Contábeis	(3.400,00)
Outras Despesas	(253,80)
Despesas com Material de Informática	(1.440,00)
RESULTADOS FINANCEIROS LÍQUIDOS	(1.077,56)
RECEITAS FINANCEIRAS	72,69



UNIVALI
Universidade do Vale do Itajaí

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

Contas Contábeis	Valor
Descontos Obtidos	72,69
DESPESAS FINANCEIRAS	(1.150,25)
Despesas Bancárias	(235,63)
Juros de Mora	(914,62)
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	(398,23)
IMPOSTOS E TAXAS DIVERSAS	(398,23)
IOF/IOIC	(112,75)
Taxas Junta Comercial	(56,00)
Taxa Funrebom - Corpo de Bombeiros	(83,28)
Taxas de Alvarás	(158,20)
Taxas Acic	(8,00)
(+)OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	307,23
Bonificação	307,23
(=)RESULTADO OPERACIONAL LIQUIDO	4.865,42
(=)RESULTADO LÍQUIDO antes do Imposto de renda e Contribuição Social	4.865,42
(=)RESULTADO DO PERÍODO APÓS AS PROVISÕES	4.865,42
(=)RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	4.865,42



UNIVALI

Universidade do Vale do Itajaí

REFERÊNCIAS

Liquigás Distribuidora S.A.: Mercado de GLP. Disponível em: <https://www.liquigas.com.br> Acesso em: 28/02/2018.

Termômetro ContaAzul: Percepção dos pequenos empresários sobre a crise. Disponível em : <https://blog.contaazul.com/termometro-contaazul-1a-edicao> Acesso em: 01/03/2018.



UNIVALI
Universidade do Vale do Itajaí

SUELEN BAZIUK MEIRELES DA SILVA

PARTE 2: NOTAS DE ENSINO

E AGORA, ROCHA?

ORGANIZANDO AS CONTAS: SIGO OU DESISTO

Notas de Ensino elaboradas por: Suelen Baziuk Meireles da Silva

Caso apresentado como requisito parcial
para a disciplina Oficina de Cases no
Curso de Pós-Graduação MBA em
Finanças Empresariais, na Universidade
do Vale do Itajaí.

Orientador: Prof(a). Giovana Bueno e
Rosilene Marcon

Balneário Camboriú
2018

**NOTAS DE ENSINO¹**

TÍTULO DO CASO: E agora, Rocha?**TÍTULO DAS NOTAS DE ENSINO: Organizando as contas: Sigo ou Desisto****RESUMO**

O presente caso de ensino refere-se a Rocha Água e Gás, empresa do ramo de GLP (gás liquefeito de petróleo), localizada na cidade de Canoinhas, estado de Santa Catarina. Seu dono Edson, com 17 anos de experiência no ramo, decidiu há dois anos atrás abrir sua própria empresa. O maior problema da empresa deve-se ao fato do Edson ter um amplo conhecimento da parte operacional do negócio, mas não da parte administrativa-financeira. Para auxiliar o controle financeiro, foram criadas planilhas no excel, mas as mesmas nem sempre são preenchidas corretamente. Além de que, não há informações somente da empresa, e sim gastos pessoais. Essa falta de divisão dos gastos da empresa e das despesas da família se torna um grande problema porque não se tem uma visão clara da atual situação financeira da empresa. Tais condições levaram o proprietário a questionar-se se deveria mantê-la aberta ou não.

PALAVRAS-CHAVE: Caso para ensino; Planejamento Financeiro; Ciclo operacional, Econômico e Financeiro.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso da empresa Rocha Água e Gás tem por objetivo demonstrar as situações financeiras de uma empresa de pequeno porte por meio da análise de seu Balanço patrimonial e da DRE. Este trabalho pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação em Administração e Finanças, nas disciplinas relacionadas a gestão financeiras. O objetivo é apresentar aos alunos o cotidiano financeiro de uma empresa, especificamente a importância do planejamento financeiro e o controle dos prazos de pagamentos e recebimentos.

FONTES DE DADOS

Os dados para realização do caso foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram extraídos por meio de entrevista com o proprietário da empresa e um de seus colaboradores. Os secundários foram obtidos por documentos financeiros da empresa, fornecidos pelo proprietário.

Foram considerados somente os dados financeiros de 2017 para as análises, devido ao fato de que para 2016, ano da abertura da empresa, não haviam dados suficientes para análise.

¹ Notas de Ensino do Caso: E agora Rocha?

Notas de Ensino Elaboradas por: Suelen Baziuk Meireles da Silva
Orientador: Giovana Bueno e Rosilene Marcon



Os dados são reais e alguns elementos fictícios foram acrescentados com a finalidade de complementar o enredo do caso.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1 – Ao analisar as planilhas da empresa Rocha Água e Gás, Cinthia se depara com a seguinte situação: as despesas pessoais são incluídas juntamente com as despesas da empresa. Além de que muitas informações financeiras não são informadas nessa planilha. Diante das teorias de finanças, apresente a importância de um planejamento financeiro para a Rocha Água e Gás.
- 2 – Ao ser questionado por Cinthia sobre os prazos dados aos seus clientes, seu Edson não sabia responder ao certo. Dentro desse contexto de falta de precisão dessas informações, calcule o prazo médio para recebimento, o prazo médio para pagamento dos fornecedores e o prazo de médio de estoque da empresa Rocha Água e Gás e descreva a importância do Seu Edson ter essa informação de maneira clara.
- 3 – Com base nas demonstrações financeiras da Rocha Água e Gás e nos resultados dos cálculos da questão anterior, calcule e analise se os ciclos operacionais, financeiros e econômicos da empresa estão bem planejados.

ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

Sugestão de resposta para a questão 1

Analisando a gestão da Rocha Água e Gás pode-se dizer que não há um planejamento financeiro adequado. Atualmente, a empresa inclui na planilha de controle, as despesas pessoais. Essa atitude não é aconselhada, uma vez que para um planejamento financeiro adequado as despesas pessoais devem ser tratadas em planilhas separadas das despesas relativas a empresa. As junções dessas despesas impedem de se ter uma visão real de como a empresa está, tanto no curto prazo quanto no longo prazo. Nas planilhas também não são lançados em detalhes toda sua movimentação em algumas situações algumas vendas ou pagamentos não são ali preenchidas, fazendo com que seu Edson não consiga saber quanto tempo leva para pagar seu fornecedor nem para receber de seus clientes muito menos por quanto tempo os produtos que compra fica parado em seu estoque.

O planejamento existe justamente para nos mostrar se no final de um determinado período a empresa deu lucro, se o resultado não for o esperado poder ver aonde pode-se melhorar para obtê-lo, recomenda-se a empresa refazer seu planejamento retirando dele tudo que não corresponda a empresa e incluindo exatamente todas as informações de cada item vendido ou cada produto pago, para ter assim um planejamento de curto e longo prazo mais próximo do real.

Para Gitman (2010), o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece uma orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos. Segundo Lemes Junior, Cherobim e Rigo (2002), para os planos serem viabilizados é preciso

Universidade do Vale do Itajaí

que tenham o suporte de configurações relativas aos investimentos e financiamentos e que sejam interdependentes e, como tal, devem ser estabelecidas em conjunto.

Também devem ser analisados em conjunto os planejamentos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Estes, por sua vez, orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais. De modo geral, os planos e orçamentos de curto prazo implementam os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa (GITMAN, 2010).

Para Groppelli (2010), planejamento financeiro é o processo em que se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar continuidade às operações de uma empresa e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada. Hoji (2014) afirma que o planejamento consiste em programar com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições já analisadas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados.

O planejamento financeiro deve contribuir para definir objetivos e fixar padrões de avaliação de resultados e é a ferramenta adequada para os estudos de viabilidade. Através do planejamento financeiro são avaliados os resultados relativos aos objetivos, decisões e alternativas contidas, indicando a possibilidade de sua implementação, ou não, do ponto de vista financeiro (LEMES JUNIOR; CHEROBIM; RIGO, 2002).

Para entender melhor sobre os planejamentos financeiros de longo prazo (estratégicos) e os planejamentos financeiros de curto prazo (operacionais) Gitman (2010) declara que planejamentos financeiros de longo prazo expressam as ações financeiras planejadas por uma empresa e o impacto previsto dessas ações ao longo de períodos que vão de dois a dez anos. São comuns planos estratégicos de cinco anos, revistos à medida que novas informações relevantes tornam-se disponíveis. E os planejamentos financeiros de curto prazo especificam ações financeiras de curto prazo e o impacto previsto. Esses planos geralmente cobrem períodos de um a dois anos. As principais informações usadas são a previsão de vendas e diversos dados operacionais e financeiros.

Conclui-se que o planejamento é importante para a Rocha Agua e Gás não apenas para ver a situação atual da empresa, mas também fazer planos para o futuro dela. Em posse dessas informações corretas será possível para seu Edson saber se terá recursos para uma possível ampliação, aquisição de bens ou contratação de novos funcionários.

Sugestão de resposta para a questão 2

O prazo médio de recebimento é útil para avaliar as políticas de crédito e cobrança de uma empresa (GITMAN, 2010). Assaf Neto (2014), explica que o prazo médio de cobrança, ou seja, o prazo médio de recebimento revela o tempo médio (meses ou dias) de que a empresa dispõe para receber suas vendas realizadas a prazo. Para Padoveze (2010), este indicador tem por objetivo dar um prazo médio de quanto tempo a empresa demora para receber suas vendas. Usando a fórmula:

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Clientes (Duplicatas a Receber)} \times 360 \text{ dias}}{\text{Receita Operacional Bruta}}$$



Universidade do Vale do Itajaí

De acordo com Assaf Neto (2014), a empresa deve abreviar, sempre que possível, o prazo de recebimento de suas vendas. Com isso, pode manter recursos disponíveis e realizar outras aplicações mais rentáveis por prazos maiores, e elevar o giro de seu capital, o que determina maior rentabilidade.

O prazo médio de pagamentos, ou idade média das contas a pagar a fornecedores é calculado da mesma forma que o prazo médio de recebimento. (GITMAN, 2010). Assaf Neto (2014), explica que o prazo médio de pagamentos a fornecedores, revela o tempo médio (expresso em meses ou dias) que a empresa tarda em pagar suas dívidas com fornecedores.

Para Padoveze (2010), a finalidade desse indicador é mostrar o prazo médio que a empresa consegue para pagar seus fornecedores. Neste caso, a empresa é dependente da política de crédito que os fornecedores conseguem adotar. A formula para esse cálculo é:

$$\text{Prazo médio de pagamentos} = \frac{\text{Fornecedores (Duplicatas a Pagar)} \times 360 \text{ dias}}{\text{Compras Brutas de Materiais e Serviços}}$$

Desde que os encargos atribuídos as compras a prazo não excedam a taxa inflacionária verificada (ou as taxas de juros de mercado), torna-se atraente à empresa apresentar um prazo de pagamento mais elevado. Com isso, a empresa pode financiar suas necessidades de capital de giro com recursos mais baratos (ASSAF, 2014).

O custo de oportunidade para as decisões de compra (compras à vista ou compras a prazo) é geralmente definido pela taxa de juros da melhor aplicação financeira disponível. O prazo médio de estocagem indica o tempo necessário para renovação dos estoques da empresa. É obtido, admitindo demonstrações financeiras anuais, quanto maior for esse prazo, maior será o tempo que esses produtos permanecerão estocados e, conseqüentemente, mais elevadas serão as necessidades de investimentos em estoque (ASSAF NETO, 2014).

Padoveze (2010) afirma que este índice mostra a velocidade com que o estoque se transforma em produção vendida. Para Gitman (2010), o giro do estoque costuma medir a atividade, ou liquidez, do estoque de uma empresa.

A empresa Rocha Água e Gás apresentou em 2017 um prazo médio de recebimento de 58,95 dias e para pagamento de seus fornecedores de 50,86 dias. Ao serem analisados apenas esses dois índices a diferença é pequena, mas ao serem analisados o tempo de estocagem, este em 2017 ficou em 72,18 dias. Ou seja, a empresa paga seu fornecedor para depois de quase 20 dias em média, vender seu produto e depois da venda tem mais o prazo para receber de seu cliente de quase 60 dias. Analisando esses dados observa-se o quão importante é Seu Edson analisar esses indicadores, pois conforme Assaf Neto explica a empresa deve sempre que possível diminuir o prazo de recebimento das suas vendas enquanto o prazo de pagamento deve-se abreviar sempre que possível.

Observa-se que a empresa deve rever a quantidade de produtos adquiridos, analisando o que mais vende para diminuir o tempo que o produto fica parado em estoque, pois quanto maior esse prazo maior o tempo de investimento ou maior o tempo de financiamento a empresa precisara. Essas informações são muito importantes para o senhor Edson pois com posse delas, ele pode verificar a possibilidade de reduzir o tempo para receber de seus clientes e negociar com seus fornecedores para ter um prazo maior para paga-los. Esses índices caminham



sempre juntos, sendo que um reflete no resultado do outro. Ambos precisam estar atualizados para analisar se a mesma estratégia adotada continua sendo a mais viável para a empresa.

Sugestão de resposta para a questão 3

Para Assaf Neto (2014), as atividades operacionais de uma empresa envolvem, de forma sequencial e repetitiva, a produção de bens e serviços e a realização de vendas e respectivos recebimentos. Nessas operações básicas a empresa procura obter determinado volume de lucros, de forma a remunerar as expectativas de retorno de suas diversas fontes de financiamento.

Para Padoveze e Benedicto (2014), o ciclo operacional corresponde a todas as ações necessárias para o desempenho de cada atividade. É o planejamento, a execução e o controle. Pode ser definido como todas as fases operacionais existentes no interior da empresa, que vão desde a aquisição de matérias-primas para a produção até o recebimento das vendas realizadas.

É diante desse processo permanente que ressalta o ciclo operacional da empresa, composto por todas as fases de suas atividades operacionais (ASSAF NETO, 2014). Para Padoveze e Benedicto (2014), o ciclo econômico evidencia os eventos econômicos no momento em que acontecem. É no ciclo econômico que se apura o resultado do desempenho das atividades. Caracteriza-se pelo processo de consumo de recursos, produção e entrega do produto.

De acordo com Hoji (2004), o ciclo econômico inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com a venda do produto fabricado. Caso ocorram gastos antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico. E, caso ocorram custos e despesas relacionados com as operações após o recebimento da venda, o ciclo econômico se encerra após a ocorrência desses eventos.

Assaf Neto (2014), resume que o ciclo econômico compreende toda a base de produção da empresa, ou seja, estocagem de matérias-primas, fabricação e venda. Para Padoveze e Benedicto (2014), o ciclo financeiro é o processo de efetivação financeira de cada evento econômico de fluxo de caixa. Hoji (2004), explica que o ciclo financeiro tem início com o primeiro gasto e termina, com o recebimento da venda ou o pagamento de custos e despesas após o recebimento da venda caso ocorra é nesse momento que se encerra o ciclo financeiro.

O ciclo financeiro geralmente é diferente do econômico, pois os momentos de pagamentos e recebimentos dos valores dos eventos econômicos são normalmente prolongados por prazos de pagamento e recebimentos (PADOVEZE; BENEDICTO, 2014). Para Assaf Neto (2014), o ciclo financeiro diferencia as necessidades de recursos da empresa que ocorrem desde o momento do pagamento aos fornecedores até o efetivo recebimento das vendas realizadas.

Para realizar o cálculo do ciclo operacional, econômico e financeiro, faz-se necessário o cálculo do prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e do prazo médio de estoque. Esses índices refletem diretamente nos ciclos operacional, econômico e financeiro da empresa. O Quadro 1 apresenta as fórmulas e os resultados dos cálculos efetuados para a empresa Rocha Água e Gás.



Quadro 1 – Indicadores

RELATÓRIO ECONÔMICO - FINANCEIRO EMPRESA: ROCHA ÁGUA E GÁS		
INDICADORES DE PRAZOS MÉDIOS		
		2017
PMR (dias) =	Clientes (Duplicatas a Receber) x 360	58,95
	Receita Operacional Bruta	
PMP (dias) =	Fornecedores (Duplicatas a Pagar) x 360	50,86
	Compras Brutas e Materiais e Serviços	
PME (dias) =	Estoque x 360	72,18
	CPV	
Legenda: PMR = Prazo Médio de Recebimento PMP = Prazo médio de Pagamentos PME = Prazo médio de Estocagem CPV = Custo Produtos Vendidos		
INDICADORES DE CICLOS		
CO (dias) =	PMR + PME	131,13
CE (dias) =	PME	72,18
CF (dias) =	CO - PMP	80,27
Legenda: CO = Ciclo Operacional CE = Ciclo Econômico CF = Ciclo Financeiro		

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos resultados dos cálculos efetuados em 2017, a empresa Rocha Água e Gás apresentou um ciclo operacional de 131,13 dias esse ciclo representa todas as ações necessárias para a empresa desenvolver sua atividade e é medido por meio do prazo médio de recebimento (58,95 dias) mais o prazo médio de estoque (72,18 dias). O ciclo econômico é exatamente igual o prazo médio de estoque, sendo ele de 72,18 dias. Ele representa o tempo entre a compra do produto e a venda do mesmo. O ciclo financeiro é o tempo que ocorre entre o primeiro gasto (pagamento do fornecedor) e o recebimento efetivo da venda ele é calculado por meio do ciclo operacional (131,13 dias) menos o prazo médio de pagamentos (50,86 dias). Portanto o ciclo financeiro da empresa ficou em 80,27 dias. Para a Rocha Água e Gás quanto menor for esse ciclo, melhor. Para a empresa ter esses prazos longos não é bom pois significa que ela precisa ter um giro de caixa para pagar pelos seus produtos e depois de um longo período receber pelos mesmos.

Esses prazos ocorrem por vários fatores e é necessário conhecer cada cálculo para poder ver a real situação. Para Edson essa informação mostra em dias o tempo que cada ciclo leva para finalizar. Essa informação pode ajudá-lo a



melhorar o giro financeiro da sua empresa. Por exemplo, com esse cálculo pode-se notar que seu produto fica muitos dias parado no estoque, o que sugere que sua política de compra pode ser revista e aconselha-se a verificar se de alguma forma esse prazo pode ser reduzido. O tempo de estoque atinge diretamente todos os ciclos da empresa, portanto a importância de revê-lo. Por meio de um bom gerenciamento do estoque é possível melhorar o tempo que leva para fechar o ciclo operacional e principalmente o financeiro, que é quando efetivamente o seu Edson recebe pela venda de seu produto final.

Pode-se notar que atualmente a empresa não tem conhecimento da sua real situação, faz-se as planilhas para controle, porém elas não são preenchidas da forma correta. E ainda, o Balanço Patrimonial e a DRE da empresa nunca foram analisados de forma a apresentar-lhes seu prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e prazo médio de estoque e essas informações são importantes para a tomada de algumas decisões, bem como efetuar a análise do ciclo operacional, ciclo econômico e financeiro.

Recomenda-se para a empresa alimentar suas planilhas de maneira completa e correta, retirando delas as despesas que não são da empresa. Todas as informações relevantes da empresa devem ser atualizadas, como as compras e as vendas para que se possa ter uma visão real da empresa e desta forma, seja possível fazer um planejamento das suas próximas estratégias. Além de que, por meio das análises dos ciclos, será possível observar se esses indicadores se mantêm, se melhoraram ou precisam de uma estratégia diferente para conseguir alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. Observando se as estratégias atuais devem ser mantidas ou se haverá necessidade de alterá-las.

**REFERÊNCIAS**

ASSAF NETO, Alexandre. Curso de administração financeira / Alexandre Assaf Neto, Fabiano Guasti Lima. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor / Alexandre Assaf Neto. – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira / Lawrence J. Gitman; tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jacques Salim. – 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPPELLI, A.A. Administração financeira / A. A. Groppelli & Ehsan Nikbakth; tradução Célio Knipel Moreira; revisão técnica João Carlos Douat; colaboração especial Arthur Ridolfo. – 3.ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

HOJI, Masakazu. Administração financeira e orçamentária: matemática aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial / Masakazu Hoji. – 11.ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

HOJI, Masakazu. Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro / Masakazu Hoji. – 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras / Antônio Barbosa Lemes Junior, Ana Paula Cherobim, Claudio Miessa Rigo. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 5ª reimpressão.

PADOVEZE, Clovis Luís. Análise das demonstrações financeiras / Clóvis Luís Padoveze, Gideon Carvalho de Benedicto. – 3.ed.rev e ampl. – São Paulo: Cengage Learning, 2014.

PADOVEZE, Clovis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil / Clóvis Luís Padoveze. – 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.