

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ENGENHARIA DE AVALIAÇÃO E
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Dissertação de Mestrado

**A IDENTIFICAÇÃO DO CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS
EMPRESAS ATRAVÉS DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Márcio Luiz Borinelli

Florianópolis – SC – Brasil

Dezembro - 1998

MÁRCIO LUIZ BORINELLI

**A IDENTIFICAÇÃO DO CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS
EMPRESAS ATRAVÉS DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

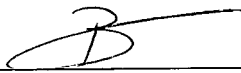
Orientador:
Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis – SC – Brasil

Dezembro - 1998

A IDENTIFICAÇÃO DO CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS EMPRESAS ATRAVÉS DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de Concentração: Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica), e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

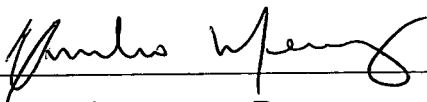


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

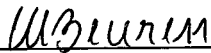
BANCA EXAMINADORA:



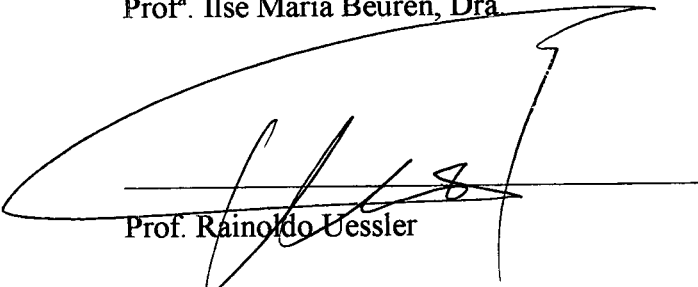
Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.
Orientador



Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.



Prof.ª Ilse Maria Beuren, Dra



Prof. Rainoldo Uessler

Florianópolis/SC, 14 de dezembro de 1998

*Tudo parece indefinível, até que
pelas frestas do meu caminho escuro veja-
me novamente em festa, convidando-me a
desafiar o que me espera ...*

Jaime Vieira

Dedico este trabalho à minha mãe Silene, à minha tia Dulcinéia e ao meu irmão Luiz Fernando por terem estado ao meu lado de forma especial e imprescindível durante esta etapa da minha vida.

Também quero dedicar este trabalho à pessoa que me fez entender o verdadeiro sentido do verbo Amar ...

AGRADECIMENTOS

“Existem, pois, estes três tempos na minha mente que não vejo em outra parte: lembrança presente das coisas passadas, visão presente das coisas presentes e esperança presente das coisas futuras.” (Agostinho, Confissões)

A Deus pelo dom da vida, da sabedoria, da perseverança e do amor, dons estes que alicerçaram todas as minhas realizações. Também à Mãe de Deus e nossa, pelas inesgotáveis virtudes que nos deixou como exemplo.

Aos meus pais Walmor e Silene pela confiança, carinho e incentivo que sempre me transmitiram.

Ao meu irmão Luiz Fernando e sua esposa Silvania, à minha irmã Andréia e também ao meu irmão Anderson pelo amor que me dedicaram, pela compreensão de minhas limitações e por terem, mesmo à distância, sempre estado ao meu lado.

Às crianças Vinícius, Fernanda e Gabriela, verdadeiras riquezas em minha vida.

À Dulcinéia (tia Néia), que sempre me acolheu com amor de mãe e jamais deixou de dizer-me “ *siga em frente, vá à luta, você pode*”, enfim, não só disse como fez muito por mim. Por todos os seus gestos e atitudes, Obrigado.

À um grande Amor, simplesmente por existir em minha vida e me fazer feliz. Certamente foi este Amor que muitas vezes impediu que este sonho fosse interrompido.

Aos parentes e amigos pela compreensão de minha ausência e pelo apoio oferecido.

Ao amigo e Prof. Álvaro Lezana, Dr., pela orientação neste trabalho. Durante esta caminhada tive inúmeros momentos difíceis, no entanto, a competência, a amizade e a compreensão foram qualidades evidentes na forma como orientou-me.

Ao Professor, mas acima de tudo Amigo, Rainoldo Uessler, por ter me ensinado grandes lições sobre o que é ser verdadeiramente um profissional; por ter, inúmeras vezes, confiado em meu trabalho e dito “*vá em frente*”; enfim, por ter me proporcionado condições para que eu realizasse este curso.

Às empresas que disponibilizaram informações para que eu pudesse realizar os estudos de casos, em especial seus administradores Júnior e Andréia (empresa 01), José Carlos (empresa 02), Hideo (empresa 03), Roberto (empresa 04) e Hamilton (empresa 06). Agradeço

também aos Escritórios de Contabilidade que, de forma muito prestativa, gentilmente forneceram o material necessário à pesquisa.

Aos colegas Profs. Mário Lonardoni e Maria de Fátima Gameiro da Costa, respectivamente chefe e vice-chefe do Departamento de Ciências Contábeis - DCC da Universidade Estadual de Maringá - UEM, minha instituição de origem, que invariavelmente procuraram criar condições para a realização deste trabalho.

De forma muito especial ao amigo de curso e professor Paulo Moreira da Rosa, o qual foi um grande companheiro, ora exercendo o papel de pai, ora o de irmão, ora o de conselheiro, mas sempre, sempre, sendo o amigo que me ajudou a crescer.

Aos demais colegas do DCC/UEM, pelo incentivo e apoio em minha busca do saber.

Aos amigos Claudio, Kelly, Ivone e Almir, companheiros inseparáveis de curso e profissão, que ofereceram suas experiências à partilha. Para mim a humildade, o espírito de equipe e a amizade serão sempre valores que os lembrarão.

Os meus agradecimentos se estendem, também, aos demais colegas de curso, que certamente serão lembrados com muito carinho pelos difíceis, mas agradáveis, momentos de crescimento que tivemos juntos.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, pela contribuição valiosa que me proporcionaram, sempre seguida de dedicação, seriedade e profissionalismo.

Aos amigos do Instituto Professor Rainoldo Uessler pela convivência e amizade.

Enfim, a todas as pessoas que passaram pela minha vida e de alguma forma contribuíram para a concretização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS, QUADROS E FIGURAS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	02
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	04
1.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA	04
1.4 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	05
1.5 DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DA PESQUISA	05
1.6 MÉTODO DE COLETA DE DADOS	06
1.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	06
1.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	06
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS	08
2.1 O QUE SÃO AS PEQUENAS EMPRESAS	08
2.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA DE PEQUENA DIMENSÃO	11
2.3 O CRESCIMENTO E A CONTRIBUIÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	13
2.4 A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA NO CONTEXTO NACIONAL	14
2.5 A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA NO CONTEXTO MUNDIAL	17
2.6 A INFLUÊNCIA DA GLOBALIZAÇÃO NO CONTEXTO DAS PEQUENAS EMPRESAS	19
2.7 A INFLUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NO CONTEXTO DAS PEQUENAS EMPRESAS	20
2.8 O ÊXITO E O FRACASSO DAS PEQUENAS EMPRESAS	21
3 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	24
3.1 NO QUE CONSISTE O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	24
3.2 A IMPORTÂNCIA EM SE CONHECER O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	26
3.3 OS DIVERSOS MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL	27
3.3.1 O Ciclo de Vida segundo Scott e Bruce	29
3.3.2 O Ciclo de Vida segundo Luiz Kaufmann	34

3.3.3 O Ciclo de Vida segundo Mount, Zinger e Forsyth	38
3.3.4 O Ciclo de Vida segundo Adizes	42
3.3.5 O Ciclo de Vida segundo Reynolds, Storey e Westthead	53
3.3.6 O Ciclo de Vida segundo Marques	54
4 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	62
4.1 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO	62
4.2 A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE FINANCEIRA DE BALANÇOS	63
4.3 NO QUE CONSISTE A ANÁLISE FINANCEIRA DE BALANÇOS	64
4.4 A ANÁLISE HORIZONTAL	67
4.5 A ANÁLISE VERTICAL	68
4.6 A ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES	70
4.6.1 Índices de Estrutura de Capital	73
4.6.2 Índices de Rentabilidade	78
4.6.3 Índices de Liquidez	81
4.7 A ANÁLISE DA TAXA DE RETORNO SOBRE INVESTIMENTOS	84
5 A RELAÇÃO ENTRE A ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E O CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL	86
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS – Estudo de Caso	90
6.1 VERIFICAÇÃO DA EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS ATRAVÉS DOS ESTUDOS DE CASOS	90
6.2 VERIFICAÇÃO DA EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS ATRAVÉS DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	99
6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS – Causas	100
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	105
7.1 CONCLUSÕES	105
7.2 RECOMENDAÇÕES	106
 ANEXOS	 110
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 165

LISTA DE TABELAS, QUADROS E FIGURAS

TABELAS

TABELA I	Classificação de Empresas – SEBRAE	10
TABELA II	BRASIL - Participação dos Estabelecimentos no Total de Receita/Valor Bruto da Produção Industrial, Comercial e dos Serviços	16
TABELA III	BRASIL – Participação dos Estabelecimentos na Oferta de Empregos nos Setores	16
TABELA IV	Relação entre os Índices e o Ciclo de Vida	89

QUADROS

QUADRO I	Modelos de Ciclo de Vida Organizacional	28
QUADRO II	Modelo Gerencial	42
QUADRO III	Ordem de Importância dos Problemas no Ciclo de Vida	53
QUADRO IV	Índices de Estrutura de Capital	72
QUADRO V	Índices de Rentabilidade	72
QUADRO VI	Índices de Liquidez	72
QUADRO VII	Liquidez Seca X Liquidez Corrente	84

FIGURAS

FIGURA I	Modelo Funcional	33
FIGURA II	As Fases de Desenvolvimento da Empresa	38
FIGURA III	Seqüência do Processo Contábil	65
FIGURA IV	Esquema Completo da Análise Margem X Giro (Du Pont)	85

A IDENTIFICAÇÃO DO CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS EMPRESAS ATRAVÉS DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar, através das Demonstrações Contábeis, em qual fase do Ciclo de Vida está a pequena empresa, haja vista que as ações para conduzir a pequena empresa ao sucesso dependem do estágio em que se encontrem e portanto, é importante dispor de mecanismos para identificá-lo. Num primeiro momento busca-se identificar o que sejam as pequenas empresas, em que contexto elas estão inseridas, que características apresentam e, ainda, qual sua importância na dinâmica econômico-financeira em que vive a sociedade. Discute-se, ainda, de forma bastante sucinta, a questão do êxito e do fracasso dessas empresas. Em seguida são apresentados diversos modelos de Ciclo de Vida Organizacional encontrados na literatura. O trabalho evidencia que, ainda que sejam denominados de forma diferenciada, todos eles, em sua essência, demonstram que os modelos de processo evolutivo possuem características semelhantes. Logo após é descrito o processo de Análise das Demonstrações Contábeis que se utiliza nessas empresas, tendo em vista que as informações geradas neste processo podem direcionar o rumo das organizações. Nesse momento enfatiza-se como funcionam as análises horizontal, vertical e através de índices, fazendo-se um relacionamento entre as mesmas e o Ciclo de Vida Organizacional. Na aplicação prática do trabalho procedeu-se um estudo de caso em 6 (seis) empresas de um mesmo ramo de atividade, com o intuito de identificar, então, o Ciclo de Vida a partir da análise das demonstrações. A pesquisa mostra, num primeiro instante, a evolução histórica das empresas através de informações coletadas junto aos administradores, em forma de entrevista, e depois a evolução histórica através da análise dos Balanços Patrimonial e das Demonstrações do Resultado do Exercício. Finalmente, o último capítulo faz referência a uma série de recomendações e sugestões para que se consiga, de fato, utilizar a informação contábil para identificar o Ciclo de Vida Organizacional.

A IDENTIFICAÇÃO DO CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS EMPRESAS ATRAVÉS DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

ABSTRACT

The present work has the purpose to identify through Accounting Statements, in which phase of the Life Cycle the small enterprise is, considering that the actions to lead the small enterprise to success depend on which stage they are, and therefore, it is important to count on certain mechanisms to identify them. Firstly, it is intended to identify what are the small enterprises, in which context are they inserted, which characteristics they present and, what importance they have in the economical-financing dynamics in which the society lives. In a very concise way, the question of success and failure of those enterprises are also discussed. Secondly, several patterns of Organizational Life Cycles found in the literature are presented. The study makes patent that despite being denominated in a differentiated manner, all patterns, in their essence, demonstrate the evolutive process with the similar characteristics. After that, the Analysis process of the Accounting Statements used in those enterprises is described, taking into account that the developed data in this process might come to lead the organizations way. At this point it is emphasized how the horizontal, vertical and by index analyses function, establishing a correlation within themselves and the Organizational Life Cycle. In the work practice a case study was done in 6 enterprises of same kind of activity with the purpose to identify the Life Cycle, starting from the demonstratives analysis. The research shows, in a first moment, the enterprises historical evolution through data collected with the administrators, by means of interviews, and showing later its historical evolution through analysis of the Statements of Assets and Liabilities and Statement of Results. The last chapter refers to a series of recommendations and suggestions to make possible, in an assertive way, the use of accounting data to identify the Organizational Life Cycle.

1 - INTRODUÇÃO

“As pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras dos mercados, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão.” (CHIAVENATO, 1995, p.3)

A partir da citação de Chiavenato é possível começar dizendo que as pequenas empresas têm sido foco de inúmeros estudos brasileiros e mundiais. Como se não bastasse, algumas razões são notórias e chamam a atenção de estudiosos e pesquisadores, tais como:

- o número destas empresas;
- o crescimento alcançado pelas pequenas empresas;
- quantidade da mão-de-obra empregada pelo setor;
- o elevado número de fracassos destas empresas e suas causas.

Os grandes e novos fenômenos sócio-econômicos denominados de abertura de mercados, globalização, terceirização, entre outros, têm feito surgir, nos dias de hoje, uma grande gama de pequenas e médias empresas. Estamos presenciando, a todo momento, empregados que se desligam de grandes corporações e dedicam-se a empreender o seu próprio negócio. No entanto estes mesmos trabalhos e pesquisas têm relatado que a mortalidade atingida por este segmento de empresas é bastante alta e que, entre os diversos fatores de tal mortalidade, a desinformação e a falta de conhecimento do seu processo evolutivo são alguns dos mais preocupantes. Acrescente-se a isto o fato de que as ações para conduzir as pequenas empresas ao sucesso dependem do estágio de vida em que se encontrem e, portanto, é importante dispor de mecanismos para identificá-los.

A partir disto, pode-se pensar que seria de grande utilidade que, nos dias de hoje, a Informação, especialmente a Contábil-Financeira, fosse encontrada em posição de destaque no contexto das empresas brasileiras e mundiais. Porém o quadro que se tem deparado ainda é o de uma contabilidade técnica e desvalorizada, especialmente na visão empresarial.

Mesmo diante deste fato, é razão de contentamento saber que esta ciência tem sido muito “questionada” e, por conseqüência, tem despertado grandes interesses, tanto de estudiosos quanto de empresários e usuários, e tais questionamentos estão por conduzir a Contabilidade ao seu verdadeiro papel: servir de instrumental imprescindível aos gestores de tais empresas, bem como aos diversos usuários localizados fora do ambiente da organização, na tomada de suas decisões.

Um outro aspecto de grande relevância no quadro contábil atual retrata a informação contábil-financeira sendo gerada e demonstrada com “qualidade”, ainda que esta qualidade não seja total, isto é, suficiente. Assim sendo, tal situação requer que se busque a escala dos 100% para a qualidade na informação, e este é um ponto altamente positivo, isto porque mostra e oferta um vasto campo para que a geração pesquisadora e profissional do final do século XX busque, a cada novo dia, a execução de inúmeros trabalhos e pesquisas sobre a informação propriamente dita e suas formas de aplicação. No entanto, atingir este patamar depende de outros fatores. Tem-se percebido, através de experiências práticas, que tomar posse das informações contábil-financeiras e proceder análises não é mais tão seguro quanto fora tempos atrás. É necessário, antes, se levar em conta em que fase da vida se encontra, ou melhor, como está o ciclo de vida da empresa que se está estudando.

Enfim, perante estas considerações e com o intuito de acrescer a todo este contexto uma forma de se identificar o Ciclo de Vida das Organizações através da análise das demonstrações contábeis é que se propõe o desenvolvimento desta pesquisa, com base em um referencial teórico e prático cujo conteúdo consolide algo de novo e útil para o universo das Pequenas Empresas e que seja capaz de suprir parte das dificuldades expostas acima.

1.1 - JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

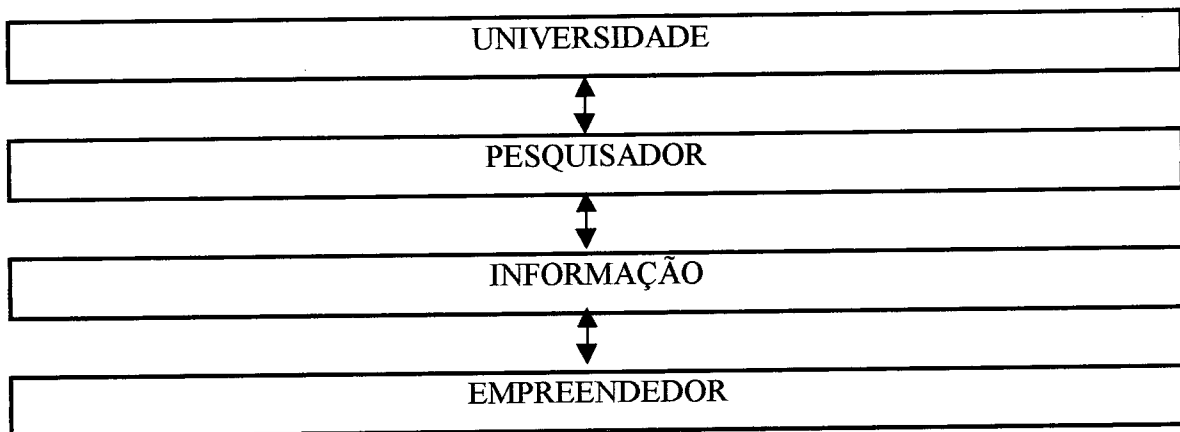
É sabido que é tão grande quanto atual a inconstância do mercado onde as grandes transações econômicas e financeiras se desenvolvem, caracterizado por mudanças e transformações, tanto de normas e leis quanto de políticas e economias. A esta inconstância atribui-se a enorme dificuldade que empresários, contadores e administradores (gestores) possuem ao deparar-se com situações de decisão, especialmente se não conseguem visualizar em que fase da vida se encontra a empresa.

Sabe-se também que a tecnologia da informação possui missão decisiva e fundamental diante desta inconstância, isto porque quando se recorre a seus objetivos verifica-se que seu papel é de protagonista, ou seja, é ela a responsável pela geração das informações sobre a organização, as quais servirão de alicerce para a tomada de decisões. Cabe ressaltar, porém, que a tecnologia da informação pode ter suas ações invalidadas se não estiver claro que é o Contador o seu grande parceiro nesse processo de geração de informações, uma vez que o

mesmo é o “primeiro consultor” das firmas. Por isso, é imprescindível muni-lo de um ferramental capaz de permitir-lhe exercer esta condição.

Sabe-se, por fim, que a análise das informações geradas pode determinar o rumo das empresas, sendo, por isto, de fundamental importância para as mesmas. Associe-se a este fato a necessidade de se conhecer o ciclo de vida da empresa da qual se procederá à análise.

Por tudo isto, entende-se que este trabalho se justifica, num primeiro momento, pela contribuição valiosa que poderá apresentar a empresários, contadores e administradores, ao descobrirem que a análise da informação, associada ao ciclo de vida, pode ser uma ferramenta extremamente útil e segura nos momentos decisórios. Por esta razão, procurou-se apresentar um trabalho de caráter gerencial, isto é, passível de participar e influenciar o processo decisório das empresas. Ressalte-se ainda que a pesquisa, nesta área, há algum tempo tem procurado aproximar-se cada vez mais do seu ambiente mais comum - as empresas - e, por esta razão, inclui-se também como justificativa deste trabalho a necessidade de inserir em um só meio os seguintes elementos:



Deseja-se, com este trabalho, com base nas justificativas apresentadas, suprir tal necessidade aproximando as instituições de ensino e pesquisa do empreendedor a fim de despertá-lo para a real e definitiva importância de uma informação precisa e contextualizada, para a tomada de melhores decisões.

1.2 - OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir das justificativas apresentadas, é possível dividir os objetivos desta pesquisa em geral e específicos, na seguinte disposição:

OBJETIVO GERAL:

- Identificar, através das Demonstrações Contábeis, em qual fase do Ciclo de Vida está a pequena empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- verificar o que são as pequenas empresas;
- compreender o funcionamento do Ciclo de Vida das pequenas empresas;
- conhecer o processo de análise das Demonstrações Contábeis aplicado às pequenas empresas;
- associar a análise das Demonstrações Contábeis das pequenas empresas ao seu Ciclo de Vida.

1.3 - DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

As metas a serem atingidas, ou seja, os objetivos, foram desenvolvidas no âmbito de pequenas empresas, instaladas na região Noroeste do Estado do Paraná, pertencentes a um mesmo setor de atividades, qual seja o segmento de indústrias metalúrgicas.

A fim de que se pudesse delimitar etapas e atingir resultados concretos, isto é, com o melhor aproveitamento possível, a pesquisa foi desenvolvida entre os meses de fevereiro de 1997 e junho de 1998.

Trabalhou-se com uma amostragem de 6 (seis) empresas e efetuou-se a análise dos respectivos balanços patrimoniais e demonstrações dos resultados dos exercícios referentes ao período compreendido entre os anos de 1990 e 1997.

1.4 - DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Em face do vasto campo empresarial e contábil existente em nossa sociedade, optou-se por trabalhar esta pesquisa na modalidade "Estudo de Caso".

Trata-se de uma modalidade na qual o estudo é desenvolvido de forma profunda e exaustiva sobre determinado assunto, ou até mesmo determinados aspectos, e o resultado a ser atingido consiste na aquisição de um conhecimento amplo e detalhado de uma situação real.

As vantagens que o estudo de caso pode apresentar estão relacionadas, principalmente, ao fato de se trabalhar com situações concretas e ainda com possibilidades de mudanças favoráveis na situação estudada. Enumere-se ainda a vantagem de mesclar a pesquisa bibliográfica com a pesquisa de campo, as quais se constituem em requisitos essenciais da atividade no nível de pós-graduação.

1.5 - DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DA PESQUISA

Os questionamentos básicos e imprescindíveis para o estudo, aqui classificados como o caminho a ser trilhado para se chegar aos objetivos pretendidos, estão divididos em cinco itens:

1. Que empresas devem (podem) ser classificadas como pequenas empresas?
2. Que fatores devem ser considerados no enquadramento de empresas como pequenas?
3. Como se dá o Ciclo de Vida das pequenas empresas?
4. No que consistem e de que forma são realizadas as análises das Demonstrações Contábeis nas pequenas empresas?
5. É possível, através das Demonstrações Contábeis, identificar em que fase da vida está a pequena empresa?

1.6 - MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Existem hoje, no processo de pesquisa bibliográfica ou de campo, inúmeras formas de verificação, seleção e coleta de dados para composição de trabalhos científicos. Entre elas, as mais comuns e, por consequência, as que mais se adaptaram a este modelo de trabalho, são as seguintes:

- consultas a demonstrações contábeis;
- análise de demonstrações contábeis;
- consulta e tabulação de dados;
- pesquisa bibliográfica;
- entrevistas com os administradores das empresas pesquisadas.

1.7 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados teve como ponto de partida a recapitulação dos objetivos traçados e foi confrontada com os elementos coletados. Posteriormente a este processo e verificada a proximidade dos elementos com os objetivos, a análise final dos resultados foi feita em forma de comparação entre:

ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES & CICLO DE VIDA

1.8 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Assim como no item 1.3 se fez referência às delimitações do estudo, faz-se necessário, neste momento, estabelecer algumas limitações para esta pesquisa.

Como se trata da modalidade estudo de caso e, nesta ocasião, estar-se-á estudando um grupo de pequenas empresas, deve-se cuidar para que o conteúdo desta pesquisa não seja adotado em outras empresas, especialmente de outros setores de atividades, ainda que com características semelhantes, sem uma análise prévia.

Faz-se mister ressaltar, também, que uma série de dificuldades foram encontradas no processo de coleta de dados, especialmente na parte de entrevistas com os empreendedores e na coleta das demonstrações contábeis, visto que o período focado começou em 1990 e, por isso, talvez algumas informações importantes tenham sido omitidas por falta de arquivos, sejam formais ou informais.

2 - CONTEXTUALIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

2.1 - O QUE SÃO AS PEQUENAS EMPRESAS

Antes de se tentar dimensionar ou conhecer o que são as pequenas empresas, é imprescindível entender, inicialmente, o que é empresa.

Quando se procede a um estudo literário, ou até mesmo prático, para se conhecer o conceito de empresa, certamente depara-se com uma série de definições igualmente válidas. Isto se deve ao fato de o termo empresa ser bastante empregado no mundo atual, inclusive sob aspectos variados: jurídico, social, econômico, financeiro e outros.

O Artigo 6º da Lei n.º 4.137, de 10/09/1962 define empresa como “... toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos”.

Na definição de Vivante, citado por KREPSKY (1992, p.14) empresa é “... um organismo econômico que sob o seu próprio risco recolhe e põe em atuação, sistematicamente, os elementos necessários para obter um produto destinado à troca”.

DEMAC (1990) apud LEZANA (1996, p.2), define: “Empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração. De maneira geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com a ambição de ganho e com o benefício social”.

Pela verificação e aplicação prática pode-se, ainda, resumir empresa como a organização da atividade econômica.

Enfim, de forma bastante geral, uma empresa nada mais é do que uma pessoa ou um grupo de pessoas que, desenvolvendo trabalhos de forma conjunta, busca atingir objetivos utilizando-se da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Estes objetivos empresariais normalmente variam à medida que a empresa se desenvolve. São divididos em diretos e indiretos e estão definidos, na maioria das vezes, em: produção ou venda de bens de consumo e de produção, prestação de serviços, atendimento às necessidades dos clientes/consumidores, finalidades sociais, lucro e sobrevivência.

Poder-se-ia questionar: que amplitude assumem estes objetivos empresariais?

Para responder a este questionamento há que associá-lo ao tamanho ou porte da empresa, ou seja, os objetivos serão conhecidos ou definidos a partir da dimensão da empresa.

Recorrendo-se à legislação de outros países, é possível verificar que os elementos predominantes utilizados para a classificação das empresas se referem a limites de empregados, faturamento, patrimônio, capital, elementos usados em conjunto ou isoladamente, com variações, como ocorre, por exemplo, nos Estados Unidos, Japão, França, México, Reino Unido, Itália e Espanha.

No Brasil, é de praxe a classificação das empresas em pequenas, médias e grandes. Porém, existem inúmeros critérios para identificar o porte de uma empresa, tais como: número de empregados, volume de faturamento/receita anual, patrimônio, número de estabelecimentos existentes etc., critérios estes adotados por órgãos governamentais (IBGE, Receita Federal), SEBRAE, bancos, entidades de classes, entre outros.

É importante destacar que o enquadramento de uma empresa como pequena, média ou grande é inevitável nos dias de hoje, já que isenção de impostos, obtenção de créditos, registros, incentivos, etc. acontecem em função do porte da empresa.

Já que este trabalho tem como preocupação básica a pequena empresa, se faz necessário conhecer, então, o que é ela. Antes, porém, é importante destacar a existência das microempresas, regulamentadas pela Lei n.º 7.256 de 27/11/1984, as quais muitas vezes são confundidas com pequenas empresas.

Mediante análise do conteúdo da referida lei, pode-se afirmar que a mesma estabelece normas integrantes do Estatuto da Microempresa, relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, trabalhista, previdenciário, creditício e de desenvolvimento empresarial.

O Artigo 2º da Lei n.º 7.256/84 define: “Consideram-se microempresas, para os fins desta Lei, as pessoas jurídicas e as firmas individuais que tiverem receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de 10.000 (dez mil) Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional – ORTN, tomando-se por referência o valor desses títulos no mês de janeiro do ano-base.”

Importante destacar que o artigo 3º desta mesma lei faz uma série de restrições a organizações que não poderão ser consideradas microempresas. No entanto, nenhuma destas restrições faz referência a número de funcionários. Em última instância, as microempresas serão assim classificadas se obedecerem aos limites de receita bruta anual estabelecidos em lei.

Entretanto, o Projeto de Lei n.º 2.211, de 1996 tramitou pelo Congresso Nacional com vistas a instituir o novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. O artigo 2º do referido projeto de lei estabelece:

“Para os fins do disposto no art. 179 da Constituição, considera-se:

I – microempresa, a firma mercantil individual ou a pessoa jurídica, cuja receita bruta anual seja inferior ou igual a R\$ 204.000,00 (duzentos e quatro mil reais);

II – empresa de pequeno porte, a firma mercantil individual ou a pessoa jurídica que, não enquadrada como microempresa, tenha receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 576.000,00 (quinhentos e setenta e seis mil reais).”

O SEBRAE – Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa utiliza a classificação de empresas pelo número de funcionários. A TABELA I, abaixo, construída a partir de dados coletados junto ao SEBRAE/PR, demonstra de que forma aquele órgão define a pequena empresa:

TABELA I
CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS - SEBRAE

Critério: Número de Empregados*

PORTE/SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS
Microempresa	Até 19	Até 9	Até 9
Pequena Empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
Média Empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99
Grande Empresa	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

* dados atualizados em agosto/98

O IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, para o desenvolvimento dos censos econômicos de 1985 e investigação das empresas existentes naquele ano, utilizou-se de dois modelos de questionário: o simplificado e o completo. O modelo simplificado foi adotado pelas unidades econômicas de pequeno porte e o modelo completo pelas demais empresas.

Os critérios que definiram a aplicação desses questionários, pelo IBGE, isto é, quais são as empresas de pequeno porte e quais são as demais, basearam-se nas seguintes variáveis: receita, registro da empresa no Cadastro Geral de Contribuintes (CGC), existência ou não de assalariados na empresa e número de endereços em que a mesma atuasse.

A Receita Federal, por sua vez, preocupa-se com o faturamento das empresas para proceder a classificação. A Lei n.º 9.317 de 05/12/96 instituiu o SIMPLES – Sistema

Integrado de Pagamento de Tributos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. De acordo com a referida lei, as empresas assim classificam-se:

“Art. 2º - Para os fins dos disposto nesta Lei, considera-se:

I – microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II – empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).”

Visível se torna, portanto, que para classificar-se uma instituição como microempresa o critério a ser levado em conta pela Receita Federal é o faturamento anual. Diferente, então, do critério do SEBRAE, que utiliza o número de funcionários da empresa.

Enfim, é oportuno destacar que, independentemente das referências legais anteriormente discutidas, existem diversas outras maneiras de se estabelecer o que sejam pequenas empresas. Na literatura, por exemplo, buscou-se RESNIK (1990, p.7/8), o qual afirma: “O que caracteriza de forma especial a pequena empresa (além da exigência fundamental de que o proprietário-gerente administre e mantenha controle total sobre todos os aspectos da empresa) são os seus recursos muito limitados.”

Este elevado número de referências, conceitos ou definições acerca do assunto, implica que a adoção de uma forma global para agrupar este segmento de empresas pode gerar distorções, também porque a escala de valores e variações regionais é subjetiva, ou seja, o que para um setor de atividade pode ser grande para outro pode não ser.

Em razão destes fatos, tem-se utilizado o termo **empresa de pequena dimensão** para caracterizar este universo de organizações denominadas de micro ou pequenas empresas.

2.2 - CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA DE PEQUENA DIMENSÃO

As micro ou pequenas empresas, para efeitos deste estudo, são as empresas de pequeno porte ou pequena dimensão, e o que torna possível a visualização das mesmas desta forma é a reunião de uma série de características, a saber:

- a estrutura organizacional é simples e nem sempre definida claramente;
- é reduzido o número de diretores, com a centralização de decisões no dirigente principal;
- satisfazem mais facilmente as necessidades de especialização;

- os recursos são altamente limitados;
- o acesso às fontes de capital de giro e às inovações tecnológicas falta ou é difícil;
- é pequeno o número de funcionários em relação ao setor de atividade;
- absorvem significativa parcela de mão-de-obra, especialmente a não-qualificada;
- o recrutamento e a manutenção de mão-de-obra são difíceis;
- proprietários e administração são interdependentes, isto é, há um estreito vínculo entre o empreendedor (proprietário) e a empresa, acarretando que, em grande número de casos, o empreendedor (suas crenças, valores e personalidade) e o empreendimento se confundem;
- não dominam o setor onde operam;
- possuem, normalmente, alto grau de complementaridade e/ou subordinação às empresas de grande porte;
- a margem de erro aceitável é bastante pequena.

Para ilustrar ainda mais recorreu-se às características enumeradas por LOUCKS (1988) apud LEZANA (1996, p.4):

*“- maior intensidade de trabalho em relação às grandes empresas;
- melhor aproveitamento dos talentos e energias individuais;
- relação maior entre empregos oferecidos e capital investido;
- tornar os indivíduos, incluindo os empregados, mais independentes;
- explorar mercados que não parecem atrativos para as grandes empresas.”*

Como conseqüências destas características, pode-se dizer que as empresas de pequena dimensão:

- possuem capacidade de resposta rápida às oportunidades, ameaças e demandas surgidas no ambiente externo;
- possuem maior flexibilidade de adequação da tecnologia, qualidade e redução de custos, em função da fragmentação das atividades;
- são criadas e operam à imagem e semelhança do empreendedor;
- têm todos os setores administrados e controlados pelo empreendedor;
- realizam um pequeno volume de operações e transações.

Enfim, a observação destas características e conseqüências, associada às definições e classificações anteriormente abordadas, permite caracterizar a empresa de pequena dimensão.

2.3 - O CRESCIMENTO E A CONTRIBUIÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

RESNIK (1990, p.1/2) afirma que no final dos anos 80, surgiram no Brasil, a cada ano, cerca de 600.000 novas empresas. Nos EUA, nesse mesmo período, este número se aproxima de um milhão.

De acordo com GRACIOSO (1995, p.10), o crescimento do setor das pequenas empresas, no Brasil, tem alcançado taxas anuais de 10%.

Mas, que razões têm levado pessoas a criar seu próprio negócio?

Talvez estas sejam inúmeras. No entanto, dois grupos de razões são destacáveis quando se analisa esta nova situação de mercado ou sócio-econômica.

O primeiro grupo, revelado através de uma série de estudos práticos, pode ser chamado de intenções pessoais dos novos empreendedores e dizem respeito a:

- construir grandes fortunas;
- independência profissional;
- fuga da rigidez e burocracia das grandes organizações;
- satisfação emocional de possuir seu próprio negócio.

Já as razões do segundo grupo, mais voltado a razões de mercados, podem ser enumeradas a partir do que expõe GRACIOSO (1995, p.10) e relacionam-se mais:

- às rápidas mudanças comportamentais e de satisfação de necessidades das pessoas, geradas através da complexidade da sociedade;
- ao grande encerramento de postos de serviços nas indústrias, gerado pelo avanço tecnológico dos fatores de produção e de gerência, que dá a esta mão-de-obra à disposição, quase sempre, dois destinos: a) transferência ao setores de serviços - composto, em sua grande maioria, por empresas de pequeno porte, ou b) empreendimento de negócios próprios;
- às novas ideologias e tendências do setor público e estatal que conduzem à não-absorção de novos funcionários;
- à fragmentação ou desintegração das grandes empresas em pequenas unidades.

Pois bem, além de se ver destacado e confirmado que as empresas de pequena dimensão estão crescendo, um fator altamente positivo são as contribuições que estes tipos de organizações podem fornecer e estão oferecendo à sociedade.

De acordo com SOUZA (1995, p.25), além da relevância sócio-econômica, as pequenas empresas oferecem contribuições em todos os campos, destacando-se:

- “- estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;*
- relação capital/trabalho mais harmoniosa;*
- possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento das pequenas empresas já existentes ou pelo surgimento de novas;*
- efeito amortecedor dos impactos do desemprego;*
- efeito amortecedor das consequências das flutuações na atividade econômica;*
- manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;*
- contribuição para a descentralização das atividades econômicas, em especial na função de complementação às grandes empresas;*
- potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.”*

2.4 - A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA NO CONTEXTO NACIONAL

A experiência vivida é certamente uma variável imprescindível quando se pretende relatar a importância de um objeto, de um estudo, de uma pessoa, enfim, de um determinado estado de coisas. Por esta razão, o grau de importância da pequena empresa pode ser melhor vislumbrado a partir do estudo das experiências vividas, mais precisamente do que tem feito este segmento. Por isso, recorreu-se a uma série de números e informações para se identificar esta experiência vivida e, conseqüentemente, sua importância. Antes, porém, é oportuno ressaltar que os elementos que serão apresentados foram coletados de fontes diferenciadas e também datas ou períodos de levantamento diferenciados. Há pesquisas, por exemplo, de opinião pública, e outras com informações coletadas junto aos registros das empresas. Em razão destes fatores sugerem-se cuidados caso se queira comparar tais elementos, evitando a atribuição de pesos iguais para os números e informações apresentados.

É necessário explicar, ainda, que os estudos feitos acerca de empresas nem sempre são padronizados no nível de dimensão destas empresas. Por isso, os elementos apresentados a seguir referem-se ora às MPEs (Micro e Pequenas Empresas) ora às PME's (Pequenas e Médias Empresas), mas sempre a respeito da empresa de pequena dimensão.

Segundo o Censo Econômico de 1985, realizado pelo IBGE, 21% das empresas pesquisadas responderam ao modelo de questionário completo, enquanto 79% preencheram o modelo simplificado. Isto quer dizer que, segundo os parâmetros estabelecidos para

classificação de empresas do IBGE, 79% das empresas investigadas para compor o Censo Econômico eram empresas de pequeno porte.

Um artigo escrito pelo economista Antero Tadeu MAFRA e publicado no jornal "O Estado" em 15/08/92 reafirma a importância das pequenas empresas na economia nacional quando relata: "As micro, pequenas e médias empresas brasileiras representam 99% do total de empresas, são responsáveis por 77% das Receita Nacional (comércio e serviços), do Valor Bruto de Produção (industrial); 38% do Produto Interno Bruto (PIB) e utilizam 79% da mão-de-obra ocupada no país".

SOUZA (1995, p.5), por sua vez, identificou que no Brasil o setor de micro e pequenas empresas atinge um universo de 3,5 milhões de organizações, as quais representam 98,3% do total de empresas registradas; são responsáveis por 20,4% do PIB e, ainda, absorvem 59,4% da mão-de-obra ocupada no País. Veja-se, portanto, que as empresas de pequeno porte, que em 1985 representavam 79% do total de empresas, segundo o IBGE, passaram a representar 98,3% em 1995, segundo Gracioso.

Não obstante, os anos 90 reservaram um cenário especial às pequenas empresas brasileiras. Tal cenário desenvolveu-se em função de diversos motivos, entre eles o fato de as grandes empresas e corporações terem sua flexibilidade, inovação e competitividade prejudicadas pelo gigantismo e burocracia existentes em suas estruturas. Por isso, este e mais inúmeros motivos deram início ao processo de desdobramento e subdivisão das grandes corporações em pequenos negócios.

Pode-se perceber, então, que o fator que ressalta a importância da pequena empresa é sua grande participação em termos de número de estabelecimentos, geração de empregos e investimentos. Comprovação disto são alguns dados apresentados em pesquisa por MORELLI (1994). Conforme consta de seu trabalho, em pesquisa de opinião pública realizada pelo IBOPE em novembro de 1993, constatou-se que 91% dos entrevistados consideram que as micro e pequenas empresas, ou simplesmente MPEs, têm contribuído para a geração de empregos, e que 84% consideram que as MPEs têm contribuído para reduzir os efeitos da crise. Convém alertar, no entanto, que estes dados foram extraídos de pesquisa de opinião pública e, por isso, ainda que ilustrativos, não devem ser colocados no mesmo grau de importância que os elementos extraídos de pesquisas feitas com os dados e informações coletados das próprias empresas.

Outros dados não menos importantes, e que por certo podem comprovar os dados anteriores referentes à pesquisa de opinião pública, são os apresentados por MORELLI

(1994), que trazem os percentuais de participação das MPEs no total da receita/valor de produção, conforme indicadores do SEBRAE/NA, divulgados em 1991. A TABELA II, abaixo, apresenta a participação de cada tipo de empresa (micro, pequena, média e grande) na geração de receita entre os setores de indústria, comércio e serviços, na economia brasileira:

TABELA II

BRASIL - Participação dos Estabelecimentos no Total de Receita/Valor Bruto da Produção Industrial, Comercial e dos Serviços

(em %)

Setor	Composição	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa	TOTAL
Indústria	57,4	5,77	17,29	41,90	33,09	98,01
Comércio	37,2	29,58	42,62	12,48	14,78	99,46
Serviços	5,4	34,36	22,12	9,86	33,22	99,56
TOTAL	100	16,11	26,96	29,23	26,25	98,99

Fonte: Adaptado de MORELLI (1994, p.31)

Pelos números apresentados é perceptível que as MPEs são extremamente importantes para a economia nacional, haja vista participarem com 43,07% de toda a receita/valor da produção do país, com destaque para o setor comércio, que atinge 72,2%, e o de serviços, que participa com 56,48%.

Ainda com relação à mesma pesquisa, a oferta de empregos é outro elemento que vem comprovar a importância das MPEs no contexto nacional. Na TABELA III, apresentada a seguir, demonstra-se, a participação das micro, pequenas, médias e grandes empresas na geração de empregos em cada um dos grandes setores de atividades, comércio, indústria e serviços:

TABELA III

BRASIL – Participação dos Estabelecimentos na Oferta de Emprego nos Setores

(em %)

Setor	Composição	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa	TOTAL
Indústria	44,0	17,88	23,69	36,61	21,82	100
Comércio	33,0	51,13	29,12	7,77	11,98	100
Serviços	23,0	45,49	18,09	6,03	30,39	100
TOTAL	100	35,19	24,19	20,07	20,55	100

Fonte: Adaptado de MORELLI (1994, p.32)

Os números demonstram que as MPEs são responsáveis por 59,38% do total da mão-de-obra empregada nos três setores. Cabe ressaltar que no setor comércio, que corresponde a

33% da mão-de-obra empregada nos três setores, as MPEs participam com 80,25%, e no setor serviços, que corresponde a 23% do total, as MPEs empregam 63,58% do pessoal ocupado.

Enfim, é possível, ainda, enumerar uma série de outros fatores que demonstram quão importantes são as MPEs no contexto nacional, tais como:

- as MPEs permitem a formação de uma classe empresária nacional;
- fortalecem as economias municipais através do emprego e utilização de matéria-prima e mão-de-obra local;
- estimulam a concorrência, diminuindo a concentração da produção e conseqüentemente do poder econômico e político nas mãos de poucos.

Por outro lado, cada vez mais encontra-se uma linguagem mundial enfatizando a importância das pequenas empresas. CHIAVENATO (1995, p.3) faz uma fundamentação bastante precisa sobre isto, qual seja: "... as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras do mercado, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão... Boa parte da oferta de empregos nos países adiantados provém das empresas de pequeno porte, ao passo que as grandes empresas estão reduzindo seus quadros de pessoal."

2.5 - A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA NO CONTEXTO MUNDIAL

Não há como discordar de que o crescimento das pequenas empresas é uma tendência irreversível na economia brasileira e também mundial. Não obstante, a importância destas pequenas empresas é de tão alto grau que, atualmente, inúmeras estudiosos têm desenvolvido pesquisas sob os mais diversos aspectos que norteiam o assunto em tela.

A. A. GIBB escreveu um artigo, em 1993, sobre fatores-chaves na política e desenvolvimento das pequenas e médias empresas, no qual está enumerada uma série de dados a respeito da participação destas organizações no cenário sócio-econômico mundial que fortalecem a abordagem deste estudo. Por isto, far-se-á uso destes dados para se conhecer um pouco deste cenário.

Inicialmente faz-se mister destacar que em muitas economias continentais o grande avanço das pequenas e médias empresas deu-se em função do grande espaço ocupado pela área de serviços que, até poucas décadas atrás, era ocupado pelas economias comercial e

industrial. Prova disto é que, na Dinamarca e na Holanda, a fatia relativa de empregos na área de serviços é ao redor de 70%. Já em Portugal e na Grécia o ramo de serviços ocupa 44% e 48%, respectivamente.

Pode-se associar a estes dados de GIBB o que disseram SILVA et al. (1996, p.12): “O setor de serviços vem ocupando um lugar de destaque na maioria dos países que outrora tiveram sua economia sustentada pela atividade manufatureira. A urbanização das populações, o avanço tecnológico, a automação das indústrias e, ainda, a busca por melhoria de qualidade de vida são alguns fatores que impulsionam o crescimento deste setor nos países industrializados”.

Entretanto, ainda que esta tendência esteja ocorrendo às custas de um declínio de empregos em manufatura, ela não é uniforme entre os países mais desenvolvidos da Comunidade Européia. A Alemanha se destaca, por exemplo, por ter um setor substancial de manufatura, com uma média de empregos nesta área, em torno de 40%, ao passo que em toda a Comunidade Européia o valor médio é de 33%. Há evidências de que no setor de manufatura, nas PMEs, a fatia relativa da produção e dos empregos tem aumentado em muitos países europeus.

Outro elemento ilustrativo deste cenário é um recente estudo do Instituto de Pesquisas para Negócios de Pequeno e Médio Tamanho, da Holanda, apresentado por GIBB (1993), o qual demonstra que as PMEs estão ficando mais fortes em todas as regiões da Europa, no nível de indústria de manufatura.

Ainda que estas pesquisas e estudos sejam abrangentes e confiáveis, não se pode afirmar que isto sejam tendências universais. Talvez o que se pode dizer com segurança é que as pequenas empresas, independentemente do setor manufatureiro, comercial ou de serviços, crescem num ritmo que influencia a economia mundial.

O estudo de GIBB (1993) retrata, entre outras coisas, que:

- firmas com menos de 100 empregados têm 69% do total de empregos na Itália e 46% nos Estados Unidos;
- firmas de tamanho médio (entre 100 e 499 empregados), em manufatura, têm 25% do total de empregos em manufatura na Alemanha, 36% na Noruega e 18% na Itália;
- a fatia total das PMEs (menos de 500 empregados) varia em torno de 67% no Japão, 69% na Suíça e 74% na Itália;
- no Brasil, as micro, pequenas e médias empresas representam 99% do total de empresas existentes;

- na Inglaterra, houve um aumento de 14% em 1963 e 24% em 1986, em empregos, em manufatura, em pequenas empresas e quase nenhum aumento nas médias empresas.

Estes dados demonstram o grau de importância que possuem as pequenas empresas, no mundo, e que por isto, estudos e pesquisas acerca delas dificilmente serão excessivos.

2.6 - A INFLUÊNCIA DA GLOBALIZAÇÃO NO CONTEXTO DAS PEQUENAS EMPRESAS

De início é importante saber que globalização não é simplesmente fazer negócios em um determinado número de países em todo o mundo, pois na realidade globalização é algo muito mais abrangente. É, sim, fazer negócios em todo o mundo, porém de uma nova maneira, buscando equilibrar as qualidades de seus produtos ou serviços com as necessidades específicas das diversas bases de clientes locais. Desta forma, são características do processo de globalização a melhoria da qualidade, a capacidade de satisfação do cliente e a redução dos tempos de ciclo dos processos.

Ora, frente a isto um questionamento torna-se imprescindível, já que este capítulo enfoca o pequeno empreendimento: qual a relação entre a globalização e a existência das pequenas empresas? Ou melhor, como os pequenos empreendimentos podem ser globais?

Certamente um grande motivo está voltado para o seguinte: é certo que as grandes corporações, por causa de seu gigantismo e sua burocracia, têm encontrando muita dificuldade em adaptar-se aos novos conceitos de flexibilidade, competitividade e inovação, conceitos estes oportunos para caracterizarem globalização. Uma das soluções está, então, em subdividir-se e desdobrar-se (fragmentação) em pequenos empreendimentos, pois, assim, conseguem com maior facilidade adaptar-se rapidamente às mudanças, especialmente no que tange à tecnologia, qualidade e redução de custos, mesmo porque o tempo é fator fundamental neste cenário de globalização.

Por outro lado há escritos como o de MORELLI (1994, p.12), que revelam: “Há cem anos, eminentes autoridades têm nos dito que as empresas pequenas estão sendo engolidas pelas “gigantes” e tendem a desaparecer. Há cem anos os fatos têm provado que tais afirmações não têm sentido. A empresa pequena vai tão bem, como ia há cem anos atrás.”

É fato, em tempos presentes, que há grandes oportunidades para os pequenos empreendimentos, especialmente no setor de serviços, já que é um segmento onde se verifica forte demanda. Em outras palavras: o espírito de globalização parece ter sido adotado pelas pequenas unidades de negócios e a idéia de que as grandes indústrias manufatureiras já não mais detêm as melhores oportunidades de sucesso profissional é uma verdade comprovada.

Em síntese, não há como se considerar que as pequenas e as grandes empresas são antagônicas, ou seja, uma tende a buscar a eliminação da outra neste processo de globalização. O que se percebe, quando do detalhamento do seu relacionamento é que ambas são complementares.

Por fim, a globalização está aí e a pequena empresa precisa estar atenta.

2.7 - A INFLUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NO CONTEXTO DAS PEQUENAS EMPRESAS

O processo de terceirização constitui-se num elemento-chave no surgimento das pequenas empresas. Na realidade, este processo se dá quando uma empresa decide transferir para outra a produção de bens e serviços que anteriormente realizava com seus próprios recursos, ou seja, a empresa deixa de fabricar seus produtos ou serviços para adquiri-los de seus fornecedores (terceiros), especialmente os bens ou serviços que não se constituem em sua atividade principal.

Mas, no que consistem as vantagens deste processo?

1. A empresa passa a concentrar esforços e preocupações somente em suas atividades principais e essenciais.
2. Os custos fixos passam a ser custos variáveis, ou seja, não haverá necessidade de manter uma estrutura para a fabricação de produtos ou a realização de serviços; em outras palavras: somente se incorrerá no gasto quando houver necessidade de compra.
3. Há uma grande liberação de recursos, pessoas, espaços e tempo da administração.
4. Os produtos ou serviços terceirizados passarão a ser feitos por empresas especializadas, as quais, geralmente, confeccionam os produtos ou serviços com significativa redução de custos e melhoria de qualidade.
5. Criam-se parcerias entre empresas.

6. As empresas tornam-se menores e, conseqüentemente, menos burocratizadas e mais flexíveis.

Se para ser competitivo é necessário cuidar para que seu produto ou serviço satisfaça plenamente as necessidades dos clientes, as vantagens acima descritas podem contribuir para tornar a empresa competitiva e são fatores de influência no contexto das empresas de pequena dimensão, uma vez que a segmentação das atividades ou terceirização, quando acontece, dá início a novas empresas, normalmente de pequeno porte.

2.8 - O ÊXITO E O FRACASSO DAS PEQUENAS EMPRESAS

Diversos estudos têm demonstrado que os novos empreendimentos vêm tomando caminhos errados. CHIAVENATO (1995, p. XI), por exemplo, afirma que "... a mortalidade infantil de nossas empresas é elevadíssima."

Em seu trabalho intitulado *A Bíblia da Pequena Empresa*, Paul RESNIK (1990, p.2) faz constar que "... aproximadamente 80% de todos os novos empreendimentos no Brasil fecham suas portas nos primeiros dois anos e muitos não chegam nem mesmo a completar um ano de atividade."

Paul escreveu isto em 1990. Ao se recorrer, hoje, a estudos realizados pelo SEBRAE, Juntas Comerciais, Institutos de Pesquisas, dentre outros, verificar-se-á que não houve grandes alterações nestes percentuais durante esta década de 90, isto é, a mortalidade das empresas continua alta. Dados do SEBRAE, por exemplo, demonstram que num universo de cinco anos, apenas três de cada grupo de cem microempresas sobrevivem. A que se deve isso?

Há defensores da idéia de que boa parte das empresas jovens não deram certo por causa da desinformação. Para outros como RESNIK (1990, p.3), por exemplo, o que determina a sobrevivência e o sucesso de uma organização é a boa administração. Para ilustrar e argumentar, o autor cita a Dun and Bradstreet, órgão detentor de estatísticas empresariais dos Estados Unidos, segundo a qual 90% dos fracassos das empresas são causados pela má administração.

De forma semelhante BORINELLI et al. (1997, p.27) afirmam: "A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso, o qual consiste na capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa".

Os problemas da má administração estão, normalmente, relacionados com a pessoa do empreendedor e podem ter nascido com a empresa. Neste cenário, três elementos-chave determinam que alguns empresários se tornem bem sucedidos e outros não: a personalidade ou os atributos do empresário; seus conhecimentos e suas experiências; e suas habilidades.

Além da má administração, inúmeros são os fatores capazes de conduzir uma pequena empresa ao fracasso ao invés do êxito, dos quais a grande maioria está ligada à figura do empreendedor.

Na realidade, há um conjunto de fatores que, quando em equilíbrio, podem conduzir ao sucesso da empresa de pequeno porte. Por outro lado, o desequilíbrio entre esses fatores pode levá-la ao fracasso. Este conjunto de fatores é dividido em três grupos, quais sejam:

- 1 – Fatores externos: região, fatores de produção, oferta e procura.
- 2 – Fatores internos: direção e gestão, produção, finanças, recursos humanos e comerciais.
- 3 – Características do empreendedor: personalidade, habilidades e experiências.

A título de ilustração, pode-se elencar uma série de exemplos destes elementos que podem levar ao fracasso ao invés do êxito os empreendimentos de pequeno porte, tais como:

- má administração, com destaque para a falta de planejamento e a falta de competência gerencial e de conhecimento prático no ramo escolhido (talvez este seja o grande fator no fracasso);
- planos econômicos/economia mutante;
- concorrência;
- clientes;
- governo;
- desinformação, falta de conhecimento ou de atualização;
- restrito acesso às fontes de informações;
- falta de dedicação total ao negócio;
- industrialização tardia;
- dificuldade de acesso ao crédito;
- baixos investimentos tecnológicos;
- elevadas obrigações tributárias e jurídicas;
- falta de qualificação da mão-de-obra.

Ainda que se enumerem todos estes fatores para elucidar o sucesso ou fracasso da empresa de pequena dimensão, é inevitável ressaltar que não há fórmula ou receita que garanta o sucesso da mesma: há, sim, experiências que podem em muito ajudar. Para LEZANA (1996, p.4) “O caminho para o sucesso é adquirir um conhecimento mínimo do negócio e desenvolver as habilidades necessárias para operá-lo.”

Enfim, todos os dias, em todas as nações, nascem e morrem organizações dos mais variados tipos, “... sobrevivem, no entanto, somente aquelas que conseguem agregar maior valor à maneira como estão atendendo ao meio.” (MARQUES, 1994, p.XX)

Há que se considerar, ainda, que é na transição de uma fase para outra do ciclo de vida que geralmente se origina o fracasso de uma empresa. A crise resulta da coincidência da instabilidade interna com um alto grau de incerteza externa.

Apesar de todos os argumentos anteriormente apresentados, limitar-se a levantar as causas do fracasso das pequenas empresas parece ser uma tarefa um pouco cômoda se igualmente não se buscarem soluções para a continuidade das organizações. Não há receitas nem soluções mágicas. Entretanto a leitura da realidade tem evidenciado que perpetuar uma empresa é uma tarefa essencialmente gerencial, ou seja, o conjunto de decisões bem tomadas pela gerência no dia-a-dia é que garantirá à empresa a sua continuidade; e tomar decisões implica necessariamente em ter informações ou subsídios e saber em que fase da vida se encontra o empreendimento, assuntos estes que serão abordados nos próximos capítulos.

3 - CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

“O êxito torna-se obsoleto no momento em que é alcançado” (MARQUES, 1994, p.3).

Quando se procede ao estudo do ciclo de vida das organizações, dificilmente se encontra um modelo ou referencial-padrão que possa ser aplicado às mesmas sem se correr o risco da especificidade de cada caso; talvez, porém, a afirmação de Marques, que motivou o início deste capítulo possa delinear o objeto deste estudo, qual seja o entendimento do ciclo de vida.

3.1 - NO QUE CONSISTE O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Bem se sabe que, assim como os seres humanos, as organizações existem como organismos vivos para satisfazer as necessidades das pessoas que as compõem, as quais uma vez traduzidas, constituem-se nos desejos das organizações. A partir disto, e de forma bastante simples, pode-se concluir que, satisfeita determinada necessidade, a mesma torna-se obsoleta.

Ora, talvez se pudesse fazer uma analogia do que se disse anteriormente com o ciclo de vida das organizações. Cada período da vida de uma empresa é composto por uma série de características a serem atingidas. À medida que surgem novas características capazes de suprir as anteriores, estas tornam-se, então, obsoletas. Nisto constitui-se o ciclo de vida: à medida que a organização altera suas características pode-se afirmar que está, também, mudando de fase em seu processo de desenvolvimento, em seu ciclo de vida.

Reafirmando o que se disse acima, pode-se citar LEZANA (1996, p.10): “O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado **Ciclo de Vida das Organizações**”.

Por isto as empresas, seja qual for o seu tamanho, passam por fases de desenvolvimento, as quais são normalmente denominadas de ciclos de vida. A cada fase do ciclo a empresa enfrenta novas e diferentes situações. KAUFMANN (1990, p.11) observa que “... a cada passagem de um estágio para outro, enfrenta verdadeiras crises de crescimento ou crises de passagem”.

Há autores, como é o caso de MARQUES (1994), por exemplo, que atribuem ao ciclo de vida das organizações a denominação de estágios de desenvolvimento organizacional, isto porque existem dois elementos na vida de uma empresa: o crescimento e o desenvolvimento. O crescimento está, via de regra, ligado à idéia de incrementos quantitativos no volume de atividades e transações de uma organização. Já o desenvolvimento organizacional diz respeito a uma progressão qualitativa na satisfação das necessidades dos clientes.

Ainda sobre isto, pode-se fazer uso da seguinte afirmação: “A vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem.” (MARQUES, 1994, p.XX)

Segundo o autor, ainda que sejam semelhantes a vida das organizações e a dos seres humanos, há uma diferença bastante visual entre elas: enquanto o ser humano tem suas fases de vida caracterizadas pelo tempo (idade), as organizações são menos previsíveis, ou seja, no indivíduo a adolescência começa, geralmente, aos treze anos, já nas organizações a infância ou adolescência não tem uma idade certa para começar. Assim, é importante advertir que tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento. Portanto, as organizações possuem ciclos de vida como os seres vivos.

Em suma, na realidade o ciclo de vida é um conjunto de fases ou etapas que uma empresa pode atravessar durante sua vida, caracterizadas normalmente por nascimento, fracasso, decadência e estabilização. Ainda que se alterem as denominações, a maioria de estudos sobre ciclo de vida contemplam estes estágios.

Enfim, sair de um estágio e adentrar outro deve ser a busca de toda organização, já que isto permite e dá a característica de sobrevivência. No entanto esta passagem de estágio estará sempre marcada pelo melhor desempenho organizacional conseguido no processo de satisfação das necessidades dos clientes que interagem com e na empresa, sejam eles internos ou externos. De outra forma: a empresa terá de enfrentar os embates e as dificuldades normais surgidos em cada uma destas etapas, bem como os problemas de transição quando da passagem para uma nova fase do seu desenvolvimento.

É importante ressaltar ainda que, seja qual for a maneira de se visualizar o ciclo de vida de uma organização, algumas características serão comuns e imprescindíveis:

- o novo estágio ou a nova fase será sempre mais avançada e complexa que a anterior;
- o novo estágio requererá sempre nova postura gerencial;

- as estratégias utilizadas para a obtenção do êxito na fase anterior dificilmente poderão ser aplicadas na nova fase.

3.2 - A IMPORTÂNCIA EM SE CONHECER O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

São várias as razões de importância que podem levar a identificar ou conhecer em que estágio encontra-se determinada empresa.

Como primeiro aspecto pode-se identificar a questão da transição de um fase para outra, isto é, se a empresa tiver conhecimento sobre a situação em que se encontra e de que esta situação é uma passagem de um estágio para outro, poderá, dependendo da sua habilidade, passar por este período sem enfrentar as chamadas “crises de passagem”. De outra forma: empregando bem a sua habilidade a empresa poderá entrar num novo estágio de vida de forma fortalecida e amadurecida; porém no caso contrário corre o risco de adentrar em problemas de gestão e continuidade.

Uma segunda razão ressalta a questão do perfil dominante no processo gerencial, bem ilustrada por KAUFMANN (1990, p.12): “Usualmente, em cada estágio de desenvolvimento da empresa, prevalece um perfil dominante no processo gerencial, aí incluídos, por exemplo, estrutura organizacional, estilo de liderança, nível de burocracia e modelo de delegação de autoridade. Em cada estágio, igualmente, são requeridas diferentes habilidades e capacidades, principalmente de natureza gerencial, para enfrentar os desafios típicos da idade.”

Com muita propriedade ADIZES (1993, p.XVIII) reconhece também esta importância: “Como os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo.”

A propósito, há que se concordar com a forma que justifica LEZANA (1996, p.10), sobre a importância deste tema: “O estudo do ciclo de vida das empresas de pequena dimensão é de vital importância, uma vez que à medida que a empresa evolui, os impactos e as demandas que esta produz no seu meio se modificam substancialmente. O empreendedor, que no início se preocupava fundamentalmente com a sobrevivência, terá que lidar com cenário e estratégias quando a empresa alcançar um patamar mais elevado.”

Enfim, a última década deste milênio mostrou e ainda está mostrando que este será um período de permanente turbulência econômica caracterizado por: mercados segmentados, consumidores exigentes, produtos personalizados, geração de alta tecnologia, desenvolvimento das telecomunicações, enfim, novos padrões e novos valores. A mudança será uma constante na vida de pessoas e organizações. Torna-se fundamental, então, conhecer o ciclo de vida das empresas.

3.3 - OS DIVERSOS MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

A literatura apresenta algumas formas diferenciadas de se conhecer o ciclo de vida das organizações. Procurar-se-á, neste momento, abordar algumas delas. De início, apresenta-se um quadro-resumo com algumas das principais abordagens de modelos de ciclos de vida, as quais serão discutidas a seguir.

QUADRO I
MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

MODELO	AUTORES	PERÍODO	ETAPAS/FASES/ESTÁGIOS
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1990	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
Modelo Gerencial	Mount, Zinger e Forsyth	1993	1. Empresa operada pelo dono 2. Transição para uma empresa administrada pelo dono 3. Empresa administrada pelo dono 4. Transição para uma administração profissional 5. Administração profissional
Estágios de Crescimento	Adizes	1993	1. Namoro 2. Infância 3. Toca – toca 4. Adolescência 5. Plenitude
Processo Empresarial	Reynolds, Storey e Westhead	1994	1. Concepção 2. Gestação e Nascimento 3. Infância e Crescimento
Desenvolvimento Organizacional	Antônio Carlos F. Marques	1994	1. Estágio conceptual 2. Estágio organizativo 3. Estágio produtivo 4. Estágio caçador 5. Estágio administrativo 6. Estágio normativo 7. Estágio participativo 8. Estágio adaptativo 9. Estágio inovativo

É importante salientar que, ainda que estas abordagens a serem discutidas adotem nomenclaturas e números de estágios diferenciados, "... qualquer modelo de ciclo de vida compreende as etapas que uma empresa atravessa durante sua vida, incluindo nascimento, fracasso, decadência e estabilização". (LEZANA, 1996, p.12)

Poder-se-á perceber que o desenvolvimento das organizações, em qualquer modelo apresentado, tem como pano de fundo o relacionamento entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade. A forma e o equilíbrio a ser conseguido entre estes itens é que caracterizarão as fases ou etapas de cada um dos modelos de ciclo de vida organizacional.

Outro ponto importante é entender como funcionam o crescimento e o envelhecimento nas organizações. De forma bastante simples, pode-se atribuir o crescimento à capacidade da

empresa de lidar com problemas maiores e mais complexos, enquanto o envelhecimento indica que há uma diminuição na capacidade de enfrentar problemas.

3.3.1 - O Ciclo de Vida segundo Scott & Bruce

Para Scott e Bruce (1987), conforme discutem LEZANA e LANZA (1996), o ciclo de vida, entendido como Modelo Funcional, pode ser dividido em cinco etapas, em função do desenvolvimento da empresa. Nessa abordagem, a preocupação volta-se à empresa a partir das modificações que ela sofre:

- Início;
- Sobrevivência;
- Crescimento;
- Expansão; e
- Maturidade.

1) Início

Esta primeira etapa do modelo de Scott e Bruce corresponde ao período de concepção da empresa, ou seja, do nascimento da idéia à decisão de criar a firma e colocá-la em funcionamento. Desta forma, pode-se dizer que as características ou atribuições deste estágio resumem-se em:

- projetar ou planejar a organização;
- determinar o volume de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros necessários ao investimento;
- buscar e captar recursos;
- realizar as operações que permitam o funcionamento da firma, tais como registro, instalações, contratações, entre outras; e
- elaborar o plano de negócios a fim de se conhecer o que realmente será a empresa.

2) Sobrevivência

A Sobrevivência diz respeito aos primeiros anos de vida da empresa, por isso, neste período, cumpre observar as seguintes características:

- penetrar, conquistar e ocupar um espaço no mercado;
- realizar, através das atividades operacionais diárias, os primeiros testes e avaliações dos produtos ou serviços e dos processos de fabricação, com vistas a um conceito de qualidade aceito pelos clientes;
- buscar estabilidade de mercado e financeira, no intuito de cobrir todos os gastos e custos e poder se vislumbrar o futuro crescimento; e
- o dono ou empreendedor cuidar de todos os assuntos da empresa, especialmente os de ordem financeira.

O estágio Sobrevivência estará cumprido, segundo LEZANA (1996, p.24), quando a empresa tiver alcançado o equilíbrio financeiro e tiver adotado sistemas organizacionais mínimos que lhe permitam suportar um futuro crescimento.

3) Crescimento

Quando a empresa deixa o estágio Sobrevivência e adentra a etapa Crescimento, significa que uma estabilidade foi conseguida e o novo desafio será, então, fazer com que os negócios cresçam, porém sem grandes alterações na atual estrutura da firma, especialmente no tocante a processos de fabricação, produtos ou serviços oferecidos.

São características desta fase:

- esforços dedicados ao atingimento das vendas planejadas no primeiro estágio; e
- fazer com que a capacidade de produção instalada seja toda ocupada com o volume de vendas.

No momento em que estas duas características básicas encontram-se bem realizadas, é comum a organização optar por duas direções:

- 1) permanecer no patamar de negócios atual; ou
- 2) continuar a crescer.

Caso a opção seja pela primeira direção, o que se tem a fazer é manter os padrões de atividades atuais. Porém, em optando por crescer mais, a empresa já estará almejando a etapa Expansão e, por esta razão, algumas ações devem ser implementadas ainda nesta fase, quais sejam:

- elaborar um novo planejamento, desta feita mais minucioso do que aquele realizado na fase Início, dedicando especial atenção à previsão de recursos para o crescimento;
- estabelecer estratégias de crescimento voltadas à atuação externa, principalmente para aumento da competitividade, diversificação de produtos ou serviços e expansão de mercados; e
- reestruturar sua organização de maneira que comporte o crescimento.

4) Expansão

A fase Expansão visa, em síntese, fazer acontecer as idéias traçadas na etapa anterior. Por isso, são características preponderantes deste momento a ser vivido pela organização:

- reorganização profunda da estrutura inicial;
- oferecimento de suporte capaz de contribuir para a introdução de novos produtos ou serviços, para o crescimento no volume de vendas e à integração da cadeia produtiva;
- implementação das estratégias definidas na etapa de crescimento;
- constante atualização em termos de tecnologias, mercados, produtos ou serviços, entre outros, com vistas à manutenção da empresa no mercado; e
- redefinição do futuro da empresa.

5) Maturidade

A última fase do modelo de ciclo de vida de Scott e Bruce, denominado de Modelo Funcional, é a Maturidade.

Segundo LEZANA (1996, p. 24), esta etapa "... corresponde à consolidação da empresa no mercado e na sua estrutura".

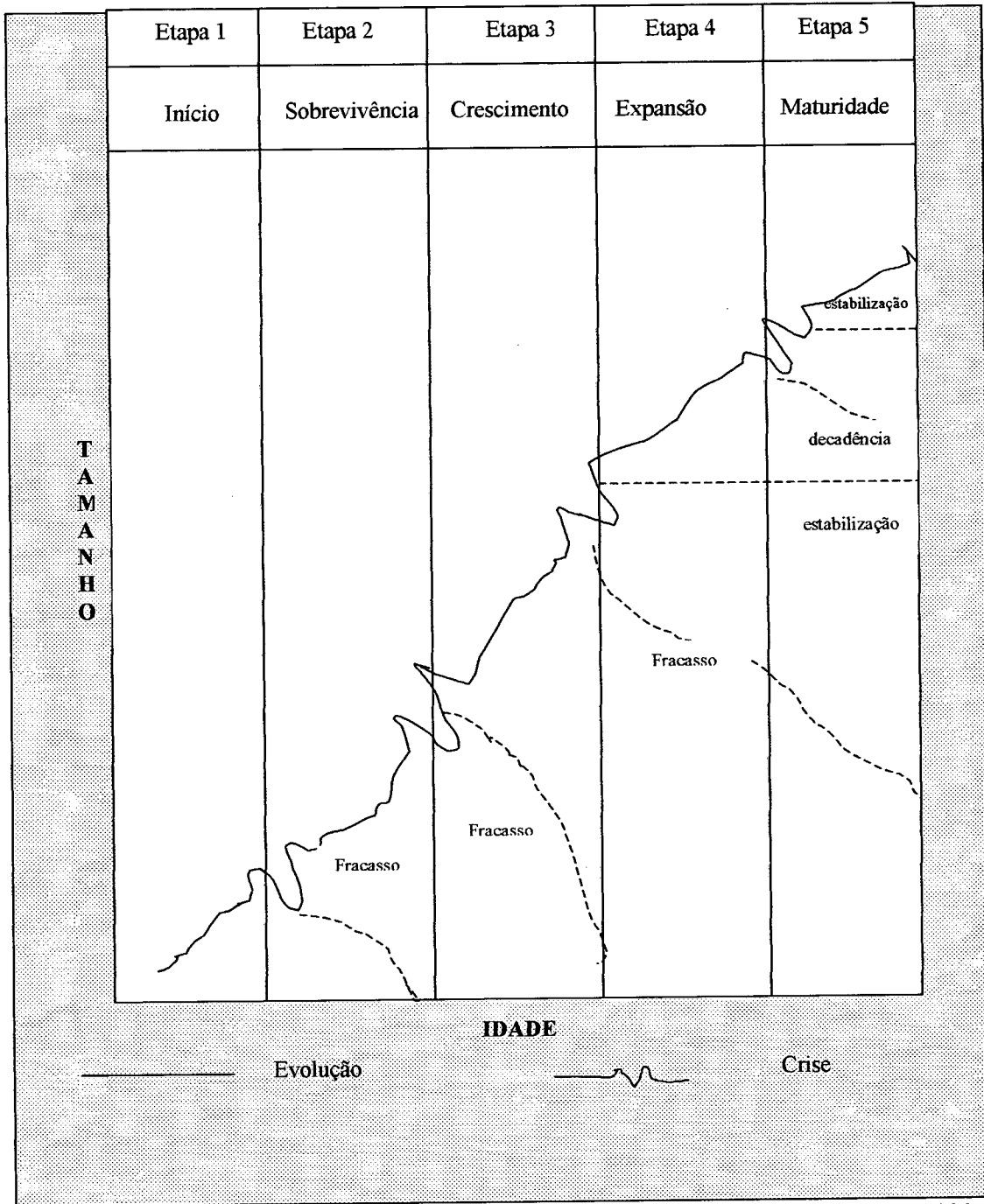
As características da Maturidade da organização podem ser elencadas da seguinte forma:

- aquisição de tranquilidade relativa; e
- replanejamento ordenado do futuro.

É importante ressaltar que as empresas que atingem a maturidade estão deixando ou já deixaram de ser pequenas e, normalmente, três destinos as norteiam: o primeiro é a estabilização; o segundo é o declínio e o terceiro é a continuidade do crescimento.

A FIGURA I, a seguir, demonstra a evolução da empresa segundo o Modelo Funcional. Convém destacar - e o modelo espelha isto - que as crises acontecem sempre nas transições de uma etapa para outra.

FIGURA I
MODELO FUNCIONAL



Fonte: Scott e Bruce (1987) apud Lezana (1996, p.23)

3.3.2 - O Ciclo de Vida segundo Luiz Kaufmann

Para KAUFMANN (1990), o processo de evolução de uma empresa ou ciclo de vida pode ser denominado de Estágios de Desenvolvimento. Tal ciclo contempla os seguintes estágios:

- Nascimento;
- Crescimento;
- Maturação e Institucionalização; e
- Renovação.

1) Nascimento

O estágio ou fase Nascimento corresponde à fase inicial e inevitável de toda organização. É o período onde um ou mais empreendedores reúnem recursos e talentos, constituem uma empresa e com ela dedicam-se a uma determinada atividade de mercado. Portanto, é nesta fase que a empresa terá sua primeira experiência, ainda que seus empreendedores já tenham vivido outras experiências.

Como elementos característicos a serem encontrados na fase Nascimento pode-se destacar:

- as prioridades concentram-se em produzir e vender para, naturalmente, sobreviver;
- o processo de comunicação é simplificado e informal, consequentemente, direto e aberto;
- a estrutura administrativa é bastante pequena e também informal, limitando-se, normalmente, a uma distribuição de funções;
- o grau de burocratização é bastante pequeno, ou seja, o suficiente para fazer a empresa operar; e
- a figura do empreendedor (ou dos empreendedores) é dominante e influencia no perfil da empresa, isto é, a definição do ritmo e do estilo de trabalho da empresa, dos riscos a serem assumidos, bem como as decisões a serem tomadas, terão a participação pessoal do empreendedor.

2) Crescimento

No ciclo de vida da empresa, a passagem da fase Nascimento para a Crescimento é caracterizada pelo momento em que a empresa deixa de pensar somente na sobrevivência para dedicar seus esforços a um crescimento acelerado. Por esta razão, o período de crescimento é marcado pelos seguintes fatores:

- cresce o número de empregados e, conseqüentemente, a necessidade de novas especializações funcionais;
- os profissionais são mais diversificados em termos de formação e experiências;
- as tarefas são mais complexas;
- surge a necessidade de um sistema de informações e, com ele um maior grau de burocratização;
- o processo de comunicação já não é tão simples e informal, criando-se a necessidade de estruturas funcionais dotadas de um pouco de responsabilidades e autoridades; e
- o empreendedor dedica seus esforços à moldagem e preservação da cultura da empresa, ou seja, a figura dominante da fase Nascimento volta-se, agora, para a transmissão, aos funcionários, de como quer que a empresa aconteça, distribuindo atribuições.

3) Maturação e Institucionalização

No terceiro estágio o que marca a empresa é o amadurecimento e a diversificação, através da exploração de novos produtos e mercados e, eventualmente, outros negócios ligados ou não à atividade inicial.

Neste período, as características mais visíveis são:

- estrutura organizacional e administrativa com forma e hierarquia mais definidas;
- implantação de unidades, divisões ou centros, com tendências para o surgimento de órgão de *staff* e assessorias;
- cargos, responsabilidades e autoridades formalizados e manualizados;
- processo de comunicação altamente formal;
- sistema de informações (planejamento e controle) estruturado e formal;

- decisões são mais lentas, burocracia alta e tendência à perda de seu foco, direção e identidade.

A fase Maturação apresenta uma particularidade, a qual tem uma importância relevante no processo do ciclo de vida: o problema da “empresa do dono”. Neste momento a empresa ainda não é capaz de caminhar sozinha mas também não tem o dono se fazendo presente em todos os momentos, ou seja, a organização transcende a figura do dono.

Em face das características desta fase, anteriormente destacadas, a alta administração precisa conciliar o processo de administração do cotidiano da empresa com o processo de gerenciamento do crescimento e do futuro. Acontece, porém, que a instituição acaba tendo sua continuidade dependente da capacidade de liderança de seus membros, os quais terão de comprometer-se com os seguintes desafios:

- tornar a estrutura forte e coerente;
- dotá-la de instrumentos e mecanismos de gestão eficazes;
- conferir personalidade própria à empresa;
- institucionalizar a cultura; e
- preservar os valores básicos.

A idéia é que isto tudo seja criado para permanecer com o passar dos anos.

4) Renovação

Do estágio Maturação ou Institucionalização a empresa deve passar para o estágio Renovação. Desta forma, ao deparar-se com as características abaixo relacionadas é hora de pensar na Renovação:

- a empresa está profissionalizada e menos dependente dos talentos individuais de algumas poucas pessoas;
- o processo de planejamento e controle, bem como os sistemas estão estruturados e os controles mais adequados;
- as pessoas vislumbram carreira dentro da organização, isto é, querem crescer com a mesma;
- personalidade própria, cultura interna e identidade externa deverão estar definidas e conhecidas;

- a burocracia merece cuidado especial ante ao peso que tende a adquirir;
- as unidades de negócios possuem muita autonomia operacional e em contrapartida têm seus resultados avaliados com base no retorno sobre o investimento e geração de caixa;
- algumas funções de apoio são fortemente centralizadas e suas relações e as relações entre as diversas unidades são formais e difíceis; e
- há excessos de sistemas, de informações, de controles e de pessoas.

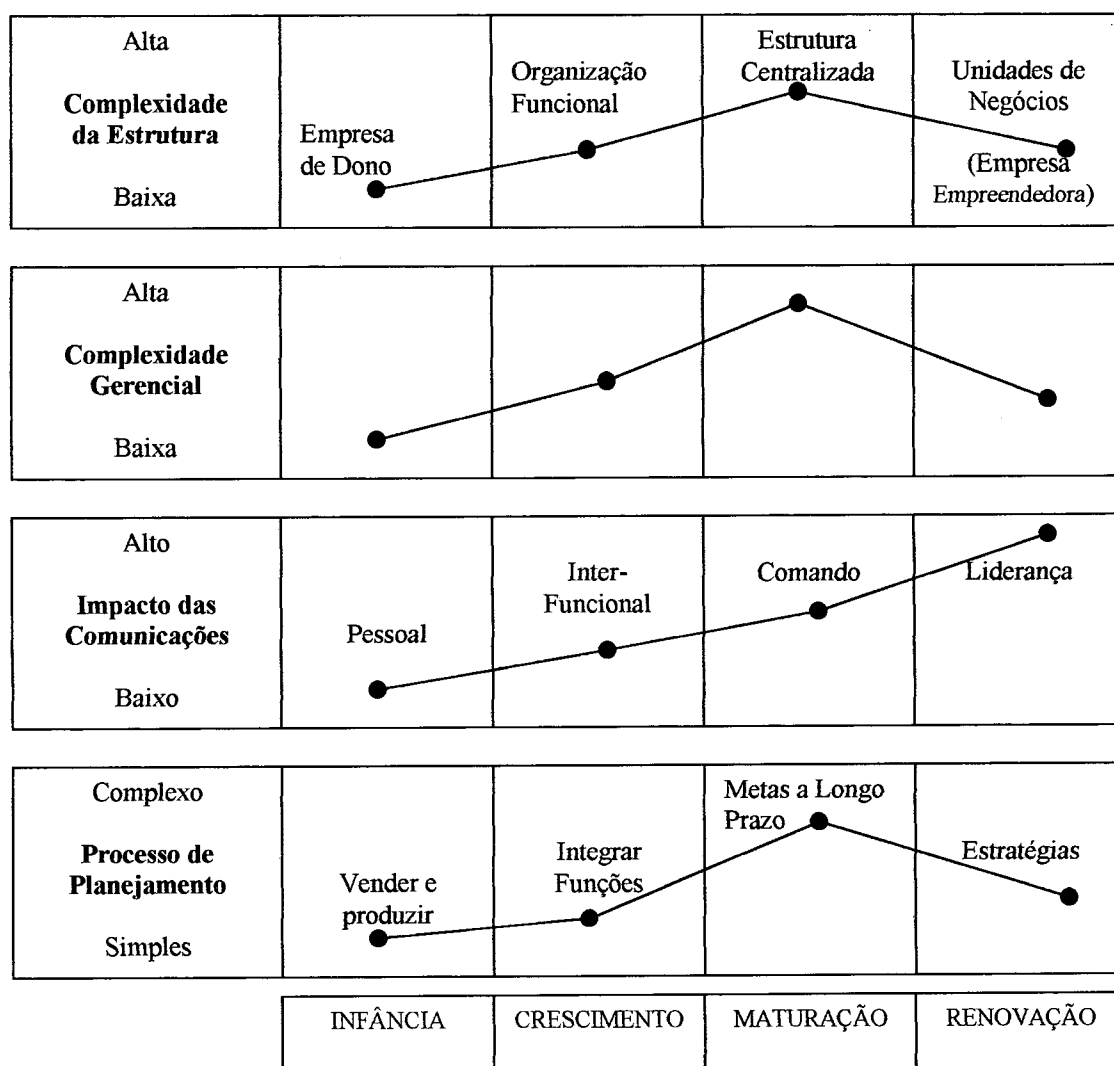
Uma vez identificadas estas características a empresa deve preparar-se para adentrar a fase Renovação. Afirma KAUFMANN (1990, p.25): “A fase de renovação, na verdade, constitui-se em uma meia-volta no caminho do desenvolvimento da empresa. Esta meia-volta é um retorno aos valores originais e ao espírito empreendedor que possibilitaram, no passado, o acelerado crescimento da empresa, agora em torno de uma organização mais forte, mais estruturada, com personalidade e identidade próprias.”

As características da fase Renovação podem ser assim elencadas:

- busca de um modelo mais aberto de operação;
- colaboração interpessoal sobressaindo-se sobre a comunicação formal;
- responsabilidade coletiva em vez de autoridade pessoal;
- segurança da empresa para flexibilização, mudança de rumos, espaço à criatividade e à inovação; e
- mudança de cultura com vistas a redução de estruturas e funções a fim de se terem decisões mais ágeis.

Na FIGURA II, a seguir, é possível se verificar as características de cada uma das fases de desenvolvimento da empresa, segundo o modelo de Kaufmann.

FIGURA II
AS FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA



Fonte: KAUFMANN (1990, p.27)

3.3.3 - O Ciclo de Vida segundo Mount, Zinger e Forsyth

Já na visão de Mount, Zinger e Forsyth (1993), também estudados e discutidos por LEZANA e LANZA (1996), o ciclo de vida é composto por três estágios de desenvolvimento das empresas, especialmente das pequenas, que podem ser elucidados como Modelo Gerencial. Este enfoque concentra as mudanças de estágio nas mudanças de atuação do empreendedor, ou seja, os problemas gerenciais derivados da passagem de um estágio para outro, e contempla cinco fases:

- Empresa operada pelo dono;
- Transição para uma empresa administrada pelo dono;
- Empresa administrada pelo dono;
- Transição para uma administração profissional; e
- Administração profissional.

É importante destacar que, diferentemente dos outros modelos estudados, este aborda os períodos de transição ou passagem de uma fase para outra como partes integrantes do modelo do ciclo evolutivo das organizações.

1) Empresa operada pelo dono

Esta primeira etapa do ciclo de vida relaciona-se ao momento em que a empresa está iniciando suas atividades, por isso os fatores que caracterizam este estágio podem ser elencados da seguinte forma:

- as atividades concentram-se em torno de algum nicho ou tipo de produto ou mercado;
- o número de clientes é limitado;
- o proprietário coloca em prática muito mais as suas habilidades de técnico e vendedor do que as gerenciais;
- é um período focalizado na ação, eficiência e atenção aos detalhes;
- a experiência pessoal tem papel relevante nas tomadas de decisões;
- não há formalização e separação clara das funções básicas da empresa: técnica, comercial, finanças e administrativa; e
- o empreendedor assume uma posição de controle absoluto.

No momento em que começam a surgir, no ambiente, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, a organização vai se tornando um pouco mais complexa e faz-se mister, então, pensar na transição para a fase seguinte.

2) Transição para uma empresa administrada pelo dono

O período em que a firma deixará de ser operada pelo proprietário e será administrada pelo mesmo pode ser um pouco longo. Por isso, pode-se entender como uma etapa específica do ciclo de vida. Nesta fase de transição, algumas características são marcantes:

- as atividades de vendas e serviços sofrem um aumento em seu volume;
- a empresa passa a realizar tarefas que antes eram terceirizadas;
- cria-se um ou mais postos de trabalho, como por exemplo um contador ou um vendedor;
- o empreendedor não mais exerce o controle absoluto e passa a dedicar esforços à aquisição e ao exercício de habilidades para tomada de decisão; e
- iniciam-se os primeiros pensamentos sobre a necessidade de se compartilhar a autoridade.

3) Empresa administrada pelo dono

A terceira etapa do ciclo de vida vem à tona a partir do ponto em que aquela estrutura inicial já não comporta mais as novas atividades da empresa. É uma etapa dominada pelo proprietário. Por estas razões as características desta etapa compreendem:

- colocação em prática, de modo acentuado, das habilidades e capacidades gerenciais;
- surgimento dos primeiros sinais de se atribuir maior descentralização nas decisões e uma tendência a se delegar e compartilhar autoridades;
- enfoque relativamente comunicativo ainda com atenção aos detalhes, mas sem embasamento na experiência pessoal;
- necessidade de tecnologia e informações adicionais;
- implantação de serviço ao cliente;
- necessidade de reorganização das atividades; e
- adoção de medidas de rendimento e desempenho.

Quando se começa a notar os indícios de que as decisões descentralizadas e as autoridades delegadas estão sobrecarregando os componentes da empresa, é hora de se pensar no estágio subsequente, ou seja, a empresa necessita de administração profissional.

4) Transição para uma administração profissional

A fase de transição da administração do proprietário para administração profissional, apresenta as seguintes características:

- incorporação ao quadro profissional da empresa de especialistas e cargos intermediários;
- maior delegação na tomada de decisões, com autoridade e responsabilidade compartilhadas;
- delegação de responsabilidades e busca de assegurar a disponibilidade e o uso apropriado da informação;
- tomada de decisões de forma sistemática;
- necessidade de novas mudanças estruturais com ênfase nos processos administrativos e sistemas de apoio;
- busca, por parte dos empreendedores, de acordo interno com gerentes tendo-se, muitas vezes, que ocultar posições e pontos de vistas, a fim de se conseguir colocar em prática as propostas dos gerentes; e
- ímpeto empreendedor significativamente valorizado.

5) Administração profissional

Este último estágio do ciclo de vida requer da empresa a busca por uma parceria profissional para que ela continue a crescer e se desenvolver. As características mais marcantes desta fase são:

- cria-se um diretor geral e uma equipe diretiva composta por especialistas de algumas áreas funcionais;
- a empresa adota processo de planejamento, focado na troca de informações e nas autoridades e responsabilidades compartilhadas;
- designa-se ao dono papel diferente dos administradores;
- os recursos financeiros e gerenciais precisam ser ampliados;
- dedica-se especial atenção à eficiência interna; e
- as operações são de natureza multidimensional.

Enfim, para ilustrar um pouco mais as situações apresentadas no Modelo Gerencial, apresenta-se o QUADRO II, a seguir, onde estão dispostas as cinco fases da evolução das pequenas empresas, segundo o Modelo Gerencial:

QUADRO II
MODELO GERENCIAL

Fases da Evolução de Pequenas Empresas				
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Início das atividades				
Operada pelo proprietário	Transição	Administrada pelo proprietário	Transição	Administrada profissionalmente
Proprietário como operador		Proprietário como gerente		Administração geral
Interesses Típicos				
Fase 1	Fase 2		Fase 3	
Concentradas sobre o detalhe das operações, atividades de venda, processos por lote, etc.	Exercício de habilidades gerenciais.		Esforços para adotar uma estrutura organizacional, sistemas administrativos.	
Focalizada sobre um produto/mercado básico.	Desenvolvimento de contatos com a indústria. Expansão da rede de provedores.		Concentrada na diversificação de produtos ou mercados.	
Recursos: instalações, linhas de créditos, equipes.	Recrutamento e contratação de pessoal de suporte.		Implantação a longo prazo; Estratégias implementadas por profissionais.	

Fonte: LEZANA (1996, p.29)

Por fim, vale dizer que para os autores, as etapas 1, 3 e 5 representam períodos de relativa estabilidade, nas quais o proprietário envida esforços no sentido de planejar o futuro e preparar-se para as transições. Já as etapas 2 e 4 (de transição) apresentam alto grau de instabilidade e podem conduzir ao fracasso.

3.3.4 - O Ciclo de Vida segundo Adizes

O modelo de Adizes utiliza-se de alguns conceitos do desenvolvimento humano para identificar o ciclo de vida da organização. Para esse autor, a controlabilidade e a flexibilidade são determinantes na visualização dos estágios.

As etapas que compreendem este modelo, denominadas de Estágios de Crescimento, abrangem:

- Namoro;
- Infância;

- Toca-Toca;
- Adolescência; e
- Plenitude

1) Namoro

A primeira fase do Ciclo de Vida de Adizes, assim como os demais, preconiza que é o momento da concepção da idéia, ou seja, a empresa não nasceu. É uma fase que em muito se assemelha com o namoro dos seres humanos, quando há conhecimento e compromisso.

Para tanto, elementos ou características como os relacionados abaixo são preponderantes:

- empolgação, teste da realidade;
- compromisso realista do fundador;
- compromisso é proporcional aos riscos;
- fundador voltado para o produto, comprometido com seu valor adicionado; e
- manutenção do controle por parte do fundador.

A primeira característica está voltada para se gerar a idéia e se buscar visualizar o que é possível em termos de futuro, o que este futuro oferece. Nada ainda existe, no entanto o futuro empreendedor começa a “agitar o ambiente” a fim de que a sua idéia seja posta à prova. Ele começa a expor o que pretende fazer e buscar com que as pessoas se manifestem sobre isto, ele tenta vender sua idéia. É fundamental, neste ponto, que o fundador se apaixone por este propósito, que ele também venda a si próprio a idéia de um futuro maravilhoso.

Num segundo instante, é necessário ser realista e entender que o surgimento da empresa gerará a necessidade de enfrentar riscos. Consequentemente, o proprietário terá de assumir ou firmar um compromisso com estes riscos, dedicando um cuidado especial para que os riscos sejam realistas, ou melhor, passíveis de serem atingidos.

Não menos importante é a relação entre a intensidade do compromisso e o nível de risco, já que o grau de compromisso a ser assumido deve ser proporcional aos riscos que se imagina serão enfrentados, por isso é essencial se tentar prever o que será a vida da empresa, após seu nascimento.

ADIZES (1993, p.13/14) enfatiza que “No Ciclo de Vida da empresa, o fundador tem que apaixonar-se pela idéia do negócio que está concebendo. Mais tarde, quando a empresa já

tiver nascido, será o seu amor por esse recém-nascido que preservará a sua motivação durante os momentos difíceis da Infância.”

E continua: “Firmar um compromisso intenso e inabalável é a chave do sucesso pois, quando a organização nascer, esse compromisso – ou a sua ausência – é que a manterá viva ou que a matará.” ADIZES (1993, p.13/14)

Seqüencialmente a estes fatores, um outro cuidado ou característica deste estágio requer que o fundador esteja com estes compromissos voltados muitos mais para o produto e seus valores adicionados do que para o lucro. É preciso lembrar, de uma vez por todas, que lucro é a consequência da aceitação dos produtos ou serviços de uma firma no mercado. Pode ser fatal preocupar-se demasiadamente com o lucro e muito pouco se dedicar à necessidade de satisfação do cliente. A motivação do fundador deve extrapolar os limites estreitos do lucro imediato, ele deve estar fascinado pelo produto ou serviço que irá oferecer e desafiar-se a satisfazer sempre mais e mais seus fregueses. Enfim, é importante concentrar-se no que o cliente deverá querer e buscar oferecer o produto ou serviço que deverá satisfazer essa necessidade.

Certamente, outra característica do Namoro é que o fundador, acerca de tudo o que já foi tratado, mantém o controle da situação. Um bom fundador cercar-se-á dos seguintes cuidados: manter forte compromisso; apaixonar-se pela idéia; ter olhos atentos à realidade, usando sempre da flexibilidade; ser razoavelmente insensato, mas buscar ouvir a razão e aprender pela experiência.

Enfim, esta etapa deve ser, ainda, marcada pelo fato de se submeter a realidade à prova, isto é, o estágio Namoro não pode, em hipótese alguma, quando o almejado é o sucesso, tornar-se um caso, em que no primeiro obstáculo se desiste do compromisso, e este caso pode levar a firma à morte.

São perguntas indispensáveis no Namoro:

- Exatamente o que vamos fazer?
- Como iremos fazê-lo?
- Quando deveremos fazê-lo?
- Quem irá fazê-lo, e por quê?

Quando a empresa finalmente tiver testado o compromisso e assumido um risco substancial (alugar o prédio para a firma, por exemplo) é sinal de que o estágio Namoro está

sendo deixado, o nascimento aconteceu e a empresa adentra a fase Infância, fase esta que será caracterizada pela dor que não foi sentida no período anterior.

2) Infância

Se a primeira etapa do ciclo de vida for vencida, é hora de se pensar na infância da empresa. O enfoque, agora, desloca-se das idéias e possibilidades para a produção de resultados e a satisfação das necessidades, o que é traduzido em termos de “vendas, quanto mais melhor”.

Neste estágio a empresa é denominada, segundo o autor, de organização Criança. O risco já existe e o que irá caracterizar a atuação da mesma serão:

- riscos que não acabam com o compromisso;
- fluxo de caixa negativo;
- muito trabalho fomentando o compromisso;
- falta de profundidade gerencial;
- nenhum sistema;
- nenhuma delegação;
- erros cometidos;
- vida familiar propícia (apoio em casa); e
- intervenções externas favoráveis.

Um primeiro ponto que marca este período diz respeito à falta de tempo para se pensar e à dedicação ao agir. Como o que se quer é resultado, a palavra de ordem passa a ser fazer, fazer e fazer, isto porque o risco foi assumido e as idéias definidas na fase anterior precisam ser colocadas em prática, precisam acontecer. Importante se ter em mente que à medida que a firma vai desenvolvendo suas atividades, os riscos vão aumentando e, conseqüentemente, mais firme terão de ser os compromissos.

Esta idéia do fazer acaba por conduzir a empresa a trabalhar com pouco ou nenhum conjunto de diretrizes, sistemas, normas, procedimentos e orçamentos, não havendo tempo para reuniões. Além do que, a administração é totalmente centralizada, prevalecendo um “show individual” do empreendedor. O ambiente é bastante pessoal e as pessoas são contratadas à medida que se tornam necessárias e porque impressionam o dono.

Aliado a isto está o fato do desempenho inconsistente, ou seja, há um excessivo número de erros cometidos no dia-a-dia da empresa em função da falta de experiência e do dinheiro curto. As decisões são tomadas prontamente, e estes elementos todos somados levam a empresa a um gerenciamento “crise por crise”, que em outras palavras quer dizer que somente serão resolvidos os problemas emergenciais ou de crise.

Normalmente, estas situações anteriormente descritas são causadas pela falta de profundidade gerencial, isto é, não se delega e, por isso, não há ninguém para assumir a direção caso o fundador venha a faltar.

Outro ponto marcante da Infância é que a organização assume um excesso de compromissos com vistas à geração de resultados, porém são compromissos nem sempre possíveis de serem cumpridos. Mas, a empresa trabalha à toda capacidade, estando sempre à disposição dos clientes.

Ainda um aspecto relevante a ser observado no segundo estágio é a compreensão da família. Com certeza, assim como uma criança recém-nascida, a organização Criança tem muito a sugar de seus progenitores e o tempo por eles a ela dedicado é bastante grande. Por esta razão, é imprescindível que a família seja parceira do fundador, esteja sempre disposta a compreendê-lo e ampará-lo.

Semelhantemente ao fator acima, a interferência de influências externas pode também comprometer a sobrevivência da firma, isto porque, o proprietário pode não mais se identificar com a empresa caso estas intervenções externas sejam excessivas. É importante que se utilize de auxílio externo, entretanto de forma equilibrada, a ponto de o empreendedor sentir ciúmes se alguém quiser interferir na sua criação.

ADIZES (1993, p.24) afirma que uma organização Criança é de fato uma criança e, ambas, para sobreviver precisam de duas coisas:

- “1. Uma infusão periódica de leite (dinheiro). Se não obtiverem o suficiente, elas morrerão.*
- 2. O amor dos pais (o compromisso do fundador). Se for pouco, a organização também pode perecer.”*

Recomenda ainda, ADIZES (1993, p.33): “Durante a Infância, o esforço e o afinco do fundador, a ausência de delegação e uma orientação geral para o curto prazo são cruciais para o sucesso da organização.”

Enfim, se o Namoro for interpretado como um caso, a empresa pode morrer antes mesmo de nascer, ou seja, a idéia do casamento acaba no Namoro. Da mesma forma, se alguns cuidados não forem tomados durante a Infância da organização Criança, a empresa pode sofrer o que o autor deste modelo denomina de mortalidade infantil. Mas, que cuidados são estes?

Em resumo, é um crescimento equilibrado através de :

- disponibilidade de caixa;
- controle das operações por parte do fundador, que toma todas as decisões e não delega;
- apoio da família ao fundador; e
- trabalho por longas horas diárias.

Por outro lado, se o proprietário se cansar da idéia e da empresa, se ele perder o entusiasmo e o controle da firma e ainda se a mesma perder a liquidez, é sinal de que a mortalidade infantil pode ser inevitável.

Caso a organização Criança atravesse este estágio sem cair na mortalidade, estará indicado que ela pode pensar em avançar para a terceira fase do ciclo de vida. No entanto, isto somente será visível quando o empreendimento possuir tanto a sua situação de caixa como as suas atividades em processo de estabilização.

3) Toca-Toca

O Modelo Adizes preconiza que no Namoro uma idéia foi concebida e na Infância esta idéia foi colocada em prática. O estágio Toca-Toca ou organização Toca-Toca é aquela em que a idéia já está funcionando, o problema do fluxo de caixa negativo está resolvido e as vendas estão aumentando. Não mais existe a idéia de sobreviver e sim de crescer, florescer.

Neste período, as principais características são:

- as vendas começam a aumentar;
- há uma certa arrogância do fundador;
- todas as oportunidades são bem-vindas;
- a empresa centra-se no mercado e não no produto;
- a postura é reativa em vez de ativa;
- são rápidos o crescimento e a desorganização; e
- a empresa é organizada em torno das pessoas.

O primeiro grupo de características desta fase consiste no seguinte: o fato de a empresa ver suas atividades estabilizadas e as vendas aumentando em função do fazer e fazer da fase anterior cria no proprietário a idéia do sucesso, e isto lhe causa um ar de arrogância, já que é o seu empreendimento, a sua idéia que está dando certo. Nesse momento a empresa não vê problemas e sim oportunidades. A empresa abraça estas oportunidades que, muitas vezes estão centradas em atividades diferentes daquelas desenvolvidas pela firma.

Diferentemente da Infância, a organização Toca-Toca não se preocupa tanto com o produto e sim com o mercado, isto porque as vendas tornaram-se preponderantes. Não há planejamento de vendas e a preocupação reside em explorar as oportunidades e não elaborar planos para criá-las. Portanto, a empresa reage ao ambiente ao invés de planejar o ambiente em que deseja agir; ela não o controla, mas é controlada por ele.

O rápido crescimento da firma gera, como já foi dito, arrogância, e isto faz com que a empresa se envolva em negócios nos quais ela não deveria, por sua falta de habilidade e experiência. Consequentemente, este crescimento exigirá da mesma uma certa formalização e organização, que normalmente não acontecem. A empresa se torna então crescida e desorganizada.

Segundo o autor, na organização Toca-Toca, as pessoas compartilham as responsabilidades e suas tarefas se sobrepõem, isto é, a organização da empresa está em torno das pessoas e não das tarefas. O que faz com que as atribuições sejam divididas em função da disponibilidade e não da competência.

Por fim, assim como nos demais estágios, a empresa não deve permanecer eternamente como organização Toca-Toca. Para tanto, há dois caminhos:

- 1) adentrar no estágio seguinte, ou seja, no seu desenvolvimento, na Adolescência ou
- 2) cair na “Cilada do Fundador”

Logicamente a empresa deve buscar a primeira alternativa. Mas, o que demonstra que a mesma está rumando para a Adolescência?

- verifica-se o amadurecimento, ou seja, o aprendizado de que não se deve agir cometendo erros;
- quando há uma grave crise ou um grave erro, em que as perdas são inevitáveis, perde-se a arrogância e a empresa decide mudar;
- torna-se imperiosa a necessidade de um conjunto de regras e diretrizes;

- enfatiza-se o subsistema administrativo; e
- busca-se a organização.

Pode-se afirmar, então, que as causas desta transição para a Adolescência são: a arrogância, o crescimento rápido e descontrolado, a falta de sistemas, orçamentos e diretrizes, a falta de estrutura, o processo centralizado de decisão.

Já a segunda possibilidade pode levar a firma à morte. ADIZES (1993, p.41) explica:

“No Namoro, as organizações nas quais o compromisso é insuficiente para passarem o teste da realidade sofrem uma morte prematura chamada Caso. E o que é um Caso senão muito entusiasmo sem um compromisso real? Uma organização Criança que comete algum erro fatal não recebe “leite” suficiente, ou então o amor e o compromisso do fundador se esvaecem, e ela sucumbe com a Mortalidade Infantil. Uma organização Toca-Toca que não conseguir desenvolver seus sistemas administrativos e que não conseguir institucionalizar sua liderança cairá na Cilada Familiar, ou do Fundador.”

A Cilada do Fundador está em função da delegação de poderes. Até o estágio Toca-Toca, preponderou a idéia de que o fundador é a empresa e a empresa é do fundador. Nesse momento, com as novas características, inicia-se o processo de institucionalizar-se a liderança e aí todo cuidado é pouco. É muito importante se delegar autoridade (distribuir tarefas pela hierarquia da organização e criar senso de responsabilidade pela sua execução) sem, contudo, descentralizar (atribuir a tarefa de tomar decisões). Uma organização Toca-Toca que descentralizar sem a existência de um bom sistema de controle, o qual deverá ser implementado na fase seguinte, poderá estar fadada à Cilada do Fundador.

Portanto, deve-se buscar a delegação sem perder o controle, sem que o empreendedor se afaste, ou seja, completar a passagem da gerência por intuição, vivida na organização Toca-Toca, para uma direção mais profissional, que deverá acontecer na adolescência.

4) Adolescência

Quando a organização atinge a Adolescência diz-se que ela renasceu, que ela está buscando, assim como um ser humano adolescente, a sua independência; ela quer renascer longe do seu fundador. Por essa razão, os elementos que caracterizam este estágio são:

- existência de conflitos entre membros da organização e inconsistência nas metas e sistemas;
- surgimento da necessidade de delegar, mas sem perder o controle;
- a busca de uma administração profissional;
- descumprimento, pelo empreendedor, das normas, diretrizes e procedimentos que ele mesmo instituiu;
- transposição de metas;
- a energia da empresa quase toda consumida internamente ao invés de ser dedicada ao ambiente externo; e
- grande risco de que bons administradores abandonem a firma.

Pelo fato de o proprietário ou fundador estar abarcado de atividades não lhe resta outra saída senão a de delegar autoridade. O que acontece, entretanto, é que a falta de experiência para que os funcionários tomem decisões é grande, uma vez que elas sempre foram, anteriormente, de responsabilidade do dono. Por outro lado, o dono também não teve experiências anteriores de delegação de autoridade e, nesse momento, é preciso delegar sem perder o controle. Surge, então, a necessidade de se contratar uma administração profissional, quer seja um gerente, um diretor, um executivo-chefe, um vice-presidente, enfim, uma pessoa capaz de receber a autoridade que precisa ser compartilhada.

A contratação do gerente profissional modifica a liderança da empresa, isto porque esta pessoa que vem de fora tem, na maioria das vezes, idéias e formas de liderar diferentes das do fundador e ele terá como propósito assumir o lugar do mesmo. Surgem, então, os primeiros conflitos já que o administrador deseja alguém que seja como ele.

Quanto a isto, ADIZES (1993, p.54) adverte que: “A Adolescência é um ponto crítico de transição no qual a empresa não precisa de alguém como o fundador, e sim de um administrador totalmente diferente que complemente o seu estilo e que esteja ciente que a sua orientação pessoal e a do fundador entrarão em conflito.”

Interessante, também, notar que a administração profissional, a partir do momento em que começa a institucionalizar a empresa, passa a incomodar e afetar os funcionários mais velhos e que já se habituaram ao estilo do fundador. Com isso, acontece a falta de apoio e esta administração acaba tendo que formar a sua própria equipe. Surgem as “panelinhas” e os conflitos.

Como se isso não bastasse, a gerência profissional envidará esforços no sentido de desenvolver e implantar os sistemas de remuneração, de funções e responsabilidades, além de outros, bem como institucionalizar as normas, procedimentos, diretrizes e regras e, freqüentemente, se verificará nas organizações em fase de adolescência o fundador descumprindo estes elementos. O que acontece é que isto pode fortalecer as “panelinhas” e os conflitos, pois dá vazão aos grupos de também não cumprirem o que se estabeleceu e, fatalmente, a administração profissional perde seu crédito. Como resultado, a empresa acaba por dedicar grande parte da sua energia ao chamado *marketing* interno ao invés de dedicá-la ao *marketing* externo.

Na Adolescência a cultura em termos de meta também se altera. A idéia deixa de ser do “*mais é melhor*” e passa a “*melhor é mais*”, ou seja, ao invés de se trabalhar mais é preciso trabalhar melhor, de vender mais, vender melhor.

Enfim, este panorama todo é que fortalece os conflitos que marcam esta fase da vida da empresa, os quais, segundo a autor, acontecem entre:

- a velha guarda e a nova guarda.
- o fundador e o gerente profissional.
- o fundador e a empresa.
- as metas da empresa e as metas individuais.

O resultado destes conflitos entre sócios ou tomadores de decisão, entre administradores e empreendedores, é a alta rotatividade de colaboradores, especialmente dos mais empreendedores, bem como dos administradores, além de muitas vezes, ainda, ocorrer de se afastar o fundador. Esta consequência poderá levar a empresa ao “envelhecimento precoce ou prematuro”, o qual se assemelha ao Caso no Namoro, à Mortalidade Infantil na etapa Infância e à Cilada do Fundador na organização Toca-Toca. No entanto, se estes conflitos conseguirem ser bem administrados ou resolvidos e se houver sucesso na sistematização administrativa e no processo de institucionalização da liderança é sinal de que a empresa passa para o estágio seguinte do seu ciclo de vida, qual seja, a Plenitude.

5) Plenitude

A grande característica desta etapa está em a empresa conseguir o equilíbrio entre a flexibilidade e a controlabilidade, isto é, ela não é nem jovem nem velha pois consegue, ao

mesmo tempo, ser flexível e controlável. Suas vantagens são: juventude, maturidade, flexibilidade e controlabilidade.

É este o estágio do ciclo de vida mais almejado por toda e qualquer organização, é o ponto mais favorável em todo o processo e, ainda que não necessariamente ele seja o último estágio, não quer isto dizer que a firma chegou ao seu destino, e sim, que ainda está crescendo. Vale dizer que esta fase não tem necessidade de ser superada enquanto estágio do ciclo de vida.

ADIZES (1993, p.61) relaciona as características de uma organização Plena da seguinte forma:

- sistemas e estrutura organizacional são funcionais;
- visão e criatividade são institucionalizadas;
- a orientação é dirigida para os resultados: a organização satisfaz as necessidades dos clientes;
- a organização planeja e segue seus planos;
- a organização supera suas expectativas de desempenho, predizivelmente;
- a organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; e
- a organização passa a gerar novas organizações Criança.

Segundo LEZANA (1996, p.21) “O desafio neste estágio é fazer com que a organização mantenha estas características. Isto significa que terá que ser flexível o suficiente para adaptar-se às mudanças que o meio lhe impõe, sem perder o controle das suas atividades. Por outro lado, o excesso de controle pode tornar a organização rígida, sem capacidade de reação e, portanto, pouco flexível”.

Finalmente, após conhecidas as características de todos os estágios do modelo Adizes, pode-se apresentar um quadro-resumo (QUADRO III) em que estão contidos os problemas comuns a cada etapa do ciclo de vida, em ordem de importância.

QUADRO III

ORDEM DE IMPORTÂNCIA DOS PROBLEMAS NO CICLO DE VIDA

Uma organização no início do estágio Toca-Toca enfrentará:	
freqüentemente	1) excesso de coisas para fazer 2) falta de delegação
às vezes	3) brigas internas 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no final do estágio Toca-Toca enfrentará:	
freqüentemente	1) excesso de coisas para fazer 2) brigas internas
às vezes	3) crise de liderança 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no início da Adolescência enfrentará:	
freqüentemente	1) brigas internas 2) crise de liderança
às vezes	3) perda de mercado 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no final da Adolescência enfrentará:	
freqüentemente	1) crise de liderança 2) escassez de pessoal bem treinado
às vezes	3) excesso de coisas para fazer 4) um pouco de brigas internas
Uma organização no início da Plenitude enfrentará:	
	1) escassez de pessoal bem treinado 2) um pouco de brigas internas

Fonte: ADIZES (1993, p.64)

3.3.5 - O Ciclo de Vida segundo Reynolds, Storey e Westthead

Reynolds, Storey e Westthead (1994) entendem que o Processo Empresarial ou ciclo de vida pode ser dividido em três fases, as quais são comparadas com as etapas do crescimento de um ser vivo:

- Concepção;
- Gestação e Nascimento; e
- Infância e Crescimento.

O primeira etapa, ou seja, a **concepção**, deve ser entendida como a fase que antecede a criação da empresa. É um processo em que as pessoas que desejam empreender um negócio realizam estudos e pesquisas acerca das condições, potenciais, enfim, da viabilidade de se constituir ou não a empresa.

Sempre que o momento vivido no primeiro estágio proporcionar resultados favoráveis, pode-se adentrar a fase de **gestação e nascimento**. Esta fase acontece em dois períodos. O período da gestação caracteriza-se pelo detalhamento do projeto da nova organização, com vistas à idéia concebida na fase anterior, bem como pelo início das gestões para que a firma seja aberta, envolvendo os procedimentos necessários ao registro e instalações físicas para o funcionamento. Já o período de nascimento acontece quando os elementos anteriores estiverem cumpridos e a empresa estará, então, pronta para abrir suas portas, isto é, uma nova firma se estabelece como entidade empresa.

Por fim, o processo empresarial passa ao estágio da **infância e crescimento**, o qual acontece logo após a formação da empresa e corresponde à efetiva operação das atividades da firma. Normalmente, este período compreendido por infância apresenta às empresas três caminhos distintos:

- 1) manter-se eternamente na infância, ou seja, não crescer;
- 2) desaparecer; ou
- 3) trilhar os caminhos rumo ao crescimento.

Vale dizer que nem sempre crescimento é sinônimo de sucesso, uma vez que o crescimento não significa, necessariamente, alterar seu tamanho. Contudo, dificilmente a empresa conseguirá fugir à necessidade de proceder modificações em suas estruturas assim como à necessidade de atualizações tecnológicas.

3.3.6 - O Ciclo de Vida segundo Marques

Por fim, MARQUES (1994) prefere tratar o processo de ciclo de vida por Desenvolvimento Organizacional, o qual acontece em nove estágios, a saber:

1) Estágio conceptual

Por ser o primeiro estágio, é aquele em que a organização é concebida. Tudo começa quando os fundadores identificam uma oportunidade, uma necessidade a ser satisfeita, uma lacuna e acreditam e apostam na idéia de poder supri-la e obter um retorno.

O sucesso na passagem desse estágio dependerá da postura dos fundadores para encarar as seguintes atividades, que na realidade se constituem nas características desta fase:

- desenvolvimento do conceito do negócio;
- análise dos riscos;
- análise de experiências similares; e
- avaliação do potencial de lucro e crescimento.

2) Estágio organizativo

Neste estágio acontece a organização social da empresa em torno da idéia ou motivação que levou à concepção da mesma. É a hora de se pensar e colocar em prática o modo como a firma vai acontecer. Por essa razão, são atribuições ou características desta fase de desenvolvimento da empresa:

- busca de sócios, parceiros ou entidades que possibilitem viabilizar a organização;
- definição da missão da empresa;
- definição dos primeiros empregados, normalmente da área técnica, e do projeto de instalação;
- definição da localização;
- busca incessante do comprometimento social com a razão de ser da empresa;
- liderança carismática; e
- cultura inicial.

3) Estágio produtivo

O momento da ascensão da empresa a este estágio acontece quando ela gera seus primeiros produtos e/ou serviços e os entrega aos primeiros clientes. A grande ênfase desta fase é a satisfação da necessidade para a qual a organização foi criada. Por isso, são características deste estágio:

- através da entrega dos produtos, a empresa coloca sua tecnologia e seus processos organizacionais sujeitos à avaliação e posterior aprovação dos clientes;
- o grande compromisso é a satisfação plena dos clientes;
- o sucesso, quando alcançado, conduz a empresa a preocupar-se com o fazer e não com o planejar;
- há pouca delegação aliada à ausência de normas e diretrizes;
- há grande vulnerabilidade organizacional;
- os planos são de curto prazo;
- dá-se ênfase à tecnologia e ao aperfeiçoamento do produto ou serviço; e
- enfrentam-se as primeiras ameaças no relacionamento com clientes, fornecedores, governo e concorrentes e a atitude gerencial é defensiva.

O que determina se a empresa passará ou não ao estágio seguinte, ou seja, se ela atingiu a plenitude no estágio produtivo, será a forma como a empresa enfrentará as ameaças, buscando, em última instância, a aceitabilidade de seus produtos ou serviços no mercado.

4) Estágio caçador

O estágio “caçador” é assim denominado porque a organização, confiante na aceitabilidade conquistada no estágio anterior, dirige todos os seus esforços ao aumento das vendas, à caça a clientes e a todo tipo de oportunidades de negócios. Segundo o autor, este estágio é sintoma de saúde e vitalidade, tendo em vista que a empresa tende a apresentar toda a criatividade estratégica para conquistar clientes e ampliar suas vendas.

São características preponderantes do estágio caçador:

- a orientação que prevalece é a de vender a qualquer custo;
- a empresa começa a ser descoberta pelos elementos do ambiente e começa, então, o surgimento de oportunidades pelas quais a empresa tem compulsão;
- o crescimento não é planejado e as pessoas são pouco treinadas;
- faltam critérios de avaliação de desempenho;
- as orientações dizem respeito somente ao que não fazer, todo o restante é permitido;
- a atitude gerencial é ofensiva;
- surge grande ameaça dos concorrentes diretos e produtos substitutos; e

- é maior a necessidade de controles administrativos.

O sinal de que a empresa atingiu o estágio caçador e está adentrando o estágio administrativo é o alcance da liderança de mercado, com o seu produto ou serviço principal.

5) Estágio administrativo

De início, pode-se dizer que o estágio administrativo merece cuidados especiais em função do perigo da burocratização excessiva. Isto porque o estágio caçador configurou-se pelo crescimento, em todos os sentidos, da empresa e, conseqüentemente ela tornou-se mais complexa. Neste momento todo cuidado deve ser direcionado para organizar-se administrativamente a empresa sem, é claro, excessos que gerem a sua inflexibilidade.

A partir disto, pode-se enumerar como elementos característicos do estágio administrativo os seguintes fatores:

- institucionalização de controles, normas, procedimentos e diretrizes;
- manualização intensiva;
- departamentalização, descentralização e delegação;
- burocratização;
- cessão de espaços das funções técnicas e comerciais às funções administrativas, com destaque para as tarefas de O&M;
- caracterização dos níveis estratégicos, táticos e operacionais;
- introdução ao planejamento; e
- racionalização para aumento da produtividade.

Constitui-se ameaça neste estágio o grande número de controles que são implementados, por isso todo planejamento sobre como implementar e como serão utilizados estes controles é fator fundamental para que a empresa ultrapasse esta fase da sua vida sem problemas que comprometam a sua sobrevivência.

6) Estágio normativo

Quando a empresa passa do estágio administrativo para o estágio normativo é sinal de que está na hora de oferecer uma resposta à burocratização excessiva.

É esperado que a organização chegue neste sexto estágio mais eficiente, menos dependente de pessoas em nível de indivíduos, especialmente dos fundadores. Contudo, ela também deverá emergir da fase anterior de forma mais lenta, mais pesada, menos lucrativa e menos flexível. Assim, um dos grandes desafios deste momento será “... escolher e formar um novo corpo gerencial que deverá conduzir a organização para estágios mais avançados e que responderá pela continuidade da própria existência da organização”. MARQUES (1994, p.30)

Nesta etapa da vida da empresa os seguintes aspectos estarão em evidência:

- tendência de se perderem clientes, tendo-se em vista que os mesmos passam a ter dificuldades no relacionamento com a empresa;
- necessidade de se reformularem as estruturas, repensar os subsistemas gerenciais e teleológicos e remodelar os subsistemas de recompensas;
- implementação do planejamento estratégico e do orçamento empresarial;
- o *feedback* passa a ser uma constante;
- freqüentes alterações e sucessões na cúpula administrativa, com notória substituição dos fundadores pelos administradores contratados, isto é, profissionalização da liderança;
- ênfase na profissionalização e especialização com delegação de autoridade e forte descentralização;
- controles exercidos pelos níveis táticos e estratégicos;
- ameaça de sérios conflitos organizacionais em função das freqüentes sucessões e renovação de pessoal;
- deslocamento da ênfase do quantitativo para o qualitativo, ou seja ao invés de “*mais é melhor*” busca-se o “*melhor é mais*”; e
- novo salto qualitativo na satisfação dos clientes.

7) Estágio participativo

O sétimo estágio é denominado de participativo justamente por apresentar como característica preponderante o fato de as decisões serem tomadas em todos os níveis, ou seja, no local da ação e não no topo do organograma. Importante ressaltar que a implementação do planejamento vivida no estágio anterior gerou experiências para a participação de todos os membros da organização, em todos os níveis, na solução de problemas.

São características preponderantes do estágio participativo:

- modelo de gestão baseado na cultura do binômio cooperação e resultados;
- autonomia administrativa para a satisfação plena das necessidades dos clientes;
- sistema participativo de recompensas baseado em desempenho;
- ampla participação no planejamento e sistema de decisões;
- descentralização de sistemas de informações gerenciais;
- nível elevado de confiança e respeito mútuos;
- recompensas intrínsecas motivando a execução de tarefas;
- aumento de vendas com aumento de lucratividade; e
- conjunto harmônico de regra e normas.

É importante neste estágio que o modelo de gestão adotado pela organização esteja comprometido com as três variáveis organizacionais, quais sejam: participação no planejamento integrado; participação nas decisões operacionais e participação nos resultados obtidos.

8) Estágio adaptativo

O penúltimo estágio visa a reconquista da flexibilidade a fim de que a empresa tenha capacidade de adaptar-se às constantes mudanças no ambiente externo. Portanto, somente a plenitude no estágio participativo é que permitirá à organização a sobrevivência no estágio adaptativo.

Há que se ressaltar que as pequenas empresas, em função de maior flexibilidade por causa de seu tamanho, podem vir a atingir mais rapidamente esta etapa do ciclo de vida.

As características preponderantes do estágio adaptativo estão assim enumeradas:

- grande capacidade de adaptação ao ambiente externo;
- incentivo à atividade de P&D (pesquisa e desenvolvimento), que passa a ter dinâmica própria;
- grande intensidade tecnológica;
- sistemas rápidos orientados para os clientes com cultura adaptável e consciente da qualidade do ponto de vista do valor percebido pelo cliente;
- organização a serviço do ambiente onde estão inseridas;

- sistema de recompensas descentralizado e consensado, com vistas a atender as aspirações de indivíduos ou grupos de indivíduos;
- desaparecimento da figura dos supervisores e surgimento das equipes autogerenciadas; e
- equilíbrio entre descentralização e centralização.

MARQUES (1994, p.34), quando da identificação destes estágios de desenvolvimento da organização enfatiza: “O êxito das organizações no estágio adaptativo é função da capacidade do seu modelo para sentir a turbulência, identificar sua fonte primária, antecipar o tamanho do impacto no ambiente, estimar o tempo até os primeiros impactos e preparar a resposta”.

9) Estágio inovativo

Por fim, o último estágio, denominado de inovativo, elucida a capacidade de a empresa gerar mudanças no ambiente.

Dotada de todo o conhecimento e experiências adquiridas nos estágios anteriores, a organização parte, nesta etapa, em busca do desconhecido, não mais reagindo às mudanças ambientais mas antecipando-se a elas.

As características que norteiam este estágio são:

- resposta antecipada à mudança ambiental através do modelo: antecipação – exploração – criação;
- busca pelo desconhecido;
- mudança estratégica agressiva;
- grande ímpeto empreendedor;
- poderosas técnicas de vigilância ambiental;
- tecnologias renovadas de planejamento;
- capacidade de captação de sinais fracos das mudanças incipientes;
- modelo de grande integração com clientes, fornecedores, governo e meio ambiente; e
- organização como sistema indutivo de aprendizagem.

Uma vez analisados os seis modelos de ciclo de vida escolhidos para este trabalho e ponderadas as considerações acerca dos pontos comuns entre eles, destacadas no início deste capítulo, é necessário ressaltar que não há mecanismos contábeis para relacionar a empresa com seu ciclo de vida.

4 - ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

4.1 - A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO

Nos dias atuais muito se fala no papel que a informação possui sobre a realização de negócios entre as firmas. Há afirmações do tipo “*a informação significa poder*”, o que significa que quanto mais informações de qualidade puder deter, de mais poderio estará dotada uma organização.

Numa primeira análise desse assunto, há que se dizer que o parágrafo anterior possui sim um alto grau de veracidade. Contudo, para efeitos deste trabalho, a preocupação recai sobre a conjugação do ciclo de vida das entidades a partir das informações contidas nas demonstrações contábeis.

Como se discutiu no capítulo anterior, cada fase do ciclo de vida organizacional possui uma série de características e variáveis; além disso, trata-se de um processo evolutivo no qual atingir a fase seguinte significa avanço, sucesso. Desta forma, se a empresa conseguir verificar em que fase se encontra, que características e variáveis lhe são peculiares e o que precisa para chegar à fase seguinte, ela estará disposta de mais um instrumento que possa lhe dar segurança no processo de gestão empresarial.

O que se pretende, definitivamente, é conhecer o ciclo de vida da empresa a fim de que todas as decisões nela tomadas sejam consistentes e capazes de conduzir a firma ao sucesso. Portanto, há duas preocupações básicas em se conhecer o valor e importância das informações quando da análise de empresas: as informações necessárias à análise do ciclo de vida da organização e aquelas necessárias ao processo decisório destas organizações.

Não se pode deixar de dizer que as informações extraídas dos relatórios contábeis, especialmente as necessárias à formação da análise financeira da firma, são de suma importância para a tomada de decisão diária. Entretanto, a partir deste momento, as discussões estarão centradas em análise de balanços, de forma a enfatizar sua importância para se conhecer o processo evolutivo (ciclo de vida) das organizações.

4.2 - A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE FINANCEIRA DE BALANÇOS

Tanto a prática como a literatura têm revelado que a análise financeira e de balanços é uma das tarefas mais difíceis e complexas entre as inúmeras que os contadores possuem na missão de contribuir para o desenvolvimento das empresas.

Ora, talvez se pudesse questionar: a análise financeira e de balanços não se constitui numa mera apuração de índices cujas formas já se encontram montadas ou formalizadas? Onde reside, então, a complexidade e a dificuldade?

A resposta é extremamente simples. Apurar ou calcular índices é uma tarefa bastante simplista, tendo em vista que as fórmulas já se encontram padronizadas. O que se precisa é meramente um conhecimento de matemática básica ou financeira e saber classificar e extrair as contas das demonstrações a fim de se aplicá-las às fórmulas, atividades estas estudadas em qualquer curso técnico ou superior de Contabilidade. O grande desafio do problema em questão é justamente a análise ou interpretação destes cálculos ou dos índices extraídos. Calcular é muito simples, mas não é uma atividade que se encerra em si. Indispensável é reforçar a necessidade de bem interpretar os dados e informações.

Partindo-se da hipótese de que parte do elenco de informações que as empresas utilizam para tomar decisões está nas demonstrações contábeis, especialmente no suplemento de análise destas demonstrações, há que se afirmar que a importância em se proceder a análise financeira e de balanços é de um grau de relevância extremamente alto.

Portanto, ainda sobre a questão de importância da análise e talvez com um desejo de eliminar as idéias de dificuldades e complexidades anteriormente discutidas, o Professor Sérgio de IUDÍCIBUS (1995, p.67) alerta:

“É muito mais útil calcular um certo número selecionado de índices e quocientes, de forma consistente, de período para período, e compará-los com padrões preestabelecidos e tentar, a partir daí, tirar uma idéia de quais problemas merecem uma investigação maior, do que apurar dezenas e dezenas de índices, sem correlação entre si, sem comparações e, ainda, pretender dar um enfoque e uma significação absolutos a tais índices e quocientes”.

Enfim, é possível sintetizar ainda uma série de razões para realçar quão importante é esta análise para as empresas:

- se bem manuseada, pode se constituir num excelente e poderoso “painel de controle” da administração;
- se não for feita a partir de uma contabilidade “manipuladora” ou “normatizante”, pode trazer resultados bastante precisos;
- é uma poderosa ferramenta à disposição das pessoas que se relacionam ou pretendem relacionar-se com a empresa, ou seja, os usuários da informação contábil ou financeira, sejam eles internos ou externos;
- permite diagnosticar o empreendimento, revelando os pontos críticos e permitindo apresentar um esboço das prioridades para a solução dos problemas;
- permite uma visão estratégica dos planos da empresa, bem como estima o seu futuro, suas limitações e suas potencialidades.

4.3 - NO QUE CONSISTE A ANÁLISE FINANCEIRA DE BALANÇOS

Segundo PADOVEZE (1996, p.115), “A análise de balanço constitui-se num processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros”.

MATARAZZO (1995, p.17), por sua vez, afirma: “A Análise de Balanços objetiva extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisões”.

Partindo-se da definição de Matarazzo, é oportuno ressaltar que as demonstrações contábeis contêm uma série de dados que, quando analisados, tornam-se informações. Por esta razão é que a análise de balanços objetiva extrair informações e não dados.

Reforçando a idéia acima, pode-se caracterizar ou diferenciar dados de informações:

Dados:

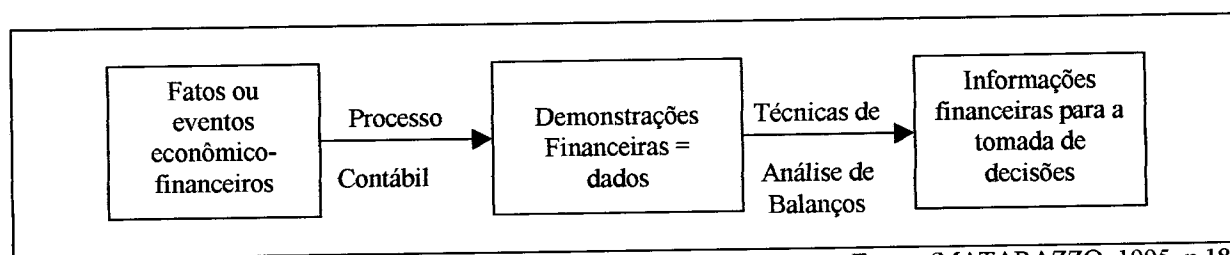
- tecnicamente, são os itens básicos de informação, antes de serem processados por um sistema, ou seja, alimentam, dão entrada no sistema;
- representam algo puro cujo conteúdo não permitirá a compreensão e nem mesmo o julgamento sob determinado assunto;
- consistem em qualquer elemento identificado em sua forma bruta, que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação;
- são os números ou descrição de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor.

Informações:

- são os relatórios, os resultados do processamento dos dados;
- as informações são produzidas, saem do sistema, seja este manual ou computacional;
- são conjuntos de dados sobre algo ou sobre alguém, ou seja, o dado manuseado (trabalhado) que servirá de base para alguma decisão;
- enumeram o resultado da análise dos dados que permitirá a tomada de decisões ou a execução de algumas ações;
- representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, freqüentemente acompanhada de um efeito-surpresa.

A FIGURA III, apresentada abaixo, demonstra como acontece o processo contábil dentro das organizações. Da análise da mesma, pode-se perceber que a análise de balanços preocupa-se, portanto, em coletar junto às demonstrações contábeis os dados, processá-los e fornecer informações para os mais variados tipos de decisões que envolvem a empresa. Estas informações podem ser de caráter e utilização interna ou externa e podem esclarecer, por exemplo, se a empresa merece ou não crédito, se está em situação de solvência, se suas atividades estão sendo eficientes, se é ou não lucrativa, etc.

FIGURA III
SEQUÊNCIA DO PROCESSO CONTÁBIL



Fonte: (MATARAZZO, 1995, p.18)

É importante destacar que, como as informações da análise de balanços servem tanto a usuários internos quanto a externos, e muito destes usuários são leigos, vários cuidados devem ser tomados quando da sua execução e apresentação. Porém, entende-se que dois pontos merecem ser referenciados:

- 1) o grau de excelência da Análise de Balanços é dado exatamente pela qualidade e extensão das informações que conseguir gerar;

- 2) os relatórios devem estar dotados de uma linguagem descomplicada (simples), como se fossem dirigidos a leigos e, sempre que possível, estarem acompanhados de gráficos.

Contudo, talvez o conteúdo até aqui exposto, não tenha evidenciado o como proceder a análise financeira de balanços, ou seja, que metodologia deverá ser utilizada.

A idéia é utilizar-se do raciocínio científico, ou seja, se o fim pretendido pela análise é fornecer informações para tomada de decisão, então é preciso conhecer como se dá o processo de tomada de decisão.

Na maioria das ciências, ainda que cada uma tenha as suas especificidades, a seqüência do processo decisório tem as seguintes etapas:

- 1ª) escolha dos indicadores;
- 2ª) comparação com padrões;
- 3ª) diagnóstico ou conclusões; e
- 4ª) decisões.

Para a realização da análise financeira de balanços pode-se adaptar a mesma seqüência, isto é:

- 1ª) apuram-se os índices junto às demonstrações contábeis;
- 2ª) comparam-se os índices com os padrões;
- 3ª) ponderam-se as diferentes informações e chega-se a um diagnóstico ou conclusões; e
- 4ª) tomam-se decisões.

Vale dizer, entretanto, em relação ao contexto deste trabalho, que não existem ainda índices-padrão para o ciclo de vida, já que, como foi dito ao final do capítulo anterior, não há mecanismos contábeis para se relacionar o ciclo de vida, o que não permitiria a execução da 2ª etapa elencada acima.

Enfim, quando se procede a análise de balanços, os relatórios provenientes desta análise podem estar compostos de informações dos tipos:

- situação financeira e causas das alterações;
- situação econômica e causas das alterações;
- desempenho;
- eficiência e eficácia na utilização dos recursos;

- adequação das fontes às aplicações de recursos;
- evolução, tendências e perspectivas;
- pontos fortes e fracos;
- etc.

As formas para se realizar a análise é o que será visto a partir de agora. Neste estudo, serão discutidas as análises vertical, horizontal, através de índices e através da taxa de retorno sobre investimentos.

4.4 - A ANÁLISE HORIZONTAL

“Uma vez que os balanços e demonstrações de resultados estejam expressos em moeda de poder aquisitivo da mesma data, a análise horizontal assume certa significância e pode acusar imediatamente áreas de maior interesse para investigação”. (IUDÍCIBUS, 1995, p.74)

A Análise Horizontal dedica-se a elucidar como está ocorrendo a evolução de cada item ou conjunto de itens constantes das demonstrações no decorrer dos tempos. É chamada de horizontal por duas razões:

- 1) estabelece o primeiro ano ou o ano-base para a análise e a partir deste verifica qual foi a evolução nos anos seguintes;
- 2) preocupa-se com o crescimento ou decréscimo de itens ou conjunto de itens específicos, ou seja, não compara um item com outro no mesmo período e sim o mesmo item a cada período.

É, portanto, fundamental para o estudo de tendências.

Ainda que este tipo de análise, assim como a vertical, possua uma utilização bastante restrita, principalmente em função do trabalho na montagem do grande número de quocientes, MATARAZZO (1995, p.26) ressalta um aspecto importante, dizendo que “... pesquisas efetuadas recentemente com insolvência de pequena e médias empresas têm ressaltado a utilidade da Análise Vertical e Horizontal como instrumento de análise”.

4.5 - A ANÁLISE VERTICAL

Uma das grandes utilidades da Análise Vertical concentra-se na verificação da estrutura de composição dos itens das demonstrações e a sua evolução no tempo, com enfoque especial, também, ao estudo de tendências.

A idéia desta análise consiste no seguinte: estabelecer um item como base e a partir daí verificar quanto cada um dos demais itens representa em relação àquele escolhido como base. De outra forma: “É a análise da **estrutura** da demonstração de resultados e do balanço patrimonial, buscando evidenciar as **participações** dos elementos patrimoniais e de resultados **dentro do total**”. (PADOVEZE, 1996, p.118)

Para melhor evidenciar como a Análise Vertical deve ser realizada, foram utilizadas as Demonstrações Contábeis da “Empresa MLB Ltda.”, encerradas em 31/12/96 e 31/12/97, respectivamente.

Para que a análise possa ser melhor ilustrada, levou-se em consideração que a “Empresa MLB Ltda.” estabeleceu como objetivos gerais, para o ano de 1997, os seguintes elementos: redução do Imobilizado; aumento da lucratividade com aumento de faturamento e diminuição de custos; e redução do Passivo Circulante e Exigível a Longo Prazo. Terá a empresa obtido êxito nos seus objetivos?

BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA MLB LTDA

	1996	%	1997	%
ATIVO				
Circulante	16.512,00	32	13.950,00	25
Realizável a Curto Prazo	7.224,00	14	10.044,00	18
Imobilizado	24.252,00	47	26.226,00	47
Diferido	3.612,00	7	5.580,00	10
TOTAL DO ATIVO	51.600,00	100	55.800,00	100

	1996	%	1997	%
PASSIVO				
Circulante	18.576,00	36	22.320,00	40
Exigível a Longo Prazo	9.288,00	18	5.580,00	10
Resultados de Exercícios Futuros	2.580,00	5	2.790,00	5
Patrimônio Líquido	21.156,00	41	25.110,00	45
TOTAL DO PASSIVO	51.600,00	100	55.800,00	100

Observa-se, pela análise dos valores totais, que o Ativo e o Passivo sofreram um acréscimo de 1996 para 1997 de 8,13% aproximadamente, subindo de \$ 51.600,00 para \$ 55.800,00.

Já na Análise Vertical dos itens, verifica-se que o Ativo Circulante, que em 1996 representava 32% do Ativo Total, passou a representar, em 1997, somente 25%, enquanto o Passivo Circulante subiu de 36% para 40% em relação ao Passivo Total.

Interessante notar também que os grupos do Ativo Imobilizado e de Resultados de Exercícios Futuros sofreram acréscimos nos seus valores absolutos, porém os percentuais de representação permaneceram os mesmos, 47% e 5%, respectivamente, em função de terem crescido, em valores absolutos, na mesma proporção que cresceram o Ativo e o Passivo Total.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA EMPRESA MLB LTDA

	1996	%	1997	%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	84.000,00	100	79.800,00	100
(-) Deduções das Vendas	(10.080,00)	12	(9.576,00)	12
(=) Receita Líquida de Vendas	73.920,00	88	70.224,00	88
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(37.800,00)	45	(39.900,00)	50
(=) Resultado Bruto	36.120,00	43	30.324,00	38
(+/-) Despesas/Receitas Operacionais	(21.000,00)	25	(11.970,00)	15
(=) Resultado Operacional	15.120,00	18	18.354,00	23
(+/-) Despesas/Receitas Não Operacionais	(5.040,00)	6	(6.384,00)	8
(=) Resultado antes do Imposto de Renda	10.080,00	12	11.970,00	15
(-) Provisão para Imposto de Renda	(1.680,00)	2	(1.596,00)	2
(=) Resultado Líquido do Período	8.400,00	10	10.374,00	13

A análise da DRE revela que o faturamento sofreu uma diminuição de 5% de 1996 para 1997, ou seja, a Receita Bruta de Vendas, que era de \$ 84.000,00, caiu para \$ 79.800,00. No entanto a empresa conseguiu aumentar o seu lucro, tanto em valores absolutos como em valores percentuais, o qual em 1996 representava apenas 10% da Receita Bruta de Vendas e em 1997 passou a representar 13%.

Também pela Análise Vertical pode-se perceber que esta situação de queda nas vendas e aumento nos lucros aconteceu em virtude, principalmente, de a empresa ter conseguido reduzir o item Despesas Operacionais que no primeiro ano da análise consumia 25% da receita e no segundo ano consumiu somente 15%. Esta afirmação pode ser reforçada pela análise do item Custo dos Produtos Vendidos, que em 1996 representava 45% do faturamento e em 1997 passou a representar 50%, ou seja, a empresa diminuiu as vendas, aumentou os

custos, mas face a uma diminuição proporcionalmente maior nas despesas operacionais, ela fez com que o lucro se elevasse.

Retomando-se os objetivos estabelecidos pela organização e confrontando-se os mesmos com a análise procedida pode-se afirmar que:

- a empresa não obteve sucesso na tentativa de reduzir o Imobilizado, uma vez que o mesmo continuou representando, em 1997, 47% do Ativo Total da empresa;
- na questão do aumento da lucratividade a empresa foi eficaz mas não foi eficiente, isto porque obteve sucesso no objetivo de aumentar os lucros, porém não com o aumento do faturamento e diminuição dos custos, já que estes itens variaram de forma contrária ao objetivo estabelecido; o aumento nos lucros deu-se pela redução das Despesas Operacionais;
- no que tange ao terceiro objetivo a “MLB Ltda.” foi bem sucedida, isto porque o Passivo Circulante somado ao Passivo Exigível a Longo Prazo representava, em 1996, 54% do Passivo Total, passando, em 1997, para 50% somente.

Não obstante o exemplo apresentado, há que se ressaltar que a grande utilidade da análise vertical não está em tão somente verificar os acréscimos ou decréscimos, isto é, o desempenho dos itens e as áreas de problemas, mas também em descobrir quais foram as verdadeiras causas para as correções que se fizerem necessárias, bem como identificar no que estas variações podem interferir nas decisões a serem tomadas pela empresa.

A Análise através de Índices, que será vista adiante, poderá responder, se não a todas, pelos menos a grande parte das indagações realizadas no parágrafo anterior.

4.6 - A ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES

Os índices são relações que se estabelecem entre duas grandezas e justificam-se, quando se deseja analisar a situação econômico-financeira de uma entidade, pelo fato de que a observação e apreciação de certas relações ou percentuais é mais significativa do que a apreciação de todos os itens contidos nas demonstrações.

“Tradicionalmente, a análise e a interpretação de balanços têm-se valido do expediente de calcular uma série de quocientes, relacionando as mais variadas contas do balanço e do

demonstrativo operacional, procurando atribuir um significado aos resultados de tais cálculos”. (IUDÍCIBUS, 1995, p.81)

Como já se comentou no início deste capítulo, é muito mais oportuno, então, selecionar um grupo de índices de boa representatividade que permitam à empresa análises precisas do que ater-se ao cálculo de uma série de quocientes, muitas vezes sem validade alguma.

Não obstante, a Análise através de Índices, assim como as demais análises, deve servir ao fim a que se destina; portanto, antes de se proceder a ela, é necessário responder o que se pretende com os cálculos e índices que serão encontrados.

Confirmando isto, MATARAZZO (1995, p.154) alerta: “O importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada na análise”.

Mais uma vez, faz-se mister lembrar que a proposta deste estudo é associar o ciclo de vida de uma organização às suas demonstrações contábeis. Portanto, serão envidados esforços, a partir daqui, no sentido de discutir um grupo de itens selecionados que podem levar ao fim desejado.

Enfim, a prática tem feito sentir que a grande contribuição deste tipo de análise está em fornecer avaliações genéricas sobre diferentes aspectos da firma em questionamento, sem descer a um nível maior de profundidade. Uma especial importância tem sido dada a esta análise quando da tarefa de previsão de insolvência. Por estas razões os índices têm sido a técnica de análise mais empregada no universo econômico e financeiro das empresas.

Como avaliar os índices?

Não é conveniente avaliar os índices tomando-se apenas um parâmetro. O importante é ponderá-los sob diversos aspectos, por isto os índices devem ser avaliados:

- pelo significado intrínseco;
- pela comparação ao longo de vários exercícios;
- pela comparação com índices de outras empresas ou índices-padrão.

Pela forma como será abordado este tópico, poder-se-á perceber que o índice é a “relação” existente entre os dados das demonstrações contábeis, cujo objetivo reside em evidenciar determinado aspecto, associado a uma visão abrangente da situação econômica ou financeira de um empreendimento.

Nos QUADROS IV, V e VI que se seguem, estão segmentados, por grupos, os índices a serem enfocados nesta pesquisa:

QUADRO IV ÍNDICES DE ESTRUTURA DE CAPITAL

Índice	<i>Participação de Capital de Terceiros (Endividamento)</i>	<i>Composição do Endividamento</i>	<i>Imobilização do Patrimônio Líquido</i>	<i>Imobilização dos Recursos não Correntes</i>
Fórmula	$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital Terceiros}}$	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{P.L. + E.L.P.}}$
Analisa	Quanto a empresa tomou de capital de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio	Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais	Quanto \$ se aplicou no Ativo Permanente para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido	Que % dos Recursos não Correntes foi destinado ao Ativo Permanente
Interpretação	Quanto menor, melhor	Quanto menor, melhor	Quanto menor, melhor	Quanto menor, melhor

Obs.: todos os resultados encontrados devem ser multiplicados por 100. Fonte: Adaptado de MATARAZZO (1995)

QUADRO V ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Índice	<i>Giro do Ativo</i>	<i>Margem Líquida</i>	<i>Rentabilidade do Ativo</i>	<i>Rentabilidade do Patrimônio Líquido</i>
Fórmula	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$	$\frac{\text{Lucro Líquido}^*}{\text{Vendas Líquidas}}$	$\frac{\text{Lucro Líquido}^*}{\text{Ativo}}$	$\frac{\text{Lucro Líquido}^*}{\text{P.L. médio}}$
Analisa	Quanto a empresa vendeu para cada \$ 1 de investimento total	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de investimento total	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de capital próprio investido, em média, no exercício
Interpretação	Quanto maior, melhor	Quanto maior, melhor	Quanto maior, melhor	Quanto maior, melhor

* o resultado encontrado deve ser multiplicado por 100.

Fonte: Adaptado de MATARAZZO (1995)

QUADRO VI ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Índice	<i>Liquidez Geral</i>	<i>Liquidez Corrente</i>	<i>Liquidez Seca</i>
Fórmula	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável LP}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível LP}}$	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
Analisa	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a LP para cada \$ 1 de dívida total	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada \$ 1 de dívida de curto prazo	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante, para cada \$ 1 de dívida de curto prazo, sem comprometer os estoques
Interpretação	Quanto maior, melhor	Quanto maior, melhor	Quanto maior, melhor

Fonte: Adaptado de MATARAZZO (1995)

Os quadros anteriormente apresentados constituem-se em um referencial para se iniciar a análise através de índices. É importante dizer que o item “interpretação” contido

nestes quadros está apresentado, para a maioria dos índices, de forma genérica, ou seja, na maioria dos casos é esta a forma de se interpretar. A título de exemplo pode-se tomar o Índice de Participação de Capital de Terceiros: geralmente, quando a empresa depende menos de terceiros é uma situação melhor e por isso é que se diz que, quanto menor este índice, melhor; no entanto, dependendo do contexto que a firma está inserida, está pode não ser a melhor interpretação.

Portanto, vale reforçar o que já foi dito no início desta abordagem em que a análise deve cumprir o fim a que se destina e isto leva a crer que o índice pode ser melhor visualizado se for inserido no contexto da razão da análise. MARION (1997, p. 455) também destaca este cuidado: “... o analista deverá tomar uma série de precauções quanto à interpretação dos índices. Muitas vezes, podem dar falsa imagem de uma situação.”

Insistindo ainda que se deve ter cuidado para afirmar o que é um bom índice, MARION (1997, p. 459) adverte: “Conceituar o índice, todavia, sem outros parâmetros, é uma atitude bastante arriscada, por isso desaconselhável.”

Assim, apresenta-se o item “interpretação” para ser utilizado como um referencial inicial na análise e, como já se disse, a forma como está colocado neste trabalho é de interpretação genérica.

Antes de se adentrar na discussão dos índices propriamente ditos, faz-se conveniente ressaltar também que na abordagem que será feita não se considerará o Ativo Realizável a Longo Prazo, por sua rara existência nas atividades de empresas de pequena dimensão, e mesmo porque, quando existe, na maioria das vezes possui valores irrelevantes.

4.6.1 - Índices de Estrutura de Capital

Este grupo de índices evidencia a situação financeira da entidade, isto é, procura apontar os grandes caminhos das decisões financeiras em termos de obtenção e aplicação de recursos e também como se encontra o nível de endividamento.

Um aspecto importante a se destacar é que o sucesso de muitas empresas depende do sucesso da administração financeira das mesmas, especialmente de um bom gerenciamento, a fim de se obter um equilíbrio, na estrutura de capitais, entre os recursos de terceiros e os recursos próprios.

É neste grupo de índices que se verifica o maior cuidado com relação às interpretações de “quanto maior melhor” e vice-versa. Para justificar a idéia de que a esta interpretação é aplicada de forma geral e não total, veja-se o que diz MARION (1997, p. 464):

“Não há dúvida de que, principalmente em época inflacionária, é apetitoso trabalhar mais com Capital de Terceiros que com Capital Próprio. Essa tendência é acentuada quando a maior parte do Capital de Terceiros é composta de ‘exigíveis não onerosos’, isto é, exigíveis que não geram encargos financeiros explicitamente para a empresa (não há juros nem correção monetária: fornecedores, impostos, encargos sociais a pagar etc.).”

E continua:

“Por outro lado, uma participação de Capital de Terceiros exagerada em relação ao Capital Próprio torna a empresa vulnerável a qualquer intempérie. Normalmente, as instituições financeiras não estarão dispostas a conceder financiamentos para as empresas que apresentarem esta situação desfavorável. Em média, as empresas que vão à falência apresentam endividamento elevado em relação ao patrimônio líquido.” (MARION, 1997, p. 464/465)

Daí a necessidade de, no momento de se analisar tais indicadores, tentar qualificá-los ou caracterizá-los, pois uma dívida como complemento dos Capitais Próprios, por exemplo, com finalidade de ampliação, modernização ou expansão do Ativo, é um endividamento sadio, ainda que elevado, uma vez que estas aplicações produtivas irão gerar recursos para saldar os compromissos. Já as dívidas contraídas para pagar outras dívidas que estão vencendo não geram recursos para os pagamentos e a empresa acaba entrando num círculo vicioso de empréstimos sucessivos.

Em última análise, as discussões feitas a respeito de cada uma dos índices a seguir apresentarão o tipo de interpretação mais genérico, porém não aplicável a toda e qualquer situação.

a) Participação de Capital de Terceiros

$$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Neste quociente encontram-se relacionados os dois grandes blocos componentes das fontes de recursos que a empresa possui: Capital de Terceiros e Capital Próprio. Da sua

análise é possível se detectar quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio investido.

Se a empresa for visualizada sob o prisma financeiro, pode-se afirmar que, quanto menor este índice, melhor; isto porque, quanto maior ele for, maior será a dependência da empresa junto a terceiros e menor será, então, a sua liberdade de decisões financeiras. Por isso, em alguns casos, este indicador é também chamado de Grau de Endividamento.

Já sob o prisma de obtenção de lucro, MATARAZZO (1995, p.160) afirma que “... *pode ser vantajoso para a empresa trabalhar com capitais de terceiros, se a remuneração paga a esses capitais de terceiros for menor que o lucro conseguido com a sua aplicação nos negócios*”.

Todavia, o índice de Participação de Capital de Terceiros deve ser interpretado sob o ponto de vista financeiro para se detectar o risco de insolvência, e não em relação ao lucro.

Enfim, para exemplificar, se a “Empresa X Ltda.” encontrar, em 1995, o índice de 132, significa que para cada \$ 100,00 de capital próprio a empresa tomou \$ 132,00 de capital de terceiros, e isto quer dizer, financeiramente, que a empresa depende mais de terceiros do que dela mesma e, portanto, sua flexibilidade de atuação poderá estar diminuída em função de ver-se condicionada a terceiros.

b) Composição do Endividamento

$$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}} \times 100$$

A finalidade do índice de Composição do Endividamento reside em identificar que percentual das obrigações totais da firma corresponde a dívidas de curto prazo.

De forma geral, quanto menor for este índice, melhor; ou seja, é muito mais conveniente para a empresa que suas dívidas sejam de longo prazo, pois assim ela terá mais tempo para buscar ou gerar recursos para saldá-las. Mesmo porque, em dias de hoje, conseguir recursos é tarefa das mais árduas, especialmente para as empresas de pequena dimensão. Vale dizer, porém, que se os recursos no curto prazo forem mais baratos esta análise ou interpretação de quanto menor melhor pode inverter-se.

Se no índice anterior a análise revelou qual é a participação dos capitais de terceiros no empreendimento, neste momento é preciso identificar quanto deste capital que a empresa é obrigada a restituir poderá ser restituído a longo prazo e quanto a curto prazo.

Retomando-se o exemplo da “Empresa X Ltda.”, suponha-se agora que a composição do endividamento encontrada foi de 72: isto significa que, de todas as obrigações que a empresa possui junto a terceiros, 72% são de curto prazo e os 28% restantes são de longo prazo.

c) Imobilização do Patrimônio Líquido

$$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

É um quociente cujo intuito é revelar qual a porcentagem dos recursos próprios que está imobilizada ou que não está em giro. O cálculo da Imobilização do Patrimônio Líquido deverá revelar quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido.

É evidente o quanto a economia atual tem demonstrado a necessidade de se possuir um bom capital de giro, por isso pode-se afirmar que quanto menor for este índice melhor é para a firma. De outra forma: quanto mais a empresa dedicar do Patrimônio Líquido ao Ativo Permanente, menos recursos próprios sobrarão para o Ativo Circulante e, em consequência maior será a dependência a capitais de terceiros para o financiamento do Ativo Circulante.

Mais uma vez MATARAZZO (1995, p.164) afirma com muita propriedade: “O ideal em termos financeiros é a empresa dispor de Patrimônio Líquido suficiente para cobrir o Ativo Permanente e ainda sobrar uma parcela – CCP = Capital Circulante Próprio – suficiente para financiar o Ativo Circulante. (Por suficiente entende-se que a empresa deve dispor da necessária liberdade de comprar e vender sem precisar sair o tempo todo correndo atrás de bancos.”

No caso da “Empresa X Ltda.”, o indicador de Imobilização do Patrimônio Líquido encontrado, em 1995, foi de 83, o que representa que para cada \$ 100,00 de Patrimônio Líquido, \$ 83,00 foram investidos no Ativo Permanente.

Importante ressaltar que os 17% restantes foram empregados no Ativo Circulante. Essa parcela de 17% do Patrimônio Líquido investido no Ativo Circulante é denominada de Capital Circulante Próprio. Portanto:

$\text{Capital Circulante Próprio} = \text{Patrimônio Líquido} - \text{Ativo Permanente}$

Se no ano de 1996, por exemplo, a empresa em estudo encontrou um índice de 109, significa que para cada \$ 100,00 de Patrimônio Líquido a firma investiu \$ 109,00 no Ativo Permanente, isto é: imobilizou todo o Patrimônio Líquido mais recursos de terceiros equivalentes a 9% do Patrimônio Líquido; o Ativo Circulante é todo financiado por recursos de terceiros; e tem um Capital Circulante Próprio Negativo.

d) Imobilização dos Recursos não Correntes

$$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}} \times 100$$

Este indicador demonstra qual o percentual de Recursos não Correntes a empresa aplicou no Ativo Permanente.

Toda a discussão feita no índice de Imobilização do Patrimônio Líquido pode ser retomada para a análise deste quociente. Porém, deve-se entender que agora estarão sendo considerados juntos aos valores do Patrimônio Líquido os do Passivo Exigível a Longo Prazo, haja vista que estes dois grupos de contas representam os Recursos não Correntes.

A particularidade que está reservada a este índice concentra-se no fato de que os elementos do Ativo Permanente possuem vida útil que pode variar de 10 até 50 anos. Desta feita, desde que a firma possua recursos no Exigível cujos prazos sejam compatíveis com o de duração dos elementos do Permanente, ou suficientes para a empresa gerar recursos capazes de resgatar as dívidas de longo prazo, é perfeitamente possível que não se financie todo o Imobilizado somente com recursos próprios.

Os analistas de balanços recomendam que este índice não seja superior a 100%, isto porque a empresa deve possuir um Capital Circulante Líquido positivo. Mas, o que vem a ser o Capital Circulante Líquido ou simplesmente CCL?

O CCL é o que sobra dos Recursos não Correntes após a parcela destinada à imobilização do Ativo Permanente, ou a parcela dos Recursos não Correntes destinada ao Ativo Circulante.

MATARAZZO (1995, p.167) define o CCL como "... a folga financeira a curto prazo, ou seja, financiamentos de que a empresa dispõe para o seu giro e que não serão cobrados a curto prazo".

Calcula-se através da seguinte fórmula:

$$\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Recursos não Correntes} - \text{Ativo Permanente}$$

ou

$$\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Capital Circulante Próprio} + \text{Exigível a Longo Prazo}$$

Como ilustração, veja-se o exemplo da “Empresa X Ltda.”. Em 1995 o quociente de Imobilização dos Recursos não Correntes encontrado foi de 67, o que representa que, para cada \$ 100,00 de Patrimônio Líquido mais Exigível a Longo Prazo, \$ 67,00 foram investidos no Ativo Permanente, o que quer dizer, 67% . Portanto foi destinado ao Ativo Circulante a parcela de 33%.

4.6.2 - Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade procuram evidenciar qual foi a rentabilidade dos capitais investidos, ou seja, o resultado das operações realizadas por uma organização, por isso, preocupam-se com a situação econômica da firma. Comparar o Balanço Patrimonial de duas diferentes empresas e dizer que “A” gerou lucros de \$ 72.000,00 em 1996 e “B” de \$ 121.000,00, no mesmo período, e por isso “B” foi melhor que “A”, pode ser um tanto arriscado.

Quando se trabalha com análise de rentabilidade, é imprescindível que a verificação dos lucros esteja relacionada com valores que possam expressar a “dimensão” destes lucros dentro das atividades da firma.

IUDÍCIBUS (1995, p.90) observa: “O melhor conceito de “dimensão” poderá ser ora volume de vendas, ora valor do ativo total, ora valor do ativo operacional, ora valor do patrimônio líquido, ora valor do capital social etc. Todos têm suas vantagens e desvantagens”.

No caso dos índices de rentabilidade, assim como dos demais, dizer que um indicador encontrado é alto ou baixo vai depender das características do empreendimento, tais como segmento de mercado, porte, tempo de existência, etc.

Vale dizer, novamente, que o relacionamento das variáveis para a construção de um índice dependerá da decisão a ser tomada ou do elemento a ser analisado. De posse das demonstrações contábeis, a empresa pode construir dezenas de índices, relacionando, a cada

um, variáveis diferentes. No entanto, é o fim pretendido que irá determinar o que analisar ou qual índice utilizar.

a) Giro do Ativo

$$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$$

Demonstra quantas vezes o ativo girou como resultado ou efeito das vendas ou quanto a empresa vendeu para cada \$ 1,00 de investimento total. É certo, portanto, que quanto maior, melhor.

De início pode-se afirmar que o êxito de uma empresa depende de uma série de fatores. No entanto, o volume adequado de vendas será, certamente, o elemento impulsionador do sucesso. Por essa razão, é conveniente, na análise de balanço, fazer relação do volume de vendas com outros fatores a fim de se conhecer se o rendimento ou desempenho foi ou não satisfatório. Neste momento a preocupação reside em verificar qual a representatividade do faturamento em relação ao capital investido. Observe-se o exemplo:

Se a empresa consegue um índice de Giro do Ativo de 1,10 pode-se dizer que para cada \$ 1,00 investido no Ativo a empresa conseguiu vender \$ 1,10, ou seja, o volume de vendas atingiu 1,10 vezes o volume de investimentos.

Vale ressaltar que este índice é de extrema importância, isto porque a firma investe capitais esperando um bom retorno, que normalmente começa a surgir a partir do bom desempenho da área comercial. Desta maneira, é imprescindível verificar se o que está sendo investido está sendo compensatório, em relação às vendas.

b) Margem Líquida

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$$

Também denominado de Margem Operacional, evidencia qual foi o retorno que a empresa obteve frente ao que conseguiu gerar de receitas. Em outras palavras: quanto o que sobrou para a firma representa sobre o volume faturado.

A análise é feita sob a forma de quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100,00 vendidos, por isso, quanto maior, melhor.

Se, por exemplo, o índice é de 12,10, representa que para cada \$ 100,00 vendidos a empresa conseguiu trazer um retorno de \$ 12,10, ou 12,10%.

c) Rentabilidade do Ativo

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$$

A rentabilidade do ativo é calculada quando se deseja ter uma idéia da lucratividade, como um todo, do empreendimento, venham de onde vierem os recursos, admitindo-se as aplicações realizadas.

Este indicador mede quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100,00 de investimento total, por isso, é visto como uma medida de potencial de geração de lucro da parte da empresa. Para MATARAZZO (1995, p.185), este quociente representa "... uma medida da capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se. É ainda uma medida do desempenho comparativo da empresa ano a ano".

Em uma empresa em que, após apurados o Lucro Líquido e o valor do Ativo, verificar que a Rentabilidade deste Ativo tenha sido de 27,77, pode-se dizer que para cada \$100,00 investidos a empresa ganhou \$ 27,77, ou 27,77%.

d) Rentabilidade do Patrimônio Líquido

$$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$$

De início, é preciso dizer que o Patrimônio Líquido Médio consiste na soma do Patrimônio Líquido Inicial com o Patrimônio Líquido Final, dividida por 2. Quando se precisa demonstrar o que ele representa, para o acionista, em termos de \$ adicionais ao seu investimento inicial, o índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido é o mais indicado. De outra forma: retrata quanto vai para o acionista do lucro gerado pelo uso do ativo, quaisquer que tenham sido as fontes de recursos, próprias ou de terceiros. Por esta razão, este quociente é de interesse tanto dos acionistas como da gerência.

É importante observar que o cálculo da Rentabilidade do Patrimônio Líquido permite saber quanto a administração, através do uso dos ativos, obteve de rendimento com a respectiva estrutura de despesas financeiras, considerando-se o nível de relacionamento percentual entre o capital próprio e o de terceiros. Em última instância: evidencia qual a taxa de rendimento do Capital Próprio.

Uma das grandes utilidades deste quociente está na sua comparação com taxas de rendimento de mercado, sendo possível, por esta comparação, avaliar se a firma oferece rentabilidade superior ou inferior a essas opções.

A apuração deste indicador vislumbrará, portanto, quanto a empresa obteve de lucro para cada \$ 100,00 de Capital Próprio investido. Uma taxa de 15,45 representa, então, que para cada \$ 100,00 de Capital Próprio investido se obteve um retorno de \$ 15,45, ou 15,45%.

4.6.3 - Índices de Liquidez

Estes índices, assim como os de estrutura de capital, evidenciam a base da situação financeira da empresa.

Os índices de liquidez possuem como fundamental preocupação revelar como está a situação da empresa, em determinado período, para fazer frente às suas obrigações. Na realidade, talvez um índice, ou seja, o de liquidez geral, poderia satisfazer todo este grupo de índices. No entanto, é de suma importância para as empresas verificarem a temporalidade em que os recursos estarão disponíveis, bem como a temporalidade em que as obrigações terão de ser pagas. Convém lembrar, no entanto, mais uma vez, que, em vista do tipo de informação que a organização precisa obter é que se vai selecionar qual índice extrair.

Desta forma, ainda que exista uma série de outros índices de liquidez, consideram-se os de liquidez geral, corrente e seca como os mais utilizados, por esta razão serão estes discutidos com mais propriedade.

a) Liquidez Geral

$$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Exigível a Longo Prazo}}$$

Este quociente se destina a retratar como anda a saúde financeira de longo prazo (global) da firma, ou seja, objetiva-se responder se empresa conseguirá fazer frente a todas as suas obrigações. Sua análise indicará quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1,00 de dívida total para com terceiros.

Há que se recomendar cuidados neste momento da análise, tendo-se em vista que quando se fala em longo prazo, nem sempre é possível identificar, pelas demonstrações contábeis, exatamente quando estarão vencendo as obrigações e quando os recursos do ativo poderão ser convertidos em numerário, isto é, o índice não revela sincronização entre recebimentos e pagamentos. Via de regra, inclusive, a facilidade de “realização” ou “liquidação” do ativo é algo mais problemático do que a necessidade de pagar as dívidas.

Outro cuidado a se tomar é o fato de que “o índice não revela a qualidade dos itens do Ativo Circulante (os estoques são superavaliados, são obsoletos, os Títulos a Receber são totalmente recebíveis?)” (MARION, 1996, p.458). Mesmo assim, é um índice muito valioso no sentido de se avaliar se a empresa está ou não em condições de honrar seus compromissos.

A análise do Índice de Liquidez Geral revela, em última instância, quanto de \$ o empreendimento possui para cada \$ 1,00 de dívida geral, ou seja, se um cálculo resultar em 1,22, significa dizer que a empresa consegue, no longo prazo, pagar todas as suas dívidas e ainda lhe sobram \$ 0,22 de folga, a cada \$ 1,00 pago. Portanto, pode-se afirmar, neste caso, que a situação é satisfatória, pois há uma margem de segurança.

Se por outro lado tivesse sido encontrado um índice de 0,90, a empresa não estaria em condições satisfatórias, pois para cada \$ 1,00 de dívida total lhe faltariam \$ 0,10. No entanto, se o vencimento das dívidas tiver um prazo superior ao necessário para que os recursos do Ativo sejam convertidos em numerários, significa que a firma depende de geração futura de recursos e que isto pode ser alcançado.

b) Liquidez Corrente

$$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Este quociente relaciona todos os ativos de curto prazo (dinheiro prontamente disponível e recursos rapidamente realizáveis) com os passivos de curto prazo da organização, representando o quanto de recursos está disponível no curto prazo para se liquidarem as dívidas também de curto prazo. Assim, quanto maior o valor apurado, melhor.

É um dos mais populares índices de liquidez. IUDÍCIBUS (1995, p.82), ao comentar a utilização deste quociente, afirma:

“Consideramos que excessiva importância tem sido atribuída a este quociente. Em alguns casos, a inclusão dos estoques no numerador pode diminuir a aderência do quociente, como teste de liquidez. Quando a empresa e a economia se encontrarem em períodos de recessão ou de “desaquecimento”, e os investimentos em estoques forem sensíveis, não se podem considerar “igualmente realizáveis” itens tão diferentes como estoques e contas a receber. Aqueles têm de ser vendidos, primeiro, o que nem sempre é fácil num período de queda dos negócios.”

MATARAZZO (1995, p.178) acrescenta: “Eis aí o significado do índice de Liquidez Corrente: a margem de folga para manobras de prazos visa equilibrar as entradas e as saídas de caixa. Quanto maiores os recursos, maior essa margem, maior a segurança da empresa, melhor a situação financeira”.

Enfim, a análise deste indicador retrata quanto \$ a empresa possui, de curto prazo, para pagar cada \$ 1,00 de suas dívidas também de curto prazo. Se, por exemplo, numa análise de balanços verificar-se que o índice de liquidez corrente é de 0,93, pode-se afirmar que para cada \$ 1,00 de obrigação de curto prazo a firma só dispõe de \$ 0,93, isto é, \$ 0,07 poderão deixar de serem pagos, a cada \$ 1,00, se algo não for feito.

c) Liquidez Seca

$$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O índice de liquidez seca assemelha-se ao de liquidez corrente, diferenciando-se apenas no fato de se excluírem os estoques a fim de se reduzir um fator de incerteza, tendo em vista que, ainda que este faça parte do Ativo Circulante, não se tem plena certeza do tempo da sua realização, também porque o Passivo Circulante é líquido e certo.

Também uma outra forma de se visualizar a liquidez seca é de acordo com o que diz MARION (1997, p.461): “Se a empresa sofresse uma total paralisação das suas vendas, ou se o seu Estoque fosse obsoleto, quais seriam as chances de pagar as suas dívidas com Disponível e Duplicatas a Receber?”

Em empresas em que os prazos médios de contas a receber e a pagar sejam assemelhados, este torna-se um dos quocientes mais significativos para se elucidar a posição da firma, isto porque evidencia quanto a empresa possui de Ativo Líquido (Circulante – Estoques) para cada \$ 1,00 de dívidas de curto prazo.

Quando do cálculo e interpretação deste indicador, é possível se verificar quanto de recursos correntes a empresa possui para fazer frente a cada \$ 1,00 de suas obrigações de curto prazo. Num caso, por exemplo, em que o índice encontrado seja de 1,05, pode-se concluir que para cada \$ 1,00 de dívida de curto prazo a organização possui \$ 1,05 para pagar, ou seja, sobram-lhe \$ 0,05 a cada \$ 1,00, isto tudo sem comprometer ou contar com os valores dos estoques.

Por estas características é possível identificar este quociente como a prova de força da firma, já que ele vai identificar, verdadeiramente, o grau de excelência da situação financeira.

Como foi dito no início deste tópico que este índice se assemelha ao de Liquidez Corrente, é oportuno apresentar o QUADRO VII, abaixo, que permite analisar a empresa confrontando esses índices. Pela observação do referido quadro poder-se-á perceber o que acontece com a situação financeira da entidade quando se analisa em que nível se encontram os índices de liquidez seca e corrente.

QUADRO VII
LIQUIDEZ SECA X LIQUIDEZ CORRENTE

ÍNDICES	LIQUIDEZ CORRENTE		LIQUIDEZ CORRENTE
	NÍVEIS	ALTA	BAIXA
LIQUIDEZ SECA	ALTA	Situação Financeira Boa	Situação financeira em princípio satisfatória, mas atenuada pela boa Liquidez Seca. Em certos casos pode até ser considerada razoável.
LIQUIDEZ SECA	BAIXA	Situação financeira em princípio satisfatória. A baixa Liquidez Seca não indica necessariamente comprometimento da situação financeira. Em certos casos pode ser sintoma de excessivos estoques "encalhados"	Situação Financeira Insatisfatória

Fonte: MATARAZZO (1995, p.179)

4.7 - A ANÁLISE DA TAXA DE RETORNO SOBRE INVESTIMENTOS

Analisar o retorno (lucro obtido pela empresa) em relação aos investimentos (aplicação feita pela empresa para obter lucro) realizados é uma forma de aprimorar a Análise

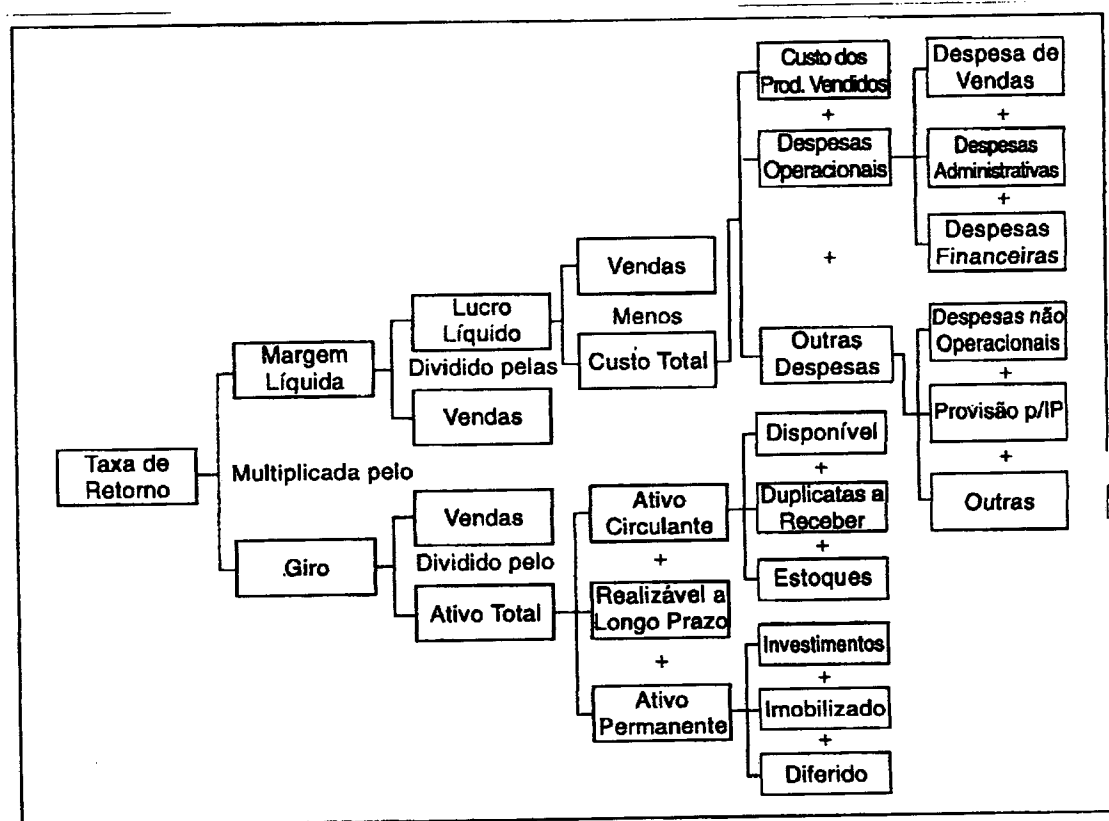
das Demonstrações Contábeis. Assim, como os investimentos estão registrados no Ativo, a Taxa de Retorno sobre o Investimento (TRI) deve ser calculada dividindo-se o Lucro pelo Ativo.

Para esta análise, utilizar-se-á do método Du Pont, já que é coerente e fácil de ser entendido, conforme afirma MARION (1997, p. 471): “Bastante popular em outros países, o Método Du Pont é muito simples e objetivo. Proporciona um número de informações riquíssimas, dando ao analista um quadro perfeito dos fatores que propiciaram alterações na Situação Econômica da empresa.”

A idéia do modelo Du Pont é que todos os itens que participam e que contribuem para a formação da TRI devem e podem ser analisados, ou seja, em um único quadro tem-se todos os componentes que formam a Taxa de Retorno, e tudo será analisado, item por item, conforme FIGURA IV, abaixo.

FIGURA IV

Esquema Completo da Análise Margem X Giro (Du Pont)



5 - A RELAÇÃO ENTRE A ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E O CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Uma vez conhecido o funcionamento do Ciclo de Vida das organizações bem como o processo de Análise de Balanços, pode-se então traçar a relação existente entre esses dois processos.

Inicialmente faz-se prudente questionar: por que se escolheu este conjunto de índices para analisar as demonstrações?

Certamente, uma série de respostas poderiam ser oferecidas. No entanto, pode-se dizer que foram escolhidos porque eles refletem como aconteceram as atividades de uma organização, ou seja, eles refletem a sua evolução. Isto é importante dizer neste momento, já que a hipótese central deste trabalho reside em constatar se o ciclo de vida está ou não refletido nos indicadores. O que se busca, de forma definitiva, é verificar se as mudanças estão refletidas nos números. Por essa razão um só índice pode invalidar o processo, ou seja, somente o conjunto de índices é que permitirá traçar a relação entre a análise das demonstrações e o ciclo de vida.

Pode-se ainda reforçar isto com o pensamento de PADOVEZE (1996, p.117): “Há possibilidade de extração de muitos indicadores através da análise de balanço. Entendemos, porém, que os indicadores a serem calculados através do sistema de informação contábil devem restringir-se a quantidade mínima possível, sob pena de a análise financeira mensal tornar-se muito prolixa”.

É importante observar que o Fluxo de Caixa é uma demonstração que contribui em muito para a verificação do ciclo de vida. No entanto, como as empresas pesquisadas não possuem este instrumento de gestão, optou-se por não considerá-lo nesta pesquisa.

Como se pôde perceber no Capítulo 3, há diversos modelos de ciclo de vida organizacional, cada qual com características próprias, mas todos com uma mesma essência. Em função de cuidar para não cometer erros, preferiu-se, neste trabalho, não adotar um modelo como padrão. No entanto, para se proceder a identificação da relação entre as demonstrações e o ciclo de vida, é importante que se tenha algo como parâmetro. Assim sendo, para efeitos da abordagem que se fará neste tópico, considerar-se-á o processo evolutivo das empresas com os seguintes momentos:

- Nascimento
- Crescimento

- Expansão ou Desenvolvimento
- Maturidade

Os índices de Estrutura de Capital, como já foi dito, evidenciam a situação financeira da entidade. Veja como eles podem estar associados ao ciclo de vida.

O índice Participação de Capital de Terceiros mostra como está composta a fonte de recursos da firma. Sabe-se que, normalmente, quando se cria uma pequena empresa o capital próprio é bastante superior ao de terceiros, tendo-se em vista que o investimento inicial e também os lucros gerados pelas primeiras atividades normalmente são reinvestidos. Portanto pode-se dizer que quando é baixo o índice de Capital de Terceiros a empresa está na fase Nascimento. Durante a evolução, a fase Crescimento, por sua vez, poderá estar representada por um equilíbrio entre as duas fontes. No entanto, quando a organização estiver em transição para a fase Desenvolvimento, a qual requer mudanças estruturais, certamente estará envolvida uma boa parcela do capital de terceiros. Por fim, se a série histórica demonstrar que o capital de terceiros é alto mas com tendência decrescente, é possível se afirmar que a empresa está adentrando na Maturidade.

Quando se analisa o índice de Composição do Endividamento constata-se que a parcela dos recursos de terceiros é de curto prazo. Relacionando-o às características de ciclo de vida abordadas no capítulo anterior, poder-se-á perceber que as fases Nascimento e Crescimento estarão representadas por altos índices de recursos de curto prazo, já que estas etapas dão ênfase à busca da manutenção da empresa no mercado através das atividades operacionais, especialmente marcada pelo grande número de vendas. Por outro lado, o alto índice de Capital de Terceiros de longo prazo é caracterizado por financiamentos também de altos valores, os quais normalmente ocorrem quando a empresa deseja expandir seus negócios, aumentar suas estruturas, etc., já na fase Desenvolvimento. Portanto a composição do endividamento elucidará alto capital de terceiros de curto prazo para Nascimento e Crescimento e de longo prazo para Desenvolvimento.

Com relação aos índices de Imobilização do Patrimônio Líquido e dos Recursos Não Correntes, pôde-se notar que são índices que procuram medir quanto das fontes de origens da firma estão aplicadas no Ativo Permanente. Pode-se fazer a relação destes índices com o ciclo de vida da mesma forma como se fez com o de Participação de Capital de Terceiros, ou seja, quanto menores forem estes valores melhor será isto para a empresa, já que mais recursos poderão ser direcionados ao Capital de Giro. Assim, a fase Desenvolvimento que requer

expansão da estrutura será caracterizada pela alta nestes índices e as fases Nascimento e Crescimento pela baixa.

Importante ressaltar que um alto valor para o Patrimônio Líquido pode demonstrar que a empresa está na Maturidade.

Os índices de Rentabilidade, neste trabalho fragmentados em Giro do Ativo, Margem Líquida, Rentabilidade do Ativo e Rentabilidade do Patrimônio Líquido, por buscarem de forma comum verificar os resultados das operações realizadas pela organização, podem ser relacionados todos ao ciclo de vida de uma mesma forma.

Normalmente, quando a empresa adquire o primeiro momento de estabilidade há sinal de que a fase Nascimento está sendo superada e começa a aflorar a fase Crescimento, a qual é representada pelo incremento das vendas, ou seja, a ordem é vender e vender. Logo, vendas representativas no cálculo, por exemplo, do Giro do Ativo e da Margem Líquida são sinais de que a empresa está na fase Crescimento. Contudo, a estabilização das vendas não quer dizer um retrocesso, mas sim que a empresa está estabilizada ou numa fase de transição cujo objetivo desloca-se do vender mais para o vender melhor. O índice Margem Líquida demonstrará isto, pois pode-se ter um menor valor de vendas com um lucro líquido mais representativo.

No tocante ao índices de Liquidez, também se pode proceder uma só associação entre eles e o ciclo de vida, já que ambos medem o mesmo resultado, ou seja, se a empresa está ou não conseguindo saldar seus compromissos, porém sob parâmetros diferenciados. Veja-se o que acontece quando estes índices são relacionados ao ciclo de vida. Liquidez Geral melhor que Liquidez Corrente significa que a empresa paga com mais folga suas dívidas de curto e longo prazo do que suas dívidas de curto prazo somente. Neste caso, provavelmente a empresa estará no estágio Nascimento, isto porque, como já se disse, o Crescimento é caracterizado pelo excessivo número de vendas (atividade operacional) as quais são, normalmente, recebidas num curto período de tempo, o que tornaria, então, a fase Crescimento associada a um melhor índice de Liquidez Corrente. Vale reafirmar ainda que o Desenvolvimento ou Expansão possui como características a ampliação e investimentos que, na maioria das vezes, são feitos para pagamento em longo prazo.

No tocante ao índice de Liquidez Seca, quando ele for alto, isto é sinal de grande dependência de estoques para se pagarem as dívidas, e isto não deve ser normal. Este momento pode caracterizar que a empresa precisa de Administração Profissional, etapa

constante do Modelo Gerencial de Mount, Zinger & Forsyth, o que corresponde, certamente, ao momento da passagem do Desenvolvimento para a Maturidade.

Finalmente, com relação aos índices de Liquidez pode-se afirmar que a evolução positiva e crescente nos mesmos representa a fase Maturidade.

A fim de ilustrar a relação abordada anteriormente, elaborou-se a TABELA IV, abaixo, a qual sintetiza a correspondência ou relação entre as etapas do Ciclo de Vida Organizacional e os índices extraídos das Demonstrações Contábeis.

TABELA IV
RELAÇÃO ENTRE OS ÍNDICES E O CICLO DE VIDA

CICLO DE VIDA	ÍNDICES
NASCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • baixo índice Participação de Capital de Terceiros • alto índice Composição do Endividamento quanto aos Recursos de Terceiros de Curto Prazo • baixo índice Imobilização do Patrimônio Líquido e Imobilização dos Recursos não Correntes • Liquidez Geral melhor que Liquidez Corrente
CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio entre o Capital de Terceiros e o Capital Próprio • alto índice Composição do Endividamento quanto aos Recursos de Terceiros de Curto Prazo • baixo índice Imobilização do Patrimônio Líquido e Imobilização dos Recursos não Correntes • vendas representativas no Giro do Ativo e Margem Líquida • alto índice de Liquidez Corrente
EXPANSÃO Ou DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de Terceiros superior ao Capital Próprio • alto índice de Capital de Terceiros de Longo Prazo • alto índice Imobilização do Patrimônio Líquido e Imobilização dos Recursos não Correntes • vendas menos representativas e lucro líquido mais representativo no índice Margem Líquida • alto índice de dívidas de longo prazo
MATURIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • índice Participação de Capital de Terceiros alto com tendência decrescente • alto valor para o Patrimônio Líquido • alto índice de liquidez seca • evolução positiva e crescente nos índices de Liquidez

6 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS – Estudo de Caso

Fundamentada no que se discutiu até o presente momento, a partir de agora a Pesquisa dedica-se a apresentar os resultados efetivos dos Estudos de Casos realizados.

Foram pesquisadas 6 (seis) empresas, das quais 4 (quatro) foram selecionadas para a análise, tendo em vista que duas delas, apesar de terem fornecido as demonstrações contábeis não forneceram as informações necessárias à verificação da evolução da empresa, coletadas pelas entrevistas realizadas.

Cabe destacar que, para efeitos desta pesquisa todas as empresas pesquisadas são empresas de pequena dimensão, isto porque, pela revisão literária, verificou-se que há diversas formas de se classificar as empresas em micro, pequenas, médias e grandes. Assim, padronizou-se pequena empresa como “empresa de pequena dimensão”, ou seja, aquelas que apresentam as características apresentadas no item 2.2 deste trabalho.

6.1 – VERIFICAÇÃO DA EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS ATRAVÉS DOS ESTUDOS DE CASOS

EMPRESA 01

A empresa 01 é uma pequena empresa do segmento industrial que atua no setor Metalúrgico, na cidade de Maringá, região Noroeste do estado do Paraná.

Fundada no ano de 1974, a empresa teve como primeiros sócios dois irmãos e sua história pode ser dividida em dois momentos básicos: 1974 a 1990 e 1991 até os dias atuais. Isto porque a empresa dissolveu a sociedade, que até então era composta de 2 irmãos, criando duas empresas distintas.

A partir de 1991, portanto, a empresa 01 passou a ser administrada pela família que, hoje possui a seguinte estrutura: o Pai e três filhos, sendo um deles formado em Direito, outro estudante de Administração de Empresas e o último de Ciências Contábeis. Para a administração, o surgimento da nova empresa em 1991 fez com que todas as suas atividades recomeçassem do zero.

O fato de os três filhos possuírem curso superior, de participarem da sociedade, bem como da administração da empresa, permite que a organização tenha uma visão bastante

moderna a nível de mercado e atuação. Entretanto, este fato não acoberta alguns pecados cometidos pela empresa advindos da cultura da administração familiar.

Vale ressaltar que, no caso desta empresa, tanto a administração geral quanto a administração da produção são exercidas pelos membros da família.

Em 1991, quando da dissolução da sociedade anterior e da criação da empresa 01, a mesma possuía em seu quadro de colaboradores apenas 2 funcionários. Com o crescimento da empresa, a mesma passou a contratar mais, atingindo, entre os anos de 1992 a 1994, a média mensal de 8 a 9 colaboradores. Já nos anos de 1995 e 1996 a empresa operou com um quadro de 12 colaboradores o qual em 1997 teve mais uma evolução, saltando para 18. No entanto, o grande momento da empresa, em termos de quadro de funcionários, se deu no início do ano de 1998, quando, por causa de um número excessivo de obras a serem executadas a empresa chegou ao seu ponto mais alto tendo em seu quadro o número de 39 colaboradores.

Vale dizer, contudo, segundo as informações mais recentes, que, face à normalização dos serviços contratados, em meados de 1998, o quadro de colaboradores também se normalizou, passando a empresa a operar com 32 funcionários.

Não menos importante é a necessidade de salientar que esta evolução ou oscilação de número de funcionários neste ramo ou setor de atividade se dá em função de grandes obras/serviços ou do aumento do número de pedidos ou contratações.

Durante o período em análise, ou seja 1991 a 1997, a empresa 01 também dedicou esforços para ampliações, em termos de investimentos em instalações, mais especificamente a nível de modernização de maquinários, a qual se deu mais precisamente no ano de 1994. Em maio de 1997, com um incentivo da Prefeitura Municipal, a empresa conseguiu financiar a aquisição de um terreno com 4.000 m² e deu início à construção do seu parque industrial próprio, já que o prédio atual de aproximadamente 400 m² já não comportava o crescimento da empresa, tendo sido suas obras concluídas em fevereiro de 1998. Com a transferência das instalações industriais, a sede anterior, localizada a 8 minutos do centro da cidade, passa a alocar toda a área administrativa, o setor de manutenção, o setor de instalação e estruturas para Policarbonato, além de, futuramente, oferecer um show-room a seus clientes, o qual já se encontra em fase de construção.

No nível de produtos oferecidos, a empresa possui a característica de trabalhar com pedidos sob encomenda e, por isso não há estoques de produtos acabados, mas somente de matéria-prima. Desde a sua criação a empresa sempre teve como carro chefe a fabricação de

esquadrias de ferro e portões, e atendia a cidade de Maringá/PR e região. Com o passar dos anos a organização conseguiu ampliar seu mercado de atuação, realizando obras em todo o Estado do Paraná, além de Minas Gerais e São Paulo.

Quanto à diversificação de produtos, a mesma ocorre em função da modernidade do mercado. Exemplificando: se os padrões de arquitetura passam a ser mais arrojados e em novos estilos, também os serviços solicitados pelos clientes da empresa 01 seguirão as mesmas modificações. Em outras palavras: a empresa trabalha com o atendimento às necessidades dos clientes. Se as necessidades dos clientes diversificam-se com o decorrer do tempo também irão diversificar-se os produtos oferecidos pela empresa. Prova disto é o segmento de coberturas de Policarbonato que a empresa tem atuado com muita ênfase e sucesso.

Ainda no tocante aos produtos oferecidos, observando-se o histórico da empresa, dois pontos tornam-se importantes. O primeiro diz respeito aos clientes, ou seja, a maioria dos serviços prestados pela empresa destinaram-se e destinam-se ao atendimento de obras estatais, algumas delas bastante grandes, inclusive, e também ao atendimento a construções. O segundo ponto é que no ano de 1997 a empresa passou a investir numa nova linha de produtos, o Policarbonato, o qual tornou-se um dos carros chefe da empresa.

Questionada sobre períodos de crise que porventura se abateram sobre a empresa 01, de pronto a administração salientou que 1994 foi o ano difícil da sua história, já que nesse período a empresa sofreu um grande “calote” e, ainda, as taxas de juros eram excessivamente altas. Ressalta-se, porém, que era um período de muitos serviços, mas que, em função deste grande “calote”, a empresa entrou em dívidas financeiras.

Indagada também sobre períodos marcantes, bons ou ruins, destaque para a participação da empresa, no ano de 1994, na realização de uma grande obra onde se pôde aprender bastante e que poderia ter sido um novo mercado. Destacável, também, segundo a administração da empresa, foi a realização dos serviços na Penitenciária da região, ocorrida em 1995.

Outro aspecto verificado na análise da empresa diz respeito ao relacionamento e interação da mesma com o ambiente onde atua. De acordo com os dados e informações da administração, pode-se perceber que não há problemas no relacionamento e interação da empresa com clientes, fornecedores, instituições financeiras e órgãos públicos, especialmente governo municipal. No entanto, grande ênfase se dá às dificuldades que a empresa enfrenta,

tanto no nível interno quanto externo, no tocante à mão-de-obra, ou seja, relacionamento com funcionários.

Esta mão-de-obra que deveria representar 10% (dez por cento) do custo dos produtos, representa, hoje, 20% (vinte por cento). Isto se dá, em grande parte, em função de não se conseguir mão-de-obra qualificada além dos baixos salários. Na realidade há um processo cíclico de conseqüências em que os baixos salários geram desmotivação e desqualificação e vice-versa. Importante ressaltar ainda que o índice de retrabalho é bastante alto em função de falta de treinamento.

Outro fator que contribui muito nesta dificuldade de relacionamento entre empresa e funcionários é que até o início de 1998, quando não existia o parque industrial próprio, a empresa não oferecia um mínimo de comodidade para os colaboradores, nem ao menos possuía um refeitório para os funcionários que almoçavam na fábrica.

Por fim, ainda no que diz respeito a funcionários, ainda que a empresa tenha sempre colocado à disposição equipamentos de proteção e segurança, a recusa em utilizá-los por parte dos funcionários sempre foi bastante grande, e isto também se constitui num fator relevante na dificuldade de relacionamento entre empregador e empregados.

Em conclusão, o caso da empresa 01 destaca três aspectos de suma importância:

- 1º) é uma empresa de ponta na região onde atua;*
- 2º) era uma empresa acomodada até o ano de 1997; e*
- 3º) a empresa começou a crescer a partir do ano de 1994.*

EMPRESA 02

A empresa 02 é uma pequena empresa do segmento industrial que atua no setor de Metalurgia, na cidade de Maringá, região Noroeste do Estado do Paraná.

Criada no ano de 1982, a empresa teve sua história dividida em duas fases distintas: 1982 a 1993 e 1994 até os dias atuais. Desde que fora criada a empresa atuava sob forma de sociedade, quando em 1993 a mesma foi desfeita para surgir, então, a atual firma individual.

A partir de 1994, portanto, a empresa 02 passou a ser administrada pelo próprio dono, com o auxílio de seu filho.

Em 1994, quando da dissolução da sociedade anterior e da criação da empresa 02, a mesma possuía em sua quadro de colaboradores apenas um funcionário. Com o crescimento

da empresa, a mesma passou a contratar mais, atingindo, no ano de 1997 o máximo de oito colaboradores.

Importante salientar que esta evolução ou oscilação de número de funcionários neste ramo ou setor de atividade se dá em função de grandes obras/serviços ou do aumento do número de serviços.

Durante o período em análise, ou seja, 1994 a 1997, a empresa 02 também dedicou esforços para ampliações, em termos de investimentos em instalações, tanto no plano de modernização de maquinários como em instalações físicas. Em 1994 a sede da empresa tinha um espaço físico de 90 m². Ao final de 1997 a empresa já contava com 400 m², portanto um crescimento de aproximadamente 350%. No nível de maquinários a empresa também cresceu no período em questão cerca de 10%.

Vale dizer que a sede da empresa 02 está localizada a 5 minutos do centro da cidade e aloca tanto a área administrativa e de vendas como também a área de produção, em prédio próprio.

No que tange a produtos oferecidos a empresa conseguiu diversificar-se, haja vista que em 1994 o produto base era a confecção de esquadrias e atualmente a empresa trabalha além daquele com, pelo menos, mais dois segmentos de produtos.

Questionada sobre períodos de crise que porventura se abateram sobre a empresa 02, o dono enfatizou que 1997 foi o ano difícil da sua história, uma vez que nesse período a queda nas vendas foi um fato impossível de se conter.

Ao discorrer períodos marcantes, bons ou ruins, a administração deixou claro que o grande momento da empresa foi vivido a partir do ano de 1994, quando da implantação do Plano Real.

Outro aspecto verificado na análise da empresa diz respeito ao relacionamento e interação da mesma com o ambiente onde atua. Assim como para as demais empresas estudadas, para a empresa 02 não há problemas no relacionamento e interação com clientes, fornecedores, instituições financeiras e órgãos públicos, especialmente governo municipal. Mas, quando se fala em mão-de-obra, novamente vem à tona a palavra dificuldade. Aliás, cabe ressaltar que a mão-de-obra é uma grande vilã neste setor ou ramo de atividade.

Segundo a administração da empresa, existem dois problemas básicos:

- 1. Não há mão-de-obra qualificada à disposição da empresa.*

2. Não se pode investir em treinamento porque não há retorno, ou seja, os colaboradores não vestem a camisa da empresa, trabalham somente pelo salário no fim do mês e isso acaba gerando alta rotatividade.

Para a empresa 02, parte deste problema é vivenciado porque instituições como SESI e SENAI não oferecem um suporte adequado. Ao invés, por exemplo, do funcionário ir à sede deste órgão para receber treinamento, o treinamento deveria ser dado dentro da própria empresa.

Quanto a isto, o que parece ser positivo para a empresa é que o dono está se inserindo nas discussões junto a estes órgãos a fim de exercer uma participação mais ativa e contribuir para o processo que, certamente trará benefícios também para a sua organização.

Finalmente, o caso da empresa 02 destaca três aspectos considerados de suma importância:

1º) é uma empresa, na visão do dono, 30 (trinta) anos atrasada em relação ao mundo atual;

2º) a empresa não tem computador; e

3º) a empresa teve sucesso até hoje, segundo o proprietário, graças a:

- uma só cabeça pensando;

- quantidade de horas trabalhadas pela família em fins de semana e feriados; e

- dedicação total.

EMPRESA 03

A empresa 03 é uma pequena empresa do segmento industrial que atua no setor de Metalurgia, na cidade de Maringá, região Noroeste do Estado do Paraná.

Criada no ano de 1979 a empresa sempre teve uma administração familiar. No início era caracterizada pela administração do Pai e nos tempos atuais a empresa é tocada por dois filhos.

O fato de os dois filhos participarem da sociedade, bem como da administração da empresa, permite que esta tenha uma visão razoavelmente moderna no plano de mercado e atuação. Entretanto, este fato não compensa algumas dificuldades e posturas advindas da cultura da administração familiar, tais como, no caso da empresa 03, não demonstrar muita pré-disposição para investimentos ou melhorias.

O quadro de colaboradores é caracterizado por fortes oscilações e rotatividade. A partir do ano de 1990, quando se deu início à análise da empresa com vistas a se conhecer o seu ciclo de vida, o número de funcionários começara a cair e assim foi até o ano de 1993, quando, a partir de então, manteve-se instável, segundo informações da administração da empresa.

Durante o período em análise, ou seja, 1990 a 1997, a empresa 03 não dedicou esforços para ampliações, em termos de investimentos em instalações ou maquinários. Ressalte-se porém que em fins de 1997 e início de 1998 a empresa procedeu algumas reformas e modernizações em suas instalações, mais especificamente no que tange a lay-out e fachada externa.

Faz-se mister destacar que a empresa se encontra instalada em prédio próprio a 5 minutos do centro da cidade, estando alojadas neste prédio as áreas administrativa e de vendas. A área de produção, em função de hoje não ser tão representativa, já que a empresa trabalha mais com produtos para revenda, está instalada fora do centro da cidade numa pequena filial.

No que tange aos produtos oferecidos, a empresa possui a característica de trabalhar com produtos de fabricação própria e produtos para revenda. Quanto à diversificação de produtos, a mesma ocorreu com frequência, conforme evolução histórica da empresa. Porém, a dedicação na concentração de esforços entre os produtos para revenda e os produtos de fabricação própria constituem-se num fato marcante no tocante à diversificação praticada pela empresa, conforme demonstra a tabela a seguir:

PERÍODO/ÉPOCA	PRODUTOS PARA REVENDA	PRODUTOS DE FABRICAÇÃO PRÓPRIA
<i>Antes de 1990</i>	20%	80%
<i>Entre 1990 e 1996</i>	60%	40%
<i>A partir de 1997</i>	75%	25%

Tabela sobre evolução da origem dos produtos comercializados pela empresa

Ainda no tocante aos produtos oferecidos e comercializados é importante observar que até os anos de 1992 e 1993 a empresa atuava no mercado atacadista, passando, desde então, a comercializar seus produtos somente no varejo, fato este causado pela forte inadimplência ocorrida naquele período.

Questionada sobre períodos de crise que porventura se tenham abatido sobre a empresa 03, de pronto a administração destacou que 1994, assim como na empresa 01, foi o ano difícil da sua história, cuja razão reside no fato de que nesse período as vendas tiveram uma queda bastante significativa aliada às altas taxas de juros que eram praticadas no período. Foi o ano em que os sócios tiveram de injetar capital na empresa.

Questionada também sobre períodos marcantes, bons ou ruins, a empresa destaca a fase vivida entre os anos de 1980 a 1986 como sendo o auge da sua história.

Outro aspecto verificado na análise da empresa diz respeito ao relacionamento e interação da mesma com o ambiente onde atua. De acordo com os dados e informações da administração, pode-se perceber que não há problemas no relacionamento e interação da empresa com clientes, instituições financeiras e órgãos públicos, especialmente governo municipal. Dois pontos, porém, geram algumas dificuldades à empresa. O primeiro com relação aos fornecedores e o segundo diz respeito à mão-de-obra.

No relacionamento com fornecedores, não há como se dizer que a empresa tem problemas. Contudo, pelo fato da empresa trabalhar com produtos para revenda, ela fica condicionada a aceitar as condições que os fornecedores lhe impõe, já que eles são os únicos a oferecerem as marcas de produtos que a empresa necessita. Em suma: a empresa possui um único fornecedor para cada marca que precisa revender e isto limita o seu poder de barganha junto aos fornecedores.

Se no relacionamento com fornecedores a empresa tem algumas dificuldades, isto não quer dizer que tenha problemas. Quanto ao outro ponto de relacionamento, ou seja, mão-de-obra, nesse sim pode-se dizer que a empresa tem problemas. Já foi dito anteriormente, que o período em análise da empresa 03 é causado por forte oscilação e rotatividade funcional. Isto posto o grande problema da empresa está no fato de no momento em que se precisa de mão-de-obra, esta não existe qualificada, tanto em termos de produção (serralheiro) como comercial (vendas). Em função disto, enfatiza-se que o relacionamento com funcionários da empresa 03 é um problema.

Em conclusão, o caso da empresa 03 destaca quatro aspectos considerados de suma importância, a saber:

- 1º) o mercado consumidor diminuiu de forma marcante e significativa nos últimos tempos;*
- 2º) a briga entre empresas concorrentes, clientes e fornecedores tornou-se excessivamente acirrada;*
- 3º) de 1994 em diante a situação, para a empresa e como um todo, piorou significativamente;*

4º) a empresa não é competitiva, hoje, e, por isto, não é uma empresa de ponta.

EMPRESA 04

A empresa 04 é uma pequena empresa do segmento industrial que atua no setor de Metalurgia, na cidade de Maringá, região Noroeste do Estado do Paraná.

Criada no ano de 1964, a empresa sempre foi caracteristicamente familiar, porém teve sua história dividida em dois momentos básicos: quando era administrada pelo Pai e quando passou a ser administrada pelo Filho. No ano de 1989 a empresa desfez a antiga sociedade e passou a existir como firma individual.

Na empresa 04, tanto a administração geral quanto a administração da produção são exercidas pelo proprietário.

Diferentemente das demais empresas pesquisadas, desde o ano de 1990 esta empresa mantém um quadro de colaboradores estável, com uma média mensal entre cinco e seis funcionários.

Durante o período em análise, ou seja, 1991 a 1997, a empresa 04 dedicou poucos esforços para ampliações, em termos de investimentos em instalações e equipamentos. No nível de instalações não houve investimentos e no plano de maquinários a empresa investiu, porém de forma bastante reduzida.

A empresa sempre teve sua sede administrativa e industrial localizada a 5 (cinco) minutos do centro da cidade, em prédio próprio.

Quanto aos produtos oferecidos, a empresa possui a característica de trabalhar com pedidos sob encomenda e, por isso não há estoque de produtos acabados, mas somente de matéria-prima. Quanto à diversificação de produtos, a mesma não ocorreu, ou seja, a empresa sempre trabalhou com a mesma linha de produtos.

Questionada sobre períodos de crise que porventura se tenham abatido sobre a empresa 04, de pronto a administração destacou que 1997 foi o ano difícil da sua história, em razão de nesse período a recessão de mercado ter atingido a praticamente todos os segmentos.

Em relação ao períodos marcantes, bons ou ruins, destacável foi a participação da empresa, nos anos de 1994 e 1995, na realização de grandes obras, mais especificamente na

construção do Aspen Park Shopping, o maior shopping da região. Destaque-se também que de 1990 a 1996 o período de trabalho da empresa foi muito bom.

Outro aspecto verificado na análise da empresa diz respeito ao relacionamento e interação da mesma com o ambiente onde atua. De acordo com as informações da administração da empresa, não há problemas no relacionamento e interação da empresa com clientes, fornecedores, instituições financeiras, órgãos públicos, especialmente governo municipal, e também não há problemas com mão-de-obra, ou seja, relacionamento com funcionários.

Finalmente, para a empresa 04 não existem, neste segmento, empresas de ponta, isto é, todas trabalham num mesmo patamar de mercado.

6.2 - VERIFICAÇÃO DA EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS ATRAVÉS DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Este item contempla a análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício de cada uma das 6 (seis) empresas pesquisadas.

Em função de se tratar de uma série de planilhas e gráficos, o resultado desta análise está apresentado no item Anexos, estando assim constituído:

- Anexo I → Empresa 01 (de 1991 a 1997)
- Anexo II → Empresa 02 (de 1994 a 1997)
- Anexo III → Empresa 03 (de 1990 a 1997)*
- Anexo IV → Empresa 04 (de 1991 a 1997)
- Anexo V → Empresa 05 (de 1991 a 1997)
- Anexo VI → Empresa 06 (de 1990 a 1997)

* as demonstrações do ano de 1992 não foram fornecidas.

Cada um destes anexos contempla planilhas com:

- resumo do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, em valores históricos.
- resumo do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, em valores corrigidos pela taxa do dólar comercial.

- Análise Horizontal do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício.
- Análise Vertical do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício.
- índices de Estrutura de Capital, de Liquidez e de Rentabilidade.
- análise da evolução, através de gráficos, dos índices de Estrutura de Capital, de Liquidez, do Giro do Ativo e de Rentabilidade.

6.3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS - Causas

Através dos casos apresentados podem-se extrair três conclusões fundamentais:

- a) Existe evolução e problemas nas empresas, conforme demonstram os estudos de casos originários das entrevistas realizadas com os proprietários.
- b) A evolução relatada não coincide com os números ou com a evolução detectada na análise das demonstrações.
- c) Não há como associar o Ciclo de Vida das Organizações às demonstrações se a análise através das entrevistas não coincide com a análise através das demonstrações, ou seja, ou os dados das demonstrações ou as informações das entrevistas não demonstram a real evolução vivida pelas empresas.

Para se comprovar estas conclusões, segue-se um breve resumo sobre cada empresa.

EMPRESA 01

Entre as quatro empresas em que foi aplicado o estudo de caso e a análise das demonstrações, a empresa 01 foi a que apresentou maior inconsistência, ou seja, ora os números evidenciam a realidade relatada no estudo de caso, ora os números são totalmente adversos. Por exemplo, em 1994 os sócios informaram a realização de investimentos em maquinários; contudo, não há nenhuma evidencia deste fato registrada no Ativo Permanente.

Já em 1997 a empresa começou a construir o seu parque industrial próprio. Vê-se claramente pelos balanços corrigidos que os valores do Patrimônio Líquido, representado pelo Capital, e do Ativo Permanente, tiveram um salto bastante grande.

Evidente parece estar também que 1994 foi o ano difícil, em função de ter sofrido um grande calote e, conforme o estudo de caso, que bate com as demonstrações, desde então a empresa passou a demonstrar um capital de terceiros bastante superior ao capital próprio.

Ainda pode-se dizer que houve realmente crescimento do quadro de funcionários, já que a Demonstração de Resultado reflete um aumento no faturamento gerado pelo aumento de serviços.

Por fim, vale questionar se a informação da administração de que a empresa começou a crescer a partir de 1994 é verdadeira, já que os números não parecem evidenciar tal situação, como comprovam por exemplo os índices negativos de rentabilidade.

EMPRESA 02

No estudo de caso realizado constatou-se que a empresa cresceu, tendo-se em vista que o quadro de colaboradores aumentou de um para oito funcionários de 1994 para 1997. No entanto, como perceber isto nas demonstrações se todos os índices de rentabilidade decresceram?

Também se observou que a empresa fez ampliações nas instalações físicas e maquinários, segundo o estudo de caso. Mas, tanto a Análise Vertical como o Balanço Patrimonial corrigido demonstram um decréscimo no Ativo Permanente.

Por fim, a empresa relatou que o grande período de crise deu-se no ano de 1997 em função da queda das vendas. Mais uma vez os demonstrações não espelham a evolução relatada pela administração, já que, como se pode notar pela análise da Demonstração do Resultado corrigida, entre 1994 e 1997, 1997 foi o ano em que se alcançou o maior faturamento.

EMPRESA 03

Também as informações das demonstrativos diferem do estudo de caso referente a esta empresa. Segundo o dono, o mercado consumidor diminui significativamente nos últimos tempos, o que não corresponde às informações contábeis, haja vista que o faturamento evoluiu de forma crescente de 1994 para cá.

No estudo de caso foi identificado como o ano difícil ou ano de crise o de 1994. No entanto, naquele ano a firma teve um índice de Margem Líquida de 21,92%, enquanto que em

1996 este mesmo indicador foi de somente 4,06%. Ainda sobre isto, os sócios relataram que tiveram de injetar capital neste período, capital este não evidenciado no Patrimônio Líquido.

Por fim, a empresa procedeu algumas reformas em termos de modernização no ano de 1997. Porém a Análise Vertical identifica a menor participação do Ativo Permanente em relação ao Ativo Total naquele ano.

EMPRESA 04

Esta empresa foi a única que se diferenciou das demais, pelo fato de as informações contábeis traduzirem a evolução histórica identificada no estudo de caso, como se observa:

- A empresa alega que realizou poucos esforços para ampliações e a Análise Vertical confirma uma queda da participação do Ativo Permanente no Ativo Total.
- Segundo o relato, 1997 foi o ano difícil da empresa. A análise dos índices de Rentabilidade evidencia que em 1997 todos estes, à exceção do índice Giro dos Ativos, foram negativos, ou seja, de toda a série histórica analisada foi o único ano em que a empresa sofreu prejuízo.

Após estas constatações, talvez se pudesse questionar:

- A Contabilidade não funciona?
- As Demonstrações Contábeis não funcionam?
- Ou há falhas nas informações relatadas pelos administradores?

Em primeiro lugar há que se dizer que a Contabilidade é uma ciência e como tal tem-se desenvolvido e aperfeiçoado ao longo da história da humanidade e, certamente, dizer que ela não funciona seria uma inverdade. Senão, por que até hoje não surgiu nada que a substituisse ou que a abolisse?

Já com relação ao segundo questionamento também não há como se afirmar que as demonstrações não funcionam. A própria relação traçada entre a análise das mesmas e o Ciclo de Vida das Organizações (Capítulo 5) demonstrou que é possível tomar decisões com base nas informações contidas nas demonstrações da forma como são estruturadas.

Sobre o último ponto, ou seja, se há falhas nas informações coletadas, é imprescindível reforçar a idéia de que ciclo de vida é evolução, e esta evolução, como se pode perceber na realização dos estudos de casos, raramente é registrada formalmente pela empresa senão pelas

demonstrações contábeis. Portanto, não se pode deixar de considerar que, como as informações colhidas nas entrevistas diziam respeito a períodos de até oito anos atrás, é possível que as mesmas não sejam de todo corretas em função de esquecimentos, trocas de datas etc.

O que acontece, entretanto, é que os dados e informações contidos nas demonstrações analisadas estão, em grande parte, destinados a atender somente aos usuários externos, especialmente o fisco, e, por isso, não refletem a realidade relatada, ou seja, o crescimento descrito pelas empresas nas entrevistas não está evidenciado nos balanços. Desta forma, a Contabilidade da empresa de pequena dimensão não está sendo um instrumento gerencial, uma vez que tem priorizado o usuário externo.

Portanto, em última instância, a Contabilidade funciona e as Demonstrações Contábeis funcionam, desde que aplicadas de forma consistente para atender tanto aos usuários externos como os internos, o que não parece estar acontecendo com as empresas estudadas neste trabalho.

Numa análise mais profunda acerca de todo o material levantado bem como da realidade vivida pelas pequenas empresas, as seguintes causas podem ser enumeradas para elucidar as conclusões acima, quais sejam:

- elevadíssima carga tributária constante na legislação brasileira;
- demonstrações contábeis voltadas a atender ao usuário externo, especialmente o fisco;
- forma jurídica de constituição das sociedades;
- falta de assessoria adequada dos escritórios contábeis, especialmente no nível de informações gerenciais;
- pouco interesse e valorização dos serviços contábeis pelos empreendedores.

O que se pode extrair deste conjunto de fatores é que a economia informal (aqui entendida como as atividades realizadas sem registro) é, portanto, um dos pontos a que se pode atribuir a situação encontrada nestes estudos de casos.

A economia informal é hoje, sem dúvida nenhuma, uma das expressões mais em tela no atual cenário econômico. Formada por camelôs, tecelões, sapateiros, comerciantes, prestadores de serviços, etc., ela nada mais é do que uma forma de movimentação de recursos totalmente alheia às determinações da lei.

KREPSKY (1992, p.11) afirma: “Artigos de jornais e revistas comentam que essa economia movimentada, por ano, mais de 100 bilhões de dólares, totalmente livres de qualquer imposto”.

Mas no que isto interfere?

Ora, os preços praticados pela economia informal, livres de impostos, são muito mais acessíveis aos consumidores ou clientes finais do que os praticados pelas empresas formais.

Mas será que as empresas constantes deste estudo de caso também não praticam, ainda que parcialmente, a economia informal?

Certamente, pois o fato de as demonstrações não espelharem a realidade ou os administradores não relatarem esta realidade, detecta isto.

7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 – CONCLUSÕES

Diante de todo o exposto, e tendo-se em vista a proposta inicial deste trabalho, pode-se concluir que as empresas de pequena dimensão exercem fundamental papel na vida econômica dos países, uma vez que foi possível analisar o que são estas empresas, que características lhe são peculiares e ainda como tem sido a evolução das mesmas nos últimos anos.

Pôde-se verificar que toda empresa, -seja ela de pequeno, médio ou grande porte, possui um ciclo de vida e, ainda que este ciclo esteja disposto em modelos diferenciados, todos possuem a mesma essência no que tange às fases do processo de evolução de uma empresa.

A pesquisa permite concluir, também, que a Análise das Demonstrações Contábeis é um processo no qual se pode vislumbrar em que situação econômico-financeira se encontra a empresa, e quão fundamental é este processo para o desenvolvimento gerencial da firma.

Finalmente, com base nas exposições do capítulo 5 e na Tabela IV, que tratam da relação entre os índices e o ciclo de vida, pode-se concluir, então, que é possível identificar o ciclo de vida das pequenas empresas através da análise das Demonstrações Contábeis e que esta tarefa pode subsidiar com muito mais precisão e acurácia a tomada de decisões da empresa, uma vez que a mesma conhece a fase da vida em que se encontra e quais características e cuidados são mais relevantes nesse momento.

O que acontece, no caso deste trabalho, é que a aplicação, em razão da amostra utilizada, foi infeliz e que, por isso, não se pôde identificar o ciclo de vida das empresas analisadas.

Pode-se ainda dizer, com fundamento na análise das demonstrações e nas entrevistas realizadas, que uma mentalidade limitada e errônea ignora as técnicas de administração financeira e encara a Contabilidade como instrumento necessário tão somente para satisfazer as exigências legais e burocráticas, e não como imprescindível instrumento de apoio ao administrador na tomada de decisões. Portanto, o que se deseja é uma nova visão, com mudanças de paradigmas, em que os contadores busquem mais e mais atuar como consultores.

Pelo exposto fica claro que, não há como concretizar este trabalho senão atentando-se para o grande ponto que parece estar imperando, qual seja a NECESSIDADE DE INFORMAÇÕES, uma vez que o estudo do ciclo de vida de uma empresa de pequena dimensão tem vital importância para o desenho de programas de promoção e formação empresarial. As necessidades de cada empresa variam de acordo com a etapa em que ela se encontra, e a superação de cada etapa depende necessariamente do empreendedor; portanto a assistência a ser oferecida às empresas de pequena dimensão deve ser diferenciada, de acordo com a sua evolução.

Em razão disto, segue uma série de recomendações que - acredita-se - contribuirão para futuras aplicações do modelo discutido.

7.2 - RECOMENDAÇÕES

Se ficou comprovado que o ciclo de vida pode ser identificado através da análise das Demonstrações Contábeis, mas que para isso é imprescindível que empresários vejam a Contabilidade como um instrumento útil para o desenvolvimento gerencial da sua entidade e os contadores atuem como consultores, o primeiro passo seria diagnosticar estrategicamente as pequenas empresas, tomando-se como parâmetros as variáveis que, normalmente, são consideradas para a classificação objetiva de micro ou pequena empresa. Esta classificação leva, ou ao menos deveria levar em conta o exame de variáveis qualitativas e quantitativas, tais como:

QUANTITATIVAS

1. Como se dá o acesso ao mercado de capitais e às inovações tecnológicas?
2. Qual o tipo de máquinas e ferramentas utilizadas?
3. Qual a caracterização da tecnologia adotada?
4. Há existência de divisão do trabalho especializado?
5. Qual o nível de especialização da mão-de-obra?
6. Qual a participação do(s) proprietário(s) nos processos de produção, comercialização, prestação de serviços, etc.?
7. Como é o nível de relacionamento pessoal do administrador com empregados, clientes, fornecedores e concorrentes?

8. Qual a forma e o grau de concorrência?
9. Qual o nível de conhecimento e utilização de modernas técnicas de administração?
10. Existe um sistema de informações para tomada de decisão?

QUALITATIVAS

1. volume de emprego;
2. volume de produção;
3. investimento realizado;
4. faturamento;
5. potência instalada;
6. produtividade;
7. capital social;
8. patrimônio líquido;
9. participação de mercado.

Ora, se a assistência a ser oferecida à pequena empresa necessita ser diferenciada e se os contadores precisam ser consultores, não há como não dizer quão importante é subsidiar as empresas com informações precisas e tempestivas, que sejam pautadas a partir da fase do ciclo de vida em que se encontram as empresas, uma vez que nestes tempos de globalização e competitividade, o gestor de pequenos empreendimentos necessita tomar decisões no momento exato e com alto grau de acurácia. A informação passa a ser, portanto, o elemento mais precioso neste processo.

Diante do ponto a que se chegou com esta pesquisa e reforçando a idéia anterior, não há como negar quão importantes são as informações, especialmente as gerenciais. Ainda assim, a gestão empresarial das PMEs deve estruturar-se de maneira simplificada e desfrutar de informações obtidas da contabilidade geral (financeira) e, muito mais, da contabilidade gerencial, que a auxiliará no processo decisório. Para tanto, recomenda-se que o empresário explore as informações que um sistema contábil pode lhe oferecer.

No entanto, quando se procura entender um pouco o ambiente da pequena empresa, cujos recursos são limitados, nos aspectos humano, financeiro, tecnológico, de processo, de planejamento e controle, percebe-se, de imediato, em que circunstâncias o empreendedor está tomando decisões que irão definir o futuro do pequeno empreendimento e se são ou não de caráter relevante.

Retomando-se o que foi dito no início desta pesquisa, verifica-se que para a sobrevivência da empresa é imprescindível a tarefa gerencial.

Como tomar boas decisões se não houver um bom sistema de informações gerenciais? Parece estar aqui, então, a grande mensagem ou a grande recomendação ou o grande propósito a ser buscado.

Latente nas pequenas empresas é o fato de que a maioria dos gerentes, além de não contarem com um sistema de informações gerenciais, não estão preparados para tomar decisões. Não entendem, também, que a maioria das decisões necessitam ser tomadas no momento em que a organização se encontra num determinado estágio do ciclo de vida.

Desta forma, o que este trabalho quer demonstrar, considerando-se o ponto a que se chegou, é que, além de oferecer às organizações um eficiente sistema de informações, especialmente gerenciais, deve-se aliar este sistema ao ciclo de vida em que se encontra a empresa, ou então fazer com que, a partir deste sistema, se possa identificar em qual estágio de sua vida encontra-se a firma para aí sim proceder a sua tomada de decisão.

Isto tudo se torna mais importante ainda quando o cenário em que vivem as empresas demonstra claramente que não mais se pode tomar decisões baseadas nos êxitos e fracassos passados, ou seja, com base nos demonstrativos contábeis encerrados em 31 de dezembro do ano passado.

Enfim, o novo cenário nacional e mundial mostra que o número de pequenas empresas tem crescido representativamente, o número de transações também, a competição aumenta e, por isto, a competitividade pode estar baseada no permanecer pequeno. Desta feita, não há como os geradores de informações (contadores) fugirem a esta realidade. Talvez o seu grande nicho esteja em dar suporte às pequenas empresas a fim de que estas permaneçam competitivas. Então, como fazer isto? Tornando-se parceiros, oferecendo-lhes o que elas realmente precisam: informações para tomada de decisões.

Outra saída pode ser vislumbrada: fazer com que as empresas trabalhem para os escritórios e assim sobre mais tempo para a Contabilidade Gerencial e o sistema de informações gerenciais. Como exemplo pode-se citar as grandes (grandes no sentido do bom trabalho que realizam) empresas de software, as quais têm focado com muita ênfase o desenvolvimento de sistemas integrados entre escritório e empresa com o intuito de agilizar os processos e processamentos, e gerar Demonstrações Contábeis de qualidade. Isto, se implementado, fatalmente fará com que sobre energia para se dedicar à tarefa de informações

gerenciais, ou melhor, permitirá a dedicação de esforços à missão de criar mecanismos para tornar a contabilidade das pequenas empresas gerencial.

Enfim, o que se precisa é ter qualidade total, e qualidade total é satisfazer as necessidades dos clientes. Então, basta dirigir as atenções a estas necessidades relatadas acima.

ANEXOS

EMPRESA 01

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES HISTÓRICOS

BALANÇO PATRIMONIAL							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	11.890.544,10	96.930.870,71	1.904.922,86	12.153,61	35.192,30	18.643,89	127.987,15
1. Circulante	9.651.446,26	66.504.957,73	1.170.802,84	9.747,28	32.409,28	14.856,92	90.925,89
Disponível	2.716.252,10	436.303,44	11.573,25	3.335,09	2.797,92	804,51	73.535,04
Valores a Receber	800.980,00	20.205.000,00	-	-	-	-	-
Outros Créditos	174.850,23	3.459.641,59	82.578,98	142,39	1.567,26	541,85	541,85
Estoques	5.959.363,93	42.404.012,70	1.076.650,61	6.269,80	28.044,10	13.510,56	16.849,00
2. Realizável L.P.	-	-	-	-	-	-	-
3. Permanente	2.239.097,84	30.425.912,98	734.120,02	2.406,33	2.783,02	3.786,97	37.061,26
Investimentos	-	5.765.047,46	145.397,98	531,49	175,75	1.517,74	972,92
Imobilizado	2.239.097,84	24.660.865,52	588.722,04	1.874,84	2.607,27	2.269,23	36.088,34
PASSIVO	11.890.544,10	96.930.870,71	1.904.922,91	12.153,71	35.192,30	18.643,89	127.987,15
4. Circulante	3.588.311,64	60.036.698,51	1.558.174,54	11.694,12	36.061,04	15.729,92	85.962,04
5. Exigível L.P.	-	-	-	-	-	-	-
6. Patrimônio Líquido	8.302.232,46	36.894.172,20	346.748,37	459,59	(868,74)	2.913,97	42.025,11
Capital	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000,00	0,72	0,72	35.000,00	35.000,00
Reservas de Capital	3.642.056,04	67.361.303,89	1.747.334,06	6.393,90	7.830,26	5.830,98	5.830,98
Lucros/Prej. Acumul.	2.660.176,42	(32.467.131,69)	(1.402.585,69)	(5.935,03)	(8.699,72)	(37.917,01)	1.194,13
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	13.598.447,00	201.345.793,00	4.159.551,96	87.198,86	170.693,71	209.084,86	309.165,55
Receita Líquida	11.138.889,97	163.918.222,05	3.369.730,04	70.439,18	138.107,37	171.229,28	270.627,98
Resultado Bruto	6.799.206,56	36.824.227,43	291.423,06	7.832,12	38.028,27	140,98	95.104,36
Resultado Operacional	5.582.992,35	2.850.815,82	(381.739,28)	(2.080,51)	2.169,96	(24.245,12)	39.111,14
Resultado Líquido	2.660.176,42	(65.170.335,14)	(583.738,39)	(807,93)	(1.431,57)	(29.217,29)	39.111,14

EMPRESA 01

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES CORRIGIDOS (US\$)

BALANÇO PATRIMONIAL							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	11.125,13	7.824,89	5.841,44	14.365,97	36.168,86	17.944,07	114.683,83
1. Circulante	9.030,17	5.368,72	3.590,26	11.521,61	33.308,61	14.299,25	81.474,81
Disponível	2.541,40	35,22	35,49	3.942,19	2.875,56	774,31	65.891,61
Valores a Receber	749,42	1.631,08	-	-	-	-	-
Outros Créditos	163,59	279,28	253,23	168,31	1.610,75	521,51	485,53
Estoques	5.575,75	3.423,13	3.301,55	7.411,11	28.822,30	13.003,43	15.097,67
2. Realizável L.P.	-	-	-	-	-	-	-
3. Permanente	2.094,96	2.456,18	2.251,18	2.844,36	2.860,25	3.644,82	33.209,01
Investimentos	-	465,39	445,86	628,24	180,63	1.460,77	871,79
Imobilizado	2.094,96	1.990,79	1.805,31	2.216,12	2.679,62	2.184,05	32.337,22
PASSIVO	11.125,13	7.824,89	5.841,44	14.366,09	36.168,86	17.944,07	114.683,83
4. Circulante	3.357,33	4.846,55	4.778,14	13.822,84	37.061,71	15.139,48	77.026,92
5. Exigível L.P.	-	-	-	-	-	-	-
6. Patrimônio Líquido	7.767,81	2.978,34	1.063,30	543,25	(892,85)	2.804,59	37.656,91
Capital	1.871,26	161,45	6,13	0,85	0,74	33.686,24	31.362,01
Reservas de Capital	3.407,61	5.437,84	5.358,19	7.557,80	8.047,54	5.612,11	5.224,89
Lucros/Prej. Acumul.	2.488,94	(2.620,96)	(4.301,02)	(7.015,40)	(8.941,13)	(36.493,75)	1.070,01
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	12.723,10	16.253,95	12.755,25	103.071,94	175.430,33	201.236,63	277.030,06
Receita Líquida	10.421,87	13.232,55	10.333,27	83.261,44	141.939,74	164.802,00	242.498,19
Resultado Bruto	6.361,53	2.972,69	893,65	9.257,83	39.083,53	135,69	85.218,96
Resultado Operacional	5.223,61	230,14	(1.170,60)	(2.459,23)	2.230,17	(23.335,05)	35.045,82
Resultado Líquido	2.488,94	(5.260,98)	(1.790,03)	(955,00)	(1.471,29)	(28.120,59)	35.045,82
taxa dólar	1.068,8000	12.387,5000	326,1050	0,8460	0,9730	1,0390	1,1160

EMPRESA 01

ANALISE HORIZONTAL

BALANÇO PATRIMONIAL							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	100,00	70,34	52,51	129,13	325,11	161,29	1.030,85
1. Circulante	100,00	59,45	39,76	127,59	368,86	158,35	902,25
Disponível	100,00	1,39	1,40	155,12	113,15	30,47	2.592,73
Valores a Receber	100,00	217,65	-	-	-	-	-
Outros Créditos	100,00	170,72	154,79	102,88	984,60	318,78	296,79
Estoques	100,00	61,39	59,21	132,92	516,92	233,21	270,77
2. Realizável L.P.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Permanente	100,00	117,24	107,46	135,77	136,53	173,98	1.585,18
Investimentos	100,00	100,00	95,80	134,99	38,81	313,88	187,32
Imobilizado	100,00	95,03	86,17	105,78	127,91	104,25	1.543,57
PASSIVO	100,00	70,34	52,51	129,13	325,11	161,29	1.030,85
4. Circulante	100,00	144,36	142,32	411,72	1.103,90	450,94	2.294,29
5. Exigível L.P.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
6. Patrimônio Líquido	100,00	38,34	13,69	6,99	(11,49)	36,11	484,78
Capital	100,00	8,63	0,33	0,05	0,04	1.800,19	1.675,99
Reservas de Capital	100,00	159,58	157,24	221,79	236,16	164,69	153,33
Lucros/Prej. Acumul.	100,00	(105,30)	(172,81)	(281,86)	(359,23)	(1.466,24)	42,99

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	100,00	127,75	100,25	810,12	1.378,83	1.581,66	2.177,38
Receita Líquida	100,00	126,97	99,15	798,91	1.361,94	1.581,31	2.326,82
Resultado Bruto	100,00	46,73	14,05	145,53	614,37	2,13	1.339,60
Resultado Operacional	100,00	4,41	(22,41)	(47,08)	42,69	(446,72)	670,91
Resultado Líquido	100,00	(211,37)	(71,92)	(38,37)	(59,11)	(1.129,82)	1.408,06

EMPRESA 01

ANÁLISE VERTICAL

BALANÇO PATRIMONIAL							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1. Circulante	81,17%	68,61%	61,46%	80,20%	92,09%	79,69%	71,04%
Disponível	22,84%	0,45%	0,61%	27,44%	7,95%	4,32%	57,46%
Valores a Receber	6,74%	20,84%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Outros Créditos	1,47%	3,57%	4,34%	1,17%	4,45%	2,91%	0,42%
Estoques	50,12%	43,75%	56,52%	51,59%	79,69%	72,47%	13,16%
2. Realizável L.P.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Permanente	18,83%	31,39%	38,54%	19,80%	7,91%	20,31%	28,96%
Investimentos	0,00%	5,95%	7,63%	4,37%	0,50%	8,14%	0,76%
Imobilizado	18,83%	25,44%	30,91%	15,43%	7,41%	12,17%	28,20%
PASSIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4. Circulante	30,18%	61,94%	81,80%	96,22%	102,47%	84,37%	67,16%
5. Exigível L.P.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Patrimônio Líquido	69,82%	38,06%	18,20%	3,78%	-2,47%	15,63%	32,84%
Capital	16,82%	2,06%	0,10%	0,01%	0,00%	187,73%	27,35%
Reservas de Capital	30,63%	69,49%	91,73%	52,61%	22,25%	31,28%	4,56%
Lucros/Prej. Acumul.	22,37%	-33,50%	-73,63%	-48,83%	-24,72%	-203,37%	0,93%

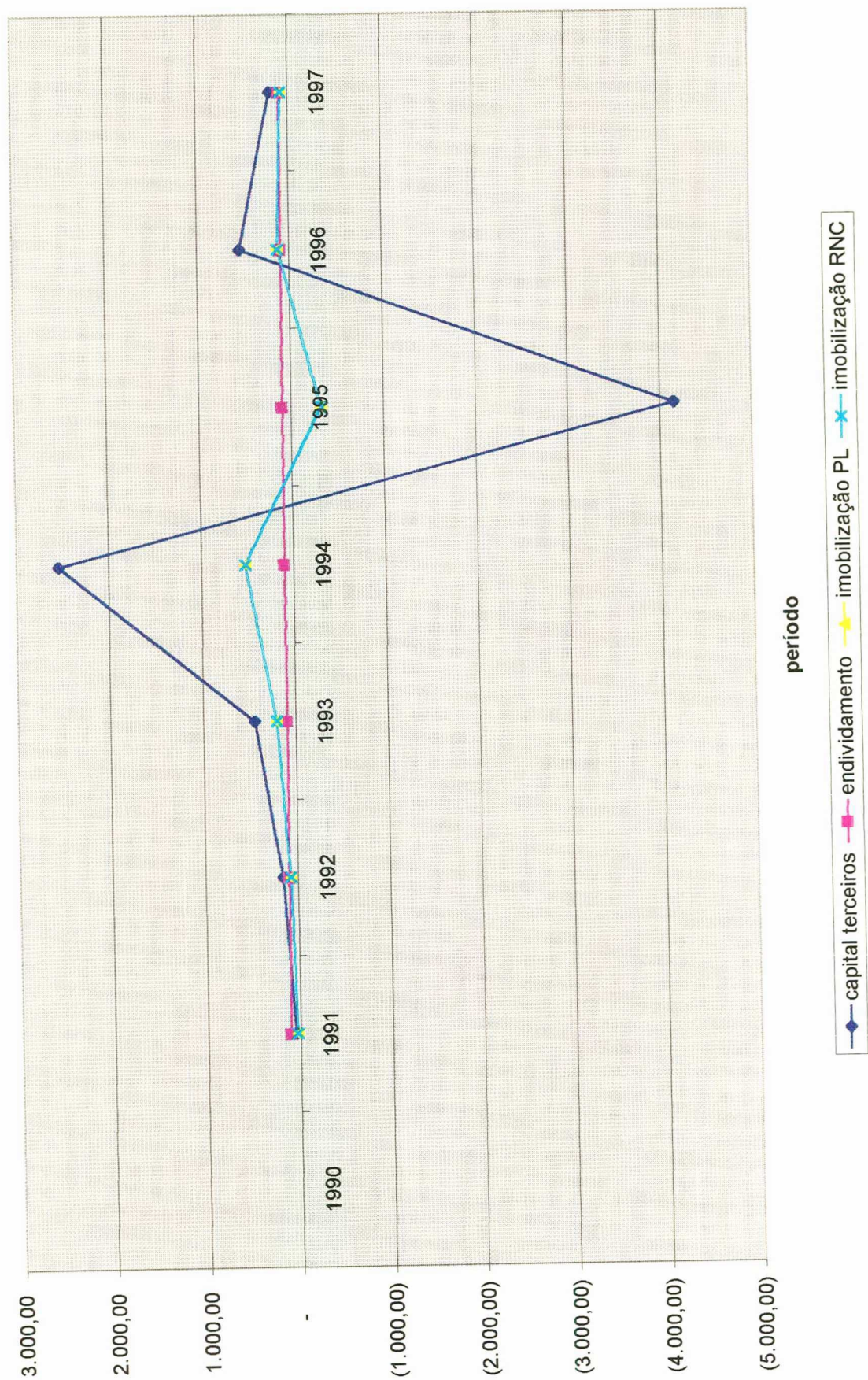
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Receita Líquida	81,91%	81,41%	81,01%	80,78%	80,91%	81,89%	87,53%
Resultado Bruto	50,00%	18,29%	7,01%	8,98%	22,28%	0,07%	30,76%
Resultado Operacional	41,06%	1,42%	-9,18%	-2,39%	1,27%	-11,60%	12,65%
Resultado Líquido	19,56%	-32,37%	-14,03%	-0,93%	-0,84%	-13,97%	12,65%

EMPRESA 01

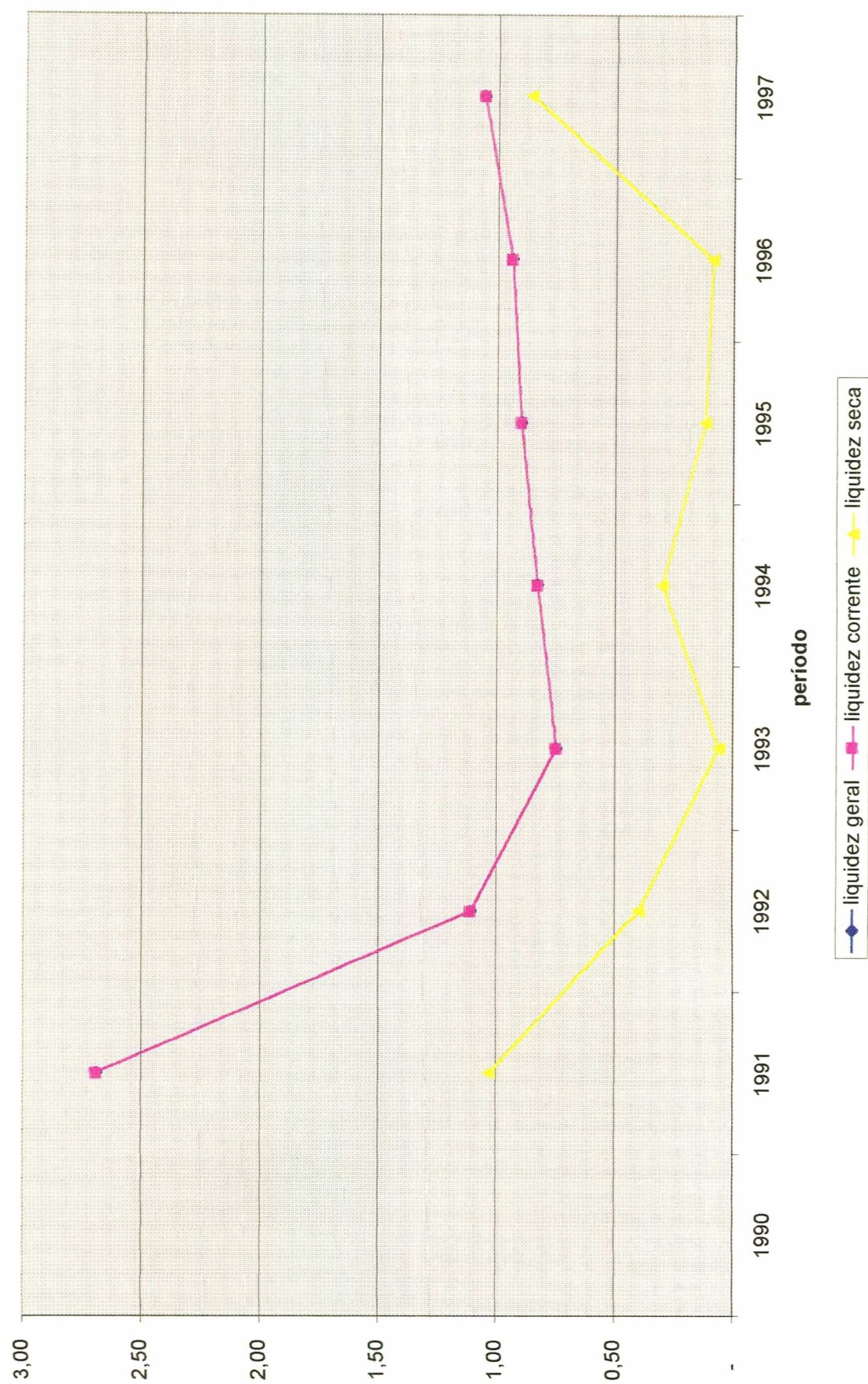
ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES

PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Estrutura de Capital							
1. Participação de Capital de Terceiros	43,22	162,73	449,37	2.544,47	(4.150,96)	539,81	204,55
2. Composição do Endividamento	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Imobilização do Patrimônio Líquido	26,97	82,47	211,72	523,58	(320,35)	129,96	88,19
4. Imobilização dos Recursos Não Correntes	26,97	82,47	211,72	523,58	(320,35)	129,96	88,19
Liquidez							
5. Liquidez Geral	2,69	1,11	0,75	0,83	0,90	0,94	1,06
6. Liquidez Corrente	2,69	1,11	0,75	0,83	0,90	0,94	1,06
7. Liquidez Seca	1,03	0,40	0,06	0,30	0,12	0,09	0,86
Rentabilidade							
8. Giro do Ativo	0,94	1,69	1,77	5,80	3,92	9,18	2,11
9. Margem Líquida	23,88	(39,76)	(17,32)	(1,15)	(1,04)	(17,06)	14,45
10. Rentabilidade do Ativo	22,37	(67,23)	(30,64)	(6,65)	(4,07)	(156,71)	30,56
11. Rentabilidade do PL	32,04	(176,64)	(168,35)	(175,79)	(164,79)	(1.002,66)	93,07

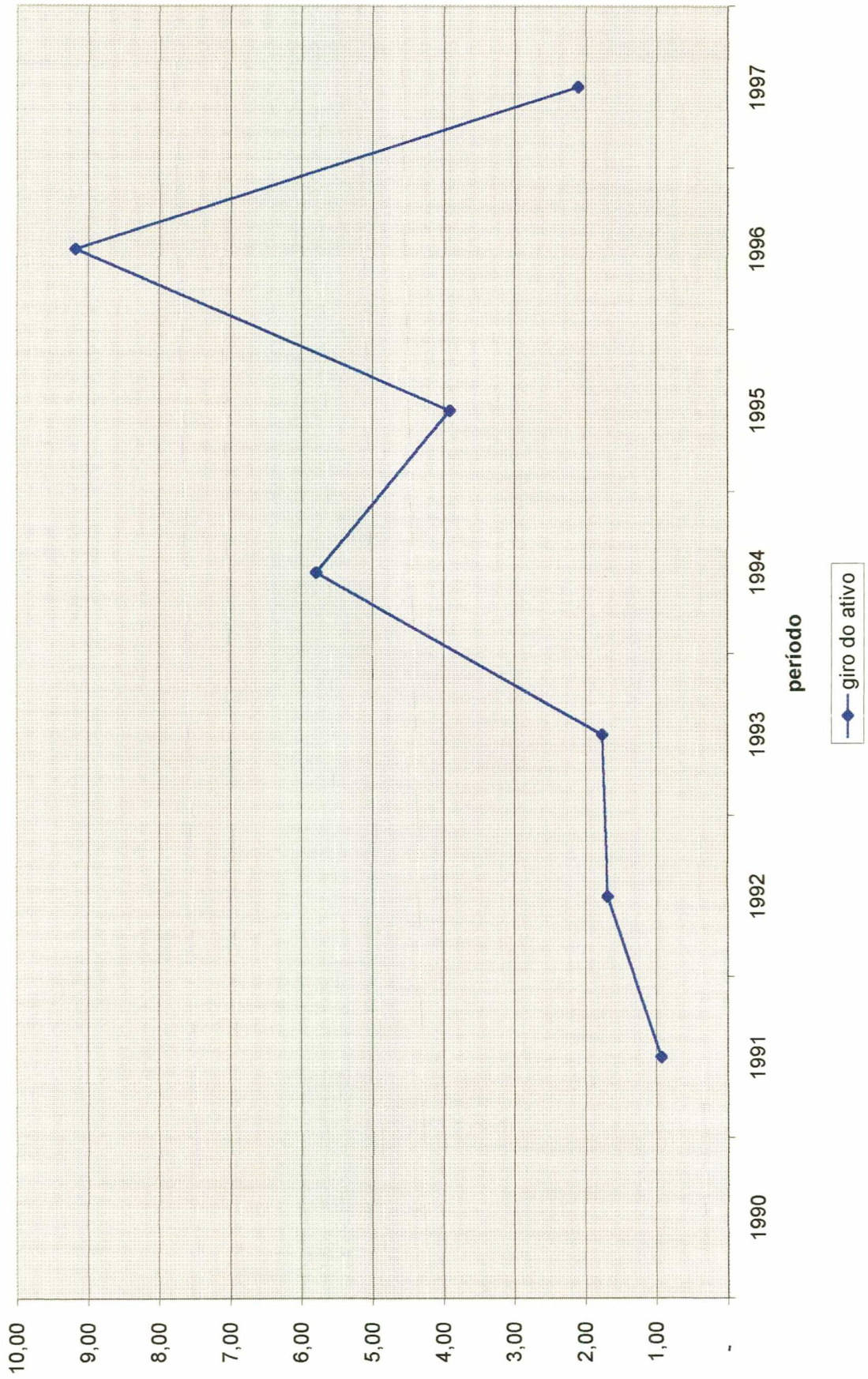
Evolução da Estrutura de Capital



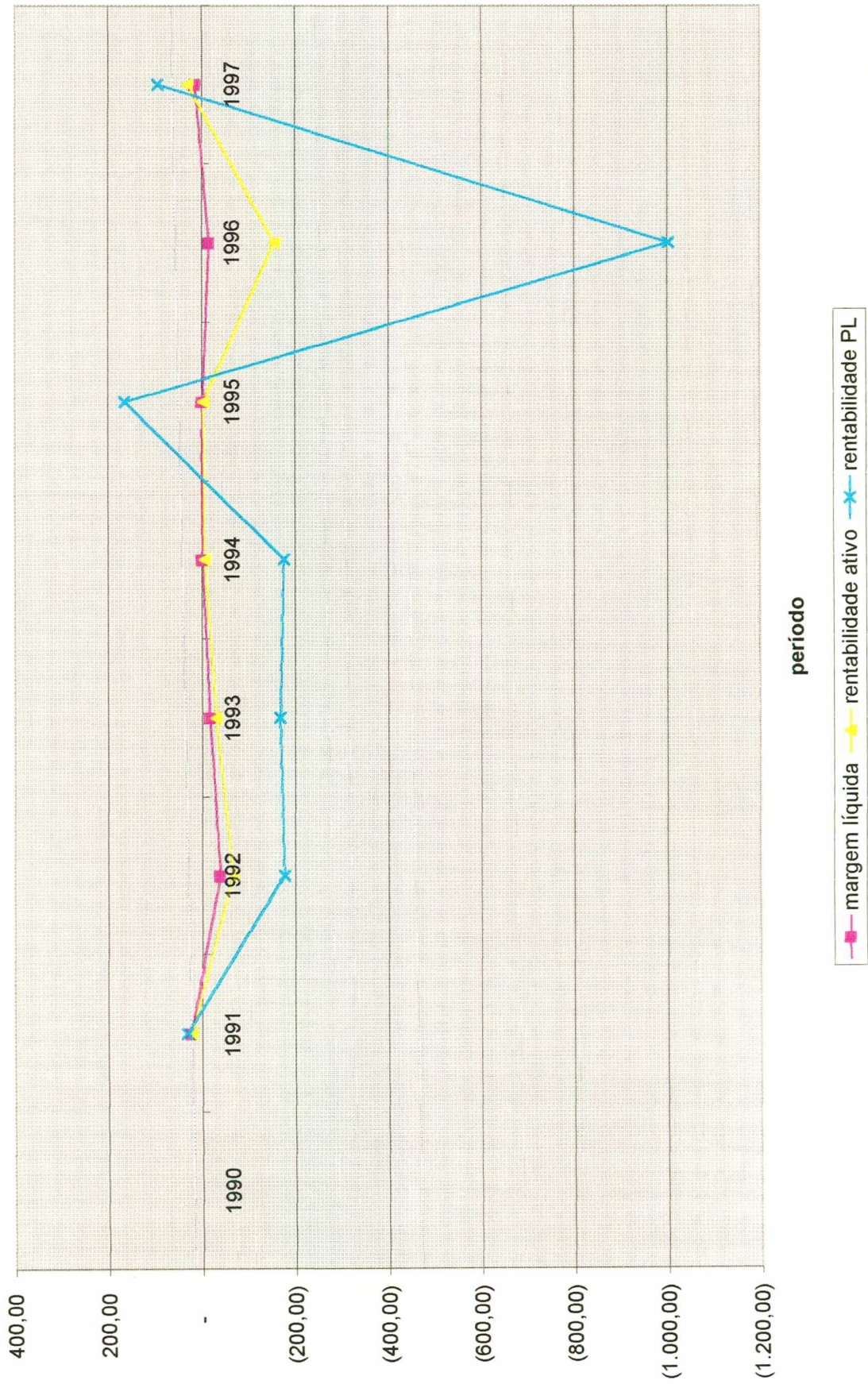
Evolução da Liquidez



Evolução do Giro do Ativo



Evolução da Rentabilidade



EMPRESA 02

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES HISTÓRICOS

BALANÇO PATRIMONIAL				
PERÍODO	1994	1995	1996	1997
ATIVO	16.732,86	34.316,53	49.076,73	49.924,38
1. Circulante	16.338,00	33.870,75	48.680,81	49.578,32
Disponível	15.915,05	30.199,09	46.028,50	47.601,32
Valores a Receber	-	-	-	-
Outros Créditos	-	-	7,66	-
Estoques	422,95	3.671,66	2.644,65	1.977,00
2. Realizável L.P.	-	-	-	-
3. Permanente	394,86	445,78	395,92	346,06
Investimentos	-	-	-	-
Imobilizado	394,86	445,78	395,92	346,06
PASSIVO	16.732,86	34.316,53	49.076,73	49.924,38
4. Circulante	644,06	253,22	1.557,98	1.535,56
5. Exigível L.P.	-	-	-	-
6. Patrimônio Líquido	16.088,80	34.063,31	47.518,75	48.388,82
Capital	25,46	25,46	25,46	25,46
Reservas de Capital	496,20	613,38	613,38	613,38
Lucros/Prej. Acumul.	15.567,14	33.424,47	46.879,91	47.749,98

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				
PERÍODO	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	32.346,34	49.548,95	51.636,86	58.071,11
Receita Líquida	31.282,00	47.906,79	49.906,72	54.870,10
Resultado Bruto	19.223,02	24.681,19	20.778,55	21.738,02
Resultado Operacional	18.202,19	21.348,79	17.049,31	17.776,15
Resultado Líquido	16.600,78	17.333,55	16.553,64	17.776,15

EMPRESA 02

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES CORRIGIDOS (U\$)

BALANÇO PATRIMONIAL				
PERÍODO	1994	1995	1996	1997
ATIVO	19.778,79	35.268,79	47.234,58	44.735,11
1. Circulante	19.312,06	34.810,64	46.853,52	44.425,02
Disponível	18.812,12	31.037,09	44.300,77	42.653,51
Valores a Receber	-	-	-	-
Outros Créditos	-	-	7,37	-
Estoques	499,94	3.773,55	2.545,38	1.771,51
2. Realizável L.P.	-	-	-	-
3. Permanente	466,74	458,15	381,06	310,09
Investimentos	-	-	-	-
Imobilizado	466,74	458,15	381,06	310,09
PASSIVO	19.778,79	35.268,79	47.234,58	44.735,11
4. Circulante	761,30	260,25	1.499,50	1.375,95
5. Exigível L.P.	-	-	-	-
6. Patrimônio Líquido	19.017,49	35.008,54	45.735,08	43.359,16
Capital	30,09	26,17	24,50	22,81
Reservas de Capital	586,52	630,40	590,36	549,62
Lucros/Prej. Acumul.	18.400,87	34.351,97	45.120,22	42.786,72

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				
PERÍODO	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	38.234,44	50.923,90	49.698,61	52.035,04
Receita Líquida	36.976,36	49.236,17	48.033,42	49.166,76
Resultado Bruto	22.722,25	25.366,07	19.998,60	19.478,51
Resultado Operacional	21.515,59	21.941,20	16.409,35	15.928,45
Resultado Líquido	19.622,67	17.814,54	15.932,28	15.928,45
taxa dólar	0,8460	0,9730	1,0390	1,1160

EMPRESA 02

ANÁLISE HORIZONTAL

BALANÇO PATRIMONIAL				
PERÍODO	1994	1995	1996	1997
ATIVO	100,00	178,32	238,81	226,18
1. Circulante	100,00	180,25	242,61	230,04
Disponível	100,00	164,98	235,49	226,73
Valores a Receber	100,00	100,00	100,00	100,00
Outros Créditos	100,00	100,00	100,00	100,00
Estoques	100,00	754,80	509,14	354,34
2. Realizável L.P.	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Permanente	100,00	98,16	81,64	66,44
Investimentos	100,00	100,00	100,00	100,00
Imobilizado	100,00	98,16	81,64	66,44
PASSIVO	100,00	178,32	238,81	226,18
4. Circulante	100,00	34,18	196,97	180,74
5. Exigível L.P.	100,00	100,00	100,00	100,00
6. Patrimônio Líquido	100,00	184,09	240,49	228,00
Capital	100,00	86,95	81,42	75,81
Reservas de Capital	100,00	107,48	100,65	93,71
Lucros/Prej. Acumul.	100,00	186,69	245,21	232,53

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				
PERÍODO	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	100,00	133,19	129,98	136,09
Receita Líquida	100,00	133,16	129,90	132,97
Resultado Bruto	100,00	111,64	88,01	85,72
Resultado Operacional	100,00	101,98	76,27	74,03
Resultado Líquido	100,00	90,79	81,19	81,17

EMPRESA 02

ANÁLISE VERTICAL

BALANÇO PATRIMONIAL				
PERÍODO	1994	1995	1996	1997
ATIVO				
1. Circulante	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Disponível	97,64%	98,70%	99,19%	99,31%
Valores a Receber	95,11%	88,00%	93,79%	95,35%
Outros Créditos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Estoques	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%
2. Realizável L.P.	2,53%	10,70%	5,39%	3,96%
3. Permanente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Investimentos	2,36%	1,30%	0,81%	0,69%
Imobilizado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	2,36%	1,30%	0,81%	0,69%
PASSIVO				
4. Circulante	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
5. Exigível L.P.	3,85%	0,74%	3,17%	3,08%
6. Patrimônio Líquido	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Capital	96,15%	99,26%	96,83%	96,92%
Reservas de Capital	0,15%	0,07%	0,05%	0,05%
Lucros/Prej. Acumul.	2,97%	1,79%	1,25%	1,23%
	93,03%	97,40%	95,52%	95,64%

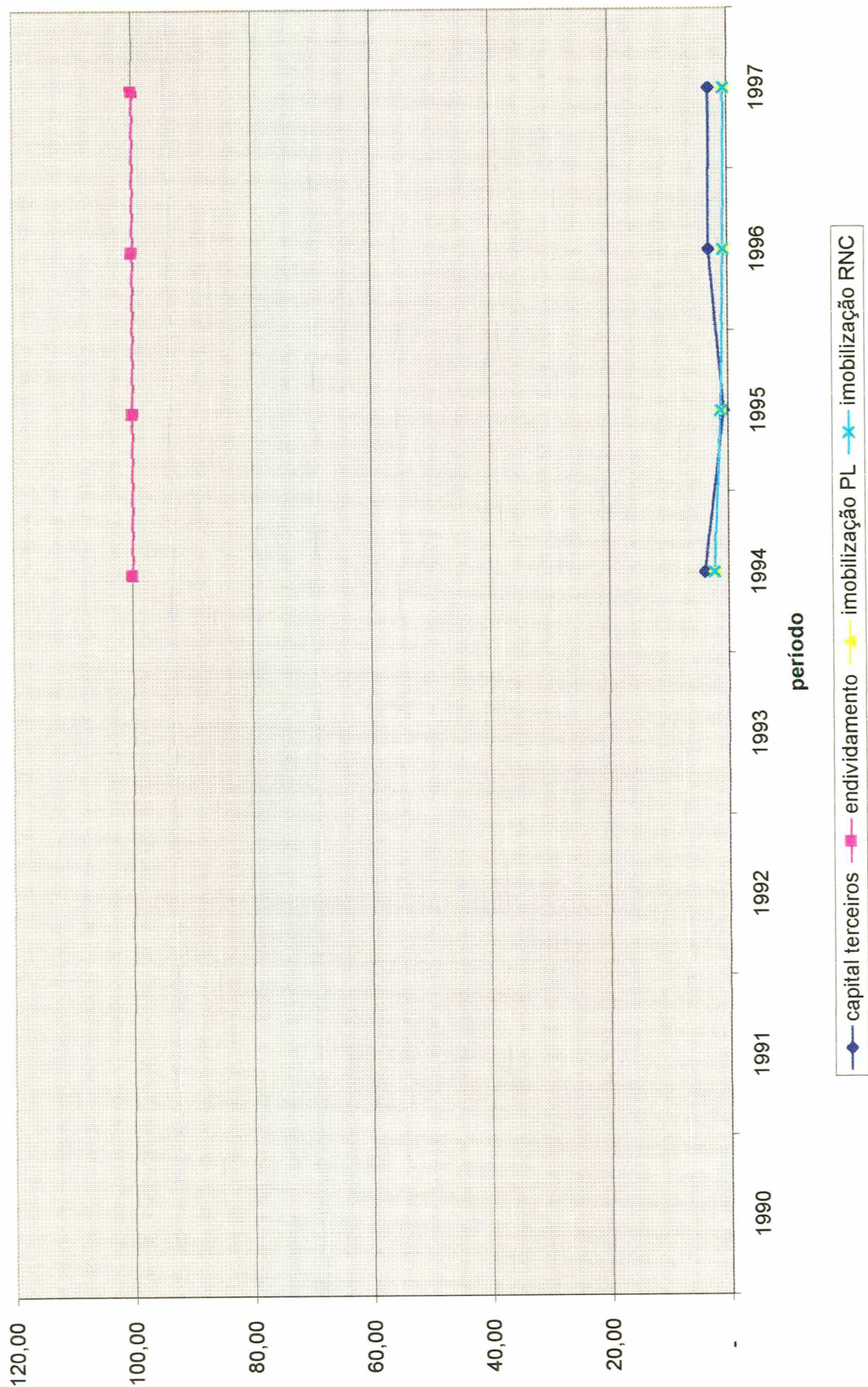
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				
PERÍODO	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Receita Líquida	96,71%	96,69%	96,65%	94,49%
Resultado Bruto	59,43%	49,81%	40,24%	37,43%
Resultado Operacional	56,27%	43,09%	33,02%	30,61%
Resultado Líquido	51,32%	34,98%	32,06%	30,61%

EMPRESA 02

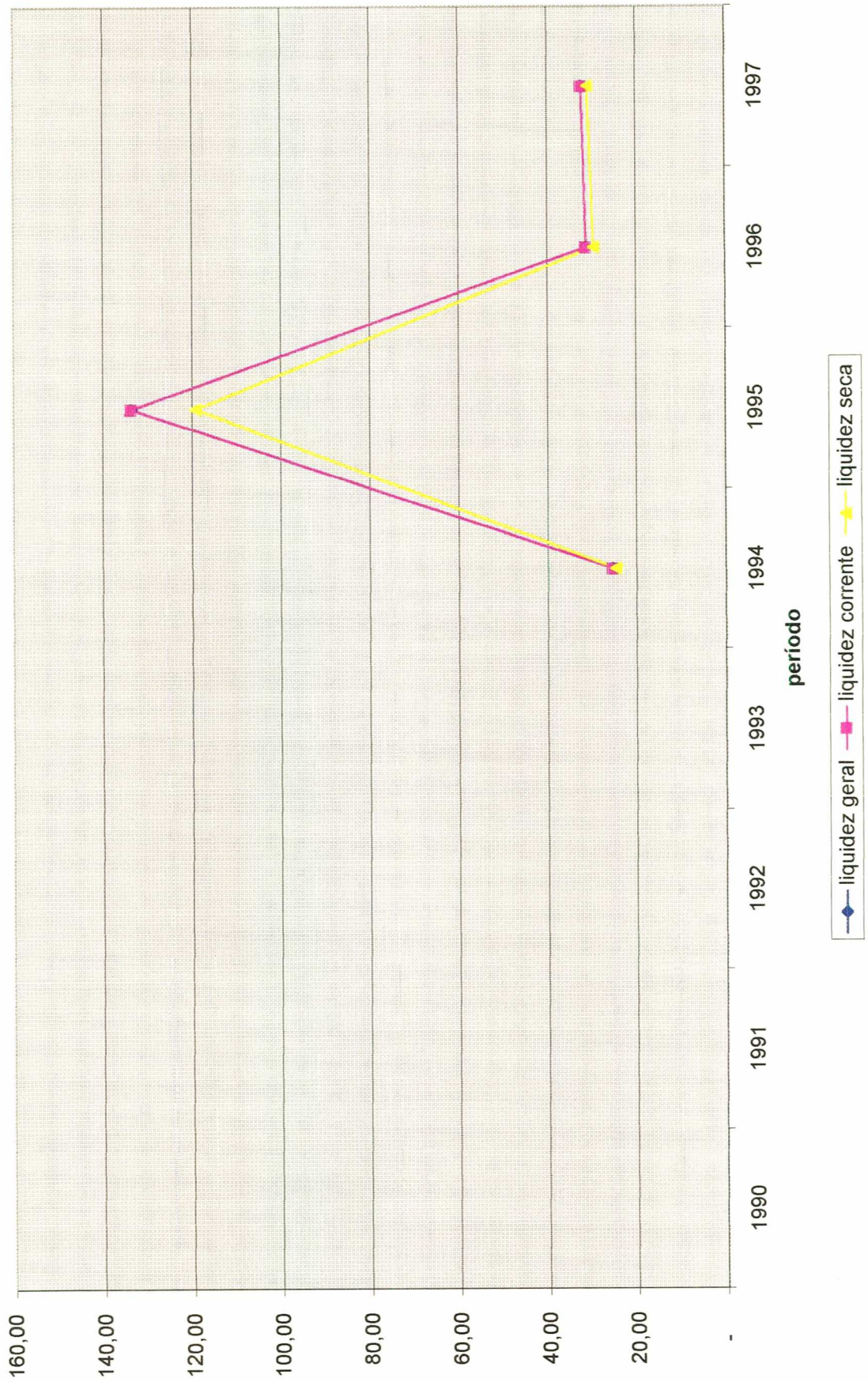
ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES

PERÍODO	1994	1995	1996	1997
Estrutura de Capital				
1. Participação de Capital de Terceiros	4,00	0,74	3,28	3,17
2. Composição do Endividamento	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Imobilização do Patrimônio Líquido	2,45	1,31	0,83	0,72
4. Imobilização dos Recursos Não Correntes	2,45	1,31	0,83	0,72
Liquidez				
5. Liquidez Geral	25,37	133,76	31,25	32,29
6. Liquidez Corrente	25,37	133,76	31,25	32,29
7. Liquidez Seca	24,71	119,26	29,55	31,00
Rentabilidade				
8. Giro do Ativo	1,87	1,40	1,02	1,10
9. Margem Líquida	53,07	36,18	33,17	32,40
10. Rentabilidade do Ativo	99,21	50,51	33,73	35,61
11. Rentabilidade do PL	103,18	50,89	34,84	36,74

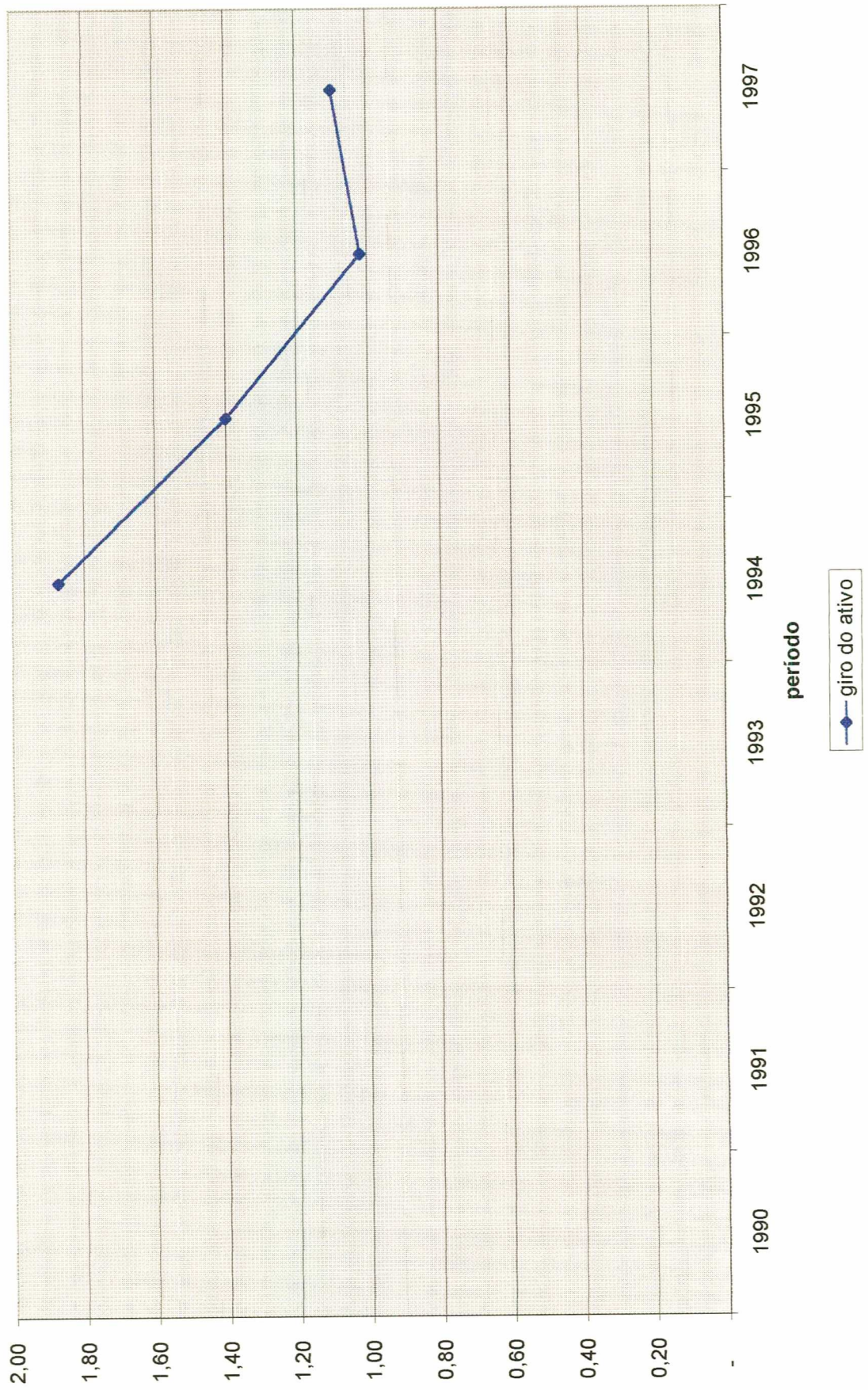
Evolução da Estrutura de Capital



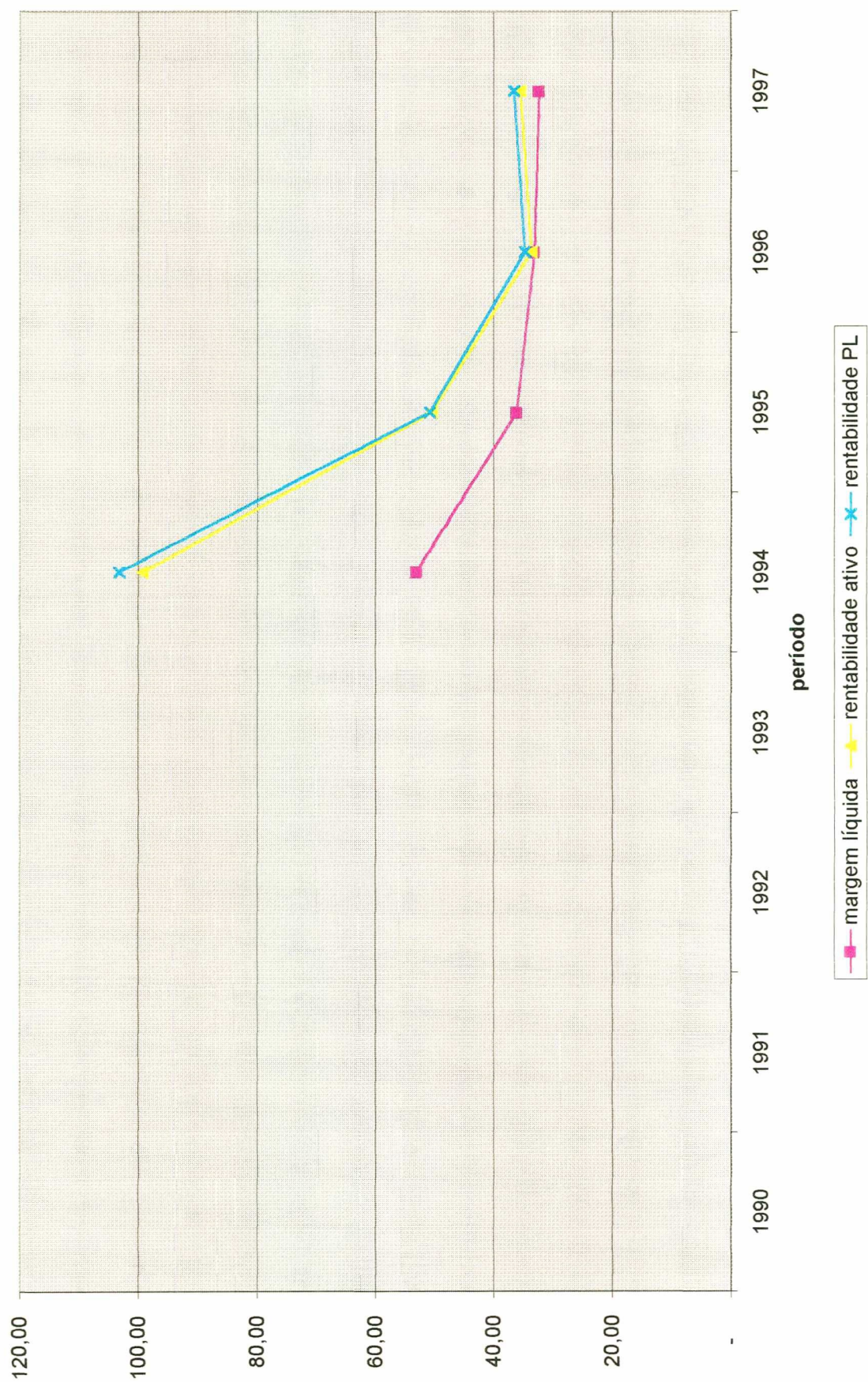
Evolução da Liquidez



Evolução do Giro do Ativo



Evolução da Rentabilidade



EMPRESA 03

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES HISTÓRICOS

BALANÇO PATRIMONIAL									
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
ATIVO									
1. Circulante	6.101.742,66	40.007.567,75	-	11.617.828,01	100.992,79	108.294,98	128.151,69	149.888,93	
Disponível	5.469.957,99	31.726.989,89	-	10.074.399,73	95.400,61	100.921,84	120.088,65	141.746,03	
Valores a Receber	233.326,28	1.110.629,28	-	(460.666,19)	5.926,39	2.043,81	769,85	2.449,90	
Outros Créditos	147.449,10	-	-	-	-	-	337,90	-	
Estoques	65.869,70	-	-	-	777,00	816,80	-	-	
2. Realizável L.P.	5.023.312,91	30.616.360,61	-	10.535.065,92	88.697,22	98.061,23	118.980,90	139.296,13	
3. Permanente	-	-	-	-	-	-	-	-	
Investimentos	631.784,67	8.280.577,86	-	1.543.428,28	5.592,18	7.373,14	7.373,14	7.373,14	
Imobilizado	128.749,71	992.162,16	-	307.622,45	1.124,51	1.377,09	1.377,09	1.377,09	
4. Contas Compensação	503.034,96	7.288.415,70	-	1.235.805,83	4.467,67	5.996,05	5.996,05	5.996,05	
	-	-	-	-	-	-	689,90	769,76	
PASSIVO									
5. Circulante	6.101.742,66	40.007.567,75	-	11.617.828,01	100.992,79	108.294,98	128.151,69	149.888,93	
6. Exigível L.P.	1.923.900,49	12.609.275,69	-	(1.110.728,56)	30.376,08	10.714,65	20.608,84	27.378,45	
7. Patrimônio Líquido	4.177.842,17	27.398.292,06	-	12.728.556,57	70.616,71	97.580,33	106.852,95	121.740,72	
Capital	12,00	12,00	-	-	-	0,01	0,01	70.616,70	
Reservas de Capital	981.216,34	5.659.895,58	-	2.036.709,89	7.445,13	9.117,44	9.117,44	9.117,44	
Lucros/Prej. Acumul.	3.196.613,83	21.738.384,48	-	10.691.846,68	63.171,58	88.462,88	97.735,50	42.006,58	
8. Contas Compensação	-	-	-	-	-	-	689,90	769,76	
	-	-	-	-	-	-	-	-	
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO									
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
Receita Bruta	16.835.441,15	92.722.129,87		19.837.839,93	215.015,82	241.794,20	284.709,44	365.647,33	
Receita Líquida	13.751.419,20	74.988.018,30		15.961.550,54	172.348,19	194.458,82	230.313,74	320.120,95	
Resultado Bruto	6.557.541,10	44.280.960,57		10.215.759,74	104.460,94	71.400,01	54.915,03	62.548,90	
Resultado Operacional	3.494.431,23	16.077.903,20		8.082.505,27	72.148,54	37.269,49	15.419,99	24.887,77	
Resultado Líquido	1.374.890,57	(10.650.808,48)		6.920.097,52	37.770,84	26.393,37	9.272,62	24.887,77	

EMPRESA 03

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES CORRIGIDOS (US\$)

BALANÇO PATRIMONIAL									
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
ATIVO									
1. Circulante	35.879,94	37.432,23	-	35.626,03	119.376,82	111.300,08	123.341,38	134.309,08	
Disponível	32.164,87	29.684,68	-	30.893,12	112.766,68	103.722,34	115.580,99	127.012,57	
Valores a Receber	1.372,02	1.039,14	-	(1.412,63)	7.005,19	2.100,52	740,95	2.195,25	
Outros Créditos	867,04	-	-	-	-	-	325,22	-	
Estoque	387,33	-	-	-	918,44	839,47	-	-	
2. Realizável L.P.	29.538,47	28.645,55	-	32.305,75	104.843,05	100.782,35	114.514,82	124.817,32	
3. Permanente	3.715,07	7.747,55	-	4.732,92	6.610,14	7.577,74	7.096,38	6.606,76	
Investimentos	757,08	928,30	-	943,32	1.329,21	1.415,30	1.325,40	1.233,95	
Imobilizado	2.957,99	6.819,25	-	3.789,59	5.280,93	6.162,44	5.770,98	5.372,80	
4. Contas Compensação	-	-	-	-	-	-	664,00	689,75	
PASSIVO									
5. Circulante	35.879,94	37.432,23	-	35.626,03	119.376,82	111.300,08	123.341,38	134.309,08	
6. Exigível L.P.	11.313,07	11.797,60	-	(3.406,05)	35.905,53	11.011,97	19.835,26	24.532,66	
7. Patrimônio Líquido	24.566,87	25.634,63	-	39.032,08	83.471,29	100.288,11	102.842,11	109.086,67	
Capital	0,07	0,01	-	-	-	0,01	0,01	63.276,61	
Reservas de Capital	5.769,82	5.295,56	-	6.245,56	8.800,39	9.370,44	8.775,21	8.169,75	
Lucros/Prej. Acumul.	18.796,98	20.339,06	-	32.786,52	74.670,90	90.917,66	94.066,89	37.640,30	
8. Contas Compensação	-	-	-	-	-	-	664,00	689,75	
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO									
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
Receita Bruta	98.997,07	86.753,49	-	60.832,68	254.155,82	248.503,80	274.022,56	327.640,98	
Receita Líquida	80.862,16	70.160,95	-	48.946,05	203.721,26	199.854,90	221.668,66	286.846,73	
Resultado Bruto	38.560,16	41.430,54	-	31.326,60	123.476,29	73.381,31	52.853,73	56.047,40	
Resultado Operacional	20.548,23	15.042,95	-	24.784,98	85.281,96	38.303,69	14.841,18	22.300,87	
Resultado Líquido	8.084,74	(9.965,20)	-	21.220,46	44.646,38	27.125,77	8.924,56	22.300,87	
taxa dólar	170,0600	1.068,8000	12.387,50	326,1050	0,8460	0,9730	1,0390	1,1160	

EMPRESA 03

ANALISE HORIZONTAL

BALANÇO PATRIMONIAL								
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	100,00	104,33	-	99,29	332,71	310,20	343,76	374,33
1. Circulante	100,00	92,29	-	96,05	350,59	322,47	359,34	394,88
Disponível	100,00	75,74	-	(102,96)	510,57	153,10	54,00	160,00
Valores a Receber	100,00	-	-	-	-	-	37,51	-
Outros Créditos	100,00	-	-	-	237,12	216,73	-	-
Estoques	100,00	96,98	-	109,37	354,94	341,19	387,68	422,56
2. Realizável L.P.	100,00	100,00	-	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Permanente	100,00	208,54	-	127,40	177,93	203,97	191,02	177,84
Investimentos	100,00	122,61	-	124,60	175,57	186,94	175,07	162,99
Imobilizado	100,00	230,54	-	128,11	178,53	208,33	195,10	181,64
4. Contas Compensação	100,00	100,00	-	100,00	100,00	100,00	100,00	103,88
PASSIVO	100,00	104,33	-	99,29	332,71	310,20	343,76	374,33
5. Circulante	100,00	104,28	-	(30,11)	317,38	97,34	175,33	216,85
6. Exigível L.P.	100,00	100,00	-	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
7. Patrimônio Líquido	100,00	104,35	-	158,88	339,77	408,22	418,62	444,04
Capital	100,00	15,91	-	-	-	14,56	13,64	89.673.506,59
Reservas de Capital	100,00	91,78	-	108,25	152,52	162,40	152,09	141,59
Lucros/Prej. Acumul.	100,00	108,20	-	174,42	397,25	483,68	500,44	200,25
8. Contas Compensação	100,00	100,00	-	100,00	100,00	100,00	100,00	103,88
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO								
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	100,00	86,77	-	60,53	251,94	247,16	274,13	354,74
Receita Líquida	100,00	107,44	-	81,24	320,22	190,30	137,07	145,35
Resultado Bruto	100,00	73,21	-	120,62	415,03	186,41	72,23	108,53
Resultado Operacional	100,00	(123,26)	-	262,48	552,23	335,52	110,39	275,84
Resultado Líquido	100,00	628,48	-	191,76	0,50	0,57	0,61	0,66

EMPRESA 03

ANÁLISE VERTICAL

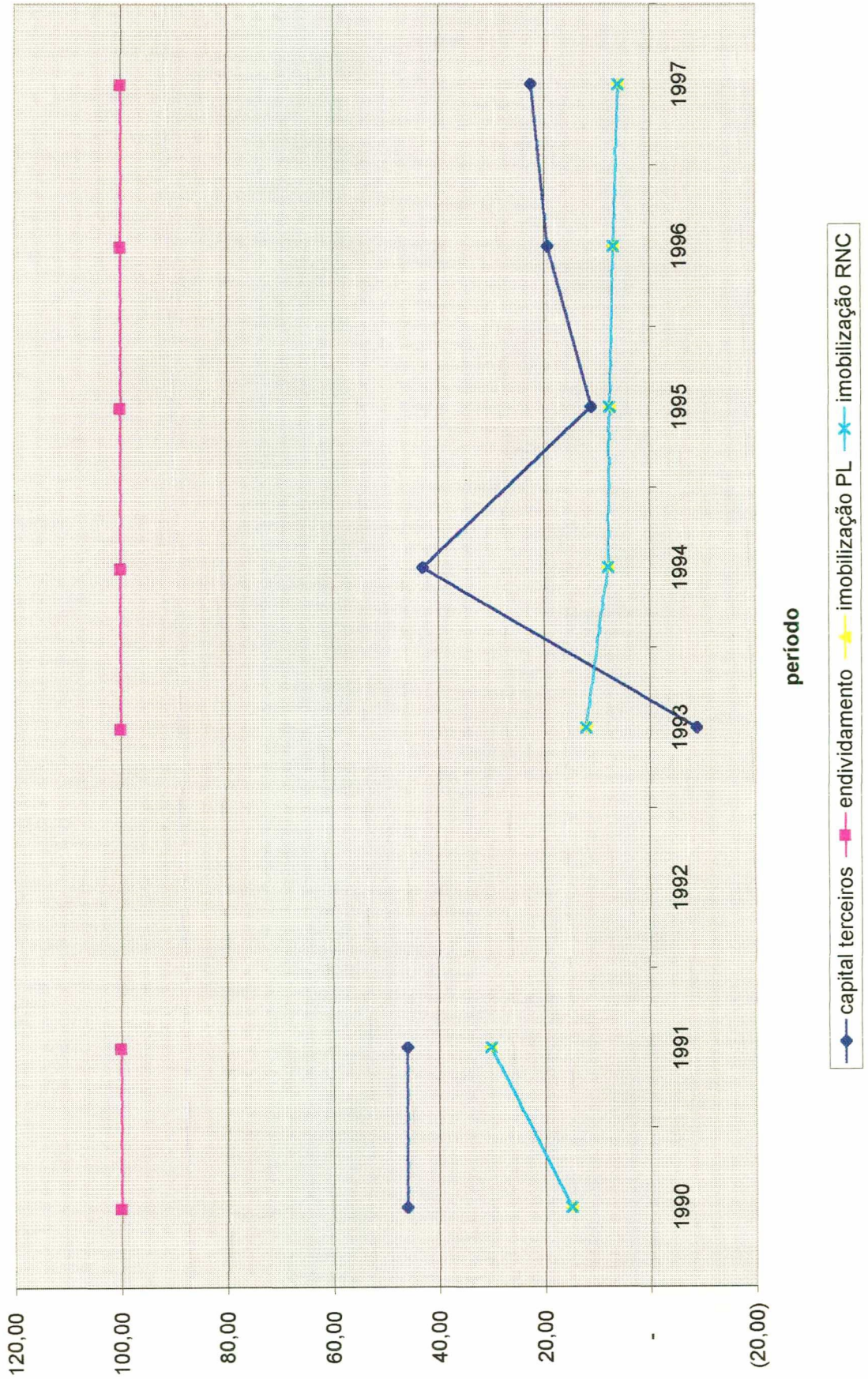
BALANÇO PATRIMONIAL								
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO								
1. Circulante	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Disponível	89,65%	79,30%	-	86,72%	94,46%	93,19%	93,71%	94,57%
Valores a Receber	3,82%	2,78%	-	-3,97%	5,87%	1,89%	0,60%	1,63%
Outros Créditos	2,42%	0,00%	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,26%	0,00%
Estoques	1,08%	0,00%	-	0,00%	0,77%	0,75%	0,00%	0,00%
2. Realizável L.P.	82,33%	76,53%	-	90,68%	87,83%	90,55%	92,84%	92,93%
3. Permanente	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Investimentos	10,35%	20,70%	-	13,28%	5,54%	6,81%	5,75%	4,92%
Imobilizado	2,11%	2,48%	-	2,65%	1,11%	1,27%	1,07%	0,92%
4. Contas Compensação	8,24%	18,22%	-	10,64%	4,42%	5,54%	4,68%	4,00%
	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,54%	0,51%
PASSIVO								
5. Circulante	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
6. Exigível L.P.	31,53%	31,52%	-	-9,56%	30,08%	9,89%	16,08%	18,27%
7. Patrimônio Líquido	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Capital	68,47%	68,48%	-	109,56%	69,92%	90,11%	83,38%	81,22%
Reservas de Capital	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	47,11%
Lucros/Prej. Acumul.	16,08%	14,15%	-	17,53%	7,37%	8,42%	7,11%	6,08%
8. Contas Compensação	52,39%	54,34%	-	92,03%	62,55%	81,69%	76,27%	28,03%
	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,54%	0,51%
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO								
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Receita Líquida	81,68%	80,87%	-	80,46%	80,16%	80,42%	80,89%	87,55%
Resultado Bruto	38,95%	47,76%	-	51,50%	48,58%	29,53%	19,29%	17,11%
Resultado Operacional	20,76%	17,34%	-	40,74%	33,55%	15,41%	5,42%	6,81%
Resultado Líquido	8,17%	-11,49%	-	34,88%	17,57%	10,92%	3,26%	6,81%

EMPRESA 03

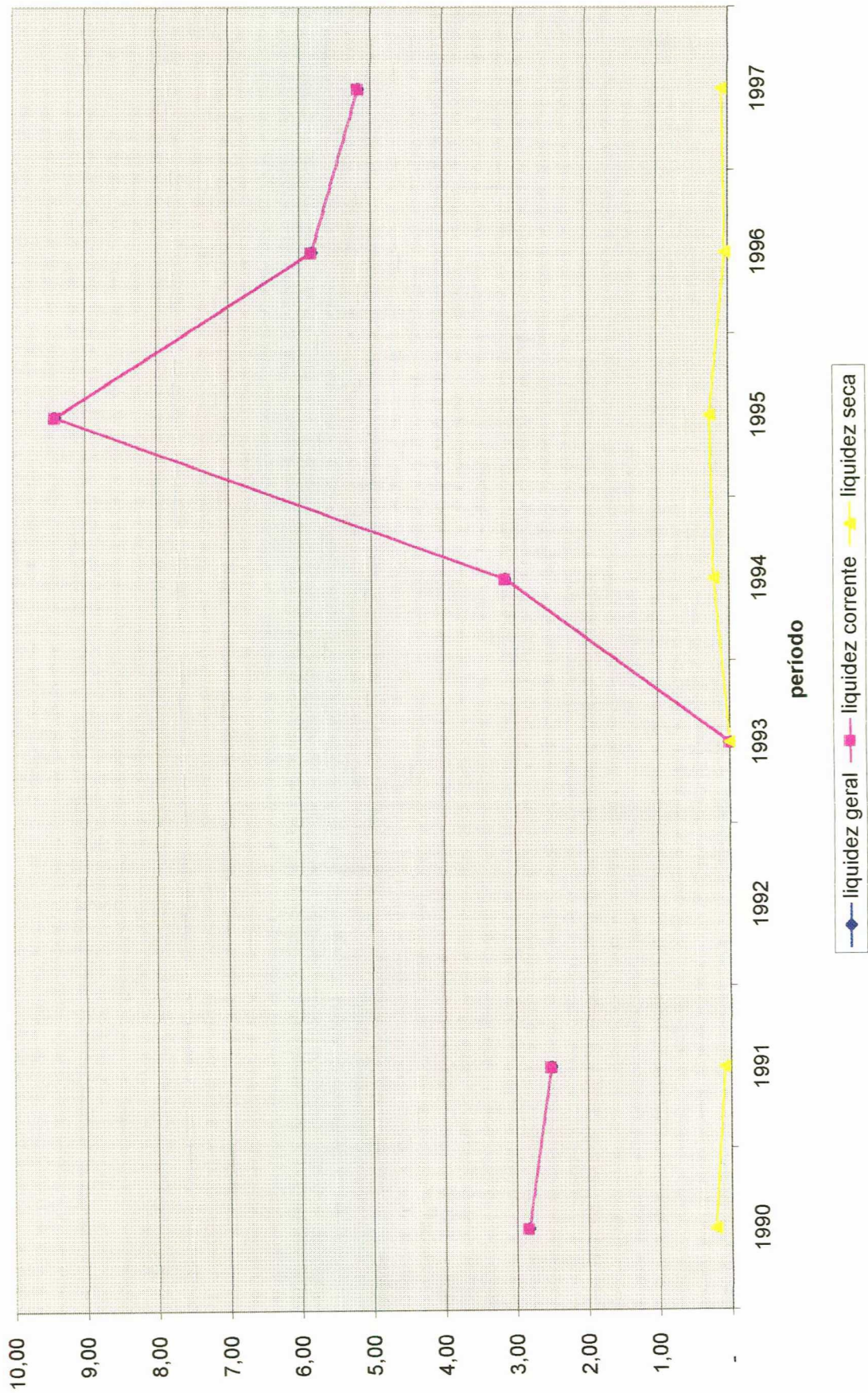
ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES

PERÍODO	1990	1992	1992	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Estrutura de Capital									
1. Participação de Capital de Terceiros	46,05	46,02			(8,73)	43,02	10,98	19,29	22,49
2. Composição do Endividamento	100,00	100,00			100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Imobilização do Patrimônio Líquido	15,12	30,22			12,13	7,92	7,56	6,90	6,06
4. Imobilização dos Recursos Não Correntes	15,12	30,22			12,13	7,92	7,56	6,90	6,06
Liquidez									
5. Liquidez Geral	2,84	2,52			(9,07)	3,14	9,42	5,83	5,18
6. Liquidez Corrente	2,84	2,52			(9,07)	3,14	9,42	5,83	5,18
7. Liquidez Seca	0,23	0,09			0,41	0,22	0,27	0,05	0,09
Rentabilidade									
8. Giro do Ativo	2,25	1,87			1,37	1,71	1,80	1,80	2,14
9. Margem Líquida	10,00	(14,20)			43,35	21,92	13,57	4,03	7,77
10. Rentabilidade do Ativo	22,53	(26,62)			59,56	37,40	24,37	7,24	16,60
11. Rentabilidade do PL	32,91	(38,87)			54,37	53,49	27,05	8,68	20,44

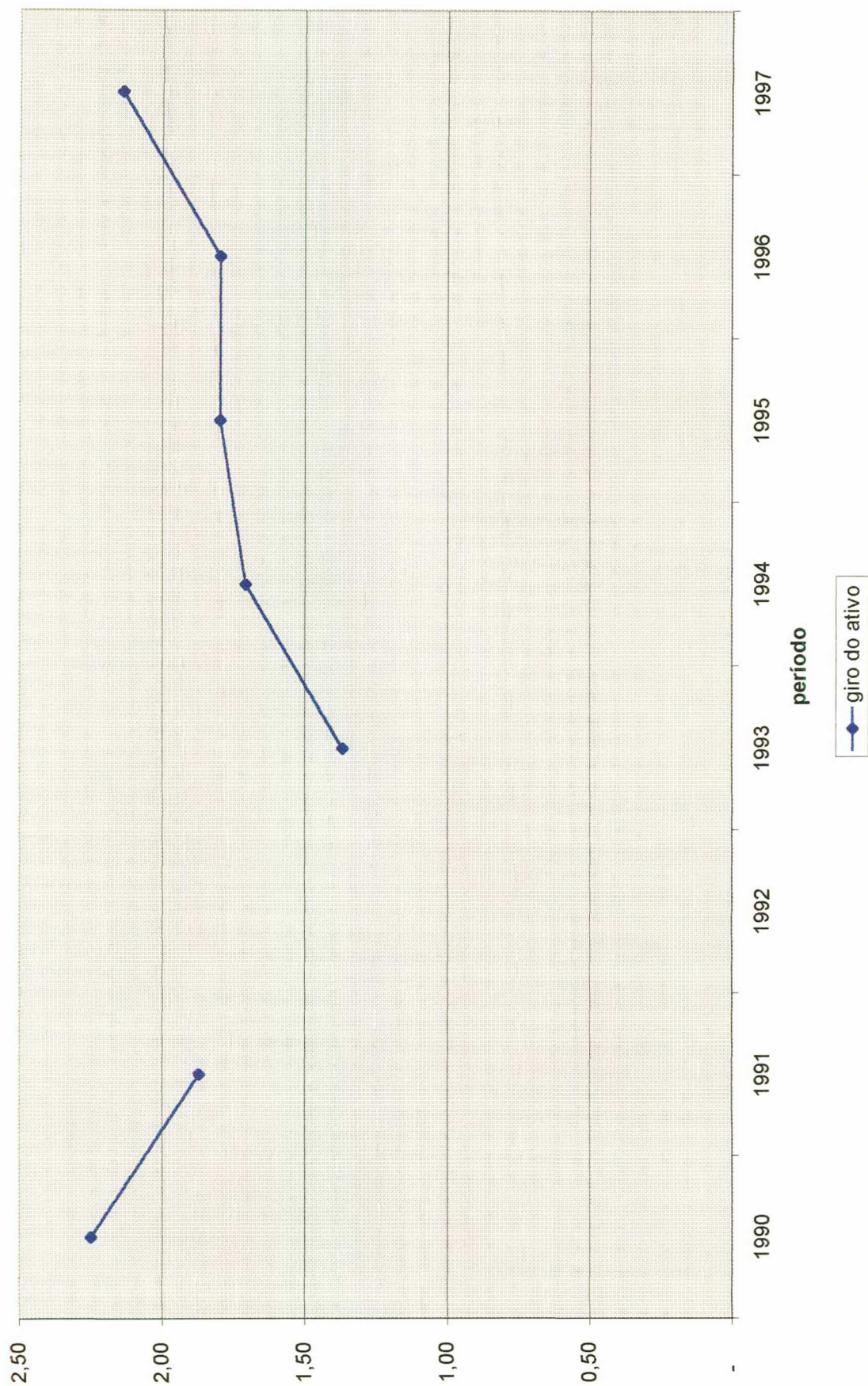
Evolução da Estrutura de Capital



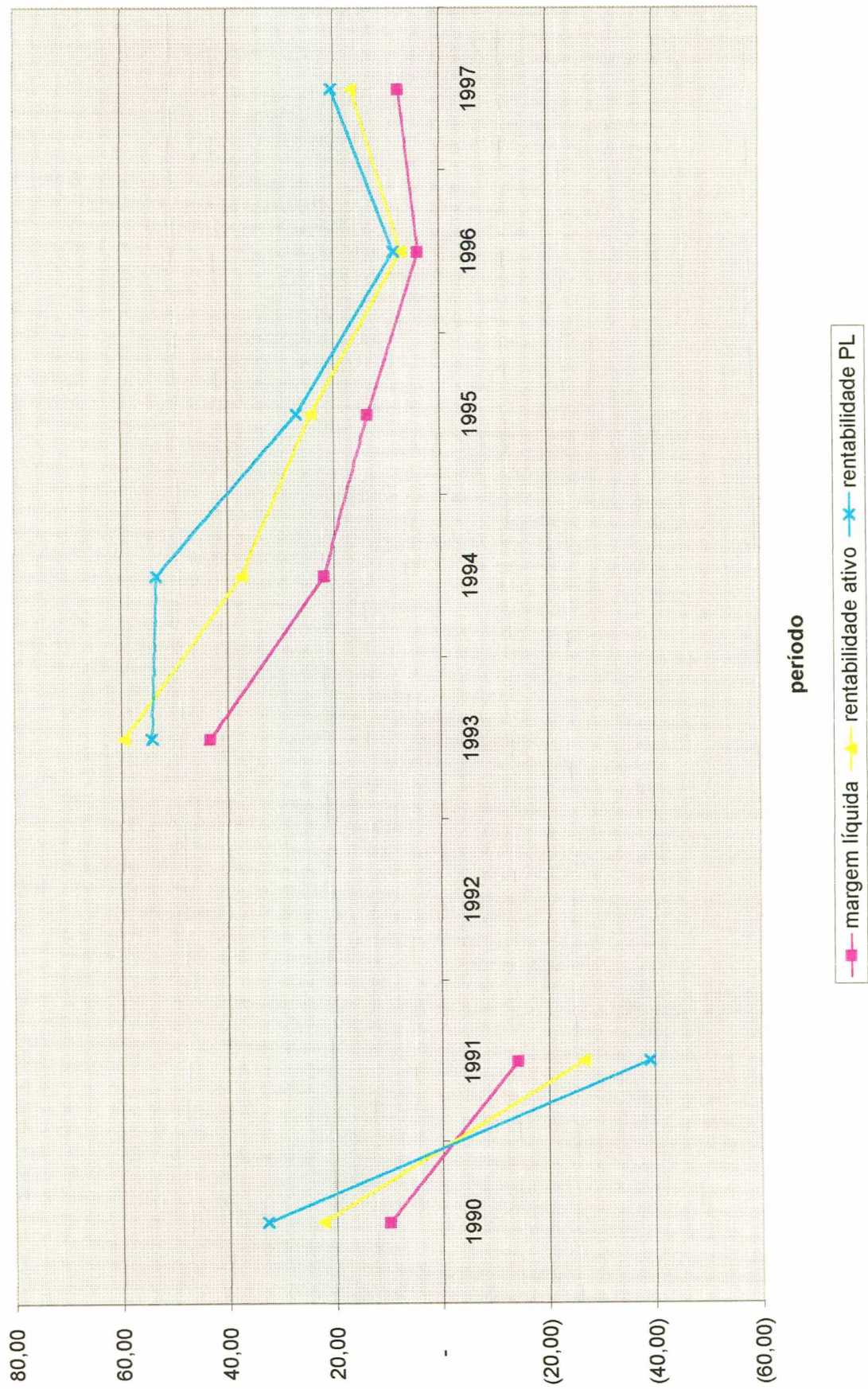
Evolução da Liquidez



Evolução do Giro do Ativo



Evolução da Rentabilidade



EMPRESA 04

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES HISTÓRICOS

BALANÇO PATRIMONIAL							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	9.615.297,74	114.090.723,48	1.752.500,85	12.338,17	32.178,97	52.923,16	42.084,27
1. Circulante	5.656.045,60	65.417.173,47	524.924,45	7.850,81	26.279,54	47.023,73	36.184,84
Disponível	797.734,92	2.000.316,78	246.306,56	828,77	665,60	651,43	1.391,23
Valores a Receber	-	-	-	2.044,85	2.044,85	2.044,85	-
Outros Créditos	198.317,43	1.001.646,19	10.615,89	56,59	1.388,89	1.997,25	1.918,50
Estoques	4.659.993,25	62.415.210,50	268.002,00	4.920,60	22.180,20	42.330,20	32.875,11
2. Realizável L.P.	-	-	-	-	-	-	-
3. Permanente	3.959.252,14	48.673.550,01	1.227.576,40	4.487,36	5.899,43	5.899,43	5.899,43
Investimentos	-	-	-	-	-	-	-
Imobilizado	3.959.252,14	48.673.550,01	1.227.576,40	4.487,36	5.899,43	5.899,43	5.899,43
PASSIVO	9.615.297,74	114.090.723,48	1.752.500,85	12.338,17	32.178,97	52.923,16	42.084,27
4. Circulante	1.314.554,70	14.174.140,51	283.903,86	3.428,53	1.684,71	10.145,96	12.691,44
5. Exigível L.P.	-	-	-	-	-	-	-
6. Patrimônio Líquido	8.300.743,04	99.916.582,97	1.468.596,99	8.909,64	30.494,26	42.777,20	29.392,83
Capital	2.000,00	2.000,00	2,00	0,01	0,01	6.877,00	6.877,00
Reservas de Capital	2.308.702,28	28.404.900,40	716.437,24	2.618,91	3.207,17	590,17	590,17
Lucros/Prej. Acumul.	5.990.040,76	71.509.682,57	752.157,75	6.290,72	27.287,08	35.310,03	21.925,66

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	9.832.773,30	107.010.165,60	2.277.758,20	51.235,73	81.639,11	95.564,30	112.690,15
Receita Líquida	8.193.437,08	90.884.563,04	2.007.108,39	42.493,94	68.472,05	79.160,82	108.471,48
Resultado Bruto	3.392.200,58	66.426.768,14	1.028.027,31	13.778,29	33.454,34	34.743,46	18.026,59
Resultado Operacional	1.680.354,45	47.372.455,10	258.938,48	6.090,44	22.639,98	15.416,48	(20.231,35)
Resultado Líquido	63.795,25	478.505,31	1.051.359,73	3.541,24	19.503,35	12.279,70	(13.384,37)

EMPRESA 04

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES CORRIGIDOS (U\$)

BALANÇO PATRIMONIAL							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO							
1. Circulante	8.996,35	9.210,15	5.374,04	14.584,13	33.071,91	50.936,63	37.709,92
Disponível	5.291,96	5.280,90	1.609,68	9.279,92	27.008,78	45.258,64	32.423,69
Valores a Receber	746,38	161,48	755,30	979,63	684,07	626,98	1.246,62
Outros Créditos	-	-	-	2.417,08	2.101,59	1.968,09	-
Estoques	185,55	80,86	32,55	66,89	1.427,43	1.922,28	1.719,09
2. Realizável L.P.	4.360,02	5.038,56	821,83	5.816,31	22.795,68	40.741,29	29.457,98
3. Permanente	-	-	-	-	-	-	-
Investimentos	3.704,39	3.929,25	3.764,36	5.304,21	6.063,13	5.677,99	5.286,23
Imobilizado	-	-	-	-	-	-	-
	3.704,39	3.929,25	3.764,36	5.304,21	6.063,13	5.677,99	5.286,23
PASSIVO							
4. Circulante	8.996,35	9.210,15	5.374,04	14.584,13	33.071,91	50.936,63	37.709,92
5. Exigível L.P.	1.229,94	1.144,23	870,59	4.052,64	1.731,46	9.765,12	11.372,26
6. Patrimônio Líquido	-	-	-	-	-	-	-
Capital	7.766,41	8.065,92	4.503,45	10.531,49	31.340,45	41.171,51	26.337,66
Reservas de Capital	1,87	0,16	0,01	0,01	0,01	6.618,86	6.162,19
Reservas de Prej. Acumul.	2.160,09	2.293,03	2.196,95	3.095,64	3.296,17	568,02	528,83
Lucros/Prej. Acumul.	5.604,45	5.772,73	2.306,49	7.435,84	28.044,28	33.984,63	19.646,65

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	9.199,83	8.638,56	6.984,74	60.562,33	83.904,53	91.977,19	100.976,84
Receita Líquida	7.666,02	7.336,80	6.154,79	50.229,24	70.372,10	76.189,43	97.196,67
Resultado Bruto	3.173,84	5.362,40	3.152,44	16.286,39	34.382,67	33.439,33	16.152,86
Resultado Operacional	1.572,19	3.824,21	794,03	7.199,10	23.268,22	14.837,81	(18.128,45)
Resultado Líquido	59,69	38,63	3.223,99	4.185,86	20.044,55	11.818,77	(11.993,16)
taxa dólar	1.068,8000	12.387,5000	326,1050	0,8460	0,9730	1,0390	1,1160

EMPRESA 04

ANÁLISE HORIZONTAL

	BALANÇO PATRIMONIAL						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	100,00	102,38	59,74	162,11	367,61	566,19	419,17
1. Circulante	100,00	99,79	30,42	175,36	510,37	855,23	612,70
Disponível	100,00	21,63	101,19	131,25	91,65	84,00	167,02
Valores a Receber	100,00	100,00	100,00	100,00	86,95	81,42	-
Outros Créditos	100,00	43,58	17,54	36,05	769,29	1.035,98	926,47
Estoques	100,00	115,56	18,85	133,40	522,83	934,43	675,64
2. Realizável L.P.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Permanente	100,00	106,07	101,62	143,19	163,67	153,28	142,70
Investimentos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Imobilizado	100,00	106,07	101,62	143,19	163,67	153,28	142,70
PASSIVO	100,00	102,38	59,74	162,11	367,61	566,19	419,17
4. Circulante	100,00	93,03	70,78	329,50	140,78	793,95	924,62
5. Exigível L.P.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
6. Patrimônio Líquido	100,00	103,86	57,99	135,60	403,54	530,12	339,12
Capital	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Reservas de Capital	100,00	106,15	101,71	143,31	152,59	26,30	24,48
Lucros/Prej. Acumul.	100,00	103,00	41,15	132,68	500,39	606,39	350,55

	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	100,00	93,90	75,92	658,30	912,02	999,77	1.097,60
Receita Líquida	100,00	95,71	80,29	655,22	917,97	993,86	1.267,89
Resultado Bruto	100,00	168,96	99,33	513,14	1.083,31	1.053,59	508,94
Resultado Operacional	100,00	243,24	50,51	457,90	1.479,99	943,77	(1.153,07)
Resultado Líquido	100,00	64,72	5.401,35	7.012,83	33.581,84	19.800,69	(20.092,86)

EMPRESA 04

ANÁLISE VERTICAL

BALANÇO PATRIMONIAL							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO							
1. Circulante	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Disponível	58,82%	57,34%	29,95%	63,63%	81,67%	88,85%	85,98%
Valores a Receber	8,30%	1,75%	14,05%	6,72%	2,07%	1,23%	3,31%
Outros Créditos	0,00%	0,00%	0,00%	16,57%	6,35%	3,86%	0,00%
Estoques	2,06%	0,88%	0,61%	0,46%	4,32%	3,77%	4,56%
2. Realizável L.P.	48,46%	54,71%	15,29%	39,88%	68,93%	79,98%	78,12%
3. Permanente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Investimentos	41,18%	42,66%	70,05%	36,37%	18,33%	11,15%	14,02%
Imobilizado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X	41,18%	42,66%	70,05%	36,37%	18,33%	11,15%	14,02%
PASSIVO							
4. Circulante	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
5. Exigível L.P.	13,67%	12,42%	16,20%	27,79%	5,24%	19,17%	30,16%
6. Patrimônio Líquido	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Capital	86,33%	87,58%	83,80%	72,21%	94,76%	80,83%	69,84%
Reservas de Capital	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,99%	16,34%
Lucros/Prej. Acumul.	24,01%	24,90%	40,88%	21,23%	9,97%	1,12%	1,40%
	62,30%	62,68%	42,92%	50,99%	84,80%	66,72%	52,10%

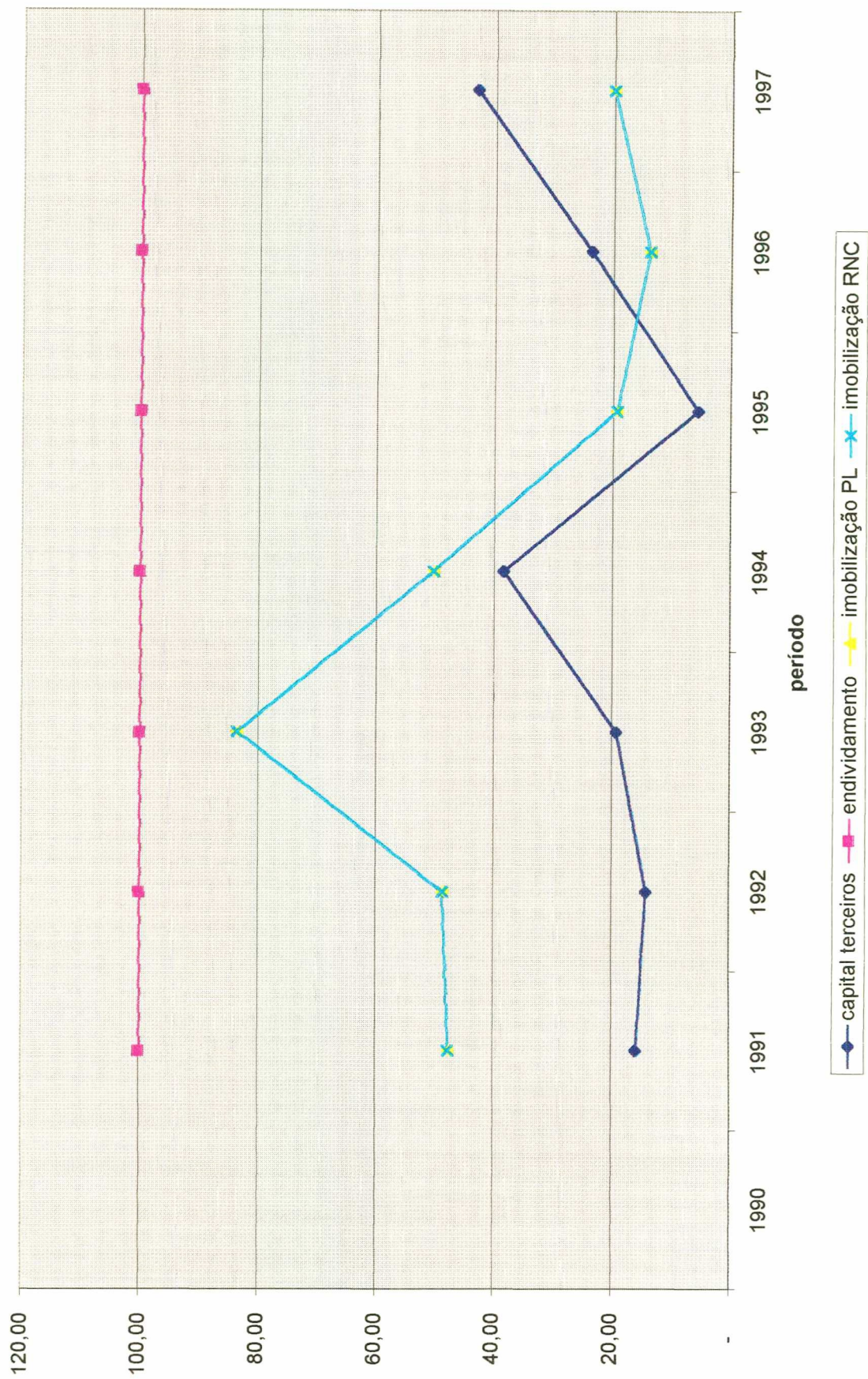
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Receita Líquida	83,33%	84,93%	88,12%	82,94%	83,87%	82,84%	96,26%
Resultado Bruto	34,50%	62,08%	45,13%	26,89%	40,98%	36,36%	16,00%
Resultado Operacional	17,09%	44,27%	11,37%	11,89%	27,73%	16,13%	-17,95%
Resultado Líquido	0,65%	0,45%	46,16%	6,91%	23,89%	12,85%	-11,88%

EMPRESA 04

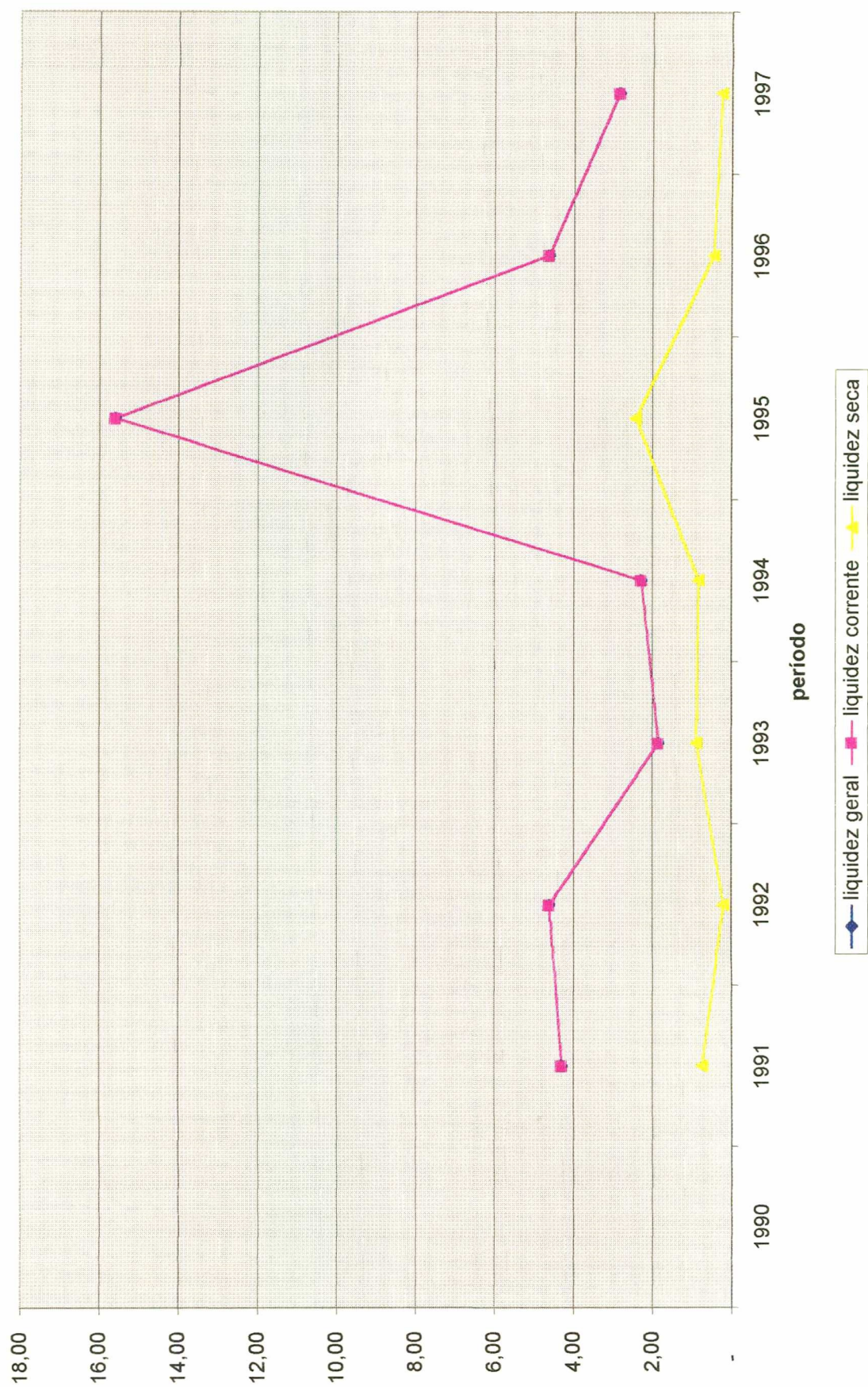
ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES

PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Estrutura de Capital							
1. Participação de Capital de Terceiros	15,84	14,19	19,33	38,48	5,52	23,72	43,18
2. Composição do Endividamento	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Imobilização do Patrimônio Líquido	47,70	48,71	83,59	50,37	19,35	13,79	20,07
4. Imobilização dos Recursos Não Correntes	47,70	48,71	83,59	50,37	19,35	13,79	20,07
Liquidez							
5. Liquidez Geral	4,30	4,62	1,85	2,29	15,60	4,63	2,85
6. Liquidez Corrente	4,30	4,62	1,85	2,29	15,60	4,63	2,85
7. Liquidez Seca	0,76	0,21	0,90	0,85	2,43	0,46	0,26
Rentabilidade							
8. Giro do Ativo	0,85	0,80	1,15	3,44	2,13	1,50	2,58
9. Margem Líquida	0,78	0,53	52,38	8,33	28,48	15,51	(12,34)
10. Rentabilidade do Ativo	0,66	0,42	59,99	28,70	60,61	23,20	(31,80)
11. Rentabilidade do PL	0,77	0,48	71,59	39,75	63,96	28,71	(45,54)

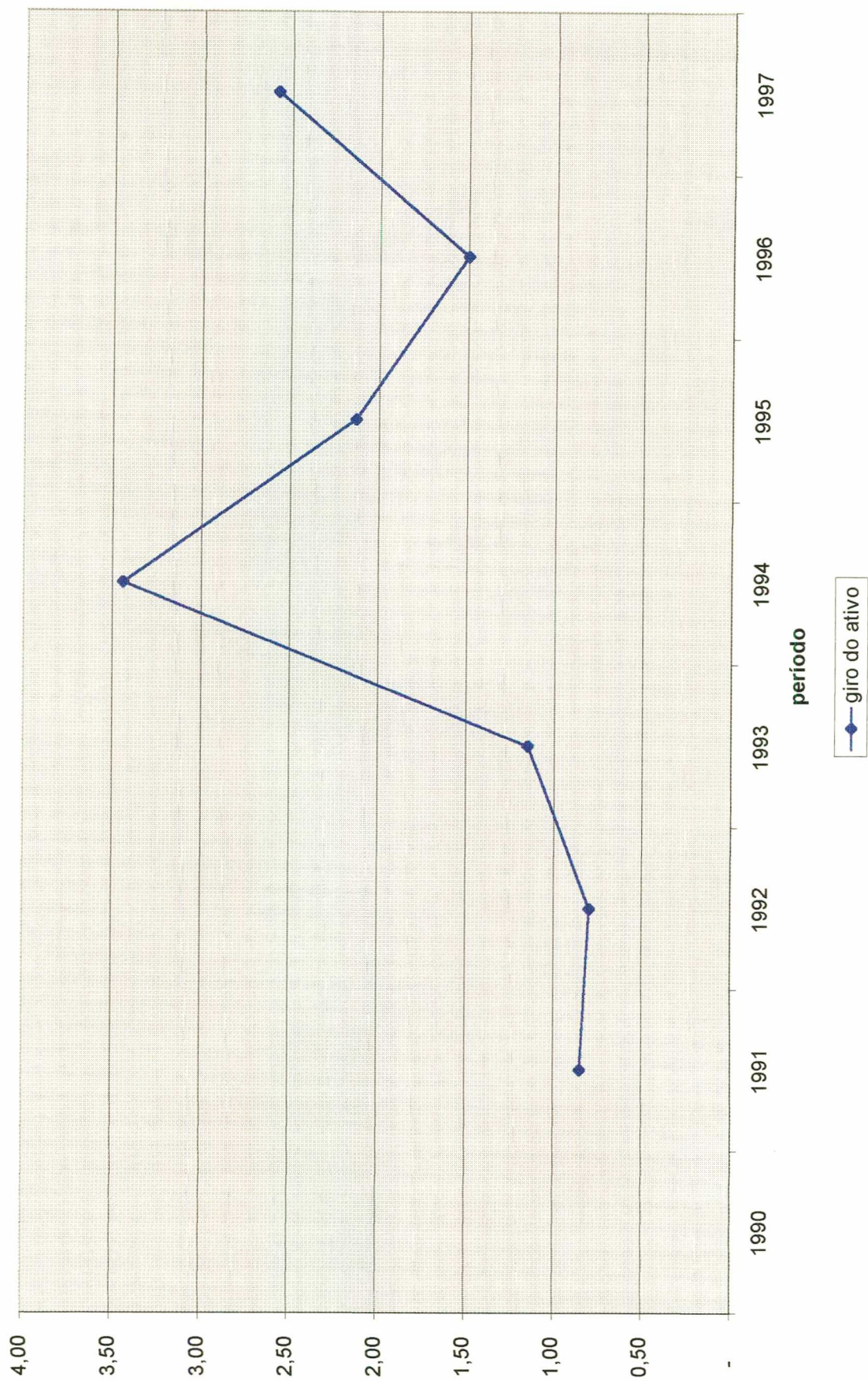
Evolução da Estrutura de Capital



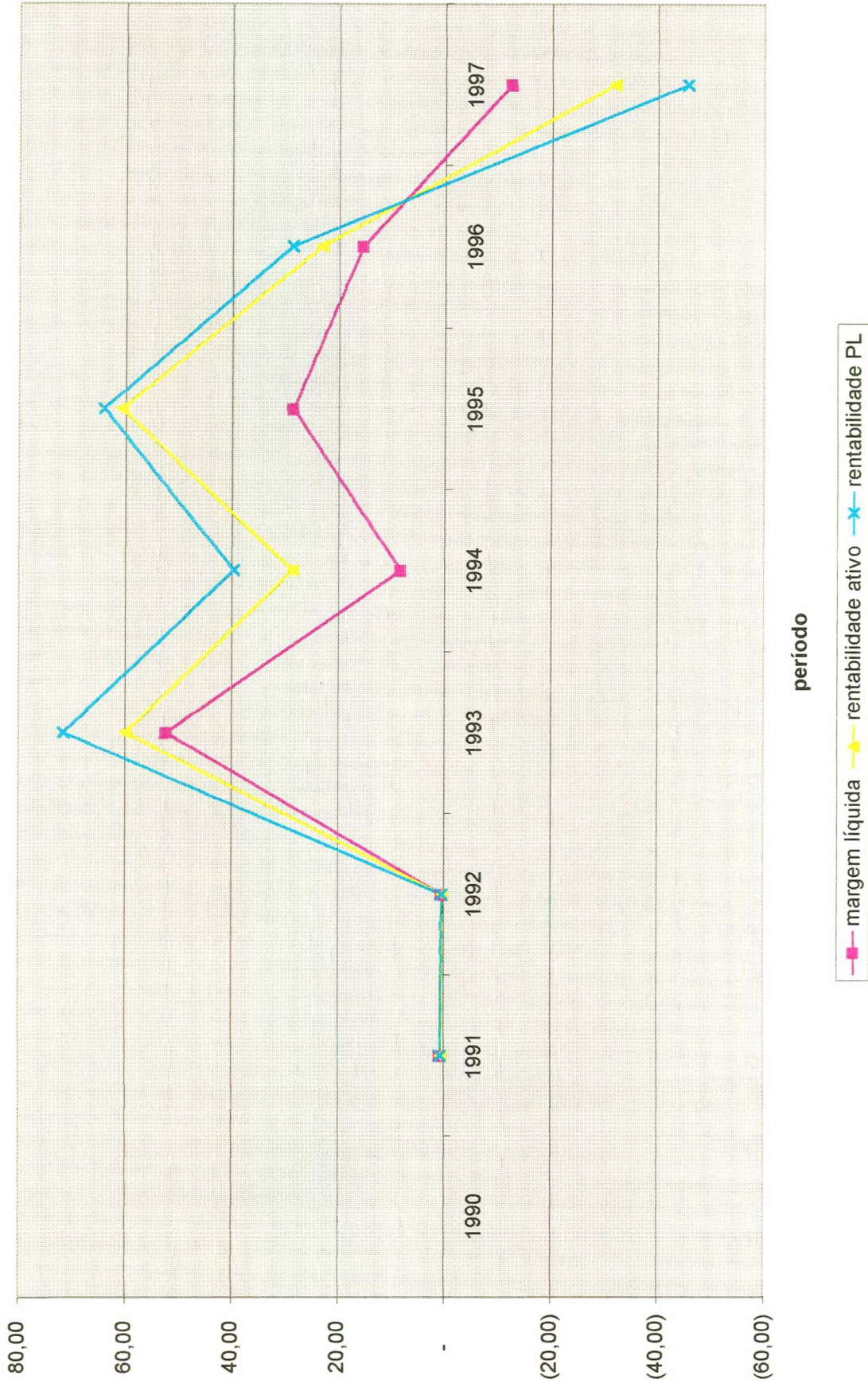
Evolução da Liquidez



Evolução do Giro do Ativo



Evolução da Rentabilidade



EMPRESA 05

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES HISTÓRICOS

PERÍODO	BALANÇO PATRIMONIAL						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO							
1. Circulante	7.486.466,52	70.162.408,93	2.227.154,34	41.009,29	39.125,62	34.129,79	32.915,91
Disponível	4.478.096,90	31.910.248,20	1.309.056,10	37.507,82	35.072,27	29.776,44	28.562,56
Valores a Receber	2.500.568,90	1.289.930,71	5.756,10	29.227,57	18.191,55	11.609,64	13.586,67
Outros Créditos	-	3.080.000,00	-	-	-	-	-
Estoque	1.977.528,00	704.317,49	-	872,53	1.782,04	1.304,38	1.230,15
2. Realizável L.P.	-	26.836.000,00	1.303.300,00	7.407,72	15.098,68	16.862,42	13.745,74
3. Permanente	3.008.369,62	38.252.160,73	918.098,24	3.501,47	4.053,35	4.353,35	4.353,35
Investimentos	-	-	-	-	-	-	-
Imobilizado	3.008.369,62	38.252.160,73	918.098,24	3.501,47	4.053,35	4.353,35	4.353,35
PASSIVO							
4. Circulante	7.486.466,52	70.162.408,93	2.227.154,36	41.009,36	39.125,62	34.129,79	32.915,91
5. Exigível L.P.	903.365,63	14.895.625,07	426.333,49	6.651,31	3.436,14	5.560,95	3.892,76
6. Patrimônio Líquido	6.583.100,89	55.266.783,86	1.800.820,87	34.358,05	35.689,48	28.568,84	29.023,15
Capital	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000,00	0,72	0,72	0,72	0,72
Reservas de Capital	2.351.548,72	51.496.294,40	1.347.208,92	4.931,26	6.039,08	6.039,08	6.039,08
Lucros/Prej. Acumul.	2.231.552,17	1.770.489,46	451.611,95	29.426,07	29.649,68	22.529,04	22.983,35

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

PERÍODO	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	11.475.430,00	100.232.288,00	2.493.128,00	147.921,27	75.074,07	37.390,93	37.120,03
Receita Líquida	9.467.866,11	83.259.434,20	2.044.526,34	120.987,49	61.930,25	30.537,27	33.708,81
Resultado Bruto	4.095.252,24	20.969.730,65	1.310.696,29	37.929,11	9.024,58	2.401,66	8.675,30
Resultado Operacional	3.209.407,19	15.974.807,66	843.529,69	33.333,18	1.394,57	(6.112,95)	454,31
Resultado Líquido	2.231.552,17	(25.663.368,85)	406.961,54	27.775,23	(6.383,05)	(7.120,64)	454,31

EMPRESA 05

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES CORRIGIDOS (US\$)

BALANÇO PATRIMONIAL							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	7.004,55	5.663,97	6.829,56	48.474,34	40.211,33	32.848,69	29.494,54
1. Circulante	4.189,84	2.576,00	4.014,22	44.335,48	36.045,50	28.658,75	25.593,69
Disponível	2.339,60	104,13	17,65	34.547,96	18.696,35	11.173,86	12.174,44
Valores a Receber	-	248,64	-	-	-	-	-
Outros Créditos	-	56,86	-	1.031,36	1.831,49	1.255,42	1.102,28
Estoques	1.850,23	2.166,38	3.996,57	8.756,17	15.517,66	16.229,47	12.316,97
2. Realizável L.P.	-	-	-	-	-	-	-
3. Permanente	2.814,72	3.087,96	2.815,35	4.138,85	4.165,83	4.189,94	3.900,85
Investimentos	-	-	-	-	-	-	-
Imobilizado	2.814,72	3.087,96	2.815,35	4.138,85	4.165,83	4.189,94	3.900,85
PASSIVO	7.004,55	5.663,97	6.829,56	48.474,42	40.211,33	32.848,69	29.494,54
4. Circulante	845,21	1.202,47	1.307,35	7.862,07	3.531,49	5.352,21	3.488,14
5. Exigível L.P.	-	-	-	-	-	-	-
6. Patrimônio Líquido	6.159,34	4.461,50	5.522,21	40.612,35	36.679,84	27.496,48	26.006,41
Capital	1.871,26	161,45	6,13	0,85	0,74	0,69	0,65
Reservas de Capital	2.200,18	4.157,12	4.131,21	5.828,91	6.206,66	5.812,40	5.411,36
Lucros/Prej. Acumul.	2.087,90	142,93	1.384,87	34.782,59	30.472,44	21.683,39	20.594,40

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	10.736,74	8.091,41	7.645,17	174.847,84	77.157,32	35.987,42	33.261,68
Receita Líquida	8.858,41	6.721,25	6.269,53	143.011,22	63.648,77	29.391,02	30.205,03
Resultado Bruto	3.831,64	1.692,81	4.019,25	44.833,46	9.275,01	2.311,51	7.773,57
Resultado Operacional	3.002,81	1.289,59	2.586,68	39.400,92	1.433,27	(5.883,49)	407,09
Resultado Líquido	2.087,90	(2.071,71)	1.247,95	32.831,24	(6.560,17)	(6.853,36)	407,09
taxa dólar	1.068,8000	12.387,5000	326,1050	0,8460	0,9730	1,0390	1,1160

EMPRESA 05

ANÁLISE HORIZONTAL

BALANÇO PATRIMONIAL							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	100,00	80,86	97,50	692,04	574,07	468,96	421,08
1. Circulante	100,00	61,48	95,81	1.058,17	860,31	684,01	610,85
Disponível	100,00	4,45	0,75	1.476,66	799,12	477,60	520,36
Valores a Receber	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Outros Créditos	100,00	100,00	100,00	100,00	177,58	121,72	106,88
Estoques	100,00	117,09	216,00	473,25	838,69	877,16	665,70
2. Realizável L.P.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Permanente	100,00	109,71	100,02	147,04	148,00	148,86	138,59
Investimentos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Imobilizado	100,00	109,71	100,02	147,04	148,00	148,86	138,59
PASSIVO	100,00	80,86	97,50	692,04	574,07	468,96	421,08
4. Circulante	100,00	142,27	154,68	930,19	417,82	633,24	412,69
5. Exigível L.P.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
6. Patrimônio Líquido	100,00	72,43	89,66	659,36	595,52	446,42	422,23
Capital	100,00	8,63	0,33	0,05	0,04	0,04	0,03
Reservas de Capital	100,00	188,94	187,77	264,93	282,10	264,18	245,95
Lucros/Prej. Acumul.	100,00	6,85	66,33	1.665,91	1.459,47	1.038,52	986,37
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	100,00	75,36	71,21	1.628,50	718,63	335,18	309,79
Receita Líquida	100,00	75,87	70,77	1.614,41	718,51	331,79	340,98
Resultado Bruto	100,00	44,18	104,90	1.170,09	242,06	60,33	202,88
Resultado Operacional	100,00	42,95	86,14	1.312,13	47,73	(195,93)	13,56
Resultado Líquido	100,00	(99,22)	59,77	1.572,45	(314,20)	(328,24)	19,50

EMPRESA 05

ANÁLISE VERTICAL

BALANÇO PATRIMONIAL							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1. Circulante	59,82%	45,48%	58,78%	91,46%	89,64%	87,24%	86,77%
Disponível	33,40%	1,84%	0,26%	71,27%	46,50%	34,02%	41,28%
Valores a Receber	0,00%	4,39%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Outros Créditos	0,00%	1,00%	0,00%	2,13%	4,55%	3,82%	3,74%
Estoques	26,41%	38,25%	58,52%	18,06%	38,59%	49,41%	41,76%
2. Realizável L.P.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Permanente	40,18%	54,52%	41,22%	8,54%	10,36%	12,76%	13,23%
Investimentos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Imobilizado	40,18%	54,52%	41,22%	8,54%	10,36%	12,76%	13,23%
PASSIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4. Circulante	12,07%	21,23%	19,14%	16,22%	8,78%	16,29%	11,83%
5. Exigível L.P.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Patrimônio Líquido	87,93%	78,77%	80,86%	83,78%	91,22%	83,71%	88,17%
Capital	26,71%	2,85%	0,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Reservas de Capital	31,41%	73,40%	60,49%	12,02%	15,44%	17,69%	18,35%
Lucros/Prej. Acumul.	29,81%	2,52%	20,28%	71,75%	75,78%	66,01%	69,82%
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO							
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Receita Líquida	82,51%	83,07%	82,01%	81,79%	82,49%	81,67%	90,81%
Resultado Bruto	35,69%	20,92%	52,57%	25,64%	12,02%	6,42%	23,37%
Resultado Operacional	27,97%	15,94%	33,83%	22,53%	1,86%	-16,35%	1,22%
Resultado Líquido	19,45%	-25,60%	16,32%	18,78%	-8,50%	-19,04%	1,22%

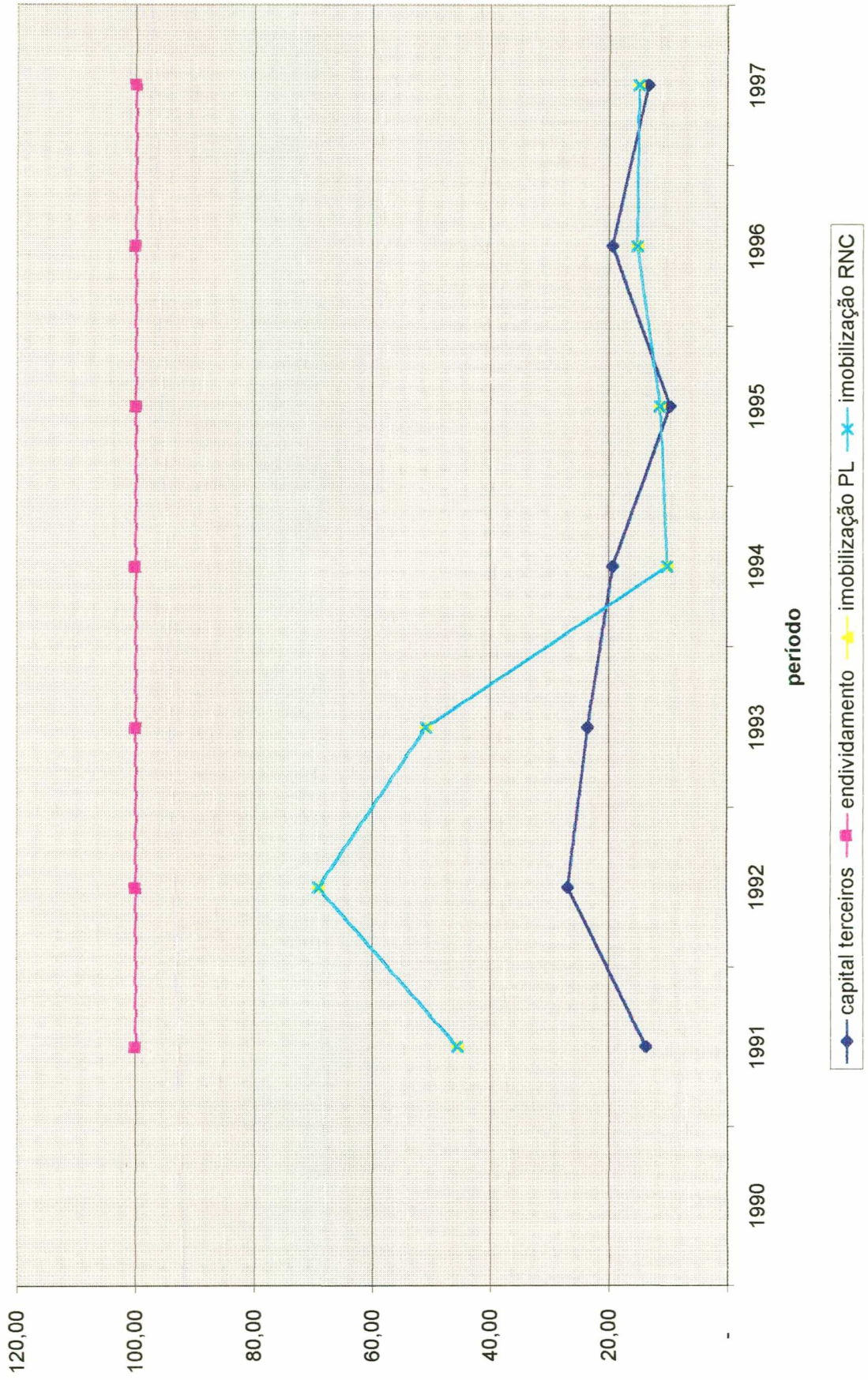
EMPRESA 05

ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES

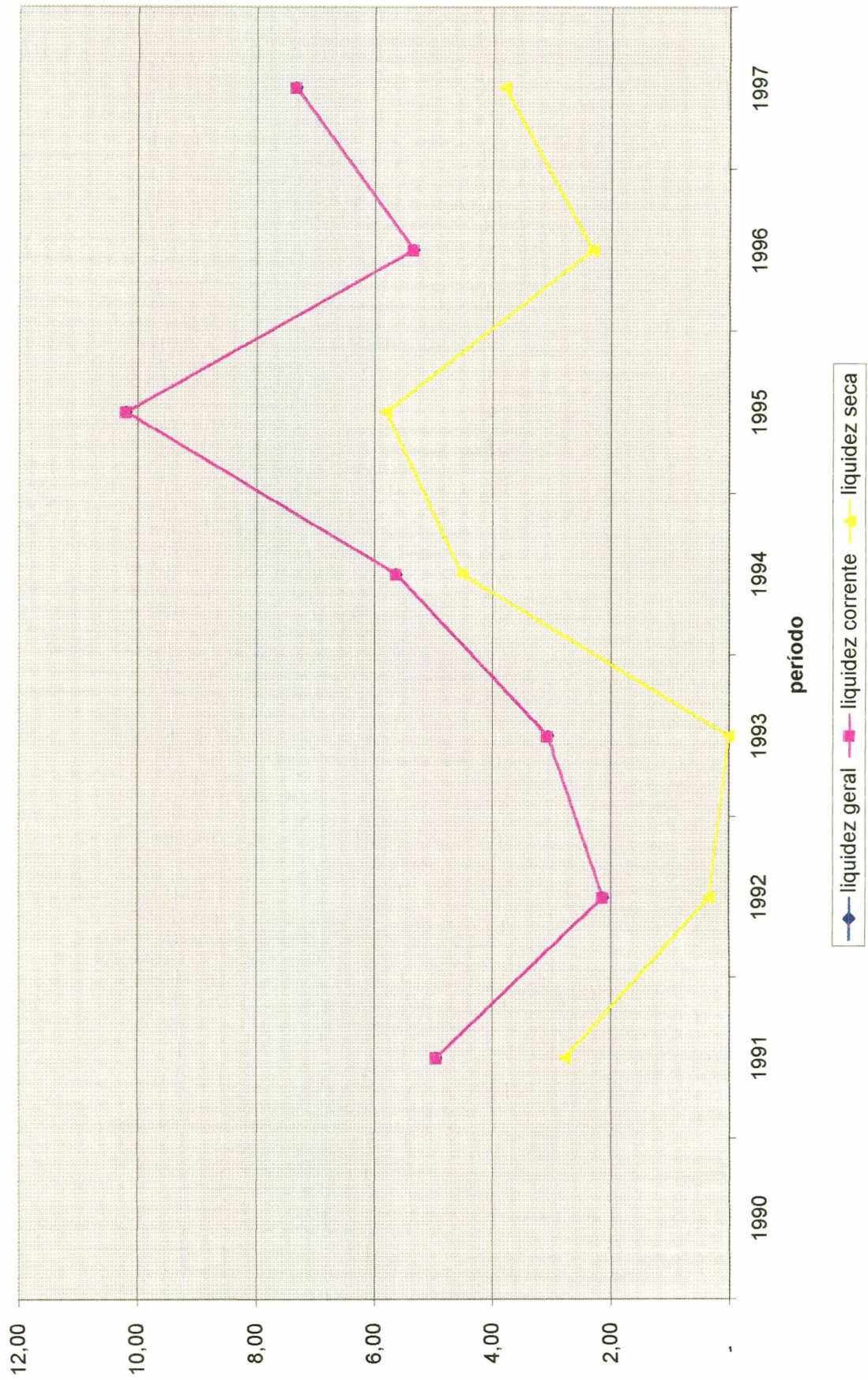
PERÍODO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Estrutura de Capital							
1. Participação de Capital de Terceiros	13,72	26,95	23,67	19,36	9,63	19,47	13,41
2. Composição do Endividamento	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Imobilização do Patrimônio Líquido	45,70	69,21	50,98	10,19	11,36	15,24	15,00
4. Imobilização dos Recursos Não Correntes	45,70	69,21	50,98	10,19	11,36	15,24	15,00
Liquidez							
5. Liquidez Geral	4,96	2,14	3,07	5,64	10,21	5,35	7,34
6. Liquidez Corrente	4,96	2,14	3,07	5,64	10,21	5,35	7,34
7. Liquidez Seca	2,77	0,34	0,01	4,53	5,81	2,32	3,81
Rentabilidade							
8. Giro do Ativo	1,26	1,19	0,92	2,95	1,58	0,89	1,02
9. Margem Líquida	23,57	(30,82)	19,90	22,96	(10,31)	(23,32)	1,35
10. Rentabilidade do Ativo	29,81	(36,58)	18,27	67,73	(16,31)	(20,86)	1,38
11. Rentabilidade do PL	33,90	(46,44)	22,60	80,84	(17,88)	(24,92)	1,57

v

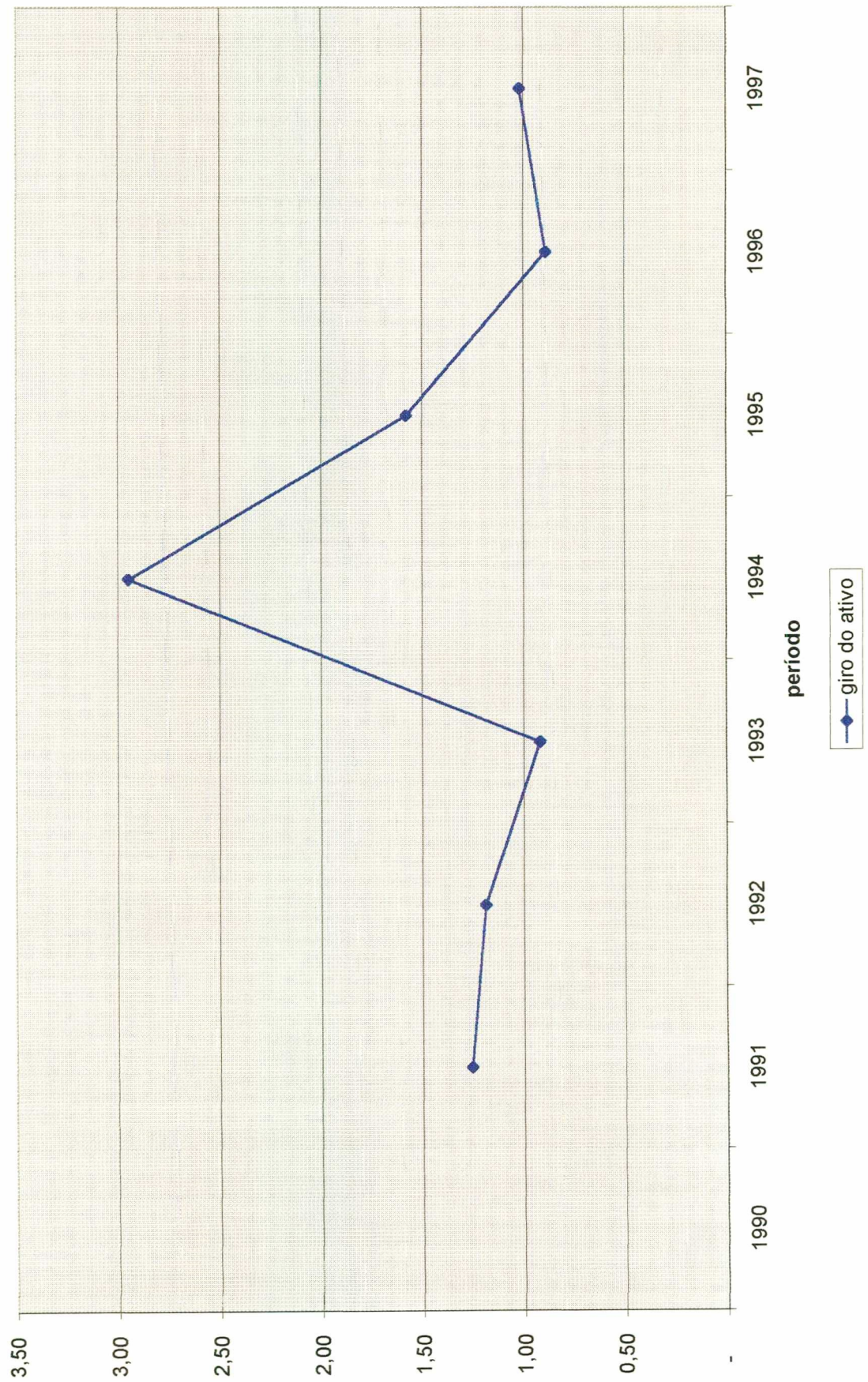
Evolução da Estrutura de Capital



Evolução da Liquidez



Evolução do Giro do Ativo



Evolução da Rentabilidade



período

EMPRESA 06

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES HISTÓRICOS

BALANÇO PATRIMONIAL									
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
ATIVO	376.026,23	4.351.909,44	19.252.742,58	458.022,54	7.045,94	36.174,38	35.938,96	38.213,10	
1. Circulante	376.025,53	4.351.908,74	19.252.741,88	447.522,54	7.042,13	35.765,57	35.530,15	37.804,29	
Disponível	183.710,44	3.644.426,74	14.628.696,43	380.267,64	5.409,45	35.257,55	30.458,65	36.528,27	
Valores a Receber	-	-	-	-	-	-	-	-	
Outros Créditos	17.452,96	36.470,00	140.380,60	-	56,40	13,32	33,61	33,61	
Estoques	174.862,13	671.012,00	4.483.664,85	67.254,90	1.576,28	494,70	5.037,89	1.242,41	
2. Realizável L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	
3. Permanente	0,70	0,70	0,70	10.500,00	3,81	408,81	408,81	408,81	
Investimentos	0,48	0,48	0,48	-	-	-	-	-	
Imobilizado	0,22	0,22	0,22	10.500,00	3,81	408,81	408,81	408,81	
PASSIVO	376.026,23	4.351.909,44	19.252.742,58	458.022,57	7.046,03	36.174,38	35.938,96	38.213,10	
4. Circulante	83.903,51	549.720,47	3.400.080,00	35.089,23	188,73	527,51	518,47	206,43	
5. Exigível L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	
6. Patrimônio Líquido	292.122,72	3.802.188,97	15.852.662,58	422.933,34	6.857,30	35.646,87	35.420,49	38.006,67	
Capital	100,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000,00	0,36	0,36	0,36	0,36	
Reservas de Capital	1,13	-	-	-	-	-	-	-	
Lucros/Prej. Acumul.	292.021,59	2.802.188,97	14.852.662,58	421.933,34	6.856,94	35.646,51	35.420,13	38.006,31	
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO									
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
Receita Bruta	1.147.643,00	10.320.305,34	69.569.066,00	1.306.676,00	18.565,59	54.051,50	29.318,00	36.429,59	
Receita Líquida	1.017.157,75	9.875.692,88	67.278.606,00	1.265.178,08	17.890,25	52.497,24	28.136,09	34.510,01	
Resultado Bruto	406.576,03	5.374.600,97	16.231.572,80	750.674,48	9.003,26	33.002,09	11.977,57	11.262,78	
Resultado Operacional	287.256,64	3.424.248,67	12.746.164,27	420.147,45	6.877,64	29.474,19	55,09	2.586,18	
Resultado Líquido	275.780,21	2.510.167,38	12.050.473,61	407.080,69	6.703,52	28.789,57	(226,38)	2.586,18	

EMPRESA 06

DEMONSTRAÇÕES EM VALORES CORRIGIDOS (US\$)

PERÍODO	BALANÇO PATRIMONIAL							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO								
1. Circulante	2.211,14	4.071,77	1.554,21	1.404,52	8.328,53	37.178,19	34.589,95	34.241,13
Disponível	2.211,13	4.071,77	1.554,21	1.372,33	8.324,03	36.758,04	34.196,49	33.874,81
Valores a Receber	1.080,27	3.409,83	1.180,92	1.166,09	6.394,15	36.235,92	29.315,35	32.731,42
Outros Créditos	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Créditos	102,63	34,12	11,33	-	66,67	13,69	32,35	30,12
Estoques	1.028,24	627,82	361,95	206,24	1.863,22	508,43	4.848,79	1.113,27
2. Realizável L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Permanente	0,00	0,00	0,00	32,20	4,50	420,15	393,46	366,32
Investimentos	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-	-
Imobilizado	0,00	0,00	0,00	32,20	4,50	420,15	393,46	366,32
PASSIVO								
4. Circulante	2.211,14	4.071,77	1.554,21	1.404,52	8.328,64	37.178,19	34.589,95	34.241,13
5. Exigível L.P.	493,38	514,33	274,48	107,60	223,09	542,15	499,01	184,97
6. Patrimônio Líquido	1.717,76	3.557,44	1.279,73	1.296,92	8.105,56	36.636,04	34.090,94	34.056,16
Capital	0,59	935,63	80,73	3,07	0,43	0,37	0,35	0,32
Reservas de Capital	0,01	-	-	-	-	-	-	-
Lucros/Prej. Acumul.	1.717,17	2.621,81	1.199,00	1.293,86	8.105,13	36.635,67	34.090,60	34.055,83

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

PERÍODO	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	6.748,46	9.655,97	5.616,07	4.006,92	21.945,14	55.551,39	28.217,52	32.643,00
Receita Líquida	5.981,17	9.239,98	5.431,17	3.879,66	21.146,87	53.954,00	27.079,97	30.922,95
Resultado Bruto	2.390,78	5.028,63	1.310,32	2.301,94	10.642,15	33.917,87	11.527,98	10.092,10
Resultado Operacional	1.689,15	3.203,83	1.028,95	1.288,38	8.129,60	30.292,08	53,02	2.317,37
Resultado Líquido	1.621,66	2.348,58	972,79	1.248,31	7.923,78	29.588,46	(217,88)	2.317,37
taxa dólar	170,0600	1.068,8000	12.387,5000	326,1050	0,8460	0,9730	1,0390	1,1160

EMPRESA 06

ANÁLISE HORIZONTAL

BALANÇO PATRIMONIAL								
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	100,00	184,15	70,29	63,52	376,66	1.681,40	1.564,35	1.548,57
1. Circulante	100,00	184,15	70,29	62,06	376,46	1.662,41	1.546,56	1.532,01
Disponível	100,00	315,65	109,32	107,94	591,90	3.354,34	2.713,71	3.029,93
Valores a Receber	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Outros Créditos	100,00	33,25	11,04	-	64,96	13,34	31,52	29,35
Estoques	100,00	61,06	35,20	20,06	181,20	49,45	471,56	108,27
2. Realizável L.P.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
3. Permanente	100,00	100,00	100,00	100,00	13,99	1.304,90	1.222,01	1.137,69
Investimentos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Imobilizado	100,00	100,00	100,00	100,00	13,99	1.304,90	1.222,01	1.137,69
PASSIVO	100,00	184,15	70,29	63,52	376,67	1.681,40	1.564,35	1.548,57
4. Circulante	100,00	104,25	55,63	21,81	45,22	109,89	101,14	37,49
5. Exigível L.P.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
6. Patrimônio Líquido	100,00	207,10	74,50	75,50	471,87	2.132,78	1.984,61	1.982,59
Capital	100,00	159.113,02	13.728,36	521,49	72,37	62,92	58,92	54,86
Reservas de Capital	100,00	-	-	-	-	-	-	-
Lucros/Prej. Acumul.	100,00	152,68	69,82	75,35	472,01	2.133,49	1.985,28	1.983,26

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO								
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Receita Bruta	100,00	143,08	83,22	59,38	325,19	823,17	418,13	100,00%
Receita Líquida	100,00	154,48	90,80	64,86	353,56	902,06	452,75	94,73%
Resultado Bruto	100,00	210,33	54,81	96,28	445,13	1.418,69	482,18	30,92%
Resultado Operacional	100,00	189,67	60,92	76,27	481,28	1.793,33	3,14	7,10%
Resultado Líquido	100,00	144,83	59,99	76,98	488,62	1.824,57	(13,44)	7,10%

EMPRESA 06

ANÁLISE VERTICAL

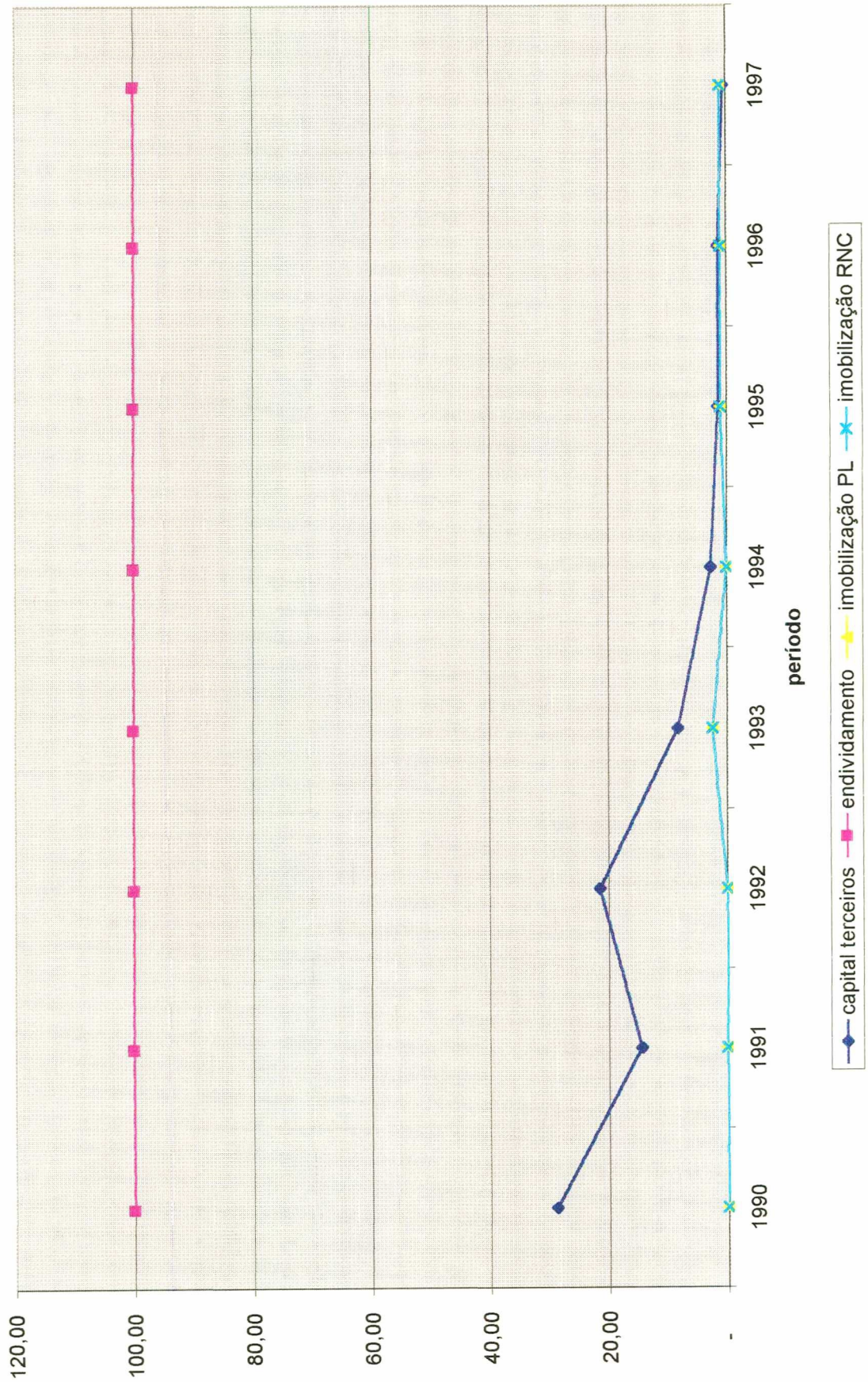
BALANÇO PATRIMONIAL									
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
ATIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1. Circulante	100,00%	100,00%	100,00%	97,71%	99,95%	98,87%	98,86%	85,65%	
Disponível	48,86%	83,74%	75,98%	83,02%	76,77%	97,47%	84,75%	0,00%	
Valores a Receber	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,08%	
Outros Créditos	4,64%	0,84%	0,73%	0,00%	0,80%	0,04%	0,09%	2,91%	
Estoques	46,50%	15,42%	23,29%	14,68%	22,37%	1,37%	14,02%	0,00%	
2. Realizável L.P.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,96%	
3. Permanente	0,00%	0,00%	0,00%	2,29%	0,05%	1,13%	1,14%	0,00%	
Investimentos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,96%	
Imobilizado	0,00%	0,00%	0,00%	2,29%	0,05%	1,13%	1,14%	0,00%	
PASSIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
4. Circulante	22,31%	12,63%	17,66%	7,66%	2,68%	1,46%	1,44%	0,00%	
5. Exigível L.P.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	89,12%	
6. Patrimônio Líquido	77,69%	87,37%	82,34%	92,34%	97,32%	98,54%	98,56%	0,00%	
Capital	0,03%	22,98%	5,19%	0,22%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	
Reservas de Capital	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	89,12%	
Lucros/Prej. Acumul.	77,66%	64,39%	77,15%	92,12%	97,32%	98,54%	98,56%	0,00%	

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO									
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
Receita Bruta	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	84,88%	
Receita Líquida	88,63%	95,69%	96,71%	96,82%	96,36%	97,12%	95,97%	27,70%	
Resultado Bruto	35,43%	52,08%	23,33%	57,45%	48,49%	61,06%	40,85%	6,36%	
Resultado Operacional	25,03%	33,18%	18,32%	32,15%	37,05%	54,53%	0,19%	6,36%	
Resultado Líquido	24,03%	24,32%	17,32%	31,15%	36,11%	53,26%	-0,77%	0,00%	

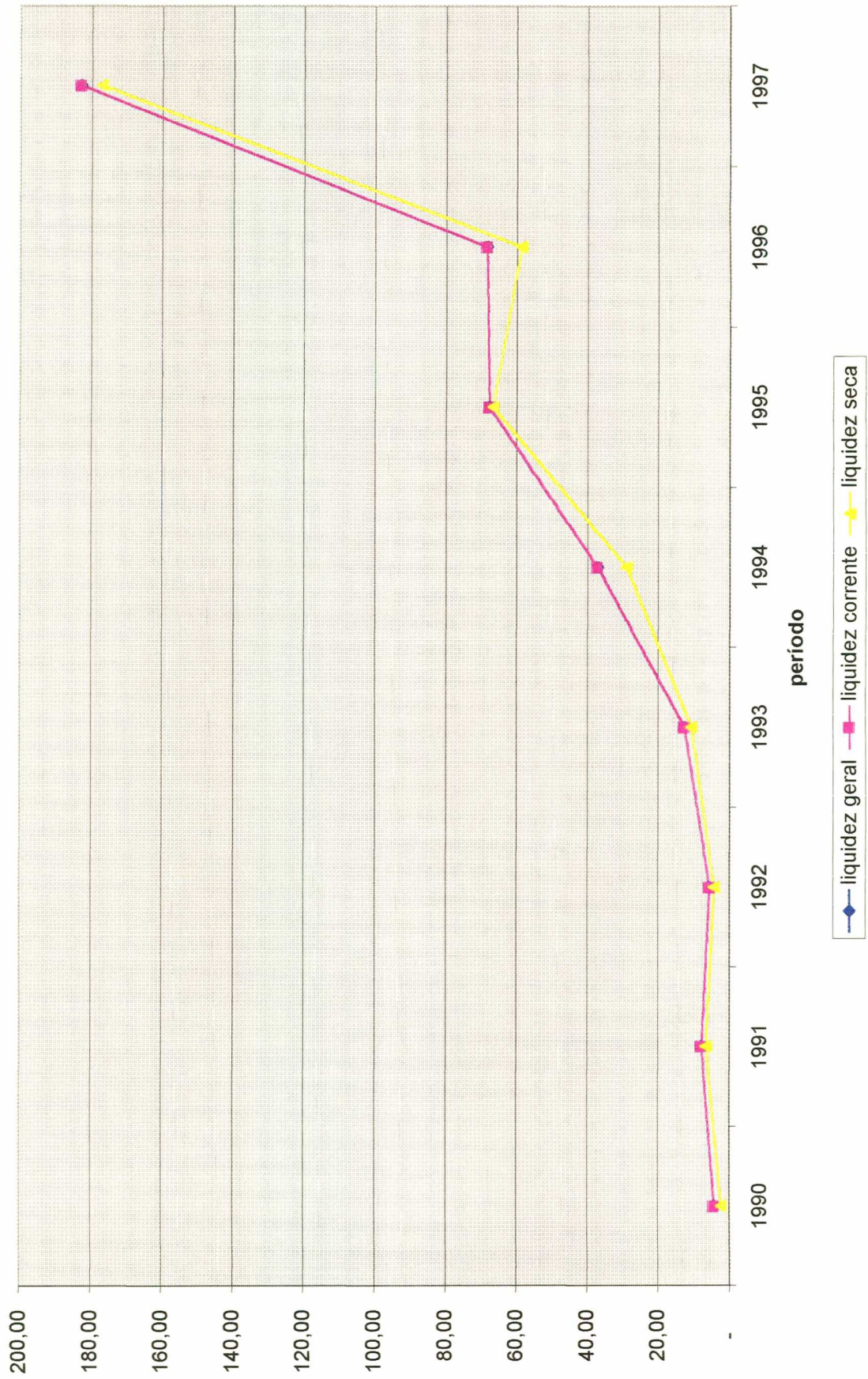
EMPRESA 06

ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES											
PERÍODO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997			
Estrutura de Capital											
1. Participação de Capital de Terceiros	28,72	14,46	21,45	8,30	2,75	1,48	1,46	0,54			
2. Composição do Endividamento	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00			
3. Imobilização do Patrimônio Líquido	0,00	0,00	0,00	2,48	0,06	1,15	1,15	1,08			
4. Imobilização dos Recursos Não Correntes	0,00	0,00	0,00	2,48	0,06	1,15	1,15	1,08			
Liquidez											
5. Liquidez Geral	4,48	7,92	5,66	12,75	37,31	67,80	68,53	183,13			
6. Liquidez Corrente	4,48	7,92	5,66	12,75	37,31	67,80	68,53	183,13			
7. Liquidez Seca	2,40	6,70	4,34	10,84	28,96	66,86	58,81	177,12			
Rentabilidade											
8. Giro do Ativo	2,71	2,27	3,49	2,76	2,54	1,45	0,78	0,90			
9. Margem Líquida	27,11	25,42	17,91	32,18	37,47	54,84	(0,80)	7,49			
10. Rentabilidade do Ativo	73,34	57,68	62,59	88,88	95,14	79,59	(0,63)	6,77			
11. Rentabilidade do PL	94,41	66,02	76,02	96,25	97,76	80,76	(0,64)	6,80			

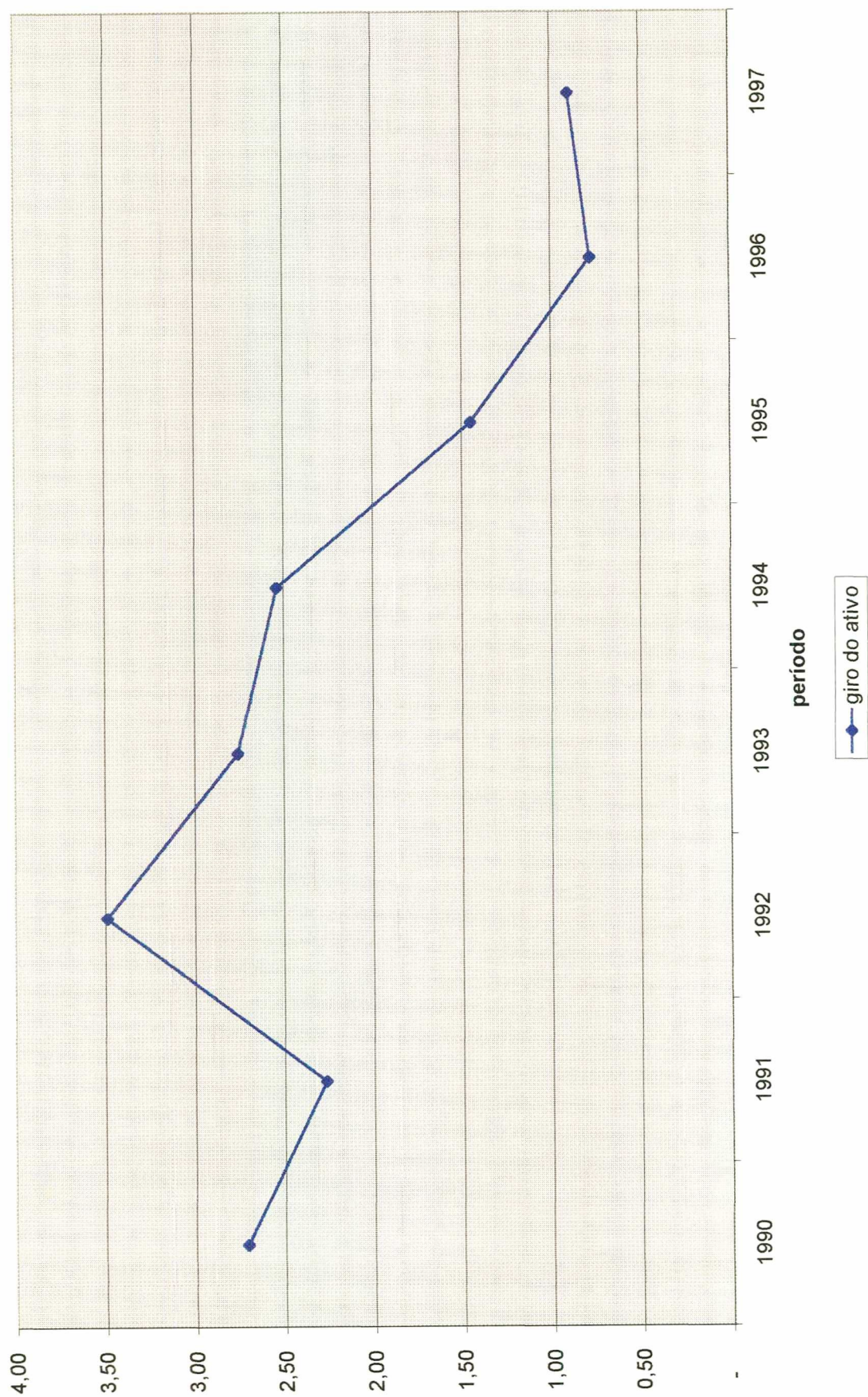
Evolução da Estrutura de Capital



Evolução da Liquidez



Evolução do Giro do Ativo



Evolução da Rentabilidade



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações : como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1993.
- BORINELLI, Márcio Luiz; ROSA, Paulo Moreira da; VON MECHELN, Pedro José. A importância dos instrumentos contábil-financeiros na gestão de empresas de pequeno e médio porte. In: XII Convenção dos Contabilistas do Paraná (1997 : Maringá). Anais.../Conselho Regional de Contabilidade do Paraná. Maringá : CRC/PR, 1997. p.19-29.
- CHIAVENATO, Idalberto. Vamos abrir um novo negócio? São Paulo : Makron Books, 1995.
- DANIELS, J. L. Visão global. São Paulo : Makron Books, 1996.
- DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor : fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo : McGraw-Hill, 1989.
- BRASIL. Lei n.º 9.317, de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Imposto e Contribuições das microempresas e das empresas de pequeno porte – SIMPLES, e dá outras providências. LEX: coletânea de legislação e jurisprudência – legislação federal e marginalia. São Paulo : Lex, 1996, dez (II) de 1996.
- GIBB, A. A. (Durham University Business School) - Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process. An OVERVIEUX (Entrepreneurship and regional development) – v. 5, n.º 1, jan./mar. 1993, p. 1-24.
- GRACIOSO, Francisco. Grandes sucessos da pequena empresa : histórias reais. Brasília : SEBRAE, 1995.

IBGE. Censos Econômicos - 1985 - microempresas. Rio de Janeiro : IBGE, 1989.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

KAUFMANN, Luiz. Passaporte para o ano 2000 : como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo : Makron: McGraw-Hill, 1990.

KREPSKY, Júlio Cesar. O estatuto da microempresa e a necessidade de sua reformulação (legislação e comentários à margem do estatuto). São Paulo : Acadêmica, 1992.

LEZANA, Álvaro Guilherme Rojas. Ciclo de vida das pequenas empresas. (apostila) Florianópolis : UFSC, 1996.

_____; e LANZA, Nébel del Socorro A.. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: 2º Congresso Internacional de Engenharia Industrial & 16º Encontro Nacional de Engenharia de Produção (1996 : Piracicaba). Anais.../CD-Room.

MARQUES, Antônio Carlos F. Deterioração organizacional : como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo : Makron Books, 1994.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 6. ed. São Paulo : Atlas, 1997.

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise financeira de balanços : abordagem básica e gerencial. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

MORELLI, Gustavo Henrique Faria. Micro e Pequenas Empresas : a necessidade de prioridade na política econômica. São Luís : SEBRAE, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial : um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo : Atlas, 1996.

RESNIK, Paul. A Bíblia da pequena empresa : como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo : McGraw-Hill : MAKRON, 1990.

SUMA ECONÔMICA – consultoria e publicações. Entrando no varejo. São Paulo : Tama, 233 ed., jan. 1998.

SILVA, Almir Telles da et al. A consultoria contábil no contexto das atividades de serviços. **Revista Enfoque – Reflexão Contábil**. Maringá : UEM, v. 13, jul./dez. 1996, p.12–19.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial. Brasília : SEBRAE, 1995.