

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

RICARDO DAHER OLIVEIRA

**UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO
NAS EMPRESAS DE EXTRAÇÃO DE MÁRMORES E GRANITOS DO
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Florianópolis

2001

**UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO
PRAZO NAS EMPRESAS DE EXTRAÇÃO DE MÁRMORES E
GRANITOS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

RICARDO DAHER OLIVEIRA

**UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO NAS
EMPRESAS DE EXTRAÇÃO DE MÁRMORES E GRANITOS DO ESTADO DO
ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

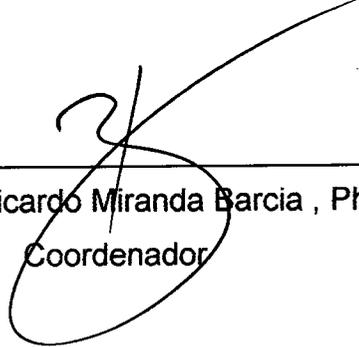
Florianópolis

2001

RICARDO DAHER OLIVEIRA

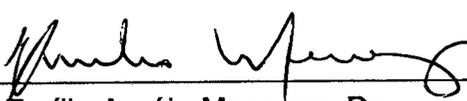
**UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO
NAS EMPRESAS DE EXTRAÇÃO DE MÁRMORES E GRANITOS DO
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia da Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



Professor Ricardo Miranda Barcia, Ph.D,
Coordenador

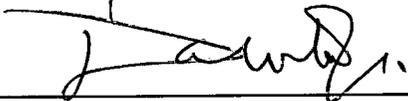
Banca Examinadora:



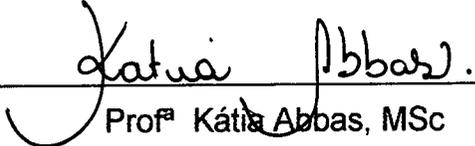
Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.
Orientador



Prof. Valter Saurin, Dr.



Prof. Newton Carneiro A. da Costa Junior, Dr



Prof^a Kátia Abbas, MSc

Ficha Catalográfica

DAHER, Ricardo Oliveira

Uma Contribuição para a Gestão Financeira de Curto Prazo nas Empresas de Extração de Mármore e Granitos do Estado do Espírito Santo.

Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

xviii, 113 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Qualidade e Produtividade)

Orientador: Emílio Araújo Menezes, Dr.

1. Estratégias 2. Planejamento de Longo Prazo 3. Planejamento de Curto Prazo

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

É evidente que há um princípio de conexão entre os diferentes pensamentos ou idéias do espírito humano e que, ao se apresentarem à memória ou à imaginação, se introduzem mutuamente com certo método e regularidade. E isto é tão visível em nossos pensamentos ou conversas mais sérias que qualquer pensamento particular que interrompe a seqüência regular ou o encadeamento das idéias e imediatamente notado e rejeitado. Até mesmo em nossos mais desordenados e errantes devaneios, como também em nossos sonhos, notaremos, se refletirmos, que a imaginação não vagou inteiramente a esmo, porém havia sempre uma conexão entre as diferentes idéias que se sucediam.....

David Hume

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Emílio Araújo Menezes, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À Fundação Castelo Branco, pela iniciativa da parceria com a UFSC.

Às empresas que cederam espaço para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos Anderson e Haroldo, pelo apoio.

Aos meus avós, Itelina Santos Daher (in memoriam) e Antonio Daher (in memoriam), pelo apoio, incentivo a minha caminhada e pela crença de que este dia haveria de chegar.

Aos meus pais, Osmar Walderez Oliveira e Maria Magdalena Daher Oliveira, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

Aos meus filhos, Antônio Daher Bisneto, Ricardo Daher Oliveira Filho e Ramirez Walderez Duarte Daher, pelo que eles representam na minha dedicação.

A minha esposa, mulher e companheira, Carla Ditoso Martins Pinto Daher, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

O homem, ministro e intérprete da natureza, faz e entende tanto quanto constata, pela observação dos fatos ou pelo trabalho da mente, sobre a ordem da natureza; não sabe nem pode mais.

Francis Bacon

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

RESUMO

ABSTRACT

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Considerações Iniciais	1
1.2	O Desempenho de uma empresa é medido pelo seu resultado	2
1.3	Formulação do Problema	4
1.4	Relevância do Problema	6
1.4.1	A importância do Planejamento Financeiro nas Organizações	7
1.4.2	As Decisões Financeiras de Longo Prazo nas Organizações	8
1.4.3	As Decisões Financeiras de Curto Prazo nas Organizações	9
1.5	Objetivos da Pesquisa	10
1.5.1	Objetivo Geral	10
1.5.2	Objetivos Específicos	10
1.6	Estrutura do Trabalho	11
1.7	Limitações da Pesquisa	11
2	REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS	13
2.1	O Planejamento como Necessidade de Crescimento	13
2.2	Classificação e Registro da Informação pela Contabilidade	15
2.2.1	Definindo Ativos e Passivos no Modelo Contábil Tradicional	16
2.2.2	Características dos Ativos e Passivos no Modelo Contábil Tradicional	17
2.2.2.1	Características Essenciais dos Ativos	17
2.2.2.2	Características Essenciais dos Passivos	18

2.2.3	Classificação das Contas Ativas e Passivas segundo o Modelo Contábil Tradicional	18
2.2.3.1	Objetivos de Classificação	18
2.2.4	Críticas a Abordagem Tradicional da Contabilidade	23
2.3	O Planejamento Financeiro no contexto do Planejamento Estratégico	26
2.4	O Planejamento Financeiro de Longo Prazo	27
2.5	O Planejamento Financeiro de Curto Prazo	31
2.5.1	Estágios do Planejamento de Curto Prazo	35
2.5.2	A Importância da Previsão de Vendas no Planejamento Financeiro de Curto Prazo	36
2.5.3	Os Ciclos existentes no Planejamento Financeiro de Curto Prazo	38
2.5.4	O Conceito de Necessidade de Capital de Giro, Capital de Giro e Saldo de Tesouraria segundo FLEURIET	44
2.5.4.1	A Relação entre a Necessidade de Capital de Giro e as Atividades Operacionais da Empresa	51
2.5.4.2	O Saldo de Tesouraria e o Efeito Tesoura	55
2.5.4.3	Efeito Tesoura com base no crescimento de vendas	57
2.5.4.4	Relacionamento entre o Saldo de Tesouraria e o Efeito Tesoura com o Desempenho da Organização	59
2.6	A gestão do EVA e o Planejamento Financeiro	61
2.6.1	A Importância do Custo de Capital na determinação do E.V.A	66
2.7	Relação Causa e Efeito entre as Variáveis definidas no Planejamento Financeiro com as Diretrizes do Planejamento Estratégico	67
2.7.1	Questões Estratégicas que impactam no Planejamento Financeiro	69
3	CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DA REGIÃO E DA EMPRESA ANALISADA	71
3.1	Dados Conjunturais das Empresas da Região	71
3.2	Características das Empresas analisadas	74
3.2.1	Granasa – Granitos Nacionais Ltda	74
3.2.2	Extragran Granitos Ltda	77
3.2.3	Gran Pedra – Granitos Ltda	77

4	APLICAÇÃO DO MODELO DINÂMICO E DO EVA NAS EMPRESAS DO SETOR DE EXTRAÇÃO DE MÁRMORES E GRANITOS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO	78
4.1	Dados Levantados da Empresa: Granasa – Granitos Nacionais Ltda	78
4.1.1	Calculo dos Prazos Médios, do Ciclo Financeiro e da Posição do Ciclo Financeiro em relação ao Ciclo Operacional	78
4.1.2	Calculo da Necessidade de Capital de Giro (NCG), do Capital de Giro (CDG), do Saldo de Tesouraria (ST), da Posição da Empresa em relação a NGC/CDG/ST, da NCG em Dias de Vendas , Proporção Percentual da NCG em relação a Vendas e do Posicionamento do Efeito Tesoura na Empresa	80
4.1.3	Calculo do Valor Econômico Agregado – EVA	81
4.2	Dados Levantados da Empresa: Extragran Granitos Ltda	82
4.2.1	Calculo dos Prazos Médios, do Ciclo Financeiro e da Posição do Ciclo Financeiro em relação ao Ciclo Operacional	82
4.2.2	Calculo da Necessidade de Capital de Giro (NCG), do Capital de Giro (CDG), do Saldo de Tesouraria (ST), da Posição da Empresa em relação a NGC/CDG/ST, da NCG em Dias de Vendas , Proporção Percentual da NCG em relação a Vendas e do Posicionamento do Efeito Tesoura na Empresa	83
4.2.3	Calculo do Valor Econômico Agregado – EVA	84
4.3	Dados Levantados da Empresa: Gran Pedra Granitos Ltda	85
4.3.1	Calculo dos Prazos Médios, do Ciclo Financeiro e da Posição do Ciclo Financeiro em relação ao Ciclo Operacional	85
4.3.2	Calculo da Necessidade de Capital de Giro (NCG), do Capital de Giro (CDG), do Saldo de Tesouraria (ST), da Posição da Empresa em relação a NGC/CDG/ST, da NCG em Dias de Vendas , Proporção Percentual da NCG em relação a Vendas e do Posicionamento do Efeito Tesoura na Empresa	86
4.3.3	Calculo do Valor Econômico Agregado – EVA	87

5 DISCUSSÃO ACERCA DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE ANÁLISE FINANCEIRA NAS EMPRESAS PESQUISADAS	88
5.1 Discussão Acerca dos Dados Levantados da Empresa: Granasa – Granitos Nacionais Ltda	89
5.1.1 Análise dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro da Granasa – Granitos Nacionais Ltda	89
5.1.2 Análise do Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria da Granasa – Granitos Nacionais Ltda	91
5.1.3 Análise do Valor Econômico Agregado (EVA) pelas Operações da Granasa – Granitos Nacionais Ltda	93
5.1.4 Sugestões para a melhoria com base nos resultados obtidos na análise da empresa, Granasa – Granitos Nacionais Ltda	94
5.2 Discussão Acerca dos Dados Levantados da Empresa: Extragran Granitos Ltda	95
5.2.1 Análise dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro Empresa ExtraGran – Granitos Ltda	95
5.2.2 Análise do Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria da Empresa ExtraGran – Granitos Ltda	97
5.2.3 Análise do Valor Econômico Agregado (EVA) pelas Operações da ExtraGran – Granitos Ltda	99
5.2.4 Sugestões para a melhoria com base nos resultados obtidos na análise da empresa ExtraGran – Granitos Ltda	100
5.3 Discussão Acerca dos Dados Levantados da Empresa: Gran Pedra - Granitos Ltda	101
5.3.1 Análise dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro Empresa Gran Pedra - Granitos Ltda	101
5.3.2 Análise do Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria da Empresa Gran Pedra - Granitos Ltda	102
5.3.3 Análise do Valor Econômico Agregado (EVA) pelas Operações da Gran Pedra - Granitos Ltda	104

5.3.4 Sugestões para a melhoria com base nos resultados obtidos na análise da empresa Gran Pedra - Granitos Ltda	104
6 CONCLUSÃO	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXO 1	
ANEXO 2	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	A Implicação do Lucro ou Prejuízo sobre o Sistema	3
Figura 2.3.1	Identificação da Estrutura de Capital	29
Figura 2.4.1	Fluxo de Caixa na Empresa	33
Figura 2.4.2	Ambientes de Decisões de um Planejamento Financeiro	34
Figura 2.4.3	Estágios do Planejamento Financeiro de Curto Prazo	35
Figura 2.4.3.a	Ambiente do Planejamento de Curto Prazo	37
Figura 2.4.3.1	Atividades de Caixa e Operacionais a Curto Prazo	38
Figura 2.4.3.2	Ciclos das Atividades Produtivas/Econômicas e Financeiras	40
Figura 2.4.3.3	Classificação do Balanço Patrimonial pelo Modelo de Fleuret com Base nos Ciclos	44
Figura 2.4.4	A Necessidade de Capital de Giro no Ciclo Financeiro	45
Figura 2.4.5.1	Aplicação do Desdobramento da Formula de Necessidade de Capital de Giro	54
Figura 2.4.5.2	Insensibilidade da NGC ao Aumento do Valor de Vendas Com Base na Mudança de Preço	55
Figura 3.2.1.0	Fluxo de Movimentação de Cargas da Empresa - Granasa	75
Figura 3.2.1.1	Mix de Pedras Comercializada pela Granasa	76
Figura 3.2.1.2	Visão Parcial das Pedreiras e dos Terminais da Granasa	76
Figura 3.2.1.3	Visão Parcial do Embarque Portuário da Granasa	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.4.3 Exemplo de Eventos e Decisões Inseridos nos Ciclos	41
Tabela 2.4.4 Tipos de Estrutura e Situação Financeira	48
Tabela 2.4.4.1 Variação do Saldo de Tesouraria	48
Tabela 2.4.4.2 Variação da Necessidade de Capital de Giro e do Capital de Giro	49
Tabela 2.4.4.4 Interação das Variáveis CDG, NCG e ST com as Atividades Empresariais	50
Tabela 2.4.5.1.1 Configuração do Efeito Tesoura	57
Tabela 3.1.1 Empresas Cadastradas, por Tipo de Atividade, por porte E por Região	71
Tabela 3.1.2 Início de Atividade das Empresas Cadastradas	71
Tabela 4.1 Índices de Rotação e Natureza das Operações – Granasa Granitos Nacionais Ltda	79
Tabela 4.2 Posicionamento Financeiro com Base na Análise Dinâmica Proposta por Fleuriet, aplicado a Granasa - Granitos Nacionais Ltda	80
Tabela 4.3 Calculo do E.V.A – Valor Econômico Agregado da Granasa Granitos Nacionais Ltda	82
Tabela 4.4 Índices de Rotação e Natureza das Operações da Empresa - Extragran Granitos Ltda	82
Tabela 4.5 Posicionamento Financeiro com Base na Análise Dinâmica Proposta por Fleuriet, aplicado a Empresa Extragran Granitos Ltda	83
Tabela 4.6 Calculo do E.V.A – Valor Econômico Agregado da Empresa - Extragran Granitos Ltda	84
Tabela 4.7 Índices de Rotação e Natureza das Operações da Empresa - Gran Pedra Granitos Ltda	85
Tabela 4.8 Posicionamento Financeiro com Base na Análise Dinâmica Proposta por Fleuriet, aplicado a Empresa : Gran Pedra Granitos Ltda	86
Tabela 4.9 Calculo do E.V.A – Valor Econômico Agregado da Empresa - Gran Pedra Granitos Ltda	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.4.5.1.1	O Efeito Tesoura	58
Gráfico 5.1.1	Evolução dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro da Empresa : Granasa Granitos Nacionais Ltda	90
Gráfico 5.1.2	Evolução da Necessidade de Capital de Giro, do Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria da Empresa : Granasa Granitos Nacionais Ltda	91
Gráfico 5.1.3	Variação Percentual do Capital de Giro, da Necessidade de Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria em função das Vendas da Empresa : Granasa Granitos Nacionais Ltda	92
Gráfico 5.1.4	Evolução do E.V.A no Período de 1996 a 2000, da Empresa Granasa Granitos Nacionais Ltda	93
Gráfico 5.2.1	Evolução dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro da Empresa : Extragran Granitos Ltda	96
Gráfico 5.2.2	Evolução da Necessidade de Capital de Giro, do Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria da Empresa : Extragran Granitos Ltda	98
Gráfico 5.2.4	Evolução do E.V.A da Empresa Extragran Granitos Ltda no Período de 1996 a 2000,	99
Gráfico 5.3.1	Evolução dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro da Empresa : Gran Pedra Granitos Ltda	101
Gráfico 5.3.2	Evolução do Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria da Empresa : Gran Pedra Granitos Ltda no período de 1996 a 2000	102
Gráfico 5.3.3	O Efeito Tesoura Identificado na Empresa Gran Pedra Granitos Ltda	103
Gráfico 5.3.4	Comparação entre o Lucro Contábil e o E.V.A da Empresa Gran Pedra Granitos Ltda	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.3.1	Principais Motivos para os Dispêndios de Capital em uma empresa	30
Quadro 2.4.3	Relacionamento Ciclo Financeiro com Ciclo Operacional	43
Quadro 2.4.4	Redefinição do Conceito do Capital de Giro	46
Quadro 2.4.4.1	Saldo de Tesouraria	47
Quadro 3.1.1	Dados Administrativos/Financeiros das Empresas do Setor	72
Quadro 3.1.2	Diagnóstico das Potencialidades e Deficiências das Empresas de Extração de Mármore e Granitos do Estado do Espírito Santo	73

RESUMO

DAHER, Ricardo Oliveira. Uma Contribuição para a Gestão Financeira de Curto Prazo nas Empresas de Extração de Mármore e Granitos do Estado do Espírito Santo . 2001, 113 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC, Espírito Santo.

Este trabalho faz uma revisão conceitual a respeito do planejamento financeiro de curto prazo, como insumo essencial para a consolidação dos objetivos da empresa, contemplando métodos de avaliação de desempenho que poderão nortear o planejamento financeiro das empresas, tornando-as mais competitivas e reduzindo as incertezas existentes nos planejamentos estratégicos. Também sugere que devem ser mais exploradas as informações oferecidas pela contabilidade que uma vez reclassificadas possibilitam ao tomador de decisões uma maior clareza da situação da empresa. A importância da gestão do capital de giro, identificado em primeiro momento pelo modelo tradicional de análise das informações contábeis e em segundo momento pelo modelo dinâmico obtido através da reclassificação das informações contábeis permitiu uma avaliação mais precisa das empresas de mármore e granitos do estado do Espírito Santo, possibilitando comparações com o desempenho de empresas do setor . A aplicação dos métodos evidenciados, propiciará uma análise dos resultados operacionais e gerenciais que possibilitarão comparações estatísticas com o desempenho de outras empresas do setor e informações gerenciais que irão permitir ao gestor, tomar decisões e realizar ações mais acertadas, otimizando e planejando ações adequadas ao cumprimento dos objetivos. A informação oriunda da análise da gestão financeira de curto prazo permitirá às empresas, tomarem decisões que venham a permitir a concretização do planejamento de longo prazo e conseqüentemente, a realização das decisões estratégicas.

Palavras – Chaves: Gestão Financeira, Planejamento Financeiro de Curto Prazo, Capital de Giro, Modelo Dinâmico.

ABSTRACT

DAHER, Ricardo Oliveira. A Contribution for the Financial Administration of Short Term in Enterprise of Marbles and Granites Extraction of Espírito Santo State. 2001, 113 fls. Dissertation (Master's degree in Production Engineering) - UFSC, Espírito Santo. Brazil

This work makes a conceptual revision regarding the financial planning of short term, as essential input to the consolidation of the enterprise objectives, methods that can orientate the financial planning of the enterprise contemplating, turning them more competitive and reducing the existent uncertainties existent in the strategic planning. It also suggests that should be more explored the information offered by the accounting that once reclassified makes possible to the manager a larger clarity of the company situation. The importance of the working capital administration, identified at the first moment for the traditional analysis model of the accounting information and on second moment for the dynamic model obtained through the reclassification of the accounting information's that allowed a more necessary evaluation of the marble and granite enterprises from Espírito Santo State, making possible comparisons with the performances of national level companies. The application of the evidenced methods, will propitiate an analyse from the operational and managerial results that will make possible statistical comparisons with the development of other enterprise from the sectors and managerial information that will allow the manager, to take decisions and to execute right actions, optimizing and planning appropriate actions to reach the objectives. The information originating from the analyse of the financial administration in short term will allow the enterprises, to take decisions that are gonna allow the realization of the long term planning and consequently, the accomplishment of the strategic decisions.

Keys - Words: Administration Financial, Short Term, Working Capital, Dynamic Model.

1 - INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o panorama das mudanças e os problemas a que estão expostas as empresas/organizações nos dias atuais e, a importância da gestão financeira de curto prazo para que as mesmas possam gerir suas atividades e com isto, alcançarem seus objetivos financeiros. Procura-se, também, evidenciar as expectativas dos dirigentes em relação à gestão financeira, especificamente no que se refere à gestão de curto prazo dos recursos financeiros em empresas com fins lucrativos. Os objetivos da presente pesquisa, no sentido de equacionar esses problemas, serão abordados neste capítulo.

1.1 Considerações Iniciais

Pode-se considerar que tão importante quanto o monitoramento da mortalidade das empresas brasileiras, deve ser a divulgação e aplicação de instrumentos que garantam a sobrevivência das mesmas. Chér (1990, p.23) argumenta que o desconhecimento dos vários instrumentos de administração é uma das causas relevantes do fracasso de inúmeras empresas.

Mas o que, aos olhos do empresário, significaria a palavra sobreviver ?

Definir sobrevivência implicaria em afirmar que determinado sistema permaneceu em funcionamento após a ocorrência de algum evento. Mas que evento seria este? Uma má gestão financeira, uma recessão, uma divisão da empresa, a falta de planejamento... o que mais se contemplaria !

A Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (FINDES) em convênio com a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), ao reeditar o "Manual de Sobrevivência na Crise" (s.d., p.3.) recomenda que as empresas priorizem quatro aspectos determinantes de sucesso que seriam: a gestão financeira, o aumento da produtividade com a redução de custos, o aperfeiçoamento da política de vendas e marketing e o investimento em novas tecnologias.

No entanto, mesmo ciente das sugestões, o meio empresarial, não tem conseguido resolver o problema da mortalidade das empresas que segundo declarações de Chér (1990, p.21) "seriam de 80% no primeiro ano e de 92% no final do quinto ano".

1.2 - O desempenho de uma Empresa é medido pelo seu Resultado

Gitman (1997, p.18) estabelece que "o objetivo da empresa.....é o de maximizar a riqueza de seus proprietários"; desta forma, deduz-se que mesmo as empresas que não "vivam" para a geração do lucro, precisam que as instituições privadas gerem retornos suficientes para que, as doações e contribuições de tais empresas, viabilizem seus projetos. A diferença, então seria quanto a destinação dos lucros que, poderiam ser distribuídos a uma pessoa ou a um grupo de pessoas. Aliás, este ciclo de riqueza foi abordado por Keynes em seu livro "Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda" (1936).

Sendo assim, pode-se constatar e, associar a idéia de que toda a economia depende da geração de riqueza, por parte das organizações. Tal geração de riqueza dá-se pela interação, positiva, com seu ambiente, enquanto "sistema aberto" (Chiavenato, 1999, p.743)

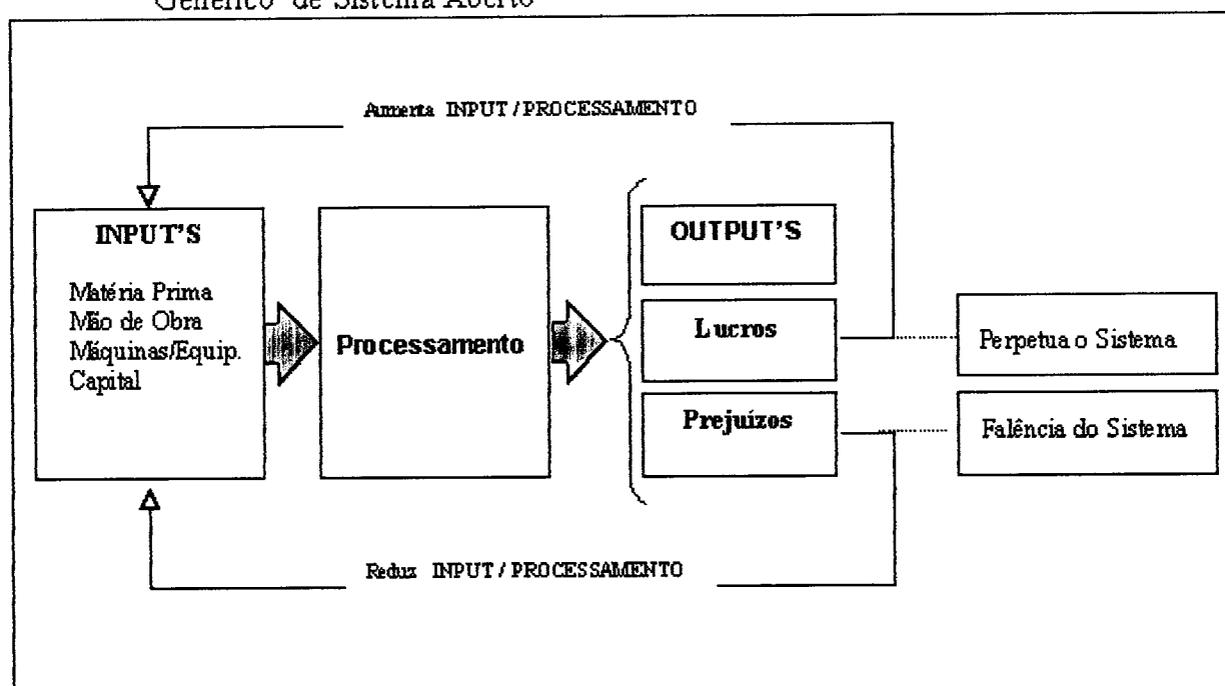
Santos (1999, p.13) declara que: "a empresa, enquanto ativo real, é um meio de gerar riqueza para seus donos - quotistas ou acionistas". O que pressupõe que independentemente da missão, objeto ou filosofia empresarial, na sociedade capitalista a disposição de investir é estimulada pelos fluxos de caixa esperados, ou seja, pela perspectiva de ganhos que serão gerados para os investidores tanto a curto quanto a longo prazo.

A visão de que o acionista, cotista ou dono da empresa é motivado pelo retorno, leva Goldratt (1991; p.10), a afirmar que "a declaração de meta mais ridícula que se pode encontrar, é aquela que diz que a meta da organização é sobreviver ". Tal declaração condena as empresas à condição de "barcos" sem planejamento, direção, controle e coordenação de suas ações. Estabelecer meta de sobrevivência é acreditar que o lucro da empresa ocorre em função do acaso.

Desta forma, Catelli & Guerreiro (1993; p.7), afirmam que “ a continuidade da empresa é assegurada quando o resultado de suas operações é, no mínimo, suficiente para assegurar a reposição dos ativos empregados no processo de realização das suas atividades”, que de outra forma, estariam fadadas ao insucesso.

Numa visão sistêmica dos resultados apurados por uma empresa teríamos o seguinte ciclo:

Figura 1 – A Implicação do Lucro ou Prejuízo sobre o Sistema, uma adaptação ao Modelo Genérico de Sistema Aberto



Fonte: Chiavenato (1999, p.744)

Observando a Figura 1, pode-se perceber que a continuidade do prejuízo no sistema há de conduzi-lo a falência; seria como que um processo de autofagia, onde a ausência de capital conduziria a empresa a descapitalização.

Diferentemente do processo de entropia que com base na segunda lei da termodinâmica, é um processo pelo qual um sistema tende à exaustão, à desorganização, à desintegração e, por fim à morte, o processo de autofagia é uma questão patológica enquanto que a entropia é um processo natural.

Assim sendo, o processo de autofagia empresarial, que é uma doença nos processos empresariais, poderá determinar o tempo necessário para

que a entropia positiva liquide a organização. Em outras palavras significa dizer que a má gestão (autofagia) ao privar a organização de melhores resultados acabará por facilitar sua exaustão (entropia positiva)

Da mesma forma, a identificação de variáveis que afetam negativamente as atividades da empresa, possibilitará a reversão do processo entrópico, também conhecido por negentropia, Chiavenato (1999, p.699), haja vista a possibilidade de renovação das máquinas, das tecnologias e da manutenção da credibilidade podem assegurar a perpetuidade da empresa.

Portanto, o lucro, descartando-se as exceções, é um resultado programado, cuja origem dar-se pelo exercício do planejamento empresarial que, diga-se de passagem, concatena as mais variadas áreas do conhecimento humano.

1.3 - Formulação do Problema

Na medida em que se elevam os debates acerca de políticas de apoio à micro e pequenas empresas, surgem questionamentos que dizem respeito à “sobrevivência” das mesmas, face a importância econômica. Note que, mais uma vez, depara-se com o termo “sobrevivência”; e talvez seja exatamente isto que as empresas brasileiras têm feito nos últimos anos.

Numa rápida retrospectiva, declara Correia (2001, p.25), que “a década de 1980 foi marcada por um processo de ciranda financeira, onde as empresas deixavam de investir em seus processos produtivos, deslocando seus recursos para o mercado financeiro”. Tal prática, fez do empresário, um “expert” em aplicações financeiras que muito sabia sobre ganhos financeiros e pouco ou quase nada sobre ganhos operacionais. A cultura do ganho com a ciranda financeira somente foi abalada com a abertura comércio brasileiro ocorrida a partir de 1990 quando segundo Correia (2001, p.25), “as empresas se viram com um parque industrial defasado em relação ao mercado internacional”.

A necessidade de se tornarem ou de se manterem competitivas, conduziu as empresas a um ciclo de investimentos em novos processos e novas

tecnologias como forma de se manterem no mercado. A partir de 1994, com a entrada do Plano Real, desfaz-se a ênfase no mercado financeiro e inicia-se a ênfase no ciclo produtivo. A consolidação destes dois momentos: primeiro a abertura dos portos ao comércio internacional e, segundo, com a implantação de uma moeda forte; irá contribuir decisivamente para uma abordagem ao planejamento financeiro; tais fatos levam Correia (2001, p.25), a afirmar que “tais investimentos de capital só viabilizarão resultados positivos se a empresa mantiver liquidez adequada”.... Dessa forma, verifica-se a partir dos anos 90, uma crescente preocupação da área financeira com estudos voltados para a administração do capital de giro , haja vista a importância da liquidez para a sobrevivência da empresa.

Neste ambiente, onde a habilidade no trato da informação operacional cria oportunidades competitivas em detrimento das oportunidades financeiras; surgem perguntas as quais esta pesquisa pretende responder:

_ A Gestão Financeira de Curto Prazo pode garantir a sobrevivência da Empresa?

_ A Gestão Financeira contribui para a geração de riqueza nas organizações ?

Pois, uma empresa, passa a possuir existência física a partir da iniciação de suas operações, o que implica na necessidade de planejamento e de controles que venham a transparecer tais operações.

1.4 - Relevância do Problema

Segundo Brito (1995, p. 14), “o mercado mundial de rochas ornamentais movimentava anualmente US\$ 6 bilhões sendo que a participação brasileira representou apenas 5,5% da produção mundial”. Estudos setoriais do SEBRAE, BANDES, SINDIROCHAS (Censo, 1998), identificam no país, a existência de 1300 teares, sendo que 62% deles pertencem ao parque industrial do Espírito Santo e que, das 6.500 empresas existentes, até a data do estudo, aproximadamente 800 delas operam no território capixaba, o que representa, em termos sociais, a geração de 12.000 empregos diretos no Espírito Santo e uma gama enorme de outros indiretos.

A busca de uma maior eficiência e competitividade dependem, conforme declaração de Brito (1995, p.14), “de um maior investimento em tecnologia e do combate ao amadorismo existente no setor”. Tal amadorismo fica patente quando anunciado no estudo setorial realizado pelo SEBRAE, BANDES, SINDIROCHAS (Censo, 1998) que as empresas do setor não fazem acompanhamento do giro de estoques, dos prazos médios de pagamento e de recebimento e, muito menos do acompanhamento dos custos de produção.

Os estudos realizados pelo SEBRAE, BANDES, SINDIROCHAS (Censo, 1998) citam, ainda, aspectos quanto à: inadimplência do setor com entidades financeiras; índices de desperdício; cumprimento dos prazos de entrega; mortalidade das empresas; nível de endividamento; capitalização das empresas; profissionalização dos recursos humanos da empresa e os instrumentos gerenciais utilizados além do nível de informações disponíveis sobre o setor como fatores restritivos ao crescimento.

Desta forma, o presente trabalho poderá contribuir para a melhoria da gestão do setor haja vista que a não aplicação de conceitos básicos de planejamento financeiro de longo e de curto prazos nas empresas do setor de extração de mármore e granitos acabam por comprometer todo o planejamento estratégico pois segundo Kaplan & Norton (1997, p. 21), “Medir é importante: O que não é medido não é gerenciado”.

1.4.1 - A Importância do Planejamento Financeiro nas Organizações

Gitman (1997; p.588) declara que, “as empresas utilizam – se de planos para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo ...”.

Ainda segundo Gitman (1997; p.588), “o processo de planejamento financeiro inicia-se com os planos financeiros de longo prazo” cujas decisões a serem tomadas no ambiente empresarial são decisões de cunho econômico tais como: a aquisição de máquinas, equipamentos, instalações, móveis, imóveis, entre outros, bem como a forma de financiamento destes ativos, e, “por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais de curto prazo”. Tal afirmação pressupõe que o planejamento financeiro de longo prazo esteja alicerçado nas rotinas operacionais, o que significa que: a maior garantia de que o planejamento financeiro de longo prazo atingirá seus objetivos, dependerá da eficiência com que o planejamento financeiro de curto prazo irá ser conduzido.

Kaplan & Norton (1997, p.50) declaram que “os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida da empresa” o que pressupõe que o planejamento financeiro, sendo parte integrante de uma estratégia empresarial deverá ser ajustado de forma que à realizar os objetivos propostos. Desta forma, a operacionalização da empresa ou dos planos financeiros de curto prazo garantirão que a empresa cumpra seus objetivos e suas obrigações, seja com os sócios, distribuindo dividendos, seja com os seus credores, pagando em dia os seus compromissos com o avançar do tempo, Gitman (1997; p.588) declara que: “de forma geral, é por meio desses planos e orçamentos de curto prazo que se implementam os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa”.

Ross, Westerfield, Jordan (1998; p.82) definem que “o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados, sendo portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro”. Ressaltam, ainda, que o planejamento financeiro deve explicitar as ligações entre as

propostas de investimento das várias atividades operacionais e as opções de financiamentos a ela disponíveis pois, “a incapacidade de perceber a ligação entre o crescimento das vendas e as necessidades de produção, poderá conduzir a empresa a um desastre financeiro”.

1.4.2 - As Decisões Financeiras de Longo Prazo nas Organizações

Presente em todos os momentos da existência da organização, seja no momento de sua criação ou de sua expansão, as decisões financeiras de longo prazo caracterizam-se por sua natureza estratégica; são ações planejadas para um futuro distante; contabilmente, as decisões de longo prazo dizem respeito as ações que realizar-se-ão no exercício social seguinte. Ross, Westerfield, Jaffe (1995; p.526) atribuem um prazo de dois a cinco anos para o planejamento financeiro de longo prazo, citando como exemplo a aquisição de uma máquina que reduzirá os custos de operação ao longo de cinco anos.

Ross, Westerfield, Jordan (1998; p.83), dizem que: “o fato de o planejamento obrigar a administração a refletir sobre os objetivos e a fixação de prioridades talvez seja o mais importante no processo”; tal processo pode, em parte, justificar a resistência ao termo longo prazo pela classe empresarial pois, “na verdade, é convencional afirmar, no meio empresarial, que os planos financeiros não funcionam, mas que o planejamento financeiro funciona”.

Ao refletir sobre os objetivos e prioridades, o gestor deverá necessariamente, em seu planejamento financeiro de longo prazo, contemplar outras atividades tais como: marketing, produção, recursos humanos e outras, que venham consolidar seus planos.

Segundo Brealey & Myers (1992; p.709), uma série de previsões financeiras terá um reduzido valor operacional se a gestão não tiver equacionado as decisões de produção e de marketing necessárias a realização da previsão.

1.4.3 - As Decisões Financeiras de Curto Prazo nas Organizações

São consideradas como decisões financeiras de curto prazo aquelas cujos prazos não extrapolam o período de doze meses. De fundamental importância para a consolidação do planejamento financeiro de longo prazo, o planejamento financeiro de curto prazo segundo Ross, Westerfield, Jaffe (1995; p.534), “envolve uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes e freqüentemente exercem impacto sobre a empresa dentro do prazo de um ano”. Diante desta constatação, cabe ao gestor, a adoção de políticas e decisões que otimizem dos recursos circulantes e venham a maximizar a riqueza dos acionistas/sócios.

Ora, se as decisões financeiras de curto prazo passam, principalmente, pela análise dos circulantes da empresa, então, toda a política planejamento financeiro de curto prazo tem um enfoque sobre o fluxo de caixa e na previsão de liquidez. Isto não quer dizer que o fluxo de caixa seja uma exclusividade do planejamento financeiro de curto prazo pois, Ross, Westerfield, Jordan (1998; p.336) acreditam que “a mais importante diferença entre finanças a curto prazo e finanças a longo prazo seja a distribuição dos fluxos de caixa no tempo”.

Diante da premissa de que o amanhã, depois de amanhã será ontem, tudo que é longo prazo há de se tornar curto e, quando o longo se tornar curto, a empresa deverá possuir capital suficiente para honrar seus compromissos. Sendo assim, ter um planejamento financeiro de curto prazo significa verificar as variáveis que podem afetar a liquidez da empresa.

Desta forma, conforme já citado, ao abordar as técnicas de planejamento financeiro, este trabalho, poderá ser considerado de relevância para aprimorar o desempenho das empresas do setor de extração de mármore e granitos do Estado do Espírito Santo.

1.5 - Objetivos da Pesquisa

1.5.1 - Objetivo Geral

Analisar as técnicas de planejamento financeiro empresarial, mostrando a compatibilização dos planos de curto prazo e longo prazo e suas relações com o desempenho bem sucedido das organizações.

1.5.2 - Objetivos Específicos

- ⇒ Identificar e listar os passos e procedimentos para reclassificação dos itens do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultados;
- ⇒ Apresentar as etapas do cálculo do Capital de Giro (CDG), da Necessidade de Capital de Giro (NCG), do Saldo de Tesouraria (ST) e do Ciclo Operacional;
- ⇒ Ilustrar a aplicação do Modelo Dinâmico nas Empresas de Extração de Mármore e Granitos do estado do Espírito Santo;
- ⇒ Evidenciar a relação entre as decisões financeiras de curto prazo com o EVA.
- ⇒ Identificar necessidades e as vantagens da aplicação do Planejamento Financeiro na Empresa
- ⇒ Mostrar uma relação de causa e efeito entre as variáveis definidas no Planejamento Financeiro com diretrizes do Planejamento Estratégico (FCS) e desempenho da organização.

1.6 – Estrutura do Trabalho

O presente estudo está organizado em seis capítulos e obedece aos requisitos estabelecidos na metodologia científica de forma geral, em termos de regras de apresentação, editoração e de referência.

Após o capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta uma fundamentação teórica sobre os temas: Classificação Contábil, Ciclos Operacionais, Modelo Dinâmico, Planejamento Financeiro de curto prazo e de Longo Prazo.

No Capítulo 3 mostra-se o desenvolvimento de métodos de planejamento financeiro de curto prazo, o controle das atividades envolvidas no ciclo operacional e no ciclo de caixa, que são aplicados em outras empresas e que, passaram a fazer parte da análise das empresas constantes no Anuário da Gazeta Mercantil de que trata dos resultados de 8.459 empresas brasileiras.

No Capítulo 4 expõe-se o estudo de caso, mostrando a aplicação dos métodos mencionados no capítulo 3.

No Capítulo 5 são apresentados e discutidos os resultados obtidos através do estudo de caso.

No Capítulo 6 apresentam-se as conclusões, comparando-se os resultados obtidos com a aplicação dos métodos sugeridos e as considerações acerca dos resultados encontrados .

Ao final do 6º capítulo verificam-se, as Referências Bibliográficas e os Anexos.

1.7 - Limitações da Pesquisa

Destaque-se que ao final desta pesquisa não estará disponível um novo modelo específico de planejamento financeiro, mas a pretensa evidenciação da importância do planejamento financeiro de curto prazo da empresa para que seu planejamento financeiro de longo prazo venha a se configurar.

No que se refere à descrição do caso referente ao estabelecimento da importância do planejamento financeiro de curto prazo para consolidação do planejamento financeiro de longo prazo da empresa GRANASA – Granitos Nacionais Ltda, o foco principal é direcionado para demonstrar quão importantes são os indicadores apresentados para a sua gestão financeira, e de certa forma contribuindo para a consolidação de seu planejamento estratégico. As fórmulas matemáticas e o próprio método do fluxo de caixa não foram questionados, considerando que esta pesquisa não teve o propósito de revisar ou propor novos modelos de previsão ou de correção de fluxo de capital circulante; são apenas aplicadas as técnicas utilizadas pelos autores, às informações cedidas pelos respectivos escritórios contábeis.

E, como , os resultados deste trabalho são relacionados as empresas e situações específicas, a sua generalização somente é válida após análise criteriosa.

2 – Revisão da Literatura e Fundamentos Teóricos

A partir deste capítulo faz-se um resgate, em primeiro lugar, ao conceito de planejamento para então direcioná-lo aos objetivos deste trabalho. Mostrando que a aplicação da reclassificação do balanço patrimonial defendido pelo Modelo Dinâmico de Análise empresarial (Fleuriet, et al, 1978), permitirá uma orientação para as tomadas de decisões acerca das rotinas de funcionamento da empresa.

Ross, Westerfield, Jaffe (1995; p.525) declaram que “o planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança na empresa...ajuda a empresa a evitar tropeçar no eu futuro andando para trás”. Desta forma, no decorrer deste capítulo será possível identificar as políticas que determinam o planejamento financeiro de longo prazo e de curto prazo bem como ações que possam corrigir o planejamento financeiro de forma a maximizar a riqueza do acionista ou mesmo garantir a sobrevivência da empresa.

2.1 – O Planejamento como Necessidade de Crescimento

Segundo Khandwalla (*apud* Chiavenato, 1999; p.2) “há comprovações históricas de que os Egípcios, 4000 anos a.C., já reconheciam a necessidade de planejar, organizar e controlar”. Tal observação nos leva a considerar que o planejamento nasce da busca de um método que seja lógico e que conduza os esforços empreendidos aos objetivos a serem alcançados.

Descartes (2000; p.49), após falar das desvantagens da lógica, que segundo ele “serve apenas para falar de coisas já conhecidas ou mesmo para falar sem formar juízo; da filosofia que permanece ligada às considerações das figuras e da matemática dos modernos que por estar sujeitas a regras e cifras, faz dela uma arte confusa e obscura que atrapalha o espírito, diz:

“Por este motivo, considerei ser necessário buscar algum outro método que, contendo as vantagens desses três, estivesse desembaraçado de seus defeitos.....”

“O primeiro era o de nunca aceitar algo como verdadeiro que eu não conhecesse claramente como tal; ou seja, de evitar cuidadosamente a pressa e a prevenção, e de nada fazer constar de meus juízos que não se apresentasse tão clara e distintamente a meu espírito que eu não tivesse motivo algum de duvidar dele.

O segundo, o de repartir cada uma das dificuldades que eu analisasse em tantas parcelas quantas fossem possíveis e necessárias a fim de melhor solucioná-las.

O terceiro, o de conduzir por ordem meus pensamentos, iniciando pelos objetos mais simples e mais fáceis de conhecer, para elevar-me, pouco a pouco, como galgando degraus, até o conhecimento dos mais compostos, e presumindo até mesmo uma ordem entre os que não se precedem naturalmente uns aos outros.

E o último, o de efetuar em toda parte relações metódicas tão completas e revisões tão gerais nas quais eu tivesse a certeza de nada omitir”.

Galbraith (1997; p.54-55) ao referir-se sobre a natureza do planejamento industrial diz que:

“Na economia de mercado, conta-se com o preço que se oferece para obter o resultado que se procura. Nada mais precisa ser feito. O consumidor, com sua oferta de pagamento, obtém o necessário ato de reação da firma que supre suas necessidades.

Oferecendo pagar mais ainda, obtém mais. E a firma por sua vez, com semelhantes ofertas, obtém a mão de obra, os materiais e o equipamento de que precisa para a produção.O planejamento existe porque este processo deixou de ser seguro.....Ela tem de exercer controle sobre o que se vende. Tem de exercê-lo também sobre o que se fornece. Deve substituir o mercado pelo planejamento”.

2.2 - Classificação e Registro da Informação pela Contabilidade

Sá (1997), reconhece que embora tenha sua origem perdida em tempos remotos, pois já no século IV a.C., Aristóteles refletia acerca de uma ciência que controlaria a riqueza e mesmo pela necessidade de se controlar os gastos palacianos, a contabilidade começou a tomar forma no século XII na Itália, tendo a sua primeira divulgação na metade do século XV, com a obra "Summa de Arithmetica, Geométrica, Proportioni e Proportionalista" do Frei Luca Paciolo; trata-se como o próprio título sugere, de um tratado de matemática que contém uma seção sobre registros contábeis segundo o método das partidas dobradas. Declara ainda, o autor, que, embora Luca Paciolo não tenha sido o criador do método das partidas dobradas, o seu trabalho muito contribuiu para sua difusão em toda Europa pois no seu livro, mesmo sendo um livro de matemática, havia um capítulo dedicado a explicar o Método das Partidas Dobradas.

A partir de então, começou a surgir um interesse maior por assuntos ligados a contabilidade, tornando-se vastas as publicações de livros contábeis, o que ocasionou o surgimento de novas teorias e pensamentos mais estruturados sobre o assunto.

Dentre as teorias desenvolvidas, a que permanece até os nossos dias, segundo Sá (1997; p.124), "é a Teoria Patrimonialista, criada pelo italiano Vincenzo Masi, e que preceitua que o objeto de estudo da contabilidade é o patrimônio da empresa".

Da necessidade de planejamento e da natureza do controle contábil como forma de proteger o patrimônio via registro da informação (fatos) nasce à demonstração de posição financeira, também conhecida como balanço, que segundo Hendriksen & Breda (1999, p.281) "é um dos principais relatórios fornecidos pela contabilidade". William Ripley apud Hendriksen & Breda (1999, p.281), considerava ser, o Balanço, "uma fotografia instantânea da empresa, com os ativos de um lado e passivos e patrimônio do outro".

Entretanto, é importante que se faça uma classificação entre os ativos e passivos, no sentido de que obtenha uma melhor leitura das informações, dando, desta forma, um maior sentido a divulgação financeira. Apesar dos cuidados com a classificação dos ativos e passivos, Hendriksen & Breda (1999, p.281) declaram, "que qualquer que seja a classificação utilizada, ela inevitavelmente obscurecerá algumas relações ao mesmo tempo em que realçam outras". Outro questionamento acerca dos procedimentos contábeis reside no fato de que a contabilidade não registra bens e direitos ou mesmo obrigações, que não tenham valores pré-estabelecidos.

Hendriksen & Breda (1999) identificam a existência de dois enfoques na definição dos balanços, o primeiro enfoque é o método de receitas – despesas ou método indireto; que popularizou-se no início do século XX cuja ênfase estava no demonstrativo de resultados; o segundo enfoque é o método de ativos – passivo, ou método direto, que é o enfoque mais antigo utilizado na criação de um balanço, nessa abordagem, faz-se uma lista dos ativos e dos passivos da empresa e a diferença matemática entre os dois é o capital residual dos proprietários, fazendo com que os dois lados sejam iguais. Segundo os autores, "a preferência pelo balanço do tipo residual ocorre em função da possibilidade da prestação de contas do capital investido pelos proprietários, pois, os aportes de capital efetivamente aplicados podem ser identificados nas operações da empresa ou por meio de avaliações residuais no final do exercício". (Hendriksen & Breda, 1999, p.282)

No entanto, a abordagem ativos - passivos requer uma definição do que é um ativo e do que é um passivo.

2.2.1 - Definindo Ativos e Passivos no Modelo Contábil Tradicional

Segundo Hendriksen & Breda (1999, p.283), para que a teoria da contabilidade proporcione as diretrizes adequadas visando o desenvolvimento do pensamento contábil e dos princípios de contabilidade, "é necessário que se defina explicitamente o que é um ativo e um passivo e que, se faça uma análise de sua natureza básica". Os autores, declaram ainda que várias tentativas têm sido feitas no sentido de se obter uma definição para ativos e

passivos e, que dentro destas tentativas, as mais recentes definições seriam as do FASB (Financial Accounting Standards Board), segundo as quais:

Ativos ⇒ São benefícios econômicos futuros prováveis, obtidos ou controlados por uma dada entidade em consequência de transações ou eventos passados; e

Passivos ⇒ São sacrifícios futuros prováveis de benefícios econômicos decorrentes de obrigações presentes de uma dada entidade, quanto à transferência de ativos ou prestação de serviços a outras entidades no futuro, em consequência de transações ou eventos passados.

Ainda, segundo Hendriksen & Breda (1999, p.285), “as definições do FASB refletem a preocupação com a utilidade da divulgação financeira para investidores, credores e outras pessoas”.

2.2.2 - Características dos Ativos e Passivos no Modelo Contábil Tradicional

Segundo Hendriksen & Breda (1999, p.285-287), o ativo e o passivo, possuem, cada um, três características essenciais e que, basta que apenas uma dessas características esteja ausente para que não se possa reconhecer a existência de um ativo ou passivo em termos contábeis.

2.2.2.1 - Características Essenciais dos Ativos

- i - Incorpora um benefício futuro provável que envolve a capacidade, isoladamente ou em combinação com outros ativos, de contribuir direta ou indiretamente à geração de entradas líquidas de caixa futuras.
- ii - Uma dada entidade pode conseguir o benefício e controlar o acesso de outras entidades a esse benefício.
- iii - A transação ou o evento originando o direito da entidade ao benefício, ou seu controle sobre o mesmo, já terá ocorrido.

2.2.2.2 - Características Essenciais dos Passivos

- i - Contém uma obrigação ou responsabilidade presente com uma ou mais entidades, prevendo liquidação pela transferência futura provável ou pelo uso de ativos numa data especificada ou determinável, na ocorrência de um evento predeterminado, ou assim que seja solicitada.
- ii - A obrigação ou responsabilidade compromete dada entidade, permitindo-lhe pouca ou nenhuma liberdade para evitar o sacrifício futuro.
- iii - A transação ou outro evento que obriga a entidade, já ocorreu.

2.2.3 - Classificação das Contas Ativas e Passivas segundo o Modelo Contábil Tradicional

Para Hendriksen & Breda (1999, p.289)

“Em todas as ciências físicas e sociais, a classificação é necessária para o estudo e a comunicação de informações relevantes; dentro desta visão, a contabilidade não constitui exceção pois, a classificação dos recursos e compromissos de uma empresa em categorias apropriadas é necessária para a apresentação de resumos interpretáveis de informações contábeis que possam ser compreendidas e analisadas por gestores, investidores e outros usuários de demonstrações financeiras em seus processos decisórios”.

2.2.3.1 - Objetivos de Classificação

Hendriksen & Breda (1999, p.290), ressaltam que “os interesses por relatórios podem ser os mais diversos e que, resumos e classificações, podem, forçosamente, omitirem algumas informações e relações que podem ter valor”. Desta forma, as principais diretrizes de resumo e classificação constituem uma parte importante da teoria da contabilidade. A produção de tais diretrizes exige que se saiba quem são os interessados e qual é a informação que desejam para que, após a classificação, o balanço, atinja os objetivos especificados.

Dentre os vários objetivos identificados, Hendriksen & Breda (1999, p.290), destacam os seguintes:

- ⇒ Apresentação de solvência a credores.
- ⇒ Descrição das operações da empresa.
- ⇒ Esclarecimento do processo contábil.
- ⇒ Realce dos métodos de avaliação.
- ⇒ Esclarecimento das intenções da administração.
- ⇒ Predição de fluxos de caixa.

i - Apresentação de Liquidez a Credores. O objetivo mais antigo das classificações de balanço foi a apresentação aos credores de informação indicando a solvência da empresa. O teste fundamental da segurança de seus empréstimos era a liquidez de ativos específicos e de sua disponibilidade para pagamento de dívidas, particularmente as dívidas que vencessem dentro do período de um ano. Essa ênfase na liquidez dos ativos e na ordem com a qual as dívidas seriam pagas decorria da falta de outros dados operacionais confiáveis e do fato de que os credores de curto prazo representavam o principal grupo a exigir informações financeiras.

Segundo Hendriksen & Breda (1999, p.290), “o ordenamento de itens de balanço em termos de liquidez conduziu a uma distinção cada vez mais forte entre elementos circulantes e não circulantes e ao conceito de capital de giro como sendo a diferença entre ativos circulantes e passivos circulantes”. Inicialmente, um ativo ou passivo circulante era aquele que seria convertido em caixa dentro do prazo de um ano - a chamada regra de um ano.

Nos dias de hoje, Hendriksen & Breda (1999, p.290), afirmam que “os objetivos da divulgação financeira são muito mais amplos e a demonstração de posição financeira é apenas um dentre vários relatórios financeiros”. Contudo afirmam os autores, “a prática e o pensamento contábil correntes ainda carregam muitas das práticas e idéias antigas”. Pois ainda hoje os ativos e passivos são, geralmente, classificados de acordo com sua liquidez relativa, e o período de um ano ainda é a norma básica de classificação de muitos ativos e passivos como circulantes.

ii - Descrição das Operações da Empresa. É reconhecido que o balanço deve fornecer informações tanto sobre as operações quanto sobre liquidez. Ativos circulantes e passivos circulantes são freqüentemente destacados como um fundo separado, seja nas contas, seja nas demonstrações, ou ambas. O termo fundo é utilizado, nessa situação, em referência a uma segregação de ativos e passivos para uma dada finalidade como uma unidade operacional ou centro de interesse específico.

Segundo Hendriksen & Breda (1999, p.290), “o conceito de capital de giro como descrição parcial das operações da empresa surgiu na literatura oficial americana e adquiriu popularidade considerável na década de 1940”. Tendo surgido da necessidade de se desenvolver uma definição de capital de giro relacionada ao ciclo operacional de uma empresa, não vinculada à definição mais limitada com o prazo de um ano. Definiam o ciclo operacional como sendo o tempo necessário para converter caixa em produtos da empresa e depois converter os produtos novamente em caixa. O conceito de ciclo operacional possibilita uma delimitação operacional entre compromissos a curto prazo e a longo prazo. Desta forma, itens como fábricas e equipamentos eram omitidos da classificação em ativos circulantes porque seu período de rotação abrange vários ciclos operacionais.

iii - Esclarecimento do Processo Contábil. As classificações contábeis comumente têm sido criadas por causa de sua conveniência no processo de escrituração.

Hendriksen & Breda (1999, p.291), declaram que “a classificação de acordo com o processo contábil, porém, não é necessariamente de todo irrelevante para os usuários de demonstrações financeiras publicadas”; para eles, “a maior dificuldade com este objetivo é a de que se trata de uma tentativa de explicar os resultados de procedimentos contábeis técnicos e é, portanto, de natureza não teórica”.

iv - Realce dos Métodos de Avaliação. Tem sido sugerido que os ativos sejam classificados de acordo com sua base de avaliação, ou seja, ativos avaliados com base em custos correntes seriam segregados de ativos avaliados a custos históricos. Do ponto de vista teórico, um procedimento eclético não é necessariamente questionável, pois o conceito de avaliação escolhido deve depender das evidências disponíveis, do grau de incerteza de cada caso, sendo uma tentativa de usar o conceito mais relevante de lucro. Mas, os agrupamentos de ativos e passivos que incluem conceitos distintos de avaliação podem ser enganadores. Hendriksen & Breda (1999, p.291) entendem que “um agrupamento de ativos de acordo com conceitos de avaliação inclui as seguintes classificações”:

- a - Caixa e recebimentos esperados (adequadamente descontados, quando for apropriado).
- b - Ativos avaliados em termos de preços de venda correntes ou esperados (preços de saída).
- c - Ativos avaliados em termos de custos correntes (preços de entrada).
- d - Ativos avaliados em termos de custos históricos ou custos corrigidos por variações do nível geral de preços.

Quando for apropriado, outras classificações poderão ser usadas. A principal vantagem da classificação de acordo com conceitos de avaliação reside no fato de que propicia melhor interpretação do balanço e de sua relação com as demonstrações de resultado e fluxo de fundos. Na opinião de Hendriksen & Breda (1999, p.291), “a divulgação adequada dos procedimentos de avaliação pode ser conseguida por meio de notas entre parênteses e outras maneiras, não pelo agrupamento de ativos”.

v - Esclarecimento das Intenções da Administração. Um outro objetivo possível, na classificação de ativos e passivos, é dar aos usuários uma noção das intenções da administração da empresa quanto a reaplicação ou não de fundos para uso nas operações. Hendriksen & Breda (1999, p.291) declaram que “os ativos circulantes, em termos agregados, podem ser tão permanentes quanto o investimento em ativos não circulantes, mas

a oportunidade de reinvestimento nas operações correntes se dá dentro do ciclo operacional corrente da empresa”, e, uma vez aplicados os ativos em investimentos a longo prazo, não devem ser classificados como ativos circulantes.

É importante lembrar que o comprometimento de ativos não precisa resultar em obrigação legal para a administração, mas deve ser explícito. O investimento não se destina a ficar disponível para as operações correntes da empresa, nem para oportunidades além daquela para a qual foi alocado. Entretanto, é, segundo Hendriksen & Breda (1999, p.291), “necessário, porém não suficiente, que os ativos circulantes possam ser convertidos prontamente em caixa ou outros ativos monetários”; devendo estar, também, livres do comprometimento com aplicações a longo prazo.

Dentro da abordagem tradicional, o conceito de "capital de giro" que decorre da consideração de reaplicações de recursos, refere-se ao investimento líquido necessário em uma empresa para manter as operações do dia-a-dia, em contraste com o investimento feito por um período mais longo; é também conhecido como capital circulante. O investimento em ativos aplicados a longo prazo inclui terrenos, instalações e equipamentos que permitem a realização das operações da empresa; em geral, prestam serviços e se desgastam gradativamente, mas alguns ativos representam comprometimentos de duração indefinida. O investimento em capital de giro, por outro lado, encontra-se num processo contínuo de transformação nas transações diárias. Hendriksen & Breda (1999, p.292) afirmam que: “como os passivos a curto prazo geralmente não são vistos como fontes de capital permanente, mas estão associados de perto ao financiamento dos ativos circulantes, o termo capital de giro é utilizado para representar a diferença entre ativos circulantes e passivos circulantes”.

vi - Predição de Fluxos de Caixa. A predição dos fluxos de caixa futuros da empresa deve ser um dos objetivos da divulgação financeira. A classificação circulante - não circulante, em si mesma, não permite a predição de fluxos de caixa futuros. O capital de giro é, afinal de contas,

apenas um valor líquido obtido com a subtração de alguns passivos de alguns ativos, sem que haja uma relação necessária entre as classificações de seus componentes. Além disso, o valor líquido possui significado muito restrito, seja como agrupamento homogêneo de recursos líquidos, seja como margem de proteção disponível aos credores. A classificação em termos circulantes inclui tanto itens monetários quanto itens não monetários, que devem ser medidos levando em conta objetivos distintos, ou com graus de precisão muito diferentes, mesmo que se faça um esforço para torná-los homogêneos. A descrição do capital de giro como margem de proteção pressupõe que os passivos circulantes serão pagos com recursos classificados como circulantes e que os ativos circulantes não serão necessários para outras finalidades prioritárias em relação ao pagamento dos passivos circulantes; como nenhuma dessas suposições é realista, a apresentação do capital de giro como valor líquido é de relevância questionável no processo de divulgação financeira.

2.2.4 - Críticas a Abordagem Tradicional da Contabilidade

Segundo Hendriksen & Breda (1999, p.292), "a classificação de balanços em termos circulantes - não circulantes tem sido alvo de críticas independentemente da classificação estar baseada na regra de um ano ou na regra operacional". Os principais argumentos contra seu emprego, dizem respeito, aos problemas em sua utilização para descrever operações, na definição do ciclo operacional, na natureza estática do capital de giro e a perda de relevância na presença de demonstrações de fluxos de caixa e mudanças ocorridas na comunidade de usuários.

i - Operações e Ciclo Operacional. Como instrumento de descrição das operações da empresa, a classificação em termos circulantes-não circulantes é deficiente. Ativos como juros a receber não resultam do mesmo tipo de operação que produz contas a receber e estoques, mas todos são agrupados como ativos circulantes. Entre os passivos

circulantes, dividendos a pagar não resultam do mesmo tipo de operação que contas a pagar a fornecedores e, do ponto de vista operacional, a parcela corrente do exigível a longo prazo não é distinta do restante do exigível a longo prazo.

Hendriksen & Breda (1999, p.292) criticam também a classificação em termos circulantes-não circulantes, por sua suposição de que os itens do capital de giro estão intimamente relacionados com as operações correntes e que os ativos e passivos a longo prazo estão associados às funções de planejamento a longo prazo da organização.

Os autores, dizem ainda que: “na maioria das empresas, porém, há quase nenhuma relação entre capital de giro e operações correntes”. Pois, os fluxos de caixa que se tornam disponíveis para pagamento de passivos podem estar tão intimamente associados ao uso de recursos a longo prazo quanto à venda de produtos em estoque. Ressaltam que isso é particularmente claro nos setores de prestação de serviços, “nos quais os estoques podem ser relativamente pequenos, ou inexistentes, e as obrigações correntes tendem a ser pagas com receitas obtidas por meio do uso ou do arrendamento de ativos depreciables”.

ii - Ciclo Operacional. Essa dificuldade é agravada pelo modo segundo o qual o conceito de ciclo operacional é aplicado na prática. Em geral, se é inferior a um ano, ainda se aplica a regra de um ano; como resultado, a classificação de ativos circulantes não divulga de maneira coerente a frequência da circulação de ativos. Mas, mesmo que o critério do ciclo operacional fosse aplicado de maneira consistente, ainda haveria algumas dificuldades importantes, por causa da complexidade de muitas empresas e da resultante incapacidade de determinar a duração do ciclo operacional. Embora a frequência de circulação de ativos possa ser relevante para a predição de fluxos de caixa, a capacidade de vincular esse dado a informações sobre lucro e fluxo de caixa é limitada quando todos os ativos são classificados com a mesma frequência de circulação.

iii – O Capital de Giro é Estático. A apresentação do valor do capital de giro pode proporcionar alguma informação válida aos fornecedores de crédito a curto prazo, pois indica o grau de proteção, ou margem, propiciado por credores a longo prazo e acionistas. Entretanto, nem o volume nem o índice de capital de giro representam, necessariamente, uma boa indicação da capacidade de pagamento de passivos circulantes pela empresa, à medida que vencem. Segundo Hendriksen & Breda (1999, p.293), “isso ocorre porque capital de giro é um conceito estático e a capacidade de pagamento de dívidas é dinâmica”. O caixa que se torna disponível para o pagamento de dívidas surge principalmente nas operações e não da liquidação de ativos específicos. Caixa e outros ativos líquidos disponíveis na data de um balanço tendem a ser usados nas operações para o pagamento de passivos ainda não assumidos nessa data (por exemplo, a folha de pagamento corrente), em lugar de serem mantidos para o pagamento dos passivos existentes no balanço à medida que vencem. Em outras palavras, a capacidade de uma empresa de pagar dívidas no vencimento depende principalmente dos resultados das operações projetadas; o emparelhamento de passivos circulantes com ativos circulantes pressupõe que estes últimos estarão disponíveis para o pagamento dos primeiros.

Além do mais, prosseguem os autores, ativos circulantes não líquidos tornam-se líquidos seqüencialmente (isto é, de estoques de matéria - prima a produtos em elaboração a produtos acabados a contas a receber a caixa), e os passivos circulantes vencem simultaneamente ou em datas completamente independentes. Portanto, se as receitas estiverem diminuindo, a liquidação de ativos por meio das operações normais será retardada, mas as datas de vencimento de passivos não se modificarão.

iv - Falta de Relevância. Hendriksen & Breda (1999, p.293), argumentam que “a classificação de ativos e passivos como circulantes e não circulantes, como método de apresentação da solvência da empresa, é menos importante hoje em dia do que em outras épocas, face ao aparecimento de outros métodos de avaliação”; os relatórios financeiros externos são usados

mais por investidores e outros grupos do que por credores; as sociedades por ações são vistas como sendo organizações de caráter mais permanente e estável do que a maioria das empresas; manipulação dos resultados do índice de capital de giro; complexidade das empresas no sentido de que nenhum índice predeterminado de capital de giro pode ser considerado necessário para que haja solvência adequada e, finalmente, o aumento do número de empresas no setor de serviços tem feito com que a solvência das empresas fique menos dependente de recursos classificados como correntes.

Hendriksen & Breda (1999, p.296), entendem que face às “dificuldades encontradas na interpretação do ciclo operacional” e pela falta de evidência no que diz respeito a “relevância da classificação de ativos circulantes para as necessidades de qualquer usuário específico”, outros métodos de classificação de ativos podem e devem ser examinados. É dentro desta proposição, este trabalho irá, mais a frente apresentar o Modelo de Dinâmico proposto por Fleuriet.

2.3 – O Planejamento Financeiro no contexto do Planejamento Estratégico

Segundo Brasil & Fleuriet (1978; p.56) e Gitman (1997; 588) , para que o planejamento financeiro se viabilize é preciso que se proponha uma meta, busque dados e definições, e finalmente provoque decisões no nível estratégico. Desta forma, o processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais de curto prazo.

Considerando que o planejamento estratégico é fruto de uma análise do ambiente externo e interno cujo objetivo é econômico, Brasil & Fleuriet (1978; p.51) visualizam o planejamento financeiro como um sub-item que está embutido no planejamento estratégico. Esta percepção leva Oliveira (1999; p.56) a considerar em seu modelo de sistemas de informações gerenciais, a área financeira como uma “atividade meio”, responsável pelo planejamento,

captação e gestão dos recursos financeiros e, no que pese a designação de atividade meio, diz respeito, segundo ele, a capacidade de “congregar funções e atividades que proporcionam os meios para que ocorra a transformação de recursos em produtos e serviços e sua colocação no mercado”.

2.4 – O Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Segundo Brasil & Fleuriet (1978; p.59), “ao contrário do que normalmente se pensa, o planejamento de curto prazo é consequência do seu equivalente a longo prazo, e não ao contrário. Isso porque o planejamento de curto prazo é, na realidade, o acompanhamento dos planos a longo prazo”.

A natureza estratégica do Planejamento Financeiro de Longo Prazo leva Brasil & Fleuriet (1978; p.59) e Gitman (1997; p.588) a afirmarem que dentre os vários aspectos que envolvem o planejamento de longo prazo as principais questões a serem observadas seriam:

- a) Nível de crescimento da empresa,
- b) Política de diversificação;
- c) Política de dividendos;
- d) Nível de Endividamento a Longo Prazo
- e) Política de Investimento
- f) Política de captação de capitais
- g) Dispêndio de Capital,

a - Nível de Crescimento da Empresa

Para Brasil & Fleuriet (1978; p.59), o nível de crescimento da empresa deve levar em consideração as taxas prováveis de inflação que representarão o patamar mínimo de crescimento, devendo ainda, em seguida, levar em conta o crescimento do setor o qual a empresa atua, para definir a taxa de expansão de vendas que irá se somar aos índices inflacionários.

b - Política de Diversificação

Uma política de diversificação diz respeito a criação de novos produtos, venda e distribuição de novas mercadorias ou abertura de novas atividades que representarão uma mudança na estrutura organizacional da empresa, trazendo reflexos para sua estrutura financeira. Com efeito, uma política de diversificação afetará toda a estrutura financeira da empresa, desde as contas de clientes, estoques e fornecedores até a estrutura de produção. Além disso, o capital de giro será também afetado pelos investimentos necessários à nova atividade, e o autofinanciamento que ela poderá gerar.

c - Política de dividendos

Será definida, levando em conta as prescrições do contrato social e outros fatores ligados aos acionistas ou sócios da empresa.

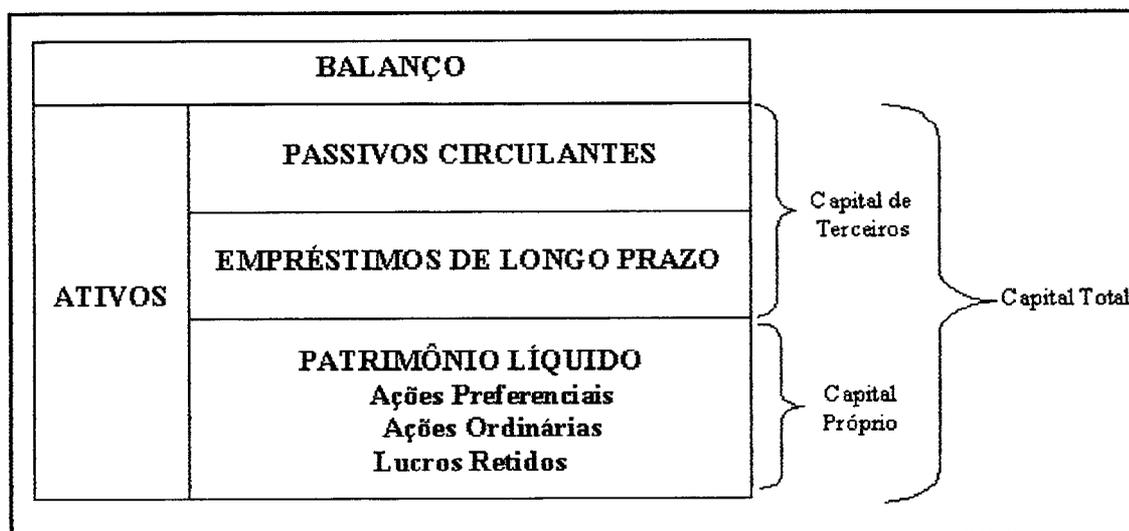
d - Nível de Endividamento a Longo Prazo

A definição do nível de endividamento a longo prazo está na dependência da empresa conseguir empréstimos a juros inferiores à rentabilidade de seus ativos, ou seja, que venham produzir uma alavancagem positiva. Deve, também, segundo Brasil & Fleuriet (1978; p.60) "respeitar uma relação prudente entre o comprometimento do capital de terceiros em relação ao capital próprio - Exigíveis/Patrimônio Líquido". O nível de endividamento possui uma relação direta com a estrutura de capital que segundo Gitman (1997; p. 430), "é uma das áreas mais complexas na tomada de decisão financeira". Em condições de livre crédito, cabe a empresa, determinar as melhores fontes de financiamento, determinando assim, com base no custo do capital, a melhor estrutura de capital.

e - Política de Investimento

Os investimentos guardam uma proporção direta com o crescimento real da empresa (descontada a inflação). Justifica-se que sejam maiores, quando a sua implantação é longa por depender de projetos complexos, exigirem infraestrutura de construção civil de execução demorada.

Figura 2.3.1 - Identificação da Estrutura de Capital



Fonte: GITMAN (1997; p. 431)

f - Política de captação de capitais

Está relacionada com a política da distribuição de dividendos e com a rentabilidade do patrimônio e dos ativos. Valores elevados para ambos, geralmente estimulam o ingresso de novos recursos patrimoniais. Deve-se buscar um equilíbrio entre crescimento das vendas, investimentos, empréstimos a longo prazo e lucros retidos para aumento de capital.

g - Dispêndio de Capital

Gitman (1997; p.288) define “dispêndio de capital é um desembolso de fundos feito pela empresa, com a expectativa de gerar benefícios após um ano”. Desembolsos efetuados em ativos imobilizados são dispêndios de capital, contudo, nem todos os dispêndios de capital são classificados ativos imobilizados.

Os motivos básicos para dispêndios de capital são: adquirir, substituir ou modernizar ativos imobilizados, ou obter algum benefício menos tangível por um longo período. O quadro 2.3.1 faz uma breve descrição do que seriam os principais motivos para os dispêndios de capital em uma empresa.

Vale lembrar que os dispêndios de capital podem ser associados ao planejamento estratégico da empresa e portanto, ao planejamento financeiro de longo prazo.

Quadro 2.3.1 - Principais Motivos para os Dispendios de Capital em uma Empresa

MOTIVO	DESCRIÇÃO
EXPANSÃO	O motivo mais comum para fazer dispêndio de capital é expandir o nível de operações - usualmente através da aquisição de ativos imobilizados. Uma empresa em crescimento acha muitas vezes necessário adquirir novos ativos imobilizados rapidamente; às vezes, isso inclui a compra de infra-estrutura adicional, como imóveis e instalações fabris.
SUBSTITUIÇÃO	À medida que o crescimento da empresa diminui e ela atinge a maturidade, a maior parte de seus dispêndios de capital será para substituir ou renovar ativos obsoletos ou gastos. Toda vez que uma máquina precisa ser consertada, é preciso avaliar o desembolso exigido para seu reparo em relação ao desembolso que seria necessário para substituir a máquina e aos benefícios de sua substituição.
MODERNIZAÇÃO	É freqüentemente uma alternativa à substituição. A modernização pode incluir a reconstrução, o acondicionamento ou a adaptação de uma máquina ou das instalações existentes. Por exemplo, uma perfuratriz pode ser modernizada através da substituição de seu motor e adaptação de um sistema de controle numérico, ou uma instalação física pode ser modernizada, renovando-se suas instalações elétricas, adicionando-se um sistema de ar condicionado, e assim por diante. Empresas que desejam melhorar sua eficiência podem encontrar soluções adequadas, tanto na substituição quanto na modernização de máquinas existentes.
OUTRAS FINALIDADES	Alguns dispêndios de capital não resultam na aquisição ou transformação de ativos imobilizados tangíveis constantes do balanço patrimonial da empresa; antes, envolvem um comprometimento de recursos a longo prazo, na expectativa de um retorno futuro. Tais dispêndios incluem gastos com propaganda, pesquisa e desenvolvimento, serviços de consultoria à administração e novos produtos. Outras propostas de dispêndio de capital - como a instalação de sistemas de controle de poluição e ou de segurança determinados pelo governo - são difíceis de avaliar, porque produzem retornos intangíveis, ao invés de fluxos de caixa facilmente mensuráveis.

Fonte: GITMAN (1997; p.289)

Assim sendo, uma vez definida sua estratégia e estabelecido o planejamento financeiro de longo prazo, a empresa, tem as condições necessárias para o desenvolvimento dos planos financeiros de curto prazo, bem como a identificação e monitoração das contas que irão contribuir nos planos financeiros de curto prazo.

2.5 – O Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Cabe, ao planejamento financeiro de curto prazo, a criação de instrumentos que norteiem o alcance dos objetivos estratégicos delineados no planejamento de longo prazo. Daí, a sua natureza tática e operacional.

Ross, Westerfield, Jordan (1998; p.336-338) afirmam não haver uma definição universalmente aceita de finanças a curto prazo, mas que tipicamente, as decisões financeiras de curto prazo envolvem as entradas e saídas de caixa ocorridas durante um ano ou menos. Segundo eles, “a principal preocupação, nas finanças de curto prazo, está ligada às atividades operacionais e financeiras da empresa a curto prazo”. Por outro lado, Gitman (1997; p.588), define o planejamento financeiro de curto prazo como sendo: “ações planejadas para um período curto (de um a dois anos), acompanhado das previsões de seus reflexos financeiros”. Desta forma, este trabalho irá considerar como planejamento financeiro de curto prazo, as atividades financeiras compreendidas no período de 365 dias conforme critérios adotados pela lei fiscal no que diz respeito ao ano fiscal (regra do um ano).

Ainda, segundo Gitman (1997; p.588), dentre as principais ações/decisões do planejamento financeiro de curto prazo estariam incluídas:

- a) Previsão de Vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros;
- b) Orçamentos operacionais;
- c) Planejamento de Caixa.

a) Previsão de Vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros;

De fundamental importância para o planejamento financeiro de curto prazo, Gitman (1997; p.589) declara que é “a partir das previsões de vendas que é desenvolvido o plano de produção que considera tanto o tempo necessário para converter a matéria-prima em produto acabado (lead-time), como os tipos e quantidades de matérias primas exigidas”. É, também, a partir da previsão

de vendas e do desenvolvimento dos planos de produção que a empresa estimará toda a necessidade de mão de obra direta, das despesas gerais de fabricação e das despesas operacionais.

b) Orçamentos operacionais,

Originários da previsão de vendas, os orçamentos operacionais permitem o acompanhamento das diretrizes organizacionais pois, uma vez que forem cumpridos, contribuirão para o resultado planejado.

c) Planejamento de Caixa

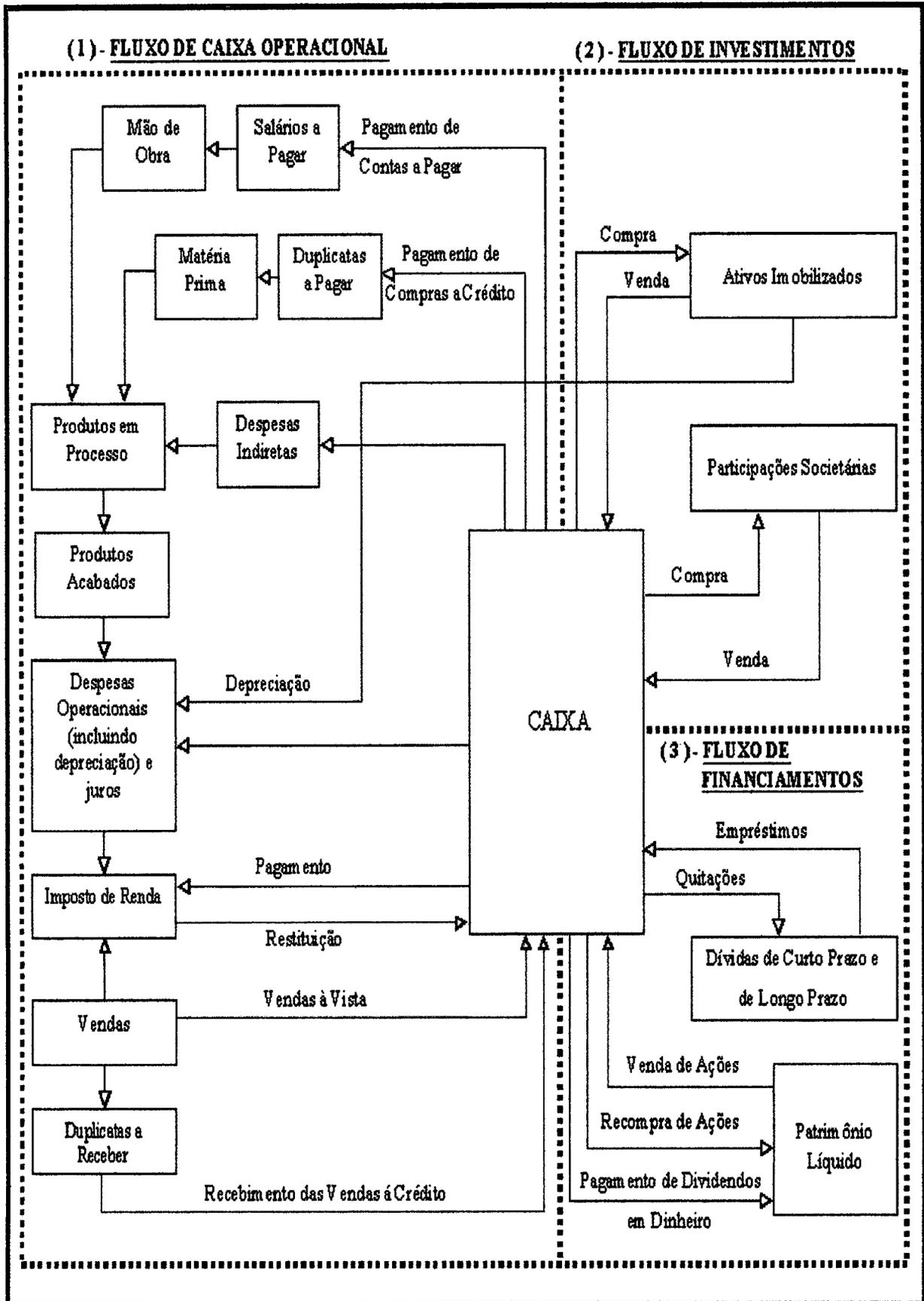
O planejamento de caixa permite que a empresa saiba quais serão suas necessidades de caixa a curto prazo; trata-se de um demonstrativo cujo papel é o de informar as possíveis entradas e prováveis saídas de caixa da empresa num determinado intervalo de tempo. Gitman (1997; p.81) identifica a existência de três tipos de fluxos de capitais dentro da organização, o que facilita o planejamento de caixa. Segundo ele, a empresa possui um fluxo operacional, um fluxo de investimento e um fluxo de financiamento que podem ser definidos como:

- ⇒ **Fluxo Operacional;** são os fluxos de caixa – entradas e saídas – e estão diretamente relacionados com a produção e a venda de produtos e serviços da empresa. Esses fluxos, captam a demonstração do resultado e as transações das contas circulantes, excluindo-se os títulos a pagar, ocorridas em um determinado período.

- ⇒ **Fluxo de Investimento;** são os fluxos de caixa associados com a compra e venda de ativos imobilizados e participações societários.

- ⇒ **Fluxo de Financiamento;** são os fluxos de caixa resultantes de operações de empréstimos e de capital próprio.

Figura 2.4.1 – Fluxo de Caixa na Empresa



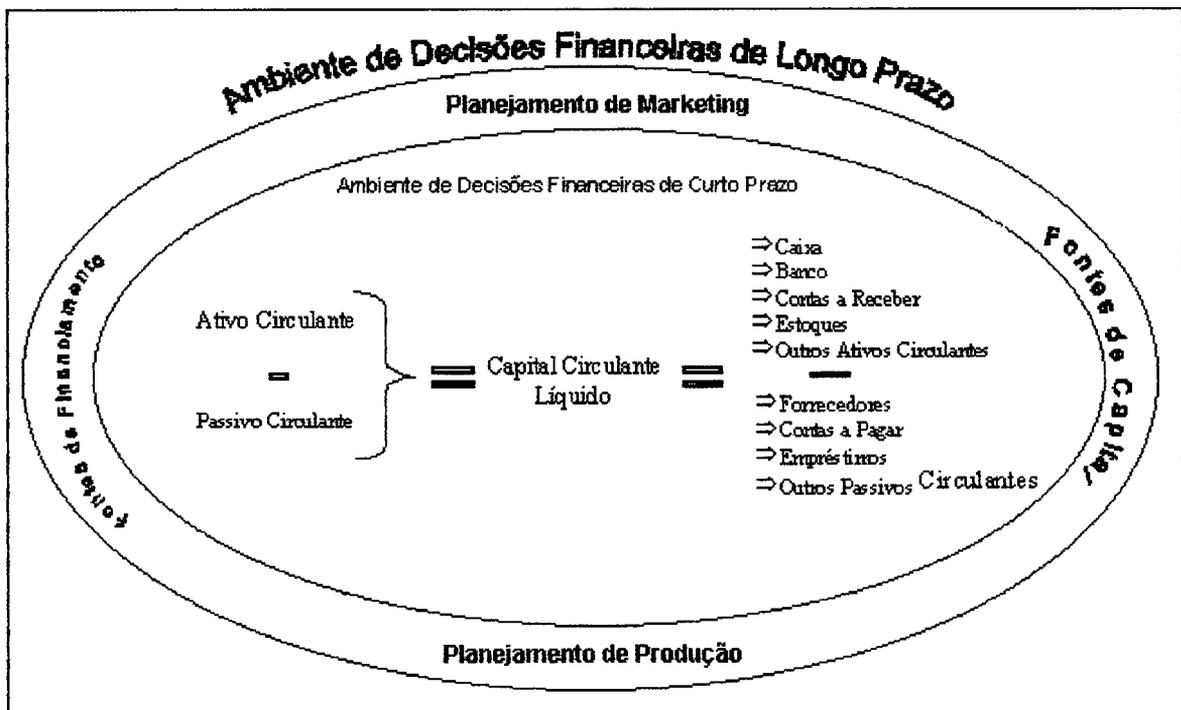
Fonte: GITMAN (1997, p.82) - Adaptado

Brasil & Fleuriet (1987; p.61), dizem que o planejamento de curto prazo, pela natureza tática e operacional, parte do nível de crescimento definido pelo planejamento de longo prazo (estratégico), para o ano em questão, e acompanha a evolução da Tesouraria, fazendo as devidas correções. Sendo assim, na fase operacional, as principais atividades envolvidas seriam: os orçamentos do Lucro Bruto Operacional, e as variações da Necessidade de Capital de Giro; enquanto que na fase tática a ênfase seria no orçamento de caixa.

De certa forma, seja prevendo vendas, orçando caixa, projetando demonstrativos de resultados, verificando necessidade de capital de giro ou mesmo monitorando o saldo de tesouraria, está-se o tempo todo, trabalhando com as contas circulantes. Tal constatação levou Ross, Westerfield, Jordan (1998, p.336) a afirmar que freqüentemente a expressão **capital de giro líquido** (conhecido também como CCL – Capital Circulante Líquido) é associada à tomada de decisões financeiras a curto prazo.

A figura 2.4.2, expõe as variáveis de decisão do planejamento financeiro de curto prazo para a sustentação do Capital Circulante Líquido dentro da visão tradicional do capital de giro.

Figura 2.4.2– Ambientes de Decisões de um Planejamento Financeiro



Fonte: R.C. Daher Consultoria Assessoria e Auditoria Ltda

2.5.1 - Estágios do Planejamento de Curto Prazo

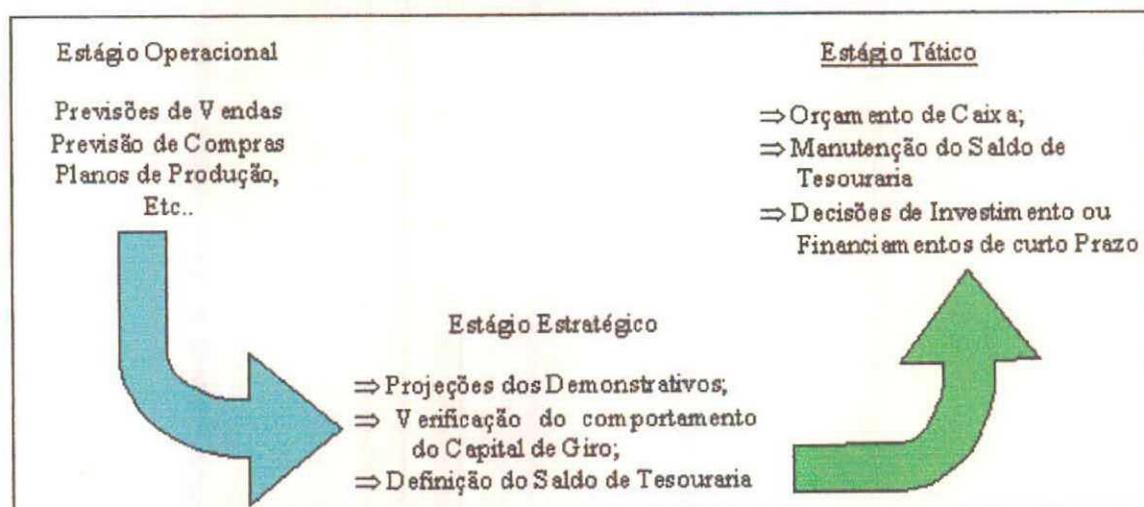
Segundo Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.58) o planejamento financeiro de curto prazo poderá ser dividido em três estágios, a saber:

O primeiro é o estágio operacional, que engloba a elaboração dos orçamentos do Lucro Bruto Operacional antes das despesas financeiras e variações da Necessidade de Capital de Giro; neste estágio o setor financeiro não tem o poder de decisão sobre os dados que compõem os orçamentos, muito embora possa influenciá-los pois, os níveis de vendas, estoques, métodos de produção entre outros, trazem implicações de cunho financeiro.

O segundo estágio, dito, estratégico, envolve as decisões que afetam o Capital de Giro da empresa, tais como investimentos em bens do ativo permanente, dividendos, resgate de empréstimos, despesas financeiras e obtenção de fundos de longo prazo. O objetivo deste estágio é manter um Saldo de Tesouraria suficiente para manter a segurança da empresa frente aos riscos econômicos e até mesmo de erros da empresa.

Em terceiro, o estágio tático, segundo o qual, os autores acreditam ser o estágio do orçamento de caixa, que uma vez definido, possibilitará ao setor financeiro determinar as táticas de empréstimos e de aplicações a curto prazo, de modo a manter um montante de caixa mínimo.

Figura 2.4.3 – Estágios do Planejamento Financeiro de Curto Prazo.



Fonte: Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.58)

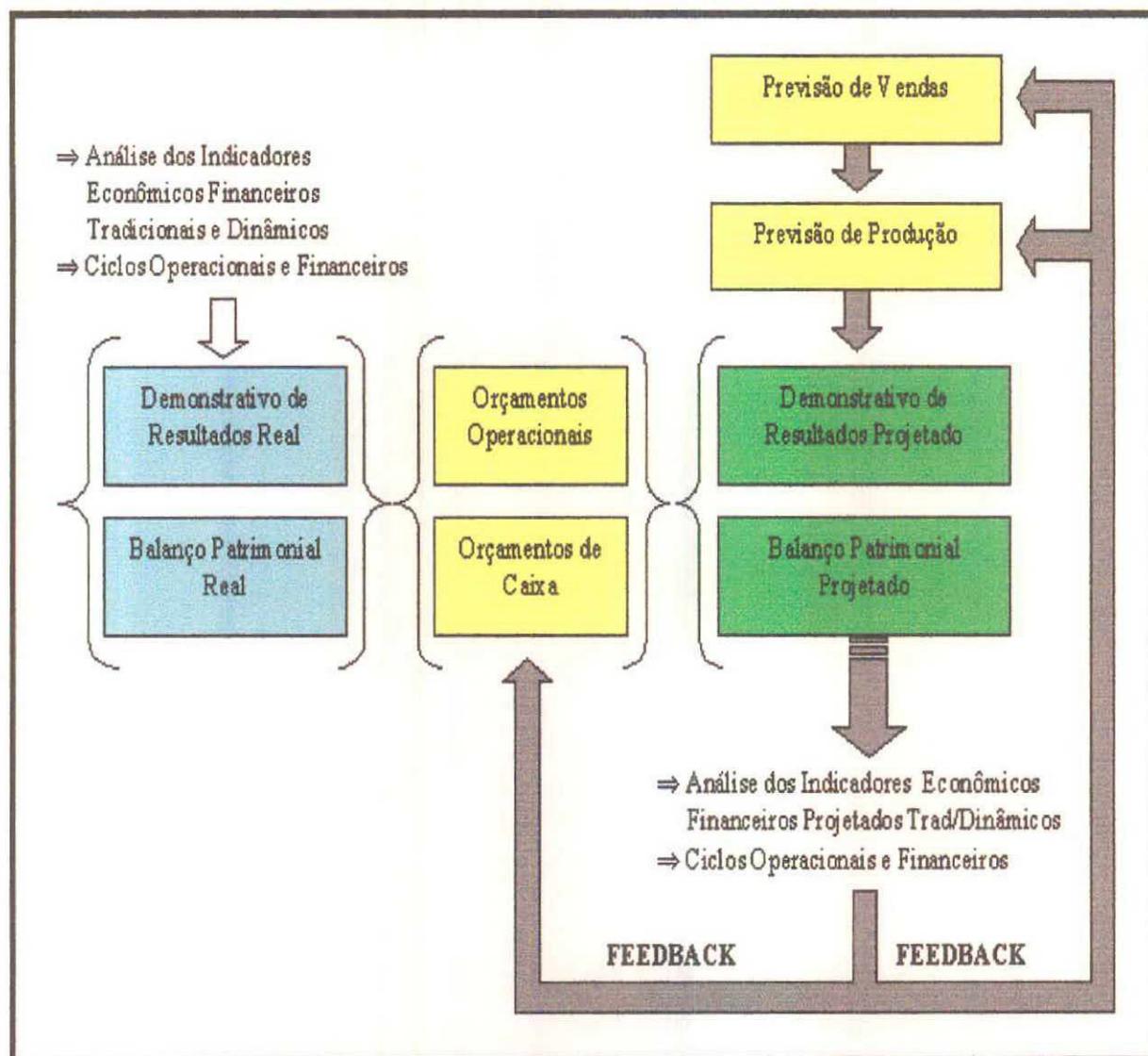
2.5.2 – A Importância da Previsão de Vendas no Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Não há possibilidade de se falar de planejamento financeiro de curto prazo sem que se faça uma abordagem a previsão de vendas. No que pese esta afirmação, vale a observação de que quando se fala de planejamento financeiro estamos, sobretudo, falando de orçamentos; tal percepção leva Gitman (1997, p.591) a afirmar que: “O insumo principal no processo de planejamento financeiro de curto prazo e, portanto, do orçamento, é a previsão de vendas da empresa, ou seja, o prognóstico das vendas da empresa projetadas para um determinado período....”.

Gitman (1997, p.591-592) acredita que para que se faça um planejamento de vendas é necessário fazer uma previsão externa baseada em indicadores e fatores econômicos externos dentre os quais pode-se citar: Produto Nacional Bruto (PNB), Produto Interno Bruto (PIB), Renda Nacional (RN), Crescimento na Construção Civil, Concorrência, Inflação, Regulamentações Governamentais e outras restrições ambientais, por outro lado, pode-se também, utilizar previsões internas de vendas, cuja estimativa estaria embasada em pesquisa junto a vendedores e de conhecimentos gerenciais.

Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.61), “identificam a existência de vários métodos de previsão de vendas, não existindo um único que seja mais ou menos adequado”. No entanto dizem os autores, “o método a ser adotado depende da situação específica de cada empresa e dever ser submetido a constantes revisões, visando a adaptá-lo aos programas de expansão e às novas realidades da empresa”. Definem, ainda, que “o objetivo da previsão de vendas não é o de procurar ou adivinhar o nível real do volume de vendas, mas sim estabelecer um plano com objetivos definidos, em direção ao qual o esforço operacional da empresa possa ser orientado”.

Figura 2.4.3.a – Ambiente do Planejamento de Curto Prazo



Fonte: GITMAN (1997, p.586)

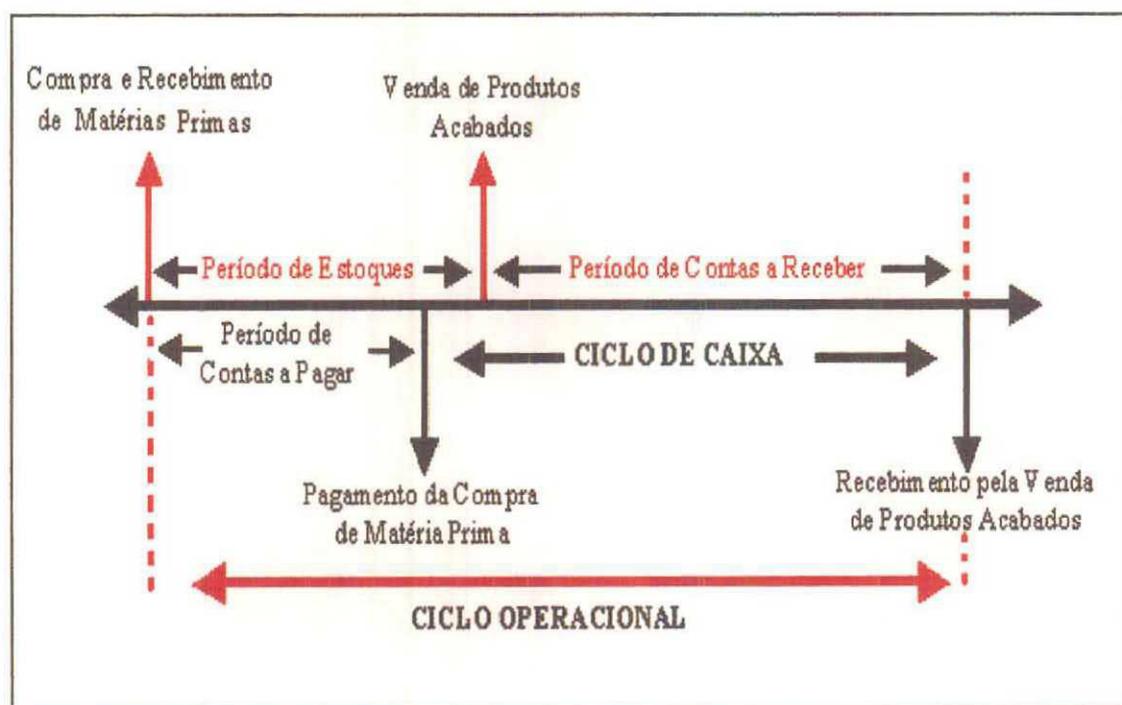
Note que mesmo não definida uma melhor maneira de se fazer as previsões de vendas, os citados autores ressaltam a sua importância pois, é a partir da previsão de vendas que: viabilizar-se-ão outros instrumentos fundamentais no planejamento financeiro de curto prazo dentre os quais pode-se citar: Orçamento de Caixa, Projeção dos Demonstrativos – Demonstrativo de Resultados e Balanço Patrimonial bem como as análises que envolvem estes instrumentos, tais como: análises dos índices de liquidez, do endividamento, do capital de giro e suas decorrências.

2.5.3 – Os Ciclos existentes no Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Sendo a previsão de vendas uma ferramenta fundamental num planejamento financeiro pode-se concluir que é ela (a previsão) que determinará todo o ciclo operacional pois, ao se projetar vendas, estarão sendo também projetadas, as compras e, se for o caso, a produção.

Ross, Westerfield, Jordan (1998, p.338) afirmam que as principais preocupações das finanças de curto prazo estão relacionadas às atividades operacionais e financeiras, haja vista que tais atividades geram séries de entradas e saídas de caixa; dizem ainda que: “estes fluxos de caixa não são sincronizados e são incertos”; pois além de ocorrerem em momentos distintos, as vendas e os custos futuros não podem ser previstos com exatidão.

Figura 2.4.3.1 – Atividades de Caixa e Operacionais a Curto Prazo



Fonte: Ross, Westerfield, Jordan (1998, p.339)

Desta forma, Ross, Westerfield, Jordan (1998, p.338), identificam a existência do Ciclo Operacional, que se inicia na chegada das compras e se encerra com

o recebimento das vendas, e do Ciclo de Caixa, que compreende o período entre o pagamento das compras e o recebimento das vendas.

Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.14 - 16) reconhecem a existência de três ciclos nas operações da empresa: o Ciclo de Produção, o Ciclo Econômico e o Ciclo Financeiro.

O Ciclo de Produção abrange todo o processo produtivo, desde a armazenagem de matérias primas, passando pela transformação das matérias primas em produtos acabados, até a armazenagem de produtos acabados; o Ciclo Econômico caracteriza-se pelo prazo decorrido entre as entradas de matérias primas (compras) e as saídas de produtos acabados (vendas) e, o Ciclo Financeiro caracteriza-se pelo prazo decorrido entre as saídas de caixa (pagamento a fornecedores) e as entradas de caixa (recebimentos dos clientes).

Marques & Braga (1995, p.57) advertem para o fato de que: “Existem ainda hoje dúvidas no que concerne aos conceitos de ciclo operacional, ciclo financeiro e ciclo econômico, assim como o modo pelo o qual se relacionam”.

No entanto, controvérsias a parte, os ciclos apresentados na figura 2.4.3.2 (p.40) podem ser descritos seguindo-se uma ordem cronológica dos eventos, que, se transformada em fluxos explicam toda a movimentação do caixa da empresa conforme mostrado na figura 2.4.1 (p.33).

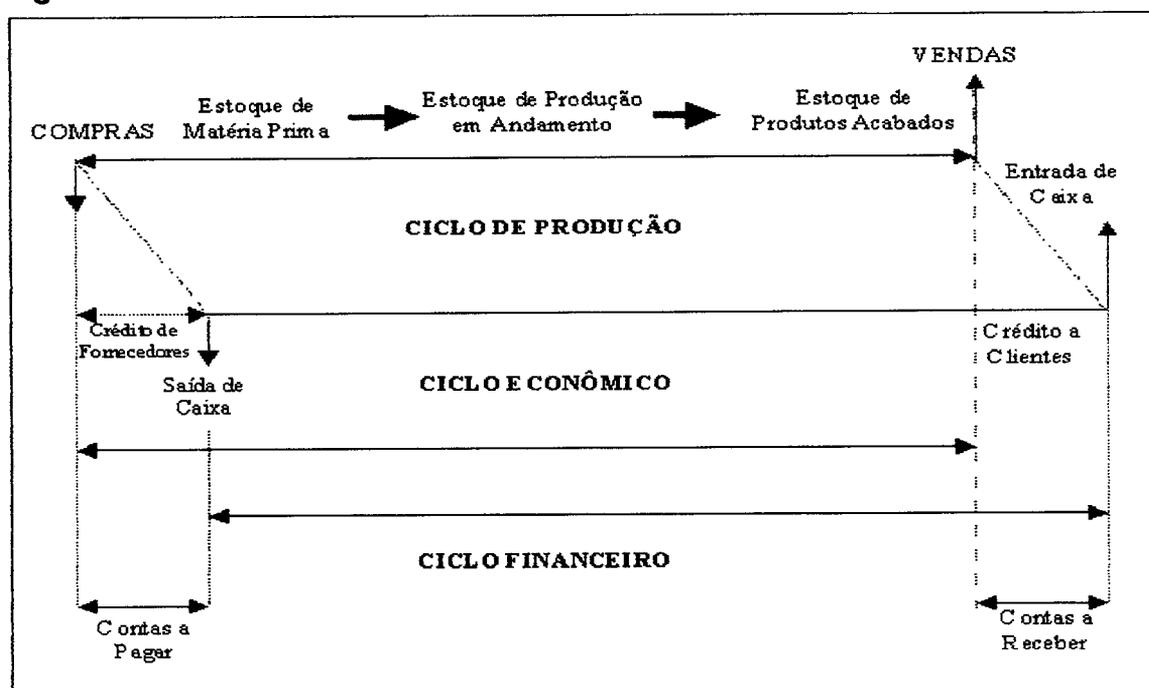
Kaplan & Norton (1997, p.61) destacam que o relacionamento entre as contas a receber, o estoque e as contas a pagar, é um importante elemento de capital para muitas empresas dos setores de produção, varejista, atacadista e de distribuição. Pois segundo os autores, “uma das medidas da eficiência do gerenciamento do capital de giro é o ciclo de caixa, calculado como a soma do custo dos dias de vendas em estoque:, dos dias de vendas no contas a receber, menos os dias de compras no contas a pagar”.

Correlacionando as atividades envolvidas nos ciclos da empresa, Kaplan & Norton (1997, p.61) fazem o seguinte relato:

“A empresa compra materiais ou produtos (e, para as empresas do setor de manufatura, paga mão-de-obra e custos de conversão para produzir bens acabados). O período de tempo decorrido desde que as compras são feitas até que elas sejam vendidas representa o tempo que o capital está imobilizado em estoques. Daí pode-se subtrair o período de tempo decorrido entre a compra dos materiais, da contratação de mão-de-obra e recursos de conversão e o seu efetivo pagamento (os dias de compras no contas a pagar). Os dias de vendas no contas a receber mede o período de tempo decorrido entre a realização da venda e o efetivo pagamento pelos clientes. Portanto, o ciclo de caixa, representa o tempo necessário para que a empresa converta os pagamentos efetuados aos fornecedores de insumos em recebimentos dos seus clientes.

Algumas empresas operam com ciclos de caixa negativos, pagando aos fornecedores depois de receber dos clientes. Na prática, casando rigorosamente os estoques às vendas finais, cobrando rapidamente dos clientes e negociando condições favoráveis com os fornecedores, elas têm condições de fornecer, não de consumir, capital gerado por seu ciclo operacional diário. Embora muitas empresas considerem difícil, se não impossível, haver ciclos de caixa iguais a zero ou negativos, a meta de reduzir seus níveis atuais do ciclo de caixa pode ser uma excelente meta para a melhoria da eficiência do capital de giro”.

Figura 2.4.3.2 – Ciclo das Atividades Produtivas, Econômicas e Financeiras



Fonte: Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.15)

A importância dos ciclos nas organizações deve-se ao fato de que as atividades inseridas nos mesmos, geram uma série de entradas e saídas de caixa que pelo fato de não acontecerem de forma síncrona acabam por gerar, ora superávit, ora déficit de caixa.

Ross, Westerfield, Jordan (1998, p.338) destacam que da relação entre as atividades existentes nos ciclos, surge uma série de eventos e decisões que deverão ser tomadas no dia-dia da empresa. Dentre as quais pode-se citar:

Tabela 2.4.3 – Exemplo de Eventos e Decisões inseridos nos ciclos

Eventos	Decisões
1 – Compras de Matérias-Primas	1 – Quanto encomendar ?
2 – Pagamento a vista	2 - Tomar emprestado ou Usar saldo de caixa ?
3 – Fabricação do Produto	3 - Que tecnologia de produção deve ser utilizada ?
4 – Venda do Produto	4 – Deve-se dar crédito a determinado cliente ?
5 - Cobrança	5 – Como se deve cobrar ?

Fonte: ROSS, WESTERFIELD, JORDAN (1998, p.338)

A partir da relação entre os ciclos, Marques & Braga (1995, p.57), entendem que é possível determinar o tempo de cada um dos ciclos, através das diferenças matemáticas, atendendo, tanto as empresas comerciais quanto as empresas industriais e que seriam representados pela formulas que se seguem:

Ciclo Operacional = Prazo Médio de Estocagem + Prazo Médio de Cobrança

Ciclo Financeiro = Prazo Médio de Estocagem + Prazo Médio de Cobrança – Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores

Ciclo Econômico = Prazo Médio de Estocagem

Prazo Médio de Estocagem = Prazo Médio de Estocagem de Matérias – Primas + Prazo Médio de Produtos em Processo + Prazo Médio de Produtos Acabados

Silva (1996, p.296-314) define como Prazos Médio de Estocagem, de Cobrança e de Pagamento a Fornecedores, a seguintes relações:

PMRE = (Estoque Médio / Custo da Mercadoria Vendida) x Dias do Período

Onde: **PMRE** = Prazo Médio de Rotação dos Estoques

Estoque Médio = (Estoque Inicial + Estoque Final) / 2

PMRV = (Duplicatas a Receber Média / Vendas Liquidadas + Impostos) x Dias do Período

Onde: **PMRV** = Prazo Médio de Recebimento de Vendas

Duplicatas a Receber Média = (Duplicatas a Receber Inicial + Duplicatas a Receber Final) / 2

PMPC = (Fornecedores Médio / Compras) x Dias do Período

Onde: **PMPC** = Prazo Médio de Pagamento das Compras;

Fornecedores Médio = (Fornecedores Inicial + Fornecedores Final) / 2;

e;

Compras = Custo da Mercadoria Vendida + Estoque Final – Estoque Inicial

É importante ressaltar que nas fórmulas que aparecem a conta estoque, deve-se considerar, no caso de empresas industriais, as etapas que constituem o processo de estocagem, o mesmo valendo para o conceito de **CPV** (Custo do Produto Vendido)

Conforme se pode observar, os ciclos operacionais e financeiros da empresa envolvem as contas circulantes do Balanço Patrimonial bem como as contas de

atividades (Vendas/ Custo das Mercadorias Vendidas) relacionadas com as atividades operacionais encontradas no do Demonstrativo de Resultados; tal relação, leva Silva (1996, p.339) a afirmar que: toda vez que o Ciclo Financeiro for menor que zero, significa que a empresa está sendo financiada pelo fornecedor, ao passo que: quando o Ciclo Financeiro for maior que zero, a empresa estará investindo em suas operações.

Quadro 2.4.3 – Relacionamento do Ciclo Financeiro com o Ciclo Operacional

Ciclo Financeiro > que “0” = Investimento

Ciclo Financeiro < que “0” = Financiamento

Foi, a partir da identificação destes ciclos que Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.16) reclassificaram as contas do balanço patrimonial, de acordo com a velocidade com que as mesmas se movimentam; dizem eles: “certas contas apresentam uma movimentação tão lenta, quando analisadas isoladamente ou em relação ao conjunto de outras contas, que, numa análise de curto prazo, podem ser consideradas como permanentes ou não cíclicas. Outras contas que apresentam um movimento contínuo e cíclico, existindo as que apresentam movimento descontínuo e errático”.

Observada a movimentação das contas do ativo e do passivo, obtêm-se a classificação indicada na figura 2.4.3.3 (p.44). Cardoso (1999, p.1), adverte sobre “a importância de se observar a conta de duplicatas descontadas, pois normalmente é uma conta retificadora de clientes encontrada no ativo circulante que deve ser reclassificada para o passivo circulante, já que se torna uma fonte de recursos para a empresa”.

Figura 2.4.3.3 – Classificação do balanço patrimonial pelo modelo Fleuriet com base nos ciclos

ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE	CIRCULANTE	CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
	Disponibilidade Numérico em Caixa Banco Conta Movimento Títulos e Valores Mobiliários Títulos a Receber Aplicações de Liquidez Imediata	Duplicatas Descontadas Empréstimos Bancários de Curto Prazo Dividendos a Pagar Credores no Exterior Imposto de Renda a pagar Financiamentos de Curto Prazo	
	Contas a Receber, Estoques de Produtos Acabados Estoques de Produtos em Processo Estoques de Matérias-Primas Despesas Antecipadas Adiantamentos a Fornecedores	Fornecedores de Matérias-Primas Impostos a pagar sobre as operações Salários e Encargos Sociais a Pagar Duplicatas a Pagar (Relativas as Operações)	
ATIVO NÃO CIRCULANTE	<u>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</u>	<u>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</u>	PASSIVO NÃO CIRCULANTE
	Empréstimos de Longo Prazo a Terceiros Títulos a Receber de Longo Prazo Valores a Receber de Coligadas/Controladas	Empréstimos de Longo Prazo Financiamentos de Longo Prazo Impostos Parcelados	
	<u>PERMANENTE</u>	<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	
	Investimentos Imobilizado Diferido	Capital Social Reservas Lucros ou Prejuízos Acumulados	

Fonte: FLEURIET, KEHDY, BLANC, (1978, p.17)

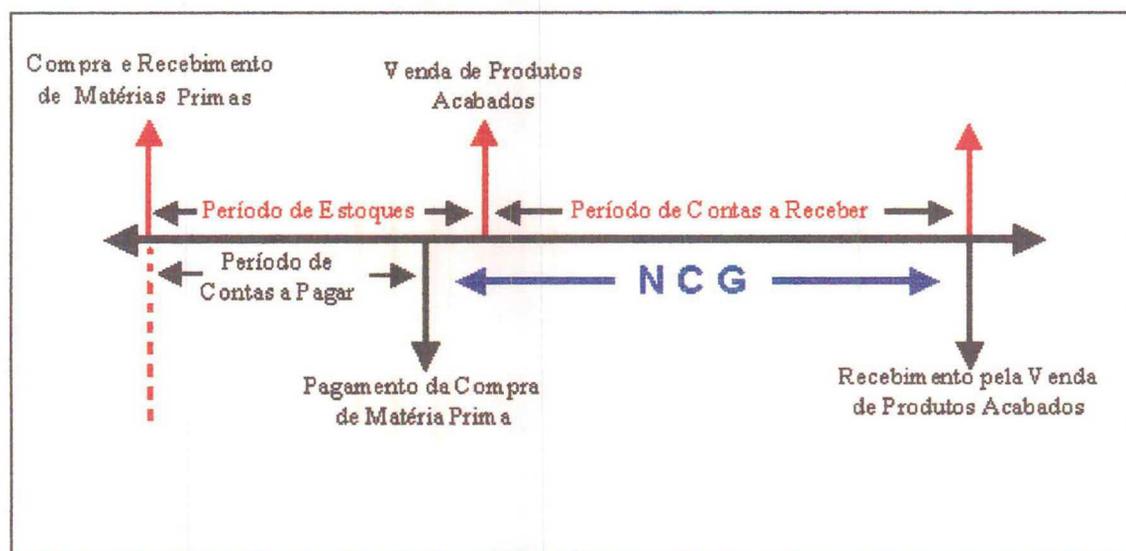
2.5.4 – O Conceito de Necessidade de Capital de Giro, Capital de Giro e Saldo de Tesouraria segundo FLEURIET

Com a reclassificação do Balanço Patrimonial, Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.17) conseguem identificar o que eles denominam ser a Necessidade de Capital de Giro (NCG) e que pode ser obtida pela diferença matemática entre o Ativo Cíclico e o Passivo Cíclico, representada pela fórmula:

$$\text{NCG} = \text{ATIVO CIRCULANTE CÍCLICO} - \text{PASSIVO CIRCULANTE CÍCLICO} \quad (1)$$

O conceito de Necessidade de Capital de Giro, segundo Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.17), “decorre da necessidade de caixa no momento em que, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas”.

Figura 2.4.4 – A Necessidade de Capital de Giro no Ciclo Financeiro



Fonte: Adaptado a partir da visão de NCG de Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.17)

Embora esteja “encravado” no conceito tradicional de Capital Circulante Líquido – CCL - (Ativo Circulante menos Passivo Circulante), como diz Silva (1996, p.334), “a NCG difere do CCL, pois somente as contas consideradas cíclicas dentro das contas circulantes são utilizadas para a apuração da necessidade de capital de giro”.

Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.17) definem “a Necessidade de Capital de Giro – NCG como um conceito econômico- financeiro, não sendo portanto, uma definição legal”; haja vista que pelo fato da classificação contábil, por vezes, não permitir uma identificação clara do ativo e passivo cíclico, a medida da NCG acaba por variar de acordo com as informações disponíveis sobre os ciclos econômicos e financeiros das empresas.

No entanto, o fato das contas cíclicas, que constituem a Necessidade de Capital de Giro, estarem ligadas às operações da empresa, fazem com que este conceito seja sensível às modificações que ocorrem no ambiente econômico em que a empresa opera. Modificações como redução de crédito

de fornecedores, aumento de estoques e política de créditos a clientes, alteram, a curto prazo, a Necessidade de Capital de Giro da Empresa.

Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.18) afirmam que: “a Necessidade de Capital de Giro depende, basicamente, da natureza e do nível de atividades do negócio da empresa”.

Vale lembrar que a Necessidade de Capital de Giro pode apresentar-se de forma positiva ou de forma negativa, a diferença seria a de que, quando positiva indica a necessidade de aplicação de recursos e, quando negativa constitui-se numa origem de recursos. Esta relação pode ser observada no quadro 2.4.3 (p.43).

Outro conceito importante do modelo Fleuriet é o do Capital de Giro – CDG. De modo geral, os fundos permanentes da empresa são utilizados para financiar as aplicações permanentes, ou seja, o patrimônio líquido e certas contas do exigível a longo prazo vão financiar o ativo permanente da empresa. Estas contas são chamadas de contas não cíclicas. A diferença entre as mesmas, ou melhor, o que sobra das contas do passivo cíclico após financiar o ativo cíclico, representa o capital de giro da empresa.

Fleuriet (1978, p.20) salienta que “o conceito de capital de giro é a mesma da definição clássica de capital de giro líquido, apesar das diferentes formas de calculá-lo”. Enquanto no sentido clássico, o Capital de Giro é igual à diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, Já, no modelo dinâmico, este é calculado pela diferença entre o passivo permanente e o ativo permanente, que possibilita chegar-se ao mesmo resultado.

Quadro 2.4.4 – Redefinição do Conceito do Capital de Giro

Cálculo do CDG pelo Modelo	
Tradicional (Capital Circulante Líquido)	$CCL = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$
Logo:	$AC - PC = ELP + REF + PL - RLP - AP$
	$CDG = ELP + REF + PL - RLP - AP$
Cálculo do CDG segundo Fleuriet	$CDG = \text{Passivo Não Cíclico} - \text{Ativo Não Cíclico}; \text{ ou}$ $CDG = \text{Passivo Permanente} - \text{Ativo Permanente}$

Fonte: Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.20)

$$\boxed{\text{CDG} = \text{Passivo Não Cíclico} - \text{Ativo Não Cíclico}} \quad (2)$$

Segundo Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.21), “o Capital de Giro apresenta-se razoavelmente estável ao longo do tempo, diminuindo ou aumentando em função da variação das contas não circulantes”. Os autores, identificam que as variações no CDG normalmente ocorrem em função de novos investimentos no ativo permanente, empréstimos a longo prazo ou aumentos de capital (em dinheiro).

O fato do CDG se apresentar de forma negativa, significa que a empresa financia parte de seu ativo permanente com recursos de curto prazo e, a constatação de que a Necessidade de Capital de Giro – NCG da empresa é negativa, não significa que a empresa não irá desenvolver-se.

O último conceito abordado a partir da reclassificação das contas do Balanço Patrimonial seria o Saldo de Tesouraria que segundo Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.23), “pode ser obtido pela diferença entre o Ativo Errático e o Passivo Errático e, pela diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro”.

Quadro 2.4.4.1 – Saldo de Tesouraria

$$\text{Saldo de Tesouraria} = \text{Ativo Errático} - \text{Passivo Errático}$$

$$\text{Saldo de Tesouraria} = \text{Capital de Giro (CDG)} - \text{Necessidade de Capital de Giro (NCG)}$$

Fonte: Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.23)

$$\boxed{\text{ST} = \text{Capital de Giro (CDG)} - \text{Necessidade de Capital de Giro (NCG)}} \quad (3)$$

Pode-se observar que o saldo de tesouraria é representado pelo valor residual correspondente à diferença entre o capital de giro e a necessidade de capital de giro; Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.23) ressaltam que: “se o Capital de Giro for insuficiente para financiar a Necessidade de Capital de Giro, o Saldo de Tesouraria será negativo”, o que indica que o passivo errático

será maior que o ativo errático; neste caso presume-se que a empresa financia parte da Necessidade de Capital de Giro e/ou ativo permanente com fundos de curto prazo, o que aumenta o risco de insolvência da empresa. O saldo de Tesouraria positivo, acrescenta Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.4), “indica que a empresa dispõe de fundos de curto prazo que poderão, se for o caso, serem aplicados em títulos de liquidez imediata até o limite em que o aumento deste saldo não signifique perdas de oportunidade ou falta de estratégias mais dinâmicas de investimentos”.

Com base nos saldos das três variáveis (NCG, CDG e ST) discutidas, Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.24-26) bem como Brasil & Brasil (1997, p.31-35), estabelecem um quadro comparativo de quatro situações possíveis a serem vividas pela empresa e, que foi posteriormente aperfeiçoado por Marques & Braga (1995, p.56), conforme se pode visualizar na tabela. 2.4.4.

TABELA 2.4.4 – Tipos de estrutura e situação financeira para uma empresa

Tipo / Item	CDG	NCG	T	Situação
I	+	-	+	Excelente
II	+	+	+	Sólida
III	+	+	-	Insatisfatória
IV	-	-	+	Alto risco
V	-	-	-	Muito ruim
VI	-	+	-	Péssima

Nota: (+) indica valor positivo, e (-) indica valor negativo.

Fonte: Marques & Braga (1995, p.56)

Silva (1996, p.344) ressalta que “ao longo do tempo, ou seja, no decorrer de um exercício social para outro, as variações sofridas poderão provocar mudança na saúde financeira da empresa”. Com base nesta observação SILVA, identifica as possibilidades de variação, conforme tabelas a seguir:

Tabela 2.4.4.1 - Variação do Saldo de Tesouraria (ST)

$\Delta \text{CDG} > \Delta \text{NCG}$	ST \Rightarrow Cresce
$\Delta \text{CDG} < \Delta \text{NCG}$	ST \Rightarrow Diminui

Fonte: adaptado conforme abordagem de SILVA (1996, p.344)

A tabela 2.4.4.1 (p.48) demonstra que : de um exercício para outro, se a variação do capital de giro (Δ CDG) for maior do que a variação da necessidade de capital de giro (Δ NCG), ocorrerá um aumento no saldo de tesouraria , ao passo que, se a variação do capital de giro (Δ CDG) for menor do que a variação da necessidade de capital de giro (Δ NCG), ocorrerá uma diminuição no saldo de tesouraria. A partir desta constatação, torna-se possível gerir o resultado a ser obtido nos saldos de tesouraria.

No entanto, para que se possa interferir na variação do CDG ou na variação da NCG, faz-se necessário identificar as contas que possibilitam tal variação; conforme vê-se na tabela 2.4.4.2 .

Tabela 2.4.4.2 - Variação da Necessidade de Capital de Giro (NCG) e do Capital de Giro, adaptado à abordagem de SILVA (1996, p.344)

Δ Ativo Circulante Cíclico > Δ Passivo Circulante Cíclico	NCG \Rightarrow Cresce
Δ Ativo Circulante Cíclico < Δ Passivo Circulante Cíclico	NCG \Rightarrow Diminui
Δ Passivo Não Cíclico > Δ Ativo Não Cíclico	CDG \Rightarrow Cresce
Δ Passivo Não Cíclico < Δ Ativo Não Cíclico	CDG \Rightarrow Diminui

A tabela 2.4.4.2 mostra o conjunto de contas que irão afetar tanto o Capital de Giro (CDG) quanto a Necessidade de Capital de Giro (NCG), cuja diferença matemática irá determinar o Saldo de Tesouraria. (ST). Assim sendo, se a empresa desejar aumentar o seu Saldo de Tesouraria, basta que o seu capital de giro tenha uma variação maior do que sua necessidade de capital de giro, o que significaria dizer que: uma variação no Passivo Não Cíclico maior que uma variação no Ativo Não Cíclico afeta positivamente (cresce) o CDG e, em contrapartida, uma variação no Ativo Circulante Cíclico menor que uma variação no Passivo Circulante Cíclico, proporcionará uma diminuição na NCG; logo, conforme exposto na tabela 2.4.4.1, a variação do CDG maior que a variação da NCG, culminará no aumento do saldo de tesouraria, o que não significa dizer que o saldo de tesouraria ficará positivo ou negativo, mas sim que ele ficará mais positivo ou menos negativo.

A identificação das variáveis que influenciam nos conceitos de Necessidade de

Capital de Giro (NCG), Capital de Giro (CDG) e Saldo de Tesouraria (ST), permite, conforme demonstrado por Silva (1996, p.346), uma correlação dos conceitos com as atividades operacionais da empresa e com o balanço tradicional. Abaixo, a tabela 2.4.4.4, originalmente descrita por Silva e adaptada a este trabalho, demonstra todas as relações existentes entre os conceitos e as atividades empresariais.

Tabela 2.4.4.4 – Interação das Variáveis CDG, NCG e ST com as Atividades Empresariais

CONCEITO	CARACTERÍSTICAS	Eventos que Aumentam	Eventos que Diminuem	Contas Envolvidas
NCG = ACC - PCC <u>É de Natureza Operacional</u>	Quando Positivo: Aplicação Líquida de Recursos em Itens de Natureza Cíclica	Aumento de Vendas Aumento do PMRE Aumento do PMRV	Diminuição de Vendas Diminuição do PMRE Diminuição do PMRV	Vendas Estoques; CMV Contas a Receber
	Quando Negativo: Fontes de Recursos	Aumento de Outros ACC Diminuição do PMPC Diminuição de Outros PCC	Diminuição de Outros ACC Aumento do PMPC Aumento de Outros PCC	Fornecedores Outras Contas Circulantes Cíclicas
CDG = PNC - ANC <u>É de Natureza Estratégica e Operacional</u>	Quando Positivo: Fonte Líquida de Recursos Permanentes	Geração de Lucros Aporte de Capital Aumento do REF	Geração de Prejuízos Distribuição de Lucros Diminuição do REF	Contas de Resultado Patrimônio Líquido
	Quando Negativo: Aplicação Líquida de Recursos Permanentes	Aumento do ELP Diminuição do RLP Diminuição do AP	Diminuição do ELP Aumento do RLP Aumento do AP	Ativos e Passivos de Longo Prazo Ativo Permanente
ST = CDG - NCG OU ST = ACF - PCF <u>É uma variável que depende da NCG e do CDG</u>	Quando Positivo: A Empresa tem sobra de Recursos Financeiros Quando Negativo: A Empresa tem dependência de Recursos Financeiros de Curto Prazo	Aumento do CDG Diminuição da NCG	Diminuição do CDG Aumento da NCG	Variação nas contas Erráticas tanto do Ativo Circulante quanto do Passivo Circulante

Fonte: – Uma adaptação ao resumo apresentado por Silva (1996, p.346)

2.5.4.1 – A Relação entre a Necessidade de Capital de Giro e as Atividades Operacionais da Empresa

Ao observar na tabela 2.4.4.4 (p.50), nota-se que a Necessidade de Capital de Giro é uma variável que está intrinsecamente ligada as atividades da empresa, Silva (1996, p.334) conforme já citado anteriormente, declara que estando “encravado” no CCL, a NCG é representada por aplicações de recursos que, embora pertencentes ao Ativo Circulante, têm uma conotação de aplicações permanentes, onde tais aplicações estão relacionadas de forma direta com a atividade operacional da empresa, como duplicatas a receber, estoques, adiantamentos a fornecedores e despesas antecipadas e por outro lado, algumas fontes de recursos estão igualmente relacionadas com as atividades da empresa, entre as quais poderiam ser citadas: fornecedores, salários e encargos a pagar, tributos a recolher, entre outros.

Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.49), buscam demonstrar que a Necessidade de Capital de Giro é proporcional às vendas da empresa desde que seu ciclo financeiro seja mantido constante. Esta relação é demonstrada a partir do desmembramento da fórmula inicial conforme raciocínio desenvolvido pelos autores. Que segundo eles seriam:

$$1^{\text{a}} \text{ Etapa} - \text{NCG} = \text{Ativo Circulante Cíclico} - \text{Passivo Circulante Cíclico}$$

Admitindo-se que o Ativo Circulante Cíclico esteja restrito às contas de estoques e às contas a receber e que o Passivo Circulante Cíclico esteja restrito às contas a pagar, ressaltando que tais restrições não alteram o resultado da demonstração, então têm-se o seguinte desdobramento:

$$2^{\text{a}} \text{ Etapa} - \text{NCG} = \text{Estoques} + \text{Contas a Receber} - \text{Contas a Pagar}$$

Dividindo-se os membros da igualdade acima pelas vendas, se obtém:

$$3^{\text{a}} \text{ Etapa} - \frac{\text{NCG}}{\text{Vendas}} = \frac{\text{Estoques}}{\text{Vendas}} + \frac{\text{Contas a Receber}}{\text{Vendas}} - \frac{\text{Contas a Pagar}}{\text{Vendas}}$$

Multiplicando-se ambos os membros da 3ª etapa por 365 conforme fórmula de Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.49), haja vista que Marques & Braga (1995, p.58) consideram 360, tem-se:

$$4^{\text{a}} \text{ Etapa} - \frac{\text{NCG} \times 365}{\text{Vendas}} = \frac{\text{Estoque} \times 365}{\text{Vendas}} + \frac{\text{Ct}^{\text{as}} \text{ a Receber} \times 365}{\text{Vendas}} - \frac{\text{Ct}^{\text{as}} \text{ a Pagar} \times 365}{\text{Vendas}}$$

Desdobrando os coeficientes da 4ª etapa tem-se a seguinte igualdade:

$$5^{\text{a}} \text{ Etapa} - \frac{\text{NCG} \times 365}{\text{Vendas}} = \left[\frac{\text{Estoque} \times 365 \times \text{CPV}}{\text{CPV} \times \text{Vendas}} \right] + \frac{\text{Ct}^{\text{as}} \text{ a Receber} \times 365}{\text{Vendas}} - \left[\frac{\text{Ct}^{\text{as}} \text{ a Pagar} \times 365}{\text{Compras}} \times \frac{\text{Compras}}{\text{Vendas}} \right]$$

Ao final desta 5ª etapa, Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.50), fazem as seguintes considerações:

1ª ⇒	$\frac{\text{Contas a Pagar} \times 365}{\text{Compras}}$	Este quociente representa o prazo médio de pagamento das contas a pagar e relaciona-se diretamente com as vendas
2ª ⇒	$\frac{\text{Estoques} \times 365}{\text{CPV}}$	Este quociente representa o prazo médio de rotação dos estoques que por sua vez, relaciona-se diretamente com as vendas
3ª ⇒	$\frac{\text{Contas a Receber} \times 365}{\text{Vendas}}$	Este quociente representa o prazo médio de recebimento das vendas que por sua vez, relaciona-se diretamente com as vendas

4ª ⇒	$\frac{\text{CPV}}{\text{Vendas}} \text{ e } \frac{\text{Compras}}{\text{Vendas}}$	<p>Estes quocientes permitem exprimir o valor dos estoques e contas a pagar em dias de vendas. São coeficientes da rentabilidade que na prática apresentam-se relativamente estáveis ao longo do tempo e dependem basicamente da natureza do processo de produção e da estrutura de custos da empresa</p>
------	--	---

A 5ª Etapa associada aos comentários de Fleuriet, acabam por facilitar ainda mais a formula da Necessidade de Capital de Giro; Marques & Braga (1995, p.58) chegam a uma fórmula final bem parecida com a que este trabalho apresenta; a diferença está no fato de que; Marques e Braga, contemplam a possibilidade de outros ativos cíclicos e outros passivos cíclicos, representados pela sigla (OAC e OPC).

6ª Etapa (adaptado a formula de MARQUES e BRAGA (1995, p.58)).

$$\text{NCG} = \left[\frac{\text{PMRE} \times \frac{\text{CPV}}{\text{VENDAS}} + \text{PMRV} - \left[\frac{\text{PMPC} \times \text{COMPRAS}}{\text{VENDAS}} \right]}{\text{DIAS DO PERÍODO}} \right] \times \text{VENDAS}$$

Onde: **PMRE** = (Estoque Médio / CPV ou CMV) x Dias do Período

PMRV = (Contas a Receber Média / Vendas Líquidas) x Dias do Período

PMPC = (Fornecedores Médios / Compras) x Dias do Período

Compras = Estoque Final + CMV (CPV) – Estoque Inicial

Desta forma, quando Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.49), afirmam que a NCG é proporcional as vendas da empresa, eles querem mostrar a intrínseca relação existente com o ciclo operacional da empresa e a necessidade de capital de giro. Se o valor de vendas, por si só, aumentar, fruto de um aumento no preço de venda; a Necessidade de Capital de Giro não se alterará, o que endossa a premissa de que a mesma está “encravada” no ciclo da empresa. Na figura 2.4.5.1 (p.54), vê-se a aplicação do desdobramento da formula

da NCG, e na figura 2.4.5.2 (p.55), faz-se uma alteração em vendas para que se veja as implicações de uma alteração somente no preço do produto.

Figura 2.4.5.1– Aplicação do Desdobramento da Formula de Necessidade de Capital de Giro

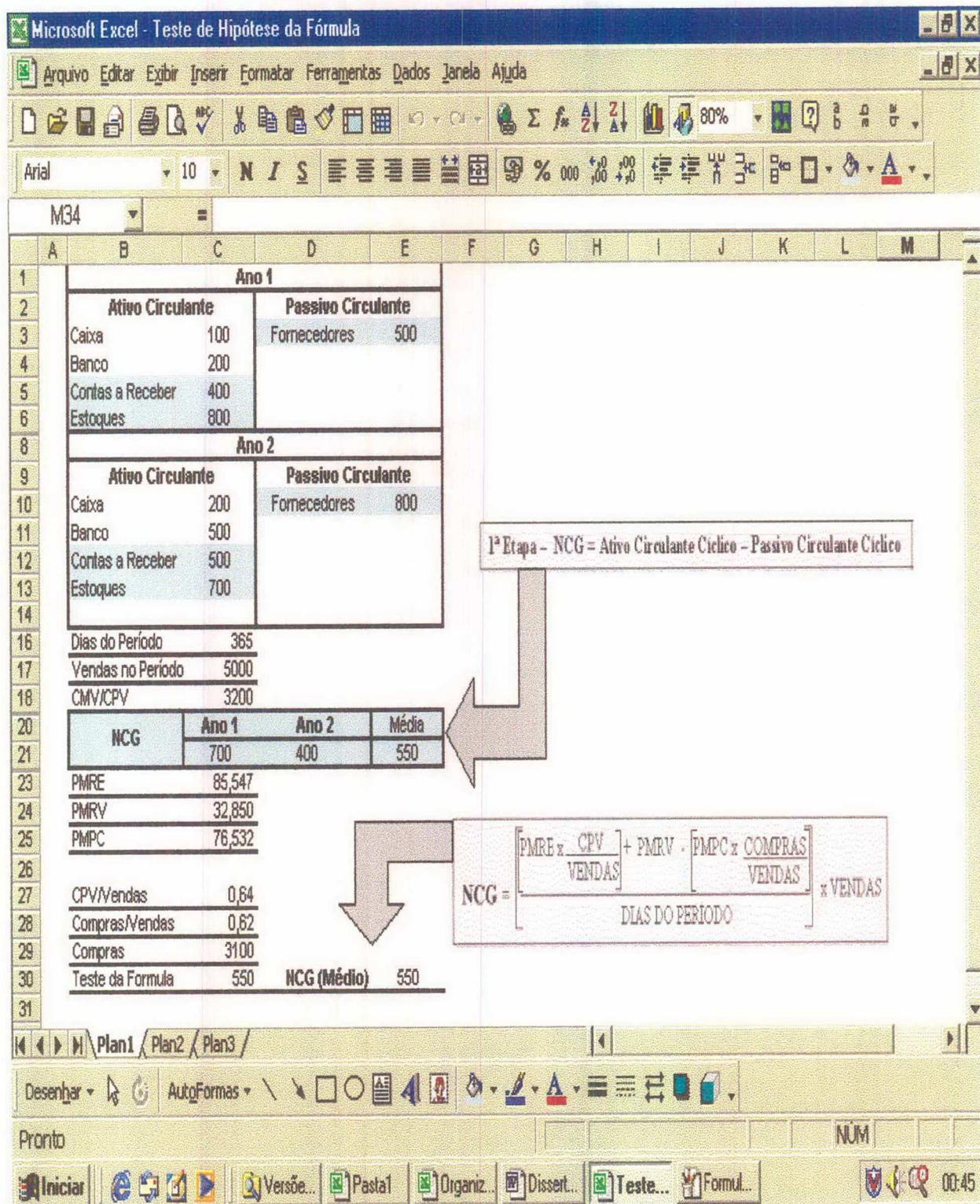
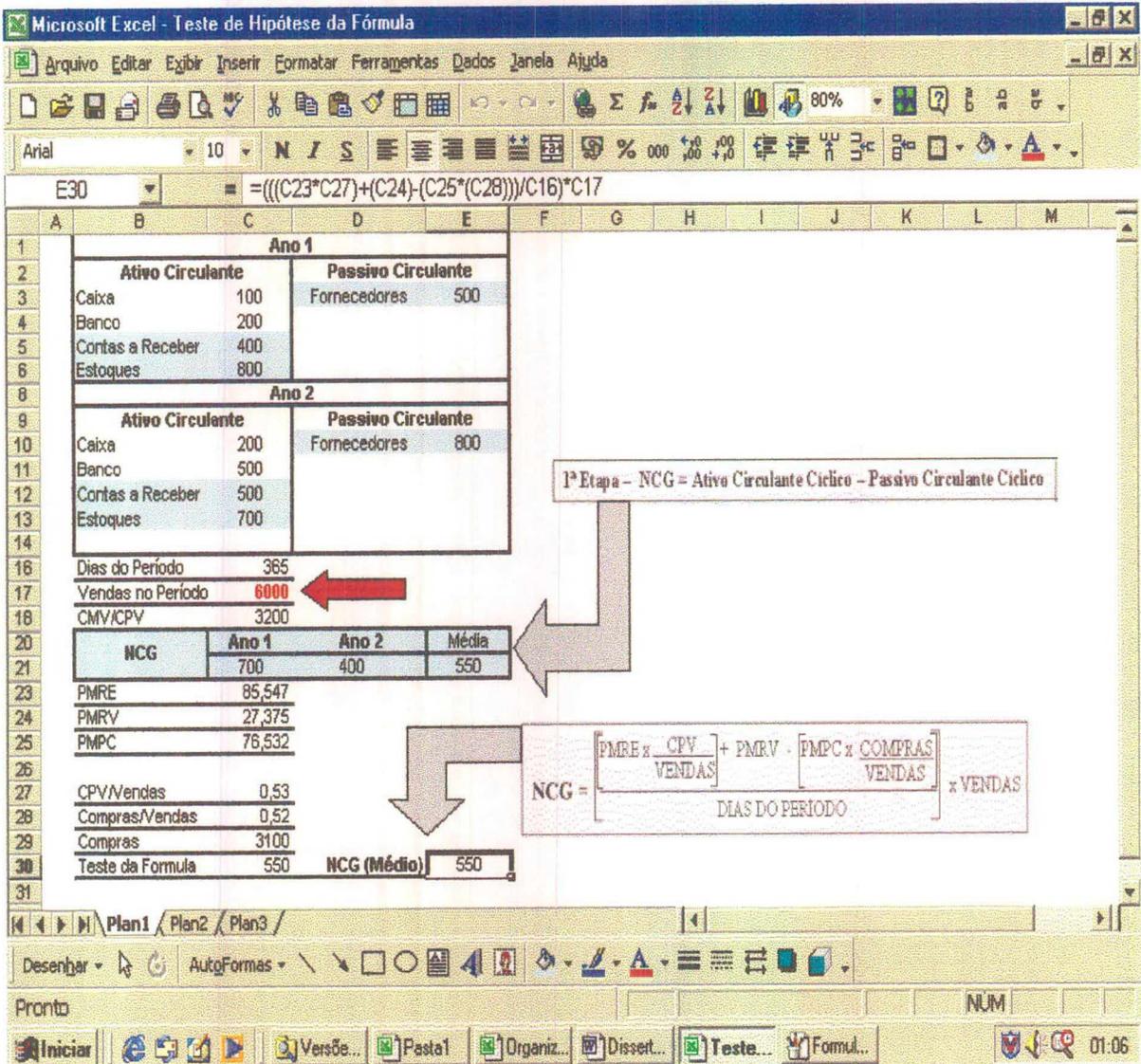


Figura 2.4.5.2– Insensibilidade da NCG ao Aumento do Valor de Vendas com base na mudança de Preço



2.5.4.2 – O Saldo de Tesouraria e o Efeito Tesoura

Visto que a Necessidade de Capital de Giro está diretamente relacionada com as atividades da empresa, à medida que o volume de vendas aumenta, a empresa deve dispor de Capital de Giro para assegurar suas operações. A fórmula apresentada (p.47), indica o Saldo de Tesouraria como sendo a diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro; o problema básico, então, segundo Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978, p.93), seria de assegurar que a evolução do Capital de Giro seja compatível com a

tendência de evolução da Necessidade de Capital de Giro, evitando desta forma que o “efeito tesoura” se desenvolva ao longo do tempo; em outras palavras, o efeito tesoura, inicia-se no momento em que a relação entre o capital de giro e a necessidade do capital de giro resulta em um saldo de tesouraria negativo e que persista ao longo de um período.

Para Brasil & Brasil (2001, p.60), “a patologia da administração do Saldo de Tesouraria é o Efeito Tesoura, consequência do descontrole no crescimento da dependência de empréstimos a curto prazo”.

Ao verificar que não possui capital de giro suficiente para financiar suas necessidade de capital de giro, a empresa, lança mão de empréstimos de curto prazo e, esta dependência excessiva de empréstimos de curto prazo pode levá-la a insolvência.

Brasil & Brasil (2001, p.60) identificam sete situações que podem contribuir para que o Saldo de Tesouraria se apresente de forma negativa, que são:

- Crescimento das vendas nominais (por inflação ou crescimento real) a taxas muito elevadas;
- endividamento de perfil de retorno inadequado;
- imobilização excessiva;
- prejuízos,
- distribuição excessiva de dividendos;
- relação $\Delta\text{NCG}/\text{VENDAS}$ crescendo a ritmo maior do que a relação $\text{AUTOFINANCIAMENTO} / \text{VENDAS}$;
- altas taxas de juros.

É bom ressaltar que a ocorrência de Saldo de Tesouraria negativo, não significa necessariamente que a empresa esteja no “efeito tesoura”; para tanto, se faz necessária à reincidência do saldo negativo em tesouraria por um período; os exemplos que se seguem, tornam visual o efeito tesoura na empresa.

2.5.4.3 - Efeito Tesoura com base no crescimento de vendas

Considere que uma empresa tenha um crescimento de 100% em suas vendas anuais, e que historicamente, sua Necessidade de Capital de Giro represente 25% de suas Vendas, seu Auto Financiamento seja 10% de suas Vendas e seu Capital de Giro inicial seja de \$250. Sendo assim, com base nas informações tem-se a tabela abaixo;

Tabela 2.4.5.1.1 - Configuração do Efeito Tesoura

ITEM	ANO				
	1	2	3	4	5
VENDAS (Crescendo a 100% ao ano)	1.000	2.000	4.000	8.000	16.000
NCG - 25% DAS VENDAS	250	500	1.000	2.000	4.000
AUTOFINANCIAMENTO 10% DAS VENDAS	100	200	400	800	1.600
CAPITAL DE GIRO - CDG	250	450	850	1.650	3.250
SALDO DE TESOURARIA	0	(50)	(150)	(350)	(750)

Fonte: Adaptação da simulação feita por Brasil & Fleuriet, (1978, p.45)

Brasil & Fleuriet, (1978, p.45), entendem que “a oscilação entre saldos nulos, positivos e negativos não configura o “efeito tesoura””; dizem ainda que existem quatro perfis fundamentais que contribuem para que ocorra o fenômeno. A saber:

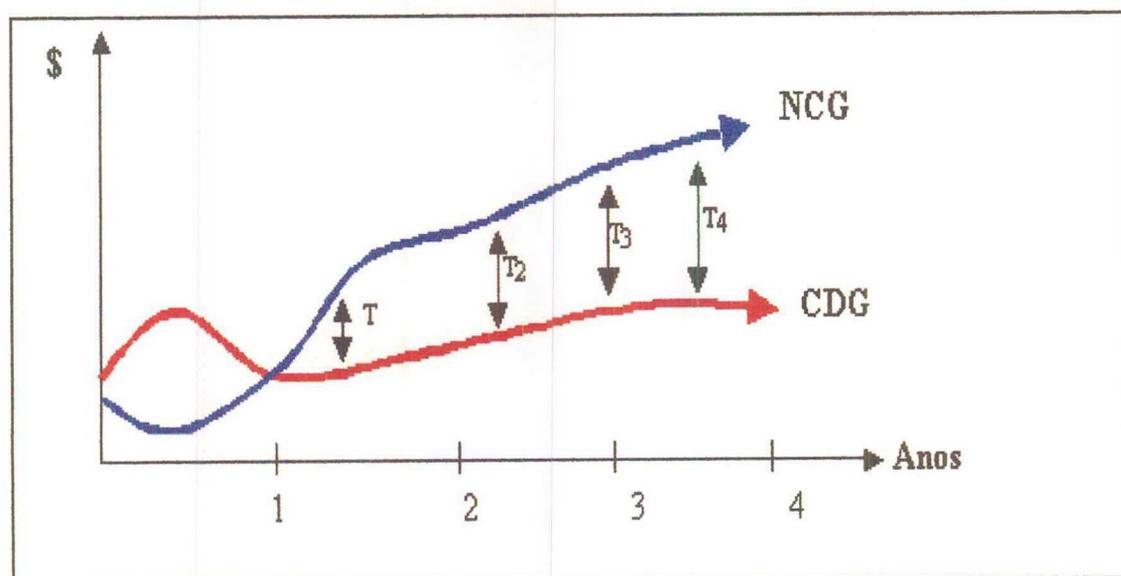
O primeiro estaria ligado ao crescimento muito elevado das vendas, com o ciclo financeiro (NCG/Vendas) permanecendo estável. Neste caso, não haveria simultaneamente, mudança de escala na empresa, que permaneceria com a mesma taxa de geração de recursos próprios.

O segundo, refletiria investimentos excessivos no ativo fixo, com rentabilidade insuficiente ou com retorno a prazo muito longo. Desta forma, mesmo permanecendo estável o ciclo financeiro (NCG/Vendas), o capital de giro sofreria reduções substanciais, aumentando a sua defasagem com relação à Necessidade de Capital de Giro.

O terceiro perfil seria vinculado ao crescimento do ciclo financeiro, por efeito de má gestão dos estoques, cobranças das contas de clientes e compras, junto aos fornecedores de matérias primas. Isto se refletiria no balanço pelo aumento excessivo das contas cíclicas do ativo e diminuição proporcional das contas cíclicas do passivo; o que faria com que a relação NCG/Vendas crescesse além do índice normal do setor.

Finalmente, o quarto e, último perfil, seria conseqüência de decisões externas a empresa, e se configuraria através de uma crise provocada por medidas governamentais dentro da economia (setorial ou global). Haveria uma redução das vendas; aumento do ciclo financeiro em face da redução de prazos pelos fornecedores e solicitação de prazos pelos clientes quando não, atrasos; em conseqüência, haveria queda da rentabilidade por redução de preços de venda (mercado mais competitivo) ou por se ficar mais próximo do ponto de equilíbrio (volume de produção menor, percentagem de despesas fixa maior).

Gráfico 2.4.5.1.1 – O Efeito Tesoura da Simulação da Tabela 2.4.5.1.1(p.57)



Segundo Brasil & Fleuriet, (1978, p.45), a medida do *efeito tesoura* é dada pelo índice, Saldo de Tesouraria dividido pela Necessidade de Capital de Giro, crescente. Quando este índice é estável, mesmo com a tesouraria negativa, o efeito tesoura não se configura.

$$\text{EFEITO TESOURA} = \frac{\text{SALDO TESOURARIA}}{\text{NCG}}, \text{ crescente}$$

A análise dos perfis citados anteriormente (p.57-58) revela, segundo Brasil & Fleuriet, (1978, p.47), que o *efeito tesoura* apresenta a seguinte tipologia:

- Tipo 1** ⇒ Risco de autofinanciamento negativo pela geração de lucro insuficiente principalmente no nível do Lucro Bruto Operacional (LBO), ano após ano;
- Tipo 2** ⇒ Risco de investimento proveniente de investimentos mal dimensionados, com perfil de retorno inadequado;
- Tipo 3** ⇒ Risco de crise que pode obrigar o ciclo financeiro da empresa a crescer reduzindo também a geração de recursos próprios;
- Tipo 4** ⇒ Risco de crescimento rápido demais ou de inflação muito acelerado, obrigando a imobilizações elevadas da NCG.

2.5.4.4 - Relacionamento entre o Saldo de Tesouraria e o Efeito Tesoura com o Desempenho da Organização

Para que se possa fazer uma relação entre o Saldo de Tesouraria e o Efeito Tesoura com o desempenho da organização, deve-se considerar que conforme visto na tabela 2.4.4.4 (p.50), sendo o Saldo de Tesouraria uma função de duas variáveis, o Capital de Giro (CDG) e a Necessidade de Capital de Giro (NCG); pode-se considerar que o efeito tesoura funciona como um termômetro do saldo de tesouraria e, por ser “efeito” e não “causa”, o efeito tesoura poderá tornar explícitas as ações tomadas no ambiente organizacional. Considere que as únicas fontes de aumento do CDG sejam: a Geração de Lucros (Auto Financiamento), Empréstimos de Longo Prazo e Aumento do Capital Social (em dinheiro); ao utilizar estas fontes de financiamento para investir em Ativos Permanentes, a empresa, estará reduzindo o seu capital de giro. Fleuriet,

Kehdy, Blanc, (1978, p.47), fazem uma alerta no sentido de que:

“novos investimentos em bens do ativo permanente constituem uma aplicação de fundos que diminui, a curto prazo, o capital de giro das empresas..... Assim, mesmo que, durante a fase de crescimento rápido das vendas, as empresas aumentem seu capital de giro através de empréstimos de longo prazo e/ou aumentos de capital social (em dinheiro), o “efeito tesoura” poderá ocorrer, desde que estes fundos externos sejam utilizados unicamente para financiar novos investimentos em bens do ativo permanente”.

A verificação do conceito de Saldo de Tesouraria e do “efeito tesoura” pode, também, contribuir para evitar que a empresa caminhe para o “overtrade”, cuja tradução significa “fazer negócios superiores aos recursos financeiros”. Silva (1996, p.365) esclarece que “do ponto de vista financeiro, o ‘overtrade’ indica que a empresa vem efetuando grande volume de negócios, sem dispor de recursos adequados e suficientes para financiar suas necessidades de giro”. Comumente, o fato da empresa dispor de certo nível de ociosidade em sua capacidade instalada de produção pode levá-la a querer dinamizar suas vendas via aumento de produção; admitindo inicialmente que a diluição dos custos fixos por um maior volume de produção fará com que o custo unitário de seu produto seja reduzido e que, portanto, aumente o seu lucro (visão de economia de escalas). No entanto, o aumento das vendas provocará um maior volume de investimentos em duplicatas a receber, estoques e outros ativos circulantes cíclicos, contrapondo-se ao fato de que os passivos circulantes cíclicos e a geração adicional de recursos não sejam capazes de compensar os investimentos; deste modo, dependendo da magnitude do crescimento da NCG frente ao crescimento do CDG, tem-se uma tendência de que a empresa caminhe para o “overtrade”, pela estrada do “efeito tesoura”.

Desta forma, ao determinar que a empresa trabalhe com níveis aceitáveis de Saldo de Tesouraria, o gestor, estará buscando uma relação harmônica entre o capital de giro da empresa e suas necessidades de capital de giro; o que significa gerenciar cada uma das contas envolvida no processo.

2.6 – A gestão do EVA e o Planejamento Financeiro

Segundo Brasil & Brasil (2001, p.103), o conceito de EVA – Economic Value Added ou Valor Econômico Adicionado, tem sido amplamente abordado nos manuais de finanças corporativas que, apesar de ter sido patenteado pela Stern Stewart & Company, sua concepção pertence ao economista Alfred Marshall.

No prefácio do livro de Ehrbar (2000), Joel M. Stern declara que o EVA como medida de desempenho tem sido parte da caixa de ferramentas de economistas há mais de 200 anos e que em sua forma mais fundamental, o EVA é a simples noção do lucro residual ou seja, para que os investidores realizem uma taxa de retorno adequada, o retorno deve ser grande o suficiente para compensar o risco; sendo assim, o lucro residual é zero se o retorno operacional de uma empresa for apenas igual ao retorno exigido em troca do risco.

No entanto, embora a contabilidade reconheça a necessidade de utilização do lucro residual, da sua medida de lucro é retirado, apenas, o retorno exigido dos títulos preferenciais, o custo de juros de endividamento e os dividendos pagos a ações preferenciais, não contemplando desta forma o custo do capital ordinário.

Face a esta anomalia contábil, o conceito de gestão baseado em EVA propagou-se, tornando-se segundo Ehrbar, (2000, p.01-02) “uma medida de desempenho empresarial...que pode orientar cada decisão tomada na empresa”. Declara ainda que “ o encargo sobre capital incorpora o preceito fundamental, que data de Adam Smith, de que um negócio tem que produzir um retorno mínimo, competitivo sobre todo o capital nele investido.” Desta forma o autor sugere que o custo de capital, ou taxa de retorno exigida, deve ser aplicada não somente ao endividamento como também ao capital próprio, pois, da mesma forma que os credores exigem seus pagamentos de juros, os acionistas devem exigir , no mínimo, um retorno sobre o dinheiro o qual expuseram ao risco.

Exemplificando, suponha que os acionistas esperam um retorno de 10% sobre o seu capital investido, desta forma, eles somente começarão a ganhar dinheiro quando o lucro da empresa começar a ultrapassar os 10% exigidos. E é, na necessidade de se mensurar o custo do capital do acionista e o lucro residual que nasce o conceito de gestão do EVA.

Tal visão leva Ehrbar, (2000, p.02) a declarar que "o EVA é uma medida daqueles lucros verdadeiros", que pode ser representado, aritmeticamente, como sendo o lucro operacional após pagamento de impostos menos o encargo sobre capital, apropriado tanto para endividamento quanto para capital acionário. O que resta é o que os economistas denominam de lucro residual ou seja, é o resíduo que sobra depois que todos os custos tenham sido cobertos e que Stern Stewart & Company denominam EVA. Sendo assim tem-se, num primeiro momento, a seguinte fórmula:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{C\%}(\text{TC})$$

Onde:

NOPAT = Lucro Operacional Líquido após Tributação;

C% = Custo Percentual de Capital

TC = Capital Total

Ehrbar, (2000, p.104) afirma que " para passar de NOPAT (Lucro Operacional Líquido Após Impostos) para EVA, é apenas uma questão de subtrair o encargo sobre o capital....", o que possibilitaria a representação do EVA, da seguinte forma:

$$\begin{array}{l} \text{VENDAS} \\ (-) \text{ Custos Operacionais} \\ (-) \text{ Custos de Capital} \\ = \text{EVA} \end{array}$$

Segundo Ehrbar, (2000, p.105) , “o EVA é uma medida de melhoria contínua”, onde conjuntos de medidas financeiras e operacionais visam melhorar o desempenho da empresa; diz o autor (2000, p.05): “o sistema de gestão financeira EVA mostra a gerentes quais decisões aumentarão o lucro econômico e irão gerar mais riqueza para acionista”.

Para Ehrbar (2000, p.106), “a aritmética do EVA mostra que para as empresas aumentarem o EVA só existem quatro maneiras de conseguirem”; a saber:

- i – “Cortar Custos e Reduzir Impostos para aumentar o NOPAT sem crescer capital. O que significa operar de forma mais eficiente para ganhar um maior retorno sobre o capital já investido no negócio”;
- ii – “Empreender todos os investimentos nos quais o aumento de NOPAT será maior do que o aumento de encargos de capital. Ou seja, investir em crescimento lucrativo, empreendendo todos os projetos com valor líquido presente (VPL) positivo que prometam produzir um retorno sobre capital que exceda o custo de capital; pois , a abordagem do EVA é matematicamente idêntica à de fluxo de caixa descontado”,
- iii – “Retirar capital de operações quando as economias decorrentes da redução dos encargos de capital excedam qualquer redução de NOPAT. Ou seja, deixar de investir em - ou liquidar - ativos e atividades que não estejam gerando retornos iguais ou maiores do que o custo de capital”. Entenda como ativos ou atividades que não estejam gerando retornos; uma referência a questões do tipo: obsolescência, giro e redução dos estoques; melhoria do mix de produtos; ativos permanentes (imobilizados) que segundo Ehrbar (2000, p.106), valem mais para os outros do que para a empresa; aceleração da cobrança de contas a pagar.
- iv - Estruturar as finanças da empresa de forma tal que minimizem o custo de capital. Para Ehrbar (2000, p.106), a estratégia financeira pode exercer um efeito significativo sobre o custo de capital e, portanto,

sobre o EVA e o valor de mercado pois, “o mix de endividamento entre o capital próprio e de terceiros no balanço de uma empresa e, o método - dividendos ou recompras de ações - que utiliza para distribuir caixa aos seus acionistas poderá afetar a capacidade de autofinanciamento da empresa”. O autor acrescenta ainda que utilização ótima do endividamento deve considerar o grau de risco inerente ao negócio da empresa e as necessidades de financiamento de sua estratégia operacional. Segundo ele, as empresas com risco comparativamente baixo e fluxos de caixa estáveis podem suportar um índice elevado de endividamento/capital próprio, enquanto empresas de alto risco necessitam manter o endividamento baixo o suficiente para assegurar que seu fluxo de caixa cobrirá os pagamentos de juros em tempos ruins.

Ehrbar (2000, p.107) entende que uma estrutura financeira ótima para qualquer empresa que visa minimizar o custo de capital, “deve surgir de uma proporção de endividamento mais alta que seja consistente com o grau de risco de seu ramo de negócio e a flexibilidade financeira que seus investimentos e estratégias de aquisição exijam”; o autor, lembra ainda que “a escolha de dividendos ou recompras de ações para distribuir caixa excedente a acionistas também afeta o mix ótimo de endividamento/capital próprio”. Isto porque conselhos de administração relutam em cortar dividendos, o que os torna uma espécie de encargo fixo sobre os fluxos de caixa operacionais. Assim, dividendos reduzem a capacidade de tomar recursos reduzindo o montante de caixa disponível para o serviço da dívida, e também limitam a capacidade da gerência de utilizar fluxos de caixa operacionais para financiar investimentos ou aquisições.

Ehrbar, (2000, p.156) diz que “a criação de valor é o fim, e o aumento do EVA é o meio”.....“encontrar a estratégia financeira ótima pode reforçar as mudanças de estratégia operacional que o EVA traz a uma empresa..” (Ehrbar, 2000, p.156); “as primeiras grandes mudanças ocorrem na gestão do capital de giro e nas apropriações de capital” (Ehrbar, 2000, p.121). Nessas declarações,

apesar de não tornar evidente o Modelo EVA[®] desenvolvido pela Stern Stewart & Co., até por que segundo ele (Ehrbar, 2000, p.132) cada empresa necessita de uma definição sob medida, específica para sua estrutura organizacional, do seu mix de negócio e de sua estratégia e políticas contábeis, de forma que possibilite, a empresa, um equilíbrio entre a simplicidade (facilidade com a qual pode ser calculado e compreendido) e a precisão. O autor revela, ainda, a necessidade de se fazer uma série de ajustes contábeis para que se possa calcular o EVA, declara: “a maioria das empresas requer não mais que 15 ajustes contábeis para calcular o EVA ótimo e, muitas empresas podem fazê-lo com menos ainda” (Ehrbar, 2000, p.133)., diz também que tais ajustes “são necessários para se evitar misturar decisões operacionais e financeiras”.

Ao propor um modelo que separe as decisões operacionais das decisões financeiras, com o auxílio das informações contábeis, o Modelo EVA[®], busca, com o auxílio do planejamento financeiro de curto prazo, uma relação “ótima” entre as contas circulantes-não circulantes e das contas receitas –despesas, de modo a contribuir para o aumento do NOPAT e, conseqüentemente do Valor Econômico Agregado.

Dentro desta busca por uma relação que maximize a riqueza do acionista, estudos sobre os Ciclos de Produção, Ciclos Financeiros e Ciclo Econômicos, conduzirão os gestores a questionamentos do tipo:

- ⇒ Prazos Médios de : Rotação de Estoques, Recebimento de Vendas e de Pagamento das Compras;
- ⇒ Ciclo de Caixa;
- ⇒ Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e Saldo de Tesouraria;
- ⇒ Autofinanciamento, Empréstimos e aportes.

A partir das respostas obtidas nestes questionamentos abre-se todo um campo, possibilitando o que Hammer & Champy (1994, p.37-49) afirmam ser o repensar dos processos na empresa e, com isso, criar a oportunidade de implantar o que Ehrbar, (2000, p.05) define ser :

“sistema de gestão financeira -, um conjunto de políticas, procedimentos, medidas e métodos financeiros que guiam e controlam as operações e estratégias da empresa, - dizendo respeito a atividades/ações do tipo: determinação e comunicação de metas financeiras, tanto interna quanto externamente; avaliação de planos para lucros de curto prazo e planos estratégicos de longo prazo; alocação de recursos, desde a decisão de comprar ou não equipamento novo até a aquisição ou desinvestimento de empresas inteiras; avaliação do desempenho operacional do ponto de vista financeiro e, do rastreamento das fontes de desempenho até as alavancas estratégicas e operacionais disponíveis”.

Acrescenta Ehrbar, (2000, p.05), “estas são atividades que todas as empresas deveriam fazer, mas nossa experiência tem sido a de que a maioria das empresas as faz mal. Na verdade, o sistema de gerência financeira típico dos dias de hoje sequer é um sistema”, devendo portanto ser repensado.

2.6.1 – A Importância do Custo de Capital na determinação do E.V.A

Gitman (1997, p.384) define custo de capital como sendo “a taxa de retorno que uma empresa precisa obter sobre seus investimentos para manter o valor da ação inalterada”. O autor entende ser o custo de capital um conceito de extrema importância uma vez que atua como “elo de ligação entre as decisões de investimento a longo prazo e a riqueza dos proprietários”.

Para Ross, Westerfield, Jaffe (1995), idéia básica seria a de que sempre que uma empresa dispõe de fundos excedentes, poderá tomar duas ações: uma seria a de distribuir os fundos excedentes como dividendos, a outra opção seria a de aplicar o excedente em projetos.

Desta forma, o que seria melhor: receber os dividendos e aplica-los no mercado financeiro ou investir em projetos que venham a proporcionar retornos melhores que o de mercado? _ É neste ambiente de decisão que se determina o custo de capital (próprio), haja vista que em empresas onde a Necessidade de Capital de Giro é fato, o capital investido para cobertura da necessidade deverá ser considerado uma aplicação na atividade (Venda) fim da empresa; portanto, deverá ser remunerado, em última análise pela taxa de mercado.

2.7 – Relação Causa e Efeito entre as Variáveis definidas no Planejamento Financeiro com as Diretrizes do Planejamento Estratégico.

Até agora este trabalho descreveu, dentro de suas limitações, o ambiente financeiro o qual as empresas estão sujeitas, abordou, mais detalhadamente, conceitos que contribuem para o planejamento financeiro de curto prazo. No entanto, com a abordagem do Modelo Dinâmico de Fleuriet et al, pode-se constatar que a Gestão do Capital de Giro, da Necessidade de Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria, envolve “contas” que tradicionalmente são geridas por outros departamentos que não o financeiro, mas que estão intrinsecamente relacionadas por manterem uma relação de causa e efeito.

Surge, desta constatação, toda uma abordagem sobre as relações de causa e efeito entre as variáveis definidas em um planejamento financeiro com as diretrizes do Planejamento Estratégico.

Estratégia, na concepção de Kaplan & Norton (1997, p.155) “é um conjunto de hipótese sobre causas e efeitos”; os autores (1997, p.26), consideram ainda que, “as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”.

Em outra declaração, Certo & Peter (1993, p. 149) lembram que por ocasião da escolha estratégica, “os administradores não podem se esquecer da equação básica : $\text{Lucro} = \text{Receitas Totais} - \text{Custos Totais}$ ” que de forma ainda mais detalhada, seguem os autores, “poderia ser descrita como: $\text{Lucro} = (\text{Unidades Vendidas} \times \text{Preço de Venda}) - [\text{Custos Fixos} + (\text{Unidades Produzidas} \times \text{Custos Variáveis})]$ ”.

Vista desta forma, a medida do “Lucro” está associada às estratégias adotadas pela empresa para competir no mercado, que segundo Porter (1986, p.49-60) podem ter uma abordagem na liderança dos custos, na diferenciação ou no enfoque.

Definida a estratégia, os objetivos financeiros podem, ainda, segundo Kaplan & Norton (1997, p.50), diferir consideravelmente de acordo com cada fase do ciclo de vida empresa, que seriam:

- ⇒ Fase de Crescimento;
- ⇒ Fase de Sustentação;
- ⇒ Fase de Maturidade (Colheita).

Os autores entendem que na **Fase de Crescimento**, as empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, é possível que tenham que comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços; construir e ampliar instalações de produção; gerar capacidades operacionais; investir em sistemas, infra-estrutura e redes de distribuição que sustentem relações globais; e alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes; sendo possível também que, em alguns casos, até operem com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido. Kaplan & Norton (1997, p.51) entendem que “o objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões”.

Na **Fase de Sustentação**, Kaplan & Norton (1997, p.51) acreditam que “a maioria das empresas estabelecem objetivos financeiros relacionados à lucratividade, exigindo dos gestores a maximização da receita gerada a partir do capital investido”. Segundo os autores, “as medidas utilizadas para as empresa, associam a receita contábil gerada com o nível de capital investido na empresa; retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado”.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.52), na **Fase de Maturidade (Colheita)**, a qual a empresa deseja colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores, “não se justificam mais investimentos significativos - apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades”. “A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em

benefício da empresa”. Nesta fase, os objetivos financeiros das empresas devem ser direcionados para o fluxo de caixa operacional (antes das depreciações) e a **diminuição da necessidade de capital de giro**. (Kaplan & Norton, 1997, p.52)

2.7.1 - Questões Estratégicas que impactam no Planejamento Financeiro

Kaplan & Norton (1997, p.53-63) verificam a existência de três temas financeiros que estão diretamente associados as fases as quais as empresas se encontram (crescimento, sustentação e maturidade) e que, acabam por nortear a estratégia empresarial. Segundo os autores os temas seriam:

- i) Crescimento e o Mix de Receita;
- ii) Redução de Custos/Melhoria de Produtividade;
- iii) Utilização dos Ativos/ estratégias de investimentos;

i - Crescimento e o Mix de Receita

Crescimento e mix de receita referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços. A medida mais comum de aumento de receita, tanto para as unidades de negócios na fase de crescimento quanto para aquelas que se encontram na fase de maturidade (colheita), são os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados. As questões que envolvem o tema - Crescimento e Mix de Receita, normalmente, segundo Kaplan & Norton (1997, p.54-57) seriam: Novos Produtos, Novas Aplicações, Novos Clientes e Mercados, Novas Relações, Novo Mix de Produtos e Serviços e Nova Estratégia de Preços.

ii- Redução de Custos/Melhoria de Produtividade.

Os objetivos de redução de custos e melhoria de produtividade referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios se for o caso. As questões que envolvem o tema - Redução de Custos/Melhoria de Produtividade, normalmente, segundo Kaplan & Norton (1997, p.58-60) seriam: Aumento da Produtividade da Receita, Redução dos Custos Unitários, Melhoria do Mix de Canais e Redução das Despesas Operacionais.

iii- Utilização dos Ativos/Estratégias de Investimentos

No caso da utilização dos ativos, as empresas tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e mix de negócios, há, também, um esforço para utilizar melhor a sua base de ativo fixo, direcionando os novos negócios para recursos até então não utilizados em sua plena capacidade, tornando mais eficaz a utilização de recursos escassos e desfazendo-se de ativos que gerem retorno inadequado sobre seu valor de mercado. Todas essas ações segundo Kaplan e Norton (1997, p.60) permitem que a unidade de negócios aumente o retorno gerado por seus ativos financeiros e físicos. Kaplan & Norton (1997, p.61-63) consideram fundamental, as empresas, identificarem os vetores específicos que utilizarão para aumentar a intensidade dos ativos; desta forma, sugerem uma abordagem ao Ciclo de Caixa.

Vista a fundamentação teórica a qual este trabalho fará uso no intuito de mostrar um conjunto de conceitos capazes de nortear o planejamento financeiro de curto prazo, inicia-se a partir do capítulo 3, a aplicação destes conceitos as empresas de mármore e granito do estado do Espírito Santo.

3 – Características das Empresas da Região e da Empresa Analisada

Antes que se faça uma abordagem a empresa analisada, com base em dados coletados no Censo do Setor de Rochas Ornamentais do ES - 1998 (BANDES/SEBRAE-ES/SINDIROCHAS) pode-se ter um panorama acerca do setor de mármore e granitos no Estado do Espírito Santo.

3.1 – Dados Conjunturais das Empresas da Região

Tabela 3.1.1 – Empresas Cadastradas, por Tipo de Atividade, por Porte e por Região

Tipos de Atividades	Total Emp. do Estado	Porte						Regiões					
		Micro		Pequena		Média		Grande Vitória		Norte		Sul	
		Nº de Empresas	%										
Extração de blocos	218	172	78,9	43	19,7	3	1,4	7	3,2	88	40,4	123	56,4
Extração calcário	5	3	60,0	2	40,0	-	-	-	-	-	-	5	100,0
Serraria	217	139	64,1	70	32,3	8	3,7	8	3,7	12	5,5	197	90,8
Marmoraria	357	299	83,8	53	14,9	5	1,4	59	16,5	50	14,0	248	69,5
Talha de blocos	8	1	12,5	7	87,5	0	0,0	3	37,5	0	0,0	5	62,5
Moagem de pó de calcário	22	11	50,0	7	31,8	4	18,2	0	0,0	0	0,0	22	100,0
Cal	4	3	75,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Prestação de serviços	70	62	88,6	8	11,4	0	0,0	3	4,3	13	18,6	54	77,1
Total de emp.	730	597	81,8	121	16,6	12	1,6	73	10,0	146	20,0	511	70,0

FONTE: Censo do Setor de Rochas Ornamentais do ES - 1998 (BANDES/SEBRAE-ES/SINDIROCHAS). Obs: O quadro admite múltipla escolha.

Tabela 3.1.2 - Início de atividade das empresas cadastradas

Período	N.º empresas	%
Até 1979	62	8,49
1980 – 1989	138	18,91
1990 – 1994	202	27,67
1995 – 1998	251	34,38
Não responderam	77	10,55
Total	730	100,00

FONTE: Censo do Setor de Rochas Ornamentais do ES. (BANDES/SEBRAE - ES/SINDIROCHAS) - 1998.

Quadro 3.1.1 – Dados Administrativos/Financeiros das Empresas do Setor

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL CARACTERÍSTICA	Estrutura de base familiar e portanto, muito centralizadora quanto ao processo decisório, acarretando excessiva pressão sobre os empresários.
ÍNDICE DE REJEIÇÃO	Um dado preocupante quanto ao setor é o desperdício médio de cerca de 40% do que é produzido, isso em função do manuseio errado, defeito nas pedras, baixa qualificação profissional, falta de investimentos em pesquisa, entre outros.
AQUISIÇÃO MENSAL DE MERCADORIAS POR TIPO DE FORNECEDOR	A aquisição é feita em 90% dos casos diretamente dos fabricantes.
TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS MAIS COMUNS	Os procedimentos administrativos são em sua maioria empíricos baseados na experiência dos empresários.
PRAZOS MÉDIOS DE ENTREGAS	As empresas não fazem este tipo de acompanhamento. Por percepção podemos arbitrar uma média de 15 dias.
PERCENTUAL DE DEVOLUÇÃO PELOS CLIENTES	Menor que 5%.
PERCENTUAL DE DEVOLUÇÃO AOS FORNECEDORES	Menor que 5%.
CRITÉRIO PARA SELEÇÃO DOS FORNECEDORES	Preço e qualidade.
NÍVEL DE TERCEIRIZAÇÃO	De forma geral o nível é bastante baixo. Os setores terceirizados mais comuns são os de contabilidade, transporte, manutenção elétrica.
GIRO MÉDIO DE ESTOQUES	As empresas não fazem este tipo de acompanhamento.
PRINCIPAIS ITENS NA ESTRUTURA DE CUSTOS	As empresas não fazem este tipo de acompanhamento.
IMPOSTO, (%) DO FATURAMENTO)	As empresas não fazem este tipo de acompanhamento.
PRAZOS MÉDIOS DE PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS	As empresas não fazem este tipo de acompanhamento.

FONTE: Censo do Setor de Rochas Ornamentais do ES. (BANDES/SEBRAE - ES/SINDIROCHAS) - 1998.

Quadro 3.1.2 – Diagnóstico das potencialidades e Deficiências das Empresas de Extração de Mármore e Granitos do Estado do Espírito Santo, segundo Censo do Setor de Rochas Ornamentais do Estado do Espírito Santo

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de processamento do parque industrial; • Facilidades portuárias; • Jazidas com grande potencial explorador; • Grande variedade de materiais; • Ramo tradicional na economia estadual; • Potencial de crescimento do consumo per-capita no mercado interno; • Déficit habitacional brasileiro; • Participação italiana, na produção mundial, em declínio; • Bom nível de segmentação, com poucas empresas totalmente verticalizadas; • Grande número de empresas especializadas; • Grande concentração de empresas, formando um pólo ou distrito industrial, com características propícias à atingir eficiências coletivas; • Crescimento contínuo nos últimos anos; • Experiência acumulada em todas as etapas produtivas; • Aprimoramento de bom número de empresas na comercialização dos produtos; • Aumento das vendas de produtos semi-acabados para o exterior; • Desenvolvimento do parque produtivo de insumos e do fornecimento de serviços demandados pelo setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acidentes de trabalho elevado; • Falta de mão-de-obra especializada; • Índice de inadimplência com entidades financeiras; • Sistema de comercialização; • Pouca atenção às necessidades do consumidor; • Falta de padronização para o uso dos materiais; • Fornecedores de insumos localizados fora do estado; • Assistência técnica deficiente; • Não profissionalização da gerência; • Alto índice de desperdício; • Não cumprimento dos prazos de entrega; • Grande mortalidade das empresas; • Produtos exportados com baixo valor agregado; • Atraso tecnológico do parque industrial; • Falta conhecimento dos usuários quanto a aplicabilidade dos produtos; • Setor pouco sindicalizado; • Poucas informações disponíveis sobre o setor; • Não utilização de normas e padrões técnicos; • Idade média avançada do parque industrial; • Capacidade gerencial restrita; • Nível de endividamento elevado; • Empresas pouco capitalizadas; • Gestão pouco profissional, com a utilização de instrumentos gerenciais arcaicos; • Falta de apoio técnico e orientação tecnológica; • Restrito nível de cooperação entre empresas; • Predomínio de um restrito número de proprietários de pedreiras de rochas de melhor qualidade; • Forte presença de intermediários / exportadores de blocos, em detrimento da valorização do beneficiamento e comercialização de produtos de melhor padrão.

FONTE: Censo do Setor de Rochas Ornamentais do ES. (BANDES/SEBRAE - ES/SINDIROCHAS). – 1998.

3.2 – Característica das Empresas Analisadas

3.2.1 - Granasa – Granitos Nacionais Ltda.

A Granasa Granitos Nacionais Ltda, é uma empresa familiar cuja atividade principal é a extração de granitos, o que por vezes não a distancia do beneficiamento e transporte de rochas de terceiros.

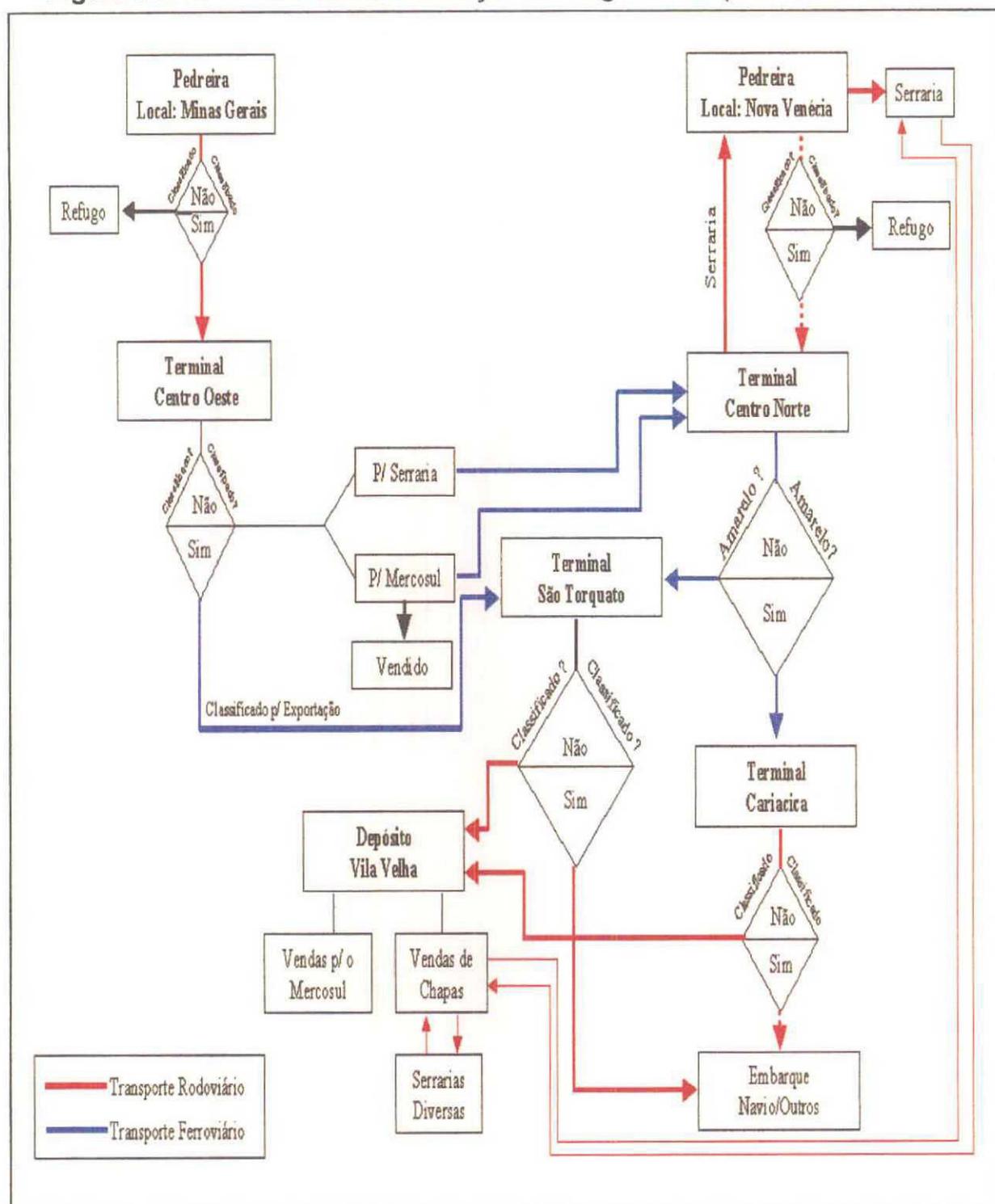
Iniciou suas atividades no ano de 1978, no município de Nova Venécia (ES) ,onde possui várias jazidas. Desde então, expandiu suas atividades de extração para cidades de Minas Gerais e Bahia.

Apesar de ter como atividade fim a extração do bloco para a exportação, a Granasa, vem adquirindo ativos para melhorar sua distribuição. Nos últimos 03 anos, comprou 04 terminais ferroviários para movimentação de cargas com destino a exportação, além de manter uma frota de caminhões pesados para transporte de blocos em rodovias. O seu fluxo de movimentação de cargas pode ser observado na figura 3.2.1.0.(p.75)

Com cerca de 90% de sua produção destinada à exportação, principalmente para a Itália. A Granasa, possui um parque industrial que lhe permite uma produção média de 8.000 metros cúbicos/mês do granito “Amarelo Veneciano” cujo produto é exclusividade da empresa RED, mediante contrato de fornecimento pago mensalmente, independentemente da extração ou do embarque.

Os outros tipos de granitos, tais como: o Verde Eucalipto, o Verde São Francisco, o Porto Rosa e o Violeta, são extraídos de jazidas da Granasa mas a extração é feita por empresas terceirizadas. Uma particularidade da terceirização está no fato de que a Granasa, fornece todo o equipamento e matéria prima para a extração mas somente se obriga à compra de blocos aprovados por seus clientes nacionais e internacionais.

Figura 3.2.1.0 – Fluxo de Movimentação de Cargas da Empresa Granasa Ltda



Fonte: RC Daher Consultoria Ltda

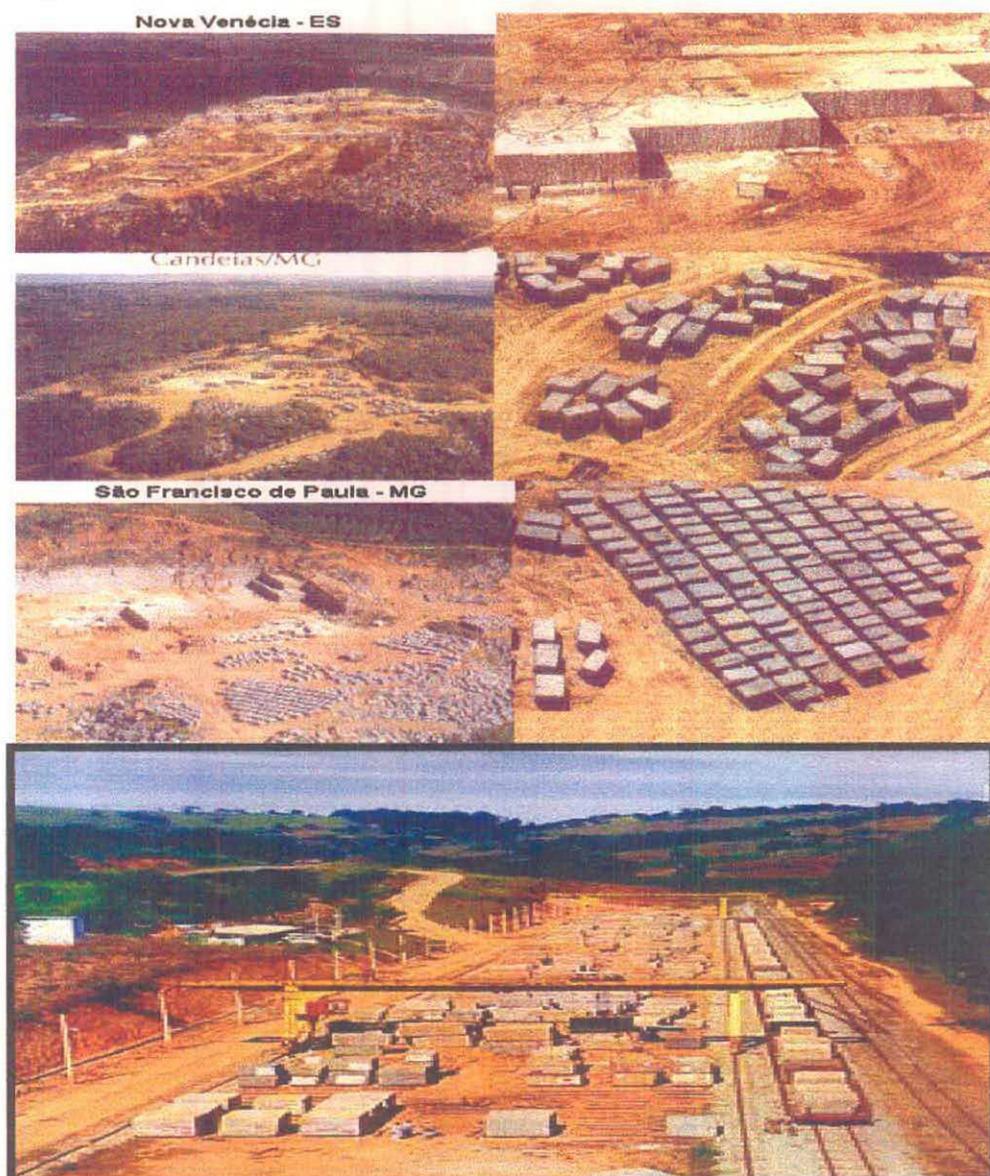
Nas figuras que se seguem pode-se visualizar partes da empresa que tratam do produto, extração, armazenagem, transporte terrestre/Ferroviário e embarque.

Figura 3.2.1.1 – Mix de Pedras Comercializada pela Granasa



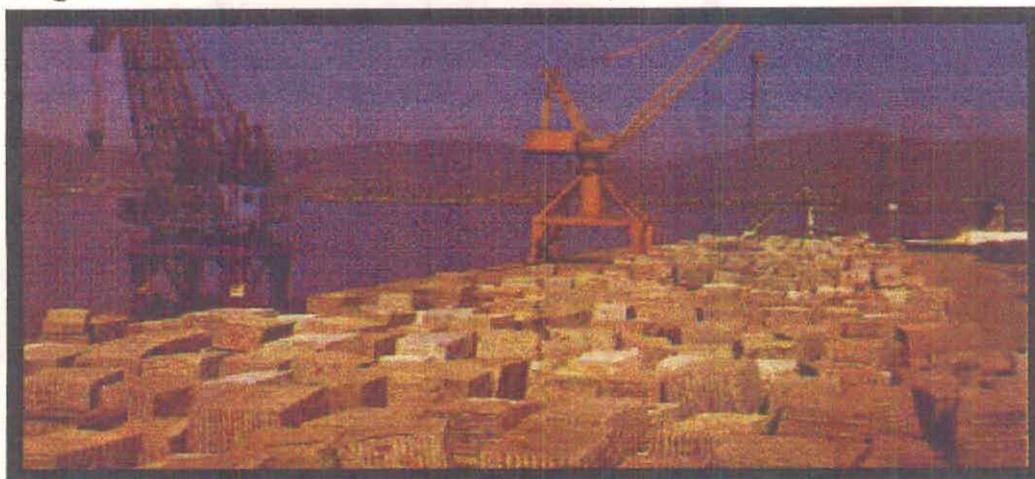
Fonte: Site www.granasa.com.br/set/2001

Figura 3.2.1.2 – Visão Parcial das Pedreiras e dos Terminais da Granasa



Fonte: www.granasa.com.br/set/2001

Figura 3.2.1.3 – Visão Parcial do Embarque Portuário da Granasa



Fonte: www.granasa.com.br/setembro de 2001

3.2.2 – Extragran Granitos Ltda* (Empresa “A” conf. Anexo 1)

A Extragran , é uma empresa de extração de granito, localizada ao sul do estado do Espírito Santo, na região de Cachoeiro de Itapemirim. Trata-se de uma empresa familiar de pequeno porte cuja atividade principal é a extração de granito, subsidiada por uma empresa exportadora de grande porte. De sua produção, é retirada apenas os blocos de granito que atendem ao mercado exportador; ficando os demais blocos, estocados para a vendas e, por vezes, levados ao beneficiamento. É importante lembrar que todo o insumo gasto na extração dos blocos é financiado pela empresa “mãe” e são pagos com os blocos vendidos no mercado.

3.2.3 – Gran Pedra - Granitos Ltda* (Empresa “B” conf. Anexo 1)

A Gran Pedra - Granitos Ltda* , é uma empresa de extração de granito, localizada ao Norte do estado do Espírito Santo, na região de São Gabriel da Palha. Trata-se de uma empresa familiar de pequeno porte cuja atividade principal é a da extração de granito; ao contrário da Extragran Granitos Ltda que é subsidiada por uma empresa exportadora, a Gran Pedra é uma empresa totalmente independente; sua produção é comercializada com as mais diversas empresas, sem a obrigatoriedade de entrega ou de extração para uma única empresa.

* nomes fictícios

4 – APLICAÇÃO DO MODELO DINÂMICO E DO EVA NAS EMPRESAS DO SETOR DE EXTRAÇÃO DE MÁRMORES E GRANITOS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Neste capítulo, de posse dos balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados das empresas a serem analisadas (Anexo 1), buscou-se a reclassificação (Anexo 2) dos mesmos com base na abordagem do modelo dinâmico proposto por Fleuriet (p.44) para então, serem analisados quanto aos ciclos existentes em suas operações (p.42), a distribuição do capital de giro (p.47), a necessidade de capital de giro (p.44) e o saldo de tesouraria (p.44). Nas análises que se seguem, é feita, também, uma abordagem ao EVA - Valor Econômico Agregado (p.62), no intuito de saber se as empresas pesquisadas, estão ou não agregando valor aos seus acionistas.

4.1 - Dados Levantados da Empresa Granasa – Granitos Nacionais Ltda.

4.1.1 - Cálculo dos Prazos Médios, do Ciclo Financeiro e da Posição do Ciclo Financeiro em relação ao Ciclo Operacional

Os dados da **tabela - 4.1** (p.79) foram obtidos a partir da aplicação dos valores encontrados nos Demonstrativos Contábeis (Anexo 1), aos conceitos de Prazos Médios de Rotação de Estoques - **PMRE** (p.42); Prazos Médios de Recebimento de Vendas - **PMRV** (p.42), Prazos Médios de Pagamento das Compras - **PMPC** (p.42), Ciclo Financeiro (p.41); considerando-se ainda que, o item da tabela descrito como “situação”, trata-se da posição do **Ciclo Financeiro** (p.41), cujo resultado se for maior que zero, indica que a empresa “investe” nas suas operações e, para um resultado menor que zero, indica que suas operações estão sendo “financiadas” pelos seus fornecedores (p.43 – quadro 2.4.3).

Tabela 4.1 – Índices de Rotação e Natureza das Operações - Granasa – Granitos Nacionais Ltda

	PMRE	PMRV	PMPC	Ciclo Financeiro	Situação
1996	215	5	72	148	Investimento
1997	220	5	77	148	Investimento
1998	266	7	77	196	Investimento
1999	183	8	73	118	Investimento
2000	279	9	70	218	Investimento

Comentários da Tabela 4.1 – Os dados apresentados na tabela indicam um aumento nos **PMRE**, apesar de no ano de 1999 ter havido uma melhor performance; por ser um indicador do tipo “quanto maior pior” (Silva, 1996, p.231), os resultados obtidos podem indicar que: ou a empresa adotou uma postura de formação de estoques ou pode estar tendo dificuldades na saída do produto. Os dados apresentados pelos cálculos do **PMRV**, indicam que a empresa tem aumentado seus prazos de recebimento; por ser um indicador do tipo “quanto maior pior” (Silva, 1996, p.233), convém que a empresa fique atenta a este crescimento. Os cálculos do **PMPC**, mostraram-se relativamente estáveis, sem variações significativas; por ser um indicador do tipo “quanto maior melhor, desde que não fique alto por atraso no pagamento ao fornecedor” (Silva, 1996, p.236); os valores encontrados indicam que a empresa paga aos seus fornecedores, em média, 70 dias após de ter recebido suas compras. O **Ciclo Financeiro** ou **Ciclo de Caixa**, apresentou uma variação positiva de 48,29% de 1996 para 2000, certamente provocada pela variação ocorrida no **PMRE**. Do ponto de vista analítico, conforme declarações de Kaplan & Norton (p.70) “a meta de reduzir ... o ciclo de caixa pode ser uma excelente meta para melhoria da eficiência do capital de giro” pois, ao reduzir o ciclo de caixa, a empresa estará reduzindo a sua necessidade de capital de giro. O fato do ciclo financeiro se apresentar de forma positiva ou seja, “maior que zero”, indica que a empresa “investe” nas suas operações (Quadro 2.4.3, p.43) e este investimento, é a sua medida de Necessidade de Capital de Giro.

4.1.2 - Cálculo da Necessidade de Capital de Giro (NCG), do Capital de Giro (CDG), do Saldo de Tesouraria (ST), da Posição da Empresa em relação a NCG/CDG/ST, da NCG em Dias de Vendas, Proporção Percentual da NCG em relação a Vendas e do Posicionamento do Efeito Tesoura na Empresa – Tabela 4.2

Os dados obtidos nesta tabela foram obtidos a partir da aplicação as formulas que determinam: a Necessidade de Capital de Giro – **NCG** (p.44), o Capital de Giro – **CDG** (p.47), o Saldo de Tesouraria – **ST** (p.47), o comprometimento das Vendas pela **NCG** (em dias) – **NCG/Vendas x 365** (p.56), a proporção da **NCG** sobre as Vendas – **NCG/Vendas** (p.56).

Uma vez determinados os valores do CDG, NCG e do ST, defini-se a posição financeira da empresa com base na classificação proposta por Marques & Braga (p.48). Vale lembrar que para a obtenção dos dados aplicados aos conceitos de CDG/NCG/ST, fez-se necessário uma reclassificação (figura 2.4.3.3, p.44) dos balanços patrimoniais (Anexo 1) que uma vez reclassificados (Anexo 2) possibilitou a aplicação dos conceitos.

Finalizando, a tabela apresenta o quesito “Efeito Tesoura” que é determinado a partir da divisão do Saldo de Tesouraria pela Necessidade de Capital de Giro (p. 59).

Tabela 4.2 - Posicionamento Financeiro, com base na análise dinâmica proposta por Fleuret, aplicado da Granasa – Granitos Nacionais Ltda

	NCG	CDG	Saldo de Tesouraria	Posição	(NCG/Vendas)* 365 dias	NCG/Vendas	Efeito Tesoura
1996	R\$ 2.501.951	R\$ 2.858.255	R\$ 356.304	Sólida	91,50	25,07%	14,24%
1997	R\$ 2.276.946	R\$ 2.539.386	R\$ 262.440	Sólida	76,82	21,05%	11,53%
1998	R\$ 2.948.602	R\$ 3.390.629	R\$ 442.027	Sólida	96,48	26,43%	14,99%
1999	R\$ 2.781.847	R\$ 3.059.232	R\$ 277.385	Sólida	79,19	21,70%	9,97%
2000	R\$ 3.919.667	R\$ 4.479.137	R\$ 559.470	Sólida	101,86	27,91%	14,27%

Comentários da Tabela 4.2 – Os dados apresentados na tabela indicam que a empresa possui necessidade de capital de giro positiva (**NCG**), e nos anos analisados vê-se que ocorreu um aumento desta necessidade que, de certa forma foi compensado pelo Capital de Giro. A segunda parte da análise indica que ao longo do período analisado, a empresa tem mantido um nível de capital de giro (**CDG**) superior às suas necessidades de capital de giro, o que se manifesta por um Saldo de Tesouraria (**ST**) positivo ao longo do período analisado. A relação que indica o comprometimento de vendas pela necessidade capital de giro em numero de dias, indica que variações de um ano para o outro, no entanto, pode-se observar que os anos em que ocorreram as maiores variações são os anos os quais apresentaram também, os maiores saldos de tesouraria, o que pode ser um indício de um aumento de vendas e da margem de lucro sobre vendas; o mesmo movimento pode ser observado na análise da relação **NCG/Vendas**. A análise das variáveis **NCG;CDG** e **ST**, indicam que a empresa, nos anos analisados, apresentou uma posição financeira considerada “**sólida**”, não havendo quaisquer indícios que a mesma esteja na eminência de uma insolvência ou que esteja sobre a influência do “efeito tesoura”.

4.1.3 - Calculo do Valor Econômico Agregado - EVA

A tabela 4.3, apresenta os valores que possibilitam o cálculo do Valor Econômico Agregado - EVA (p.62), no que diz respeito ao quesito “NOPAT”, trata-se do Lucro Operacional Líquido Após Tributação (Anexo 1) enquanto que a taxa de remuneração do capital próprio, neste trabalho, será considerada de 20,00% ao ano, conforme abordagem feita no item 2.6.1 (p.66); já, o Capital Social, é uma conta integrante do Patrimônio Líquido (Anexo 1).

Segue os cálculos e os resultados obtidos a partir da aplicação dos conceitos do EVA (p.62) aplicados na a empresa Granasa – Granitos Nacionais Ltda.

Tabela 4.3 – Cálculo do EVA – Valor Econômico Agregado da Granasa – Granitos Nacionais Ltda

ANO	NOPAT	% Remuneração sobre o Capital Próprio (20% a.a)	Capital Social	Remuneração do Capital Próprio	EVA
1996	R\$ 2.792.325	20,00%	R\$ 2.780.850	R\$ 556.170	R\$ 2.236.155
1997	R\$ 3.391.584	20,00%	R\$ 2.850.357	R\$ 570.071	R\$ 2.821.513
1998	R\$ 3.670.896	20,00%	R\$ 3.150.642	R\$ 630.128	R\$ 3.040.768
1999	R\$ 3.916.150	20,00%	R\$ 3.356.915	R\$ 671.383	R\$ 3.244.767
2000	R\$ 5.748.790	20,00%	R\$ 3.469.000	R\$ 693.800	R\$ 5.054.990

Comentários da Tabela 4.3 – Os dados apresentados na tabela indicam que a empresa, nos anos analisados, apresentou lucros (NOPAT) contábeis capazes não somente de remunerar o capital dos sócios como também proporcionar um EVA crescente. Considerando o EVA de 1996 em relação a 2000, percebe-se que houve um aumento de 126,05%.

4.2 - Dados Levantados da Empresa Extragran Granitos Ltda.

Todos os cálculos das tabelas 4.4, 4.5 e 4.6, seguem a metodologia citada para as tabelas 4.1, 4.2 e 4.3 (p.78-81).

4.2.1 - Cálculo dos Prazos Médios, do Ciclo Financeiro e da Posição do Ciclo Financeiro em relação ao Ciclo Operacional

Tabela 4.4 – Índices de Rotação e Natureza das Operações da Empresa Extragran – Granitos Ltda

	PMRE	PMRV	PMPC	Ciclo Financeiro	Situação
1996	123	17	37	103	Investimento
1997	133	19	28	124	Investimento
1998	175	17	41	151	Investimento
1999	224	24	39	209	Investimento
2000	313	31	44	300	Investimento

* Na falta de informação estimou-se que o estoque de 1995 tenha fechado no valor de R\$ 160.000

Comentários da Tabela 4.4 – Os dados apresentados na tabela indicam um aumento contínuo nos **PMRE**, do ano de 1996 ao ano 2000 houve um aumento de 154,48% e, considerando-se se tratar de um indicador do tipo “quanto maior pior” (Silva, 1996, p.231), os resultados obtidos podem indicar que: ou a empresa adotou uma postura de formação de estoques ou pode estar tendo dificuldades na saída do produto. Os dados apresentados pelos cálculos do **PMRV**, indicam que a empresa tem aumentado seus prazos de recebimento e, sendo um indicador do tipo “quanto maior pior” (Silva, 1996, p.233), é possível que a empresa tenha adotado política de vendas a prazo mais agressiva ou que esteja tendo dificuldades para receber suas vendas. Os cálculos do **PMPC**, mostraram-se relativamente estáveis, sem variações significativas; por ser um indicador do tipo “quanto maior melhor” (Silva, 1996, p.236); os valores encontrados indicam que a empresa paga aos seus fornecedores, em média, 38 dias após de ter recebido suas compras. O **Ciclo Financeiro ou Ciclo de Caixa**, apresentou um aumento de 192,23% de 1996 para 2000, fruto da variação ocorrida no PMRE. O fato do ciclo financeiro se apresentar de forma positiva ou seja, “maior que zero”, indica que a empresa “investe” nas suas operações (Quadro 2.4.3, p.43) e que, face as variações ocorridas este investimento cresceu nas mesmas proporções do ciclo financeiro.

4.2.2 - Calculo da Necessidade de Capital de Giro (NCG), do Capital de Giro (CDG), do Saldo de Tesouraria (ST), da Posição da Empresa em relação a NGC/CDG/ST, da NCG em Dias de Vendas, Proporção Percentual da NCG em relação a Vendas e do Posicionamento do Efeito Tesoura na Empresa

Tabela 4.5 - Posicionamento Financeiro com base na análise dinâmica, proposta por Fleuriet, aplicado a Empresa da Extragran – Granitos Ltda

	NCG	CDG	Saldo de Tesouraria	Situação	(NCG/Vendas)* 365 dias	NCG/ Vendas	Efeito Tesoura
1996	R\$ (95.127)	R\$ (111.377)	R\$ (16.250)	Muito Ruim	(43,17)	-11,83%	14,59%
1997	R\$ (80.384)	R\$ (95.784)	R\$ (15.400)	Muito Ruim	(35,06)	-9,60%	16,08%
1998	R\$ (87.840)	R\$ (99.312)	R\$ (11.472)	Muito Ruim	(39,68)	-10,87%	11,55%
1999	R\$ (49.298)	R\$ (68.794)	R\$ (19.496)	Muito Ruim	(29,62)	-8,11%	28,34%
2000	R\$ (64.333)	R\$ (101.902)	R\$ (37.569)	Muito Ruim	(42,31)	-11,59%	36,87%

Comentários da Tabela 4.5 – Os dados apresentados na tabela 4.5 (p.83) indicam que a empresa não possui necessidade de capital de giro (**NCG**), no entanto, a análise indica que ao longo do período analisado, a empresa, apresentou capital de giro (**CDG**) negativo, o que culminou em um Saldo de Tesouraria (**ST**) negativo ao longo do período analisado. A relação indica que apesar da empresa não possuir necessidade de capital de giro, ela também não possui capital de giro e que suas atividades vem sendo mantidas por capital de curto prazo. A NCG em número de dias, indica uma folga de caixa de, em média, 38 dias, mas não é aproveitada, pois não CDG. A análise das variáveis NCG;CDG e ST, indicam que a empresa, nos anos analisados, apresentou uma posição financeira considerada **“Muito Ruim”**, o que pode significar que há indícios que a mesma esteja, na eminência de uma insolvência; mantidas as situações verificadas não tardará para que a empresa inicie uma caminhada rumo ao “efeito tesoura”.

4.2.3 - Calculo do Valor Econômico Agregado - EVA

Tabela 4.6 – Cálculo do EVA – Valor Econômico Agregado, da Empresa Extragran – Granitos Ltda

Ano	NOPAT	% Remuneração sobre o Capital Próprio (20% a.a)	Capital Social	Remuneração do Capital Próprio	EVA
1996	R\$ 111.779	20,00%	R\$ 485.500	R\$ 97.100	R\$ 14.679
1997	R\$ 112.574	20,00%	R\$ 490.500	R\$ 98.100	R\$ 14.474
1998	R\$ 102.672	20,00%	R\$ 520.500	R\$ 104.100	R\$ (1.428)
1999	R\$ (39.278)	20,00%	R\$ 620.500	R\$ 124.100	R\$ (163.378)
2000	R\$ (36.410)	20,00%	R\$ 620.500	R\$ 124.100	R\$ (160.510)

Comentários da Tabela 4.6 – Os dados apresentados na tabela indicam que a empresa, nos anos analisados, apresentou lucros contábeis (NOPAT) nos anos de 1996, 1997 e 1998, entretanto, somente nos anos de 1996 e 1997, a empresa agregou valor ao capital dos acionistas; já que no ano de 1998 ela obteve lucro contábil mas que não foi suficiente para remunerar o capital próprio, fazendo com que o EVA ficasse negativo.

4.3 - Dados Levantados da Empresa Gran Pedra Granitos Ltda.

Todos os cálculos das tabelas 4.7, 4.8 e 4.9, seguem a metodologia citada para as tabelas 4.1, 4.2 e 4.3 (p.78-81)

4.3.1 - Calculo dos Prazos Médios, do Ciclo Financeiro e da Posição do Ciclo Financeiro em relação ao Ciclo Operacional

Tabela 4.7 – Índices de Rotação e Natureza das Operações da Empresa GRAN PEDRA - GRANITOS LTDA

Ano	PMRE	PMRV	PMPC	Ciclo Financeiro	Situação
1996	268	6	61	213	Investimento
1997	366	13	56	323	Investimento
1998	385	23	68	340	Investimento
1999	599	31	58	572	Investimento
2000	698	75	47	726	Investimento

* Na falta de informação estimou-se que o estoque de 1995 tenha fechado no valor de R\$ 65.000

Comentários da Tabela 4.7 – Os dados apresentados na tabela indicam um aumento contínuo nos **PMRE**, o ano de 1996 em relação ao ano de 2000 registrou um aumento de 160,45% e, considerando-se se tratar de um indicador do tipo “quanto maior pior” (Silva, 1996, p.231), os resultados obtidos podem indicar que: ou a empresa adotou uma postura de formação de estoques ou pode estar tendo dificuldades na saída do produto. Os dados apresentados pelos cálculos do **PMRV**, indicam que a empresa tem aumentado seus prazos de recebimento - se comparados os dados de 1996 com os de 2000, verifica-se um aumento de 1.150% - o que indica a possibilidade de que a empresa tenha adotado política de vendas a prazo mais agressiva ou que esteja tendo dificuldades para receber suas vendas. Os cálculos do **PMPC**, mostraram-se relativamente estáveis, sem variações significativas; os valores encontrados indicam que a empresa paga aos seus fornecedores, em média, 58 dias após de ter recebido suas compras. O **Ciclo Financeiro** ou **Ciclo de Caixa**, apresentou um aumento de 240,38%, comparando-se o ano de 1996

com o ano 2000, fruto da variação ocorrida no PMRE associado com o aumento do PMRV e a diminuição do PMPC. O fato do ciclo financeiro se apresentar de forma positiva ou seja, "maior que zero", indica que a empresa "investe" nas suas operações (Quadro 2.4.3, p.43) e que, face às variações ocorridas este investimento cresceu nas mesmas proporções do ciclo financeiro.

4.3.2 - Calculo da Necessidade de Capital de Giro (NCG), do Capital de Giro (CDG), do Saldo de Tesouraria (ST), da Posição da Empresa em relação a NGC/CDG/ST, da NCG em Dias de Vendas, Proporção Percentual da NCG em relação a Vendas e do Posicionamento do Efeito Tesoura na Empresa

Tabela 4.8 - Posicionamento financeiro com base na análise dinâmica, proposta por Fleuriet aplicado a Empresa da GRAN PEDRA - GRANITOS LTDA

Ano	NCG	CDG	Saldo de Tesouraria	Posição	(NCG/Vendas)* 365 dias	NCG/ Vendas	Efeito Tesoura
1996	R\$ 38.495	R\$ 50.690	R\$ 12.195	Sólida	73,12	20,03%	31,68%
1997	R\$ 66.523	R\$ 63.044	R\$ (3.479)	Insatisfatória	136,63	37,43%	-5,23%
1998	R\$ 90.176	R\$ 81.398	R\$ (8.778)	Insatisfatória	172,60	47,29%	-9,73%
1999	R\$ 137.816	R\$ 121.720	R\$ (16.096)	Insatisfatória	280,05	76,73%	-11,68%
2000	R\$190.738	R\$ 140.321	R\$ (50.417)	Insatisfatória	402,25	110,20%	-26,43%

Comentários da Tabela 4.8 – Os dados apresentados na tabela indicam que a empresa possui necessidade de capital de giro (NCG) crescente, e que apesar de apresentar capital de giro (CDG) positivo, a variação da NCG superou a variação do CDG a partir do ano de 1997, quando então, o saldo de tesouraria (ST) passou a ser negativo e crescente. A relação NCG/Vendas em dias, ano após ano apresenta um comprometimento maior, a ponto da necessidade de capital de giro superar o valor das vendas. A análise das variáveis NCG;CDG e ST, indicam que a empresa no ano de 1996, apresentou uma posição financeira considerada como "sólida" mas, face ao crescimento do saldo negativo em tesouraria nos anos de 1997, 1998, 1999 e 2000, a sua

posição financeira tornou-se “**Insatisfatória**”, o que pode significar que há indícios claros que a empresa esteja no “efeito tesoura”, em vias de fechar as portas, se já não o fez.

4.3.3 - Calculo do Valor Econômico Agregado - EVA

Tabela 4.9 - Cálculo do EVA – Valor Econômico Agregado, da Empresa GRAN PEDRA - GRANITOS LTDA

	NOPAT	% Remuneração sobre o Capital Próprio	Capital Social	Remuneração do Capital Próprio	EVA
1996	R\$ 24.668	20,00%	R\$ 400.000	R\$ 80.000	R\$ (55.332)
1997	R\$ 17.965	20,00%	R\$ 440.550	R\$ 88.110	R\$ (70.145)
1998	R\$ (2.537)	20,00%	R\$ 495.650	R\$ 99.130	R\$ (101.667)
1999	R\$ 724	20,00%	R\$ 525.854	R\$ 105.171	R\$ (104.447)
2000	R\$ (2.754)	20,00%	R\$ 545.854	R\$ 109.171	R\$ (111.925)

Comentários da Tabela 4.9 – Os dados apresentados na tabela indicam que a empresa, nos anos analisados, apresentou lucros contábeis (NOPAT) nos anos de 1996, 1997 e 1999, e prejuízos contábeis (NOPAT) nos anos de 1998 e 2000, entretanto, em nenhum momento dos anos analisados, a empresa agregou valor ao capital dos acionistas, fazendo com que o EVA ficasse negativo em todos os anos analisados, o que já poderia ser indícios de problemas nas operações da empresa.

5 – DISCUSSÃO ACERCA DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE ANÁLISE FINANCEIRA NAS EMPRESAS PESQUISADAS

A aplicação dos conceitos que dizem respeito os Prazos Médios (p.42), ao Capital de Giro (p.47), a Necessidade de Capital de Giro (p.44), ao Saldo de Tesouraria (p.47) e ao Valor Econômico Agregado (p.62), contribuiu, não somente para uma compreensão acerca do ciclo financeiro das empresas, bem como para a possibilidade de se estabelecer critérios na gestão das contas que interferem nos resultados desejados. Considere a hipótese de que uma determinada empresa quisesse reduzir seu ciclo financeiro de forma a reduzir sua necessidade de capital de giro; por certo, tal decisão significaria na adoção de num conjunto de ações em contas do Ativo/Passivo Circulantes que iriam conduzi-la a realização do seu objetivo; esta ação é uma entre outras citadas por Kaplan & Norton (p.69) como forma de melhorar a utilização dos ativos da empresa.

Desta forma, no decorrer deste capítulo, faz-se uma abordagem aos dados apresentados no capítulo 4, por ocasião da análise das empresas pesquisadas e abrindo uma discussão acerca, não somente dos dados encontrados mas de ações que poderiam contribuir para a melhoria dos resultados das empresas.

No intuito de favorecer as discussões, o presente capítulo foi dividido em três partes, a saber:

- ⇒ na primeira parte, a partir dos dados da empresa Granada Granitos Nacionais Ltda, faz-se uma abordagem aos resultados obtidos com a aplicação dos conceitos descritos no capítulo 2 bem como; sugestões identificadas por ocasião da aplicação dos conceitos teóricos.
- ⇒ na segunda parte, a partir dos dados da empresa Extragran Granitos Ltda, faz-se uma abordagem aos resultados obtidos com a aplicação dos conceitos descritos no capítulo 2 bem como; sugestões identificadas por ocasião da aplicação dos conceitos teóricos.

⇒ finalizando, na terceira parte, com base nos dados apresentados pela empresa Gran-Pedra Granitos Ltda, faz-se uma abordagem aos resultados obtidos com a aplicação dos conceitos descritos no capítulo 2 bem como; sugestões identificadas por ocasião da aplicação dos conceitos teóricos.

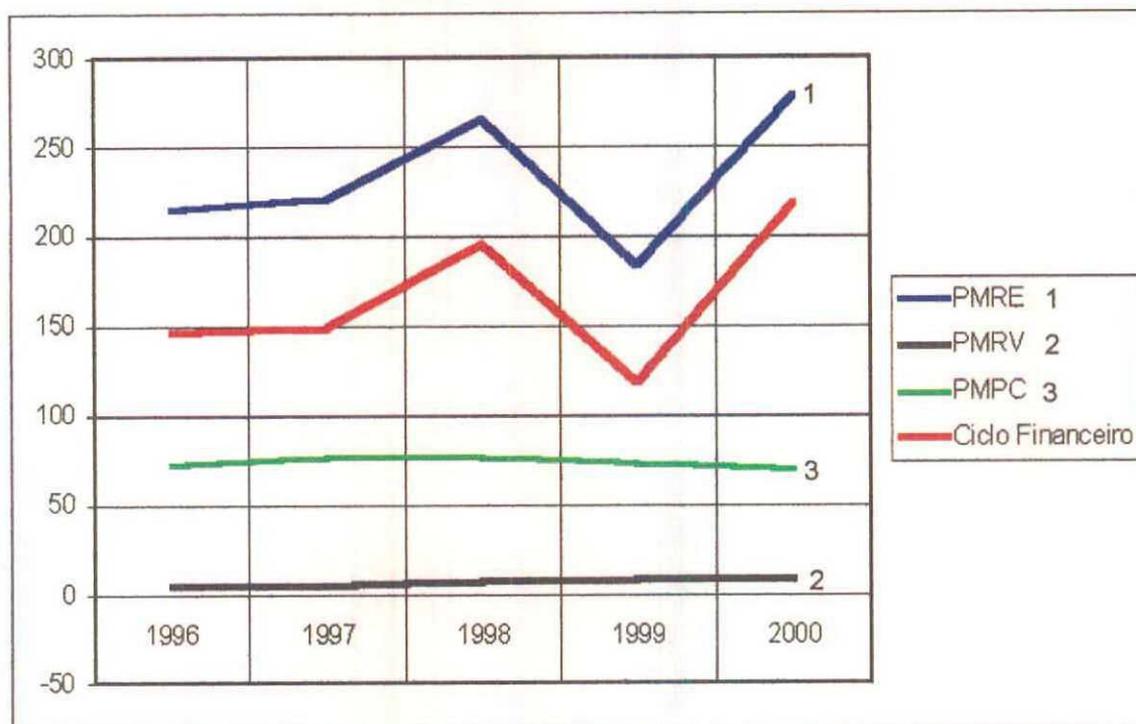
5.1 - Discussão Acerca dos Dados Levantados da Empresa Granasa – Granitos Nacionais Ltda.

5.1.1 - Análise dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro da Granasa – Granitos Nacionais Ltda

A análise dos prazos médios da Granasa – Granitos Nacionais Ltda, bem como a identificação do seu ciclo financeiro, vistos na Tabela 4.1 (p.79) indicam um crescimento de 29,76 % nos Prazos Médios de Rotação dos Estoques se considerados os valores de 1996 em relação aos valores de 2000; apesar de no ano de 1999 ter havido uma queda de 31,20% em relação ao ano de 1998, esta queda não foi suficiente para romper o crescimento no PMRE. Um aumento de 80,00% para o ano de 2000 em relação ao ano de 1996, é também, verificado nos Prazos Médios de Recebimento de Vendas. Nos Prazos Médios de Pagamento de Compras, os dias mantiveram-se estáveis, com variação negativa de 2,77 % do ano 2000 em relação a 1996. A combinação dos aumentos nos PMRE e nos PMRV associados com a queda nos PMPC, fez com que o ciclo financeiro aumentasse em 48,29% se comparados os dados de 2000 com os de 1996.

O gráfico 5.1.1 (p.90), demonstra a evolução dos prazos médios e do ciclo financeiro nos últimos cinco anos.

**Gráfico 5.1.1 – Evolução dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro da Empresa:
Granasa – Granitos Nacionais Ltda**



Fonte: Tabela 4.1 – p.79

Visualizando o gráfico 5.1.1, visualiza-se que o ciclo financeiro acompanha a evolução dos Prazos Médios de Rotação dos Estoques, presumindo-se que, em se tratando de uma empresa de extração de blocos de granitos, o crescimento de seu estoque pode ser fruto de um aumento de produção, um aumento de refugo ou um aumento das compras de blocos de seus terceirizados, no entanto, a proporcionalidade de tal aumento não se refletiu sobre o crescimento de vendas (mantida a proporcionalidade do CMV/CPV), haja vista que, sendo o prazo médio de rotação dos estoques um indicador que deriva da subtração dos estoques pelo custo da mercadoria vendida/produzida, o aumento dos estoques, desproporcional ao aumento do CMV/CPV, implica no aumento dos Prazos Médios de Rotação dos Estoques. É claro que, um aumento do CMV/CPV por si só, é tão ou mais danoso que um aumento nos PMRE se não for acompanhado pelas vendas.

Quanto aos Prazos Médios de Recebimento de Vendas, o fato de serem, em média de 7 dias, indica que a empresa vende, basicamente, à vista, o que é de se esperar de uma empresa que tem um produto com venda exclusiva e

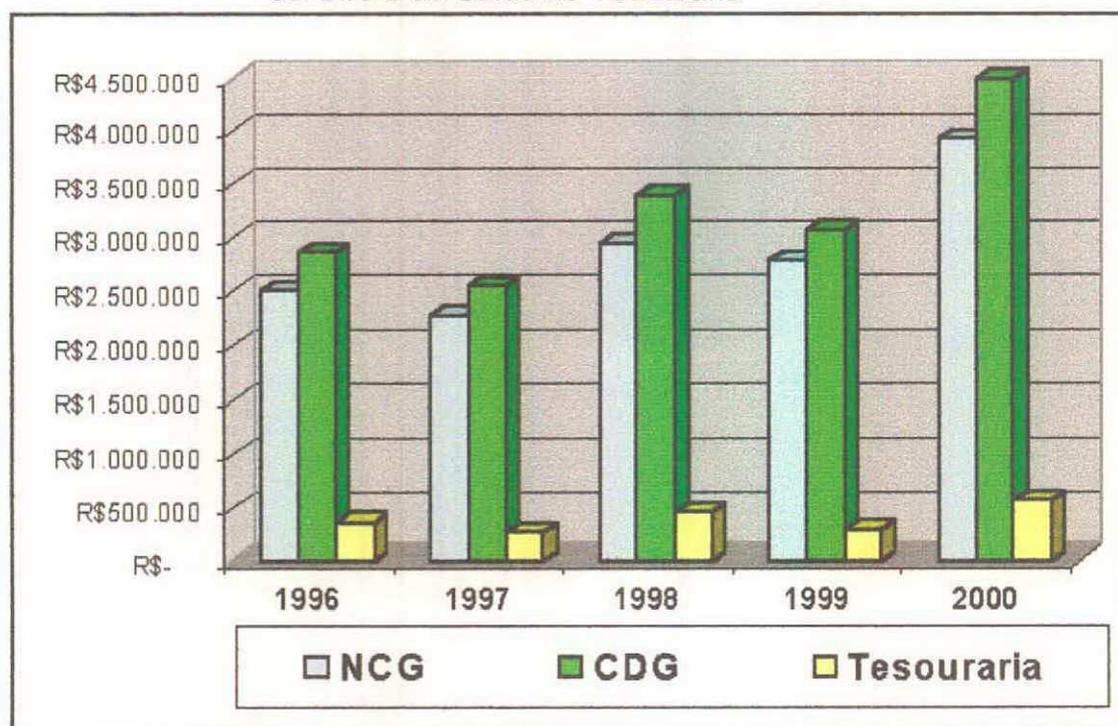
garantida por contrato. Os Prazos Médios de Pagamento de Compras é determinado basicamente por produtos que são comprados no exterior.

Da diferença matemática entre a soma dos PMRE e PMRV menos o PMPC , chega-se ao Ciclo Financeiro, que no caso da Granasa, é positivo, indicando que a empresa necessita investir em seu ciclo operacional para sustentar sua produção. Esta tendência é demonstrada por ocasião da análise da necessidade capital de giro.

5.1.2 - Análise do Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria da Granasa – Granitos Nacionais Ltda

Constata-se pela observação da tabela 4.2 (p. 80) que a Granasa – Granitos Nacionais Ltda tem necessidade crescente de capital de giro (NCG) e que tal necessidade é atendida pelo seu capital de giro (CDG). Este pronto atendimento do seu capital de giro à sua necessidade de capital de giro é constatado pelo saldo de tesouraria pois ao ser subtraído a NCG do CDG, obtém-se o saldo de tesouraria que, no caso da Granasa, é positivo (figura 4.2, p.80)

Gráfico 5.1.2 – Evolução da Necessidade de Capital de Giro, do Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria

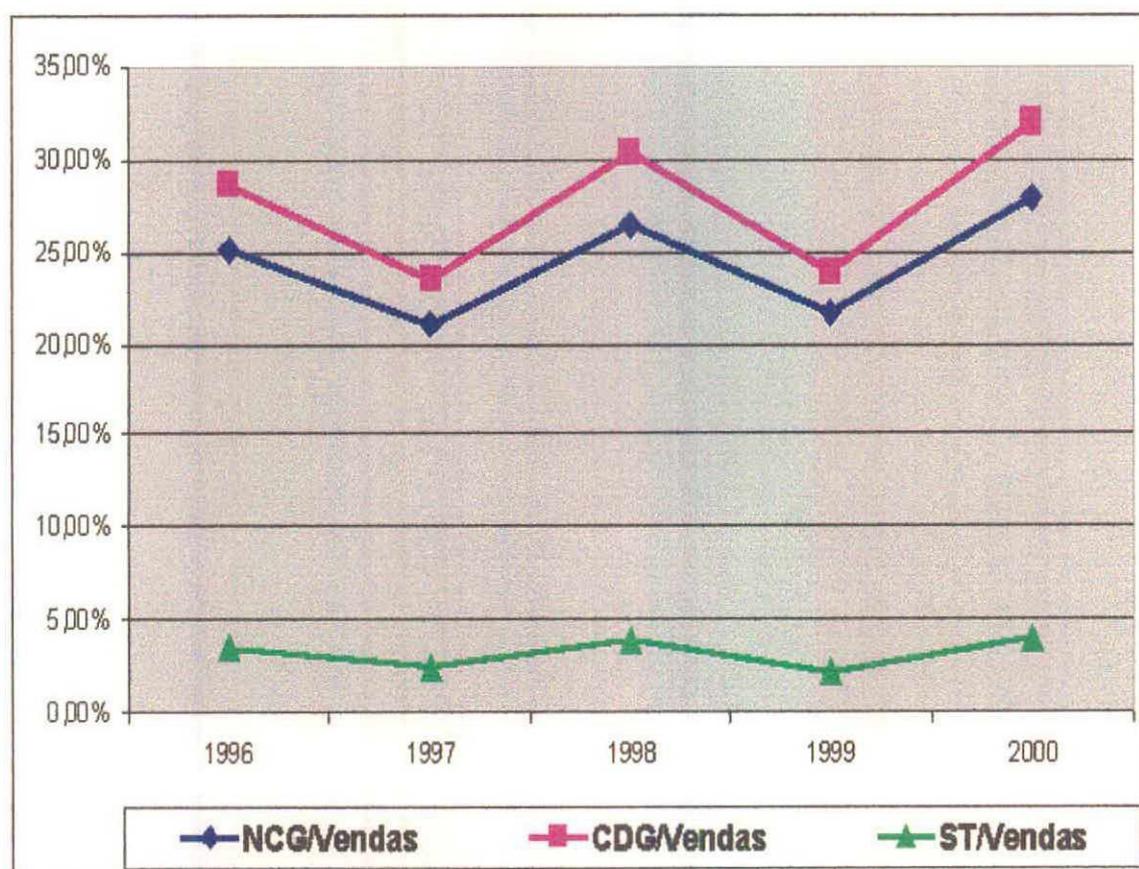


Fonte: Tabela 4.2 (p.80)

O fato da Necessidade de Capital de Giro, do Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria apresentarem-se com saldo positivo, classifica a empresa, quanto a sua estrutura e situação financeira (tabela 2.4.4 (p. 48), como sendo uma empresa “sólida”, o que de certa forma não impede que a empresa galgue uma posição “excelente”, a partir de ajustes nos seus prazos médios.

O gráfico 5.1.3, demonstra que nos últimos cinco anos, a necessidade de capital de giro teve um crescimento inferior ao crescimento do capital de giro, cujo reflexo é evidenciado pelo crescimento do saldo de tesouraria. Esta relação, grande responsável pela solidez da empresa, mantém a empresa longe do “efeito tesoura”, não havendo portanto, quaisquer indícios de insolvência nas atividades da empresa,

Gráfico 5.1.3 – Variação Percentual do Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e Saldo de Tesouraria em Função das Vendas

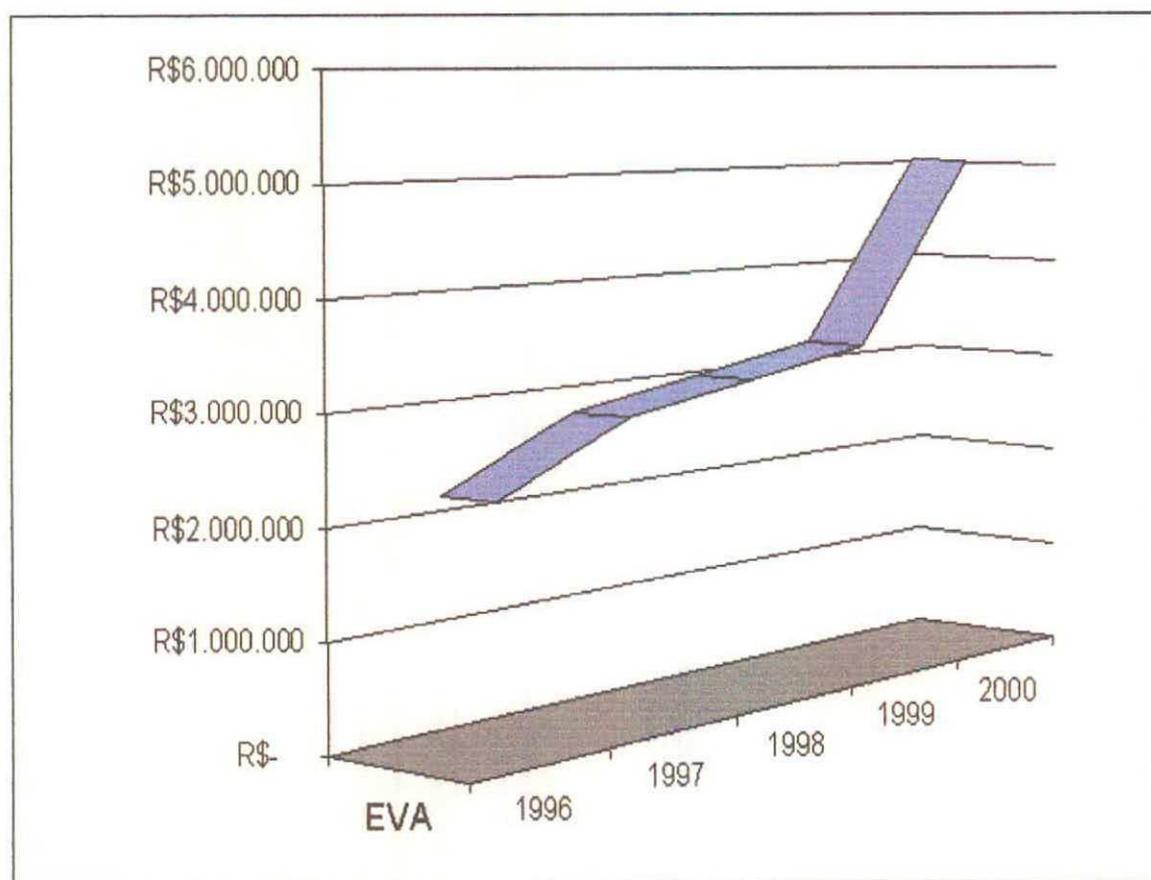


Fonte: Tabela 4.2, p.80

5.1.3 - Análise do Valor Econômico Agregado (EVA) pelas Operações da Granasa – Granitos Nacionais Ltda.

A tabela 4.3 (p. 82), conforme já mencionado, considerou em 20,00% ao ano, o custo do capital próprio para efeito de remuneração dos sócios. Estimar um custo do capital, permitiu calcular o que Ehrbar (2000, p.132) define como "EVA Básico", representado neste trabalho (p.62) como o resultado da diferença entre o NOPAT (Lucro Operacional Líquido Após Tributação) e o Custo do Capital Próprio. Desta forma, conforme demonstrado tanto na tabela 4.3 (p. 82) quanto no gráfico 5.1.4, é nítida a observação de que nos últimos cinco anos, o EVA da empresa, Granasa – Granitos Nacionais Ltda, não só atende as expectativas do custo do capital dos acionistas como também é crescente.

Gráfico 5.1.4 – Evolução do EVA da Empresa Granasa – Granitos Nacionais Ltda no Período de 1996 a 2000



Fonte: Tabela 4.3 (p.82)

5.1.4 - Sugestões para a melhoria com base nos resultados obtidos na análise da empresa, Granasa – Granitos Nacionais Ltda

Constata-se pelos dados levantados que a Granasa – Granitos Nacionais Ltda, possui uma situação “sólida” em termos de estrutura e solidez, no entanto, alguns ajustes poderão conduzi-la a uma situação considerada “excelente”, conforme classificação sugerida por Marques & Braga (1995, p.56) citada na página 48 deste trabalho.

Dentre as observações as serem feitas, a principal diz respeito ao crescimento do estoque, que acaba por contribuir para o aumento dos Prazos Médios de Rotação dos Estoques e conseqüentemente, proporcionam um aumento da Necessidade de Capital de Giro. A tabela 2.4.4.4 (p. 50) identifica as variáveis que influenciam na NCG, no CDG e no Saldo de Tesouraria e, sendo a Necessidade de Capital de Giro uma variável de natureza operacional, reduções nos saldos das contas do Ativo Circulante Cíclico (ACC), combinados com aumentos ou manutenção dos saldos das contas do Passivo Circulante Cíclico (PCC) acarretarão uma redução na NCG; proporcionando um aumento no saldo de tesouraria. No momento em que a NCG apresentar saldo negativo face à redução dos estoques, a empresa passa a ter uma estrutura financeira considerada “excelente” (p. 48).

Apesar da empresa ter necessidade de capital de giro, o capital de giro investido em suas operações vem sendo remunerado acima da taxa exigida pelos acionistas, levando a empresa a obter em EVA positivo e crescente.

Outro ponto a ser observado, diz respeito à identificação de contas que possibilitarão melhorias nas operações da empresa onde, ao serem abordadas, poderão, trazer à tona, questões que dizem respeito ao planejamento financeiro de longo prazo e até mesmo do planejamento estratégico; haja vista que a redução dos estoques nas empresas de extração de mármore e granitos, passa por uma liquidação dos estoques existentes, por uma revisão do processo produtivo, por uma decisão de implantação de um setor de

beneficiamento, criação de sub-produtos, entre outras alternativas, o que certamente, implicará em dispêndios de capital (p.30)

No caso específico da Granasa, o contrato de exclusividade de comercialização assinado com RED – Importadora e Exportadora de Mármore e Granitos Ltda, impossibilita a empresa de comercializar os **blocos ou chapas** de granito “Amarelo Veneciano” (principal produto estocado); porém, nada contraria a decisão da empresa de beneficiar os blocos não selecionados pelo cliente, em outro tipo de produto.

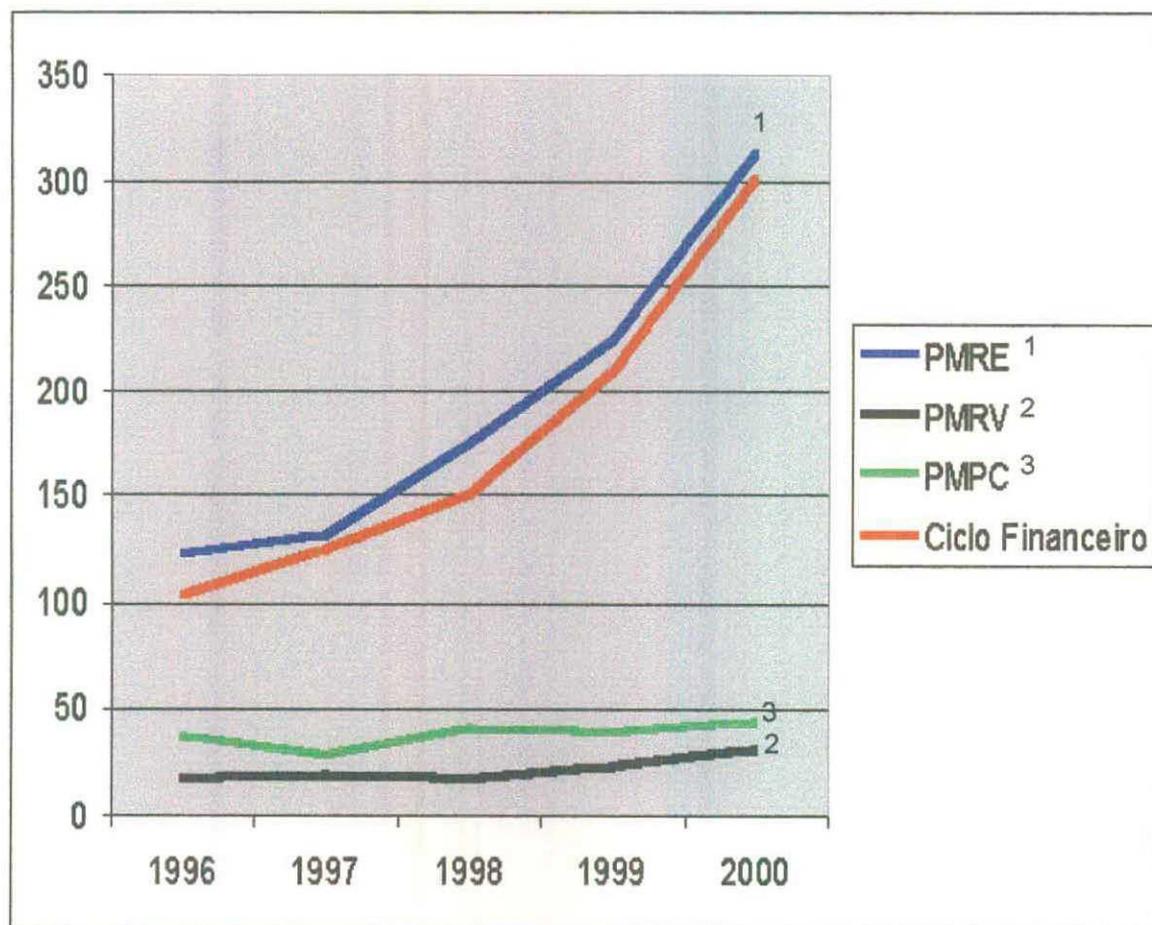
5.2 - Discussão Acerca dos Dados Levantados da Empresa Extragran Granitos Ltda.

5.2.1 - Análise dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro Empresa ExtraGran – Granitos Ltda

A análise dos prazos médios da ExtraGran – Granitos Ltda, bem como a identificação do seu ciclo financeiro, conforme podemos verificar na Tabela 4.4 (p.82) indica-nos um crescimento contínuo nos Prazos Médios de Rotação dos Estoques, o que proporcionou um aumento de 154,47% de 1996 para 2000,, bem como um aumento de 82,35% nos Prazos Médios de Recebimento de Vendas, se comparados os anos de 1996 e 2000. Quanto aos Prazos Médios de Pagamento de Compras, verificou-se um aumento de 18,91% de 1996 para 2000; tal combinação de prazos, fez com que o ciclo financeiro da empresa aumentasse 192,23%, se comparado o ano de 1996 com o ano de 2000.

O gráfico 5.2.1 (p.96), demonstra a evolução dos prazos médios e do ciclo financeiro da empresa analisada.

**Gráfico 5.2.1 – Evolução dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro da Empresa:
ExtraGran – Granitos**



Fonte: Tabela 4.4 – p.82

Visualizando o gráfico 5.2.1, verifica-se que o responsável pelo crescimento exacerbado do ciclo financeiro da empresa, é o Prazo Médio de Rotação dos Estoques. Dada a natureza da empresa, cuja extração é, em primeiro momento, destinada a uma empresa de exportação, podemos presumir que, o crescimento de seu estoque pode ser fruto de: um aumento de produção, sem a contra partida da obrigatoriedade da compra pela empresa “mãe”, um aumento do refugo ou restrições de mercado.

Quanto ao Prazo Médio de Recebimento de Vendas, verifica-se ano após ano, um aumento, o que indica que a empresa vem buscando solucionar seu problema de estoque com vendas a prazo ou que seu principal “cliente” estendeu seus prazos médios de pagamento a fornecedores.

O Prazo Médio de Pagamento de Compras é determinado basicamente por produtos que são comprados no exterior pela empresa mantenedora de sua produção e repassados a mesma.

A diferença matemática entre a soma dos PMRE e PMRV menos o PMPC , determina que o Ciclo Financeiro, que no caso da empresa analisada apresentou-se de forma positiva, indicando assim, que a empresa necessita investir em seu ciclo operacional para sustentar suas operações.

5.2.2 - Análise do Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria da Empresa ExtraGran – Granitos Ltda

Constata-se pela observação da tabela 4.5 (p. 83) que a ExtraGran – Granitos Ltda não possui necessidade de capital de giro uma vez que suas operações são mantidas por uma empresa exportadora. Seu capital de giro apresenta-se de forma negativa o que pode significar investimentos excessivos em ativos imobilizados.

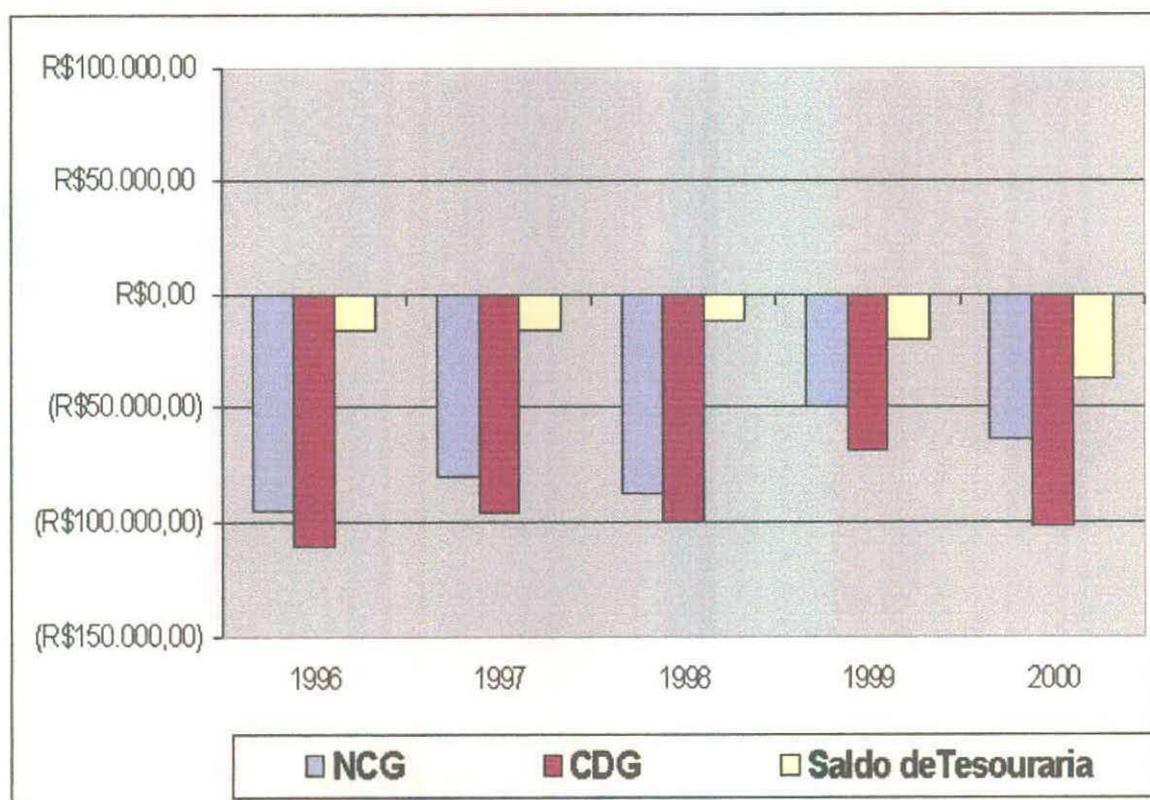
Da diferença matemática entre o seu capital de giro e a sua necessidade de capital de giro obtém-se o Saldo de Tesouraria (ST) que, conforme constatado na tabela 4.5 (p. 83), indica que nos últimos cinco anos a empresa vem trabalhando com saldo de tesouraria negativo, apesar da contabilidade demonstrar lucros nos anos de 1996, 1997 e 1998.

O fato da Necessidade de Capital de Giro, do Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria apresentarem-se com saldo negativo, leva a empresa a ser classificada, quanto a sua estrutura e situação financeira, conforme tabela 2.4.4 (p. 48), como uma empresa que se encontra em situação financeira “muito ruim”.

Observando o gráfico 5.2.2 (p.98), pode-se visualizar que, o que tem amenizado o impacto negativo sobre o saldo de tesouraria é o fato da empresa não possuir necessidade de capital de giro, o que deixa claro que sua produção vem sendo “sustentada” por capital de terceiros no curto prazo. Esta

constatação pode ser comprovada pelo saldo existente na conta "Adiantamento de Clientes" do Passivo Circulante (Anexo 1). No entanto, a ausência, também, do capital de giro, tem proporcionando um saldo de tesouraria negativo que, neste primeiro momento, apesar de não ser crescente, tende. Tal condição financeira precisa ser urgentemente revertida, pois mesmo sendo mantida por uma empresa de grande porte, chegará o momento em que não será mais viável a manutenção da sua produção.

Gráfico 5.2.2 – Evolução da Necessidade de Capital de Giro, do Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria da Empresa ExtraGran – Granitos Ltda



Fonte: Tabela 4.5 (p. 83)

O gráfico 5.2.2, demonstra que nos últimos cinco anos, a necessidade de capital de giro aumentou, ao passo que o capital de giro vem diminuindo; este movimento acaba por influenciar no aumento do déficit de tesouraria, conduzindo a empresa, de uma situação já "Muito Ruim", para uma situação "Péssima" conforme classificação da tabela 2.44 (p. 48).

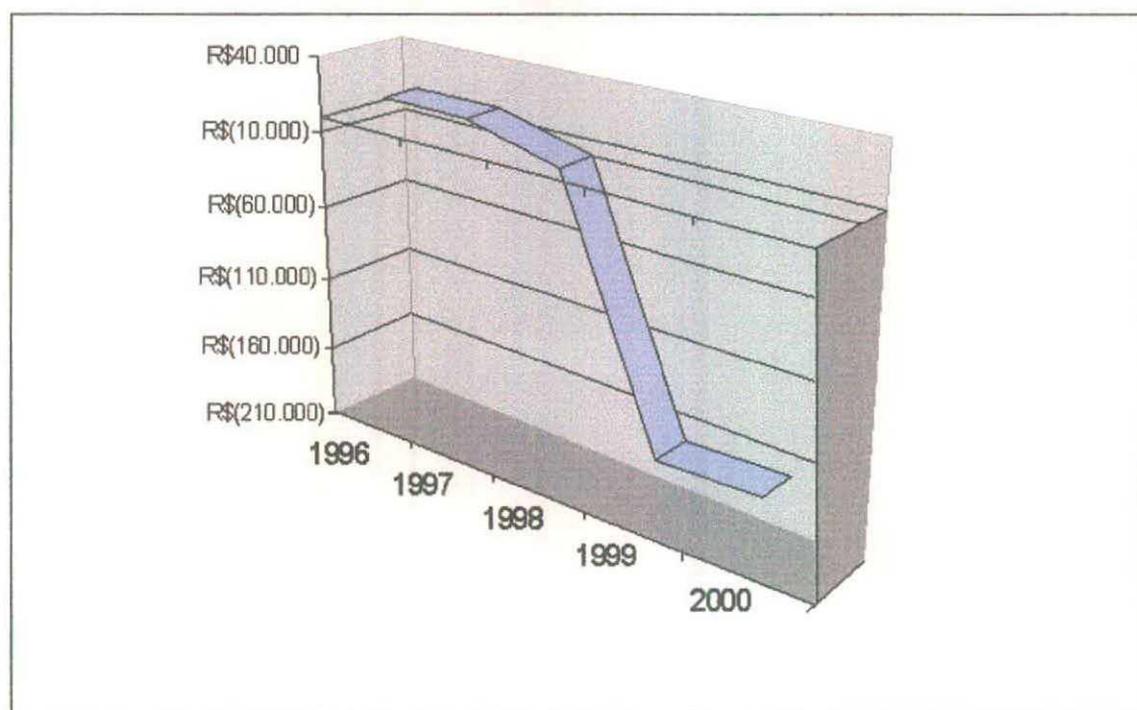
A manutenção das condições atuais, há de conduzir a empresa para o “efeito tesoura”, pois apesar da necessidade de capital de giro ser negativa, o capital de giro apresenta-se, também, de forma negativa e o saldo de tesouraria, já negativo, aumenta cada vez mais (p.83).

5.2.3 - Análise do Valor Econômico Agregado (EVA) pelas Operações da ExtraGran – Granitos Ltda.

A tabela 4.6 (p.84), conforme já mencionado, considera uma taxa de 20,00% ao ano para efeito de cálculo da remuneração dos sócios, no que diz respeito ao custo do capital próprio. O método utilizado é o mesmo da empresa anteriormente analisada.

Sendo assim, com base nos dados apresentados na tabela 4.6 (p.84), verificou-se que a empresa ExtraGran – Granitos Ltda, nos anos de 1996 e 1997 agregou valor ao capital dos acionistas mas, nos anos de 1998, 1999 e 2000, o EVA tornou-se negativo, conforme podemos observar no gráfico 5.2.4.

Gráfico 5.2.4 – Evolução do EVA da Empresa ExtraGran – Granitos Ltda no Período de 1996 a 2000



Fonte: Tabela 4.6 (p.84)

5.2.4 - Sugestões para a melhoria com base nos resultados obtidos na análise da empresa ExtraGran – Granitos Ltda

Pelos valores levantados quanto a NCG, CDG, ST, NOPAT e EVA, pode-se afirmar que a situação da empresa ExtraGran – Granitos Ltda, é delicada. A reversão do quadro poderá ser possível a partir de um completo ajuste em suas operações; tais ajustes são, via de regra, ferramentas amplamente usadas na melhoria do EVA (p. 63).

Uma redução drástica os seus estoques via venda a preço de custo dos blocos, proporcionará a entrada de capital no caixa, sendo capaz de tornar positivo o seu saldo de tesouraria, alterando de imediato a classificação da empresa de “Muito Ruim” para “Alto Risco” (p.48). Esta mudança, certamente que, aos olhos de analistas financeiros não representaria grandes modificações; porém, a considerar que o grande peso da dívida, da empresa, com terceiros é com uma empresa interessada na sua produção, isto muda toda a questão.

A partir da redução dos Estoques, outras decisões como redução de custos de produção, de despesas administrativas e até mesmo a vendas de ativos imobilizados proporcionariam uma alavancagem capaz de reverter o EVA negativo e também conduzir a empresa a uma situação dita “Excelente” (p. 48).

É importante ressaltar que embora o ciclo financeiro tenha indicado que a ExtraGran – Granitos Ltda investe no seu ciclo produtivo, na verdade, dado o seu modelo de gestão, quem financia a empresa é a empresa exportadora a qual ela está ligada pois, não tendo a obrigatoriedade da compra, a empresa exportadora injeta capital via conta “Adiantamento de Clientes” (Anexo 1).

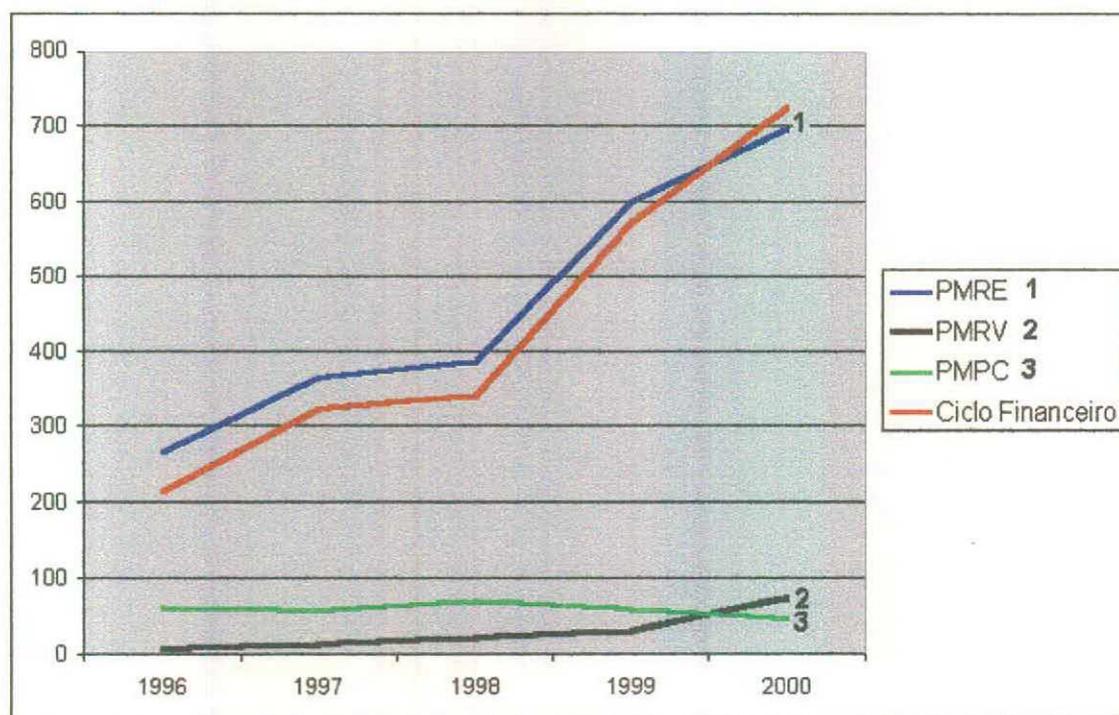
5.3 - Discussão Acerca dos Dados Levantados da Empresa Gran Pedra - Granitos Ltda.

5.3.1 - Análise dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro Empresa Gran Pedra - Granitos Ltda

A partir dos dados contidos nos Balanços Patrimoniais e Demonstrativos da empresa Gran Pedra - Granitos Ltda (Anexo 1), foi feita a análise dos seus prazos médios e do ciclo financeiro. Conforme podemos notar na tabela 4.7 (p.85) a empresa apresenta problemas na gestão dos estoques e de suas contas a receber. Com prazos médios de rotação de estoques em 698 dias, a Gran Pedra, ao que tudo indica, enfrenta dificuldades para colocar seu produto no mercado, mesmo aumentando seu prazo médio de recebimento para 75 dias. Como consequência deste desajuste, o ciclo financeiro da empresa acaba por extrapolar a casa dos 02 anos.

A evolução dos seus prazos médios bem como do seu ciclo financeiro podem ser visualizados no gráfico 5.3.1, a seguir:

Gráfico 5.3.1 – Evolução dos Prazos Médios e Ciclo Financeiro da Empresa: Gran Pedra – Granitos Ltda



Fonte: Tabela 4.7 (p.85)

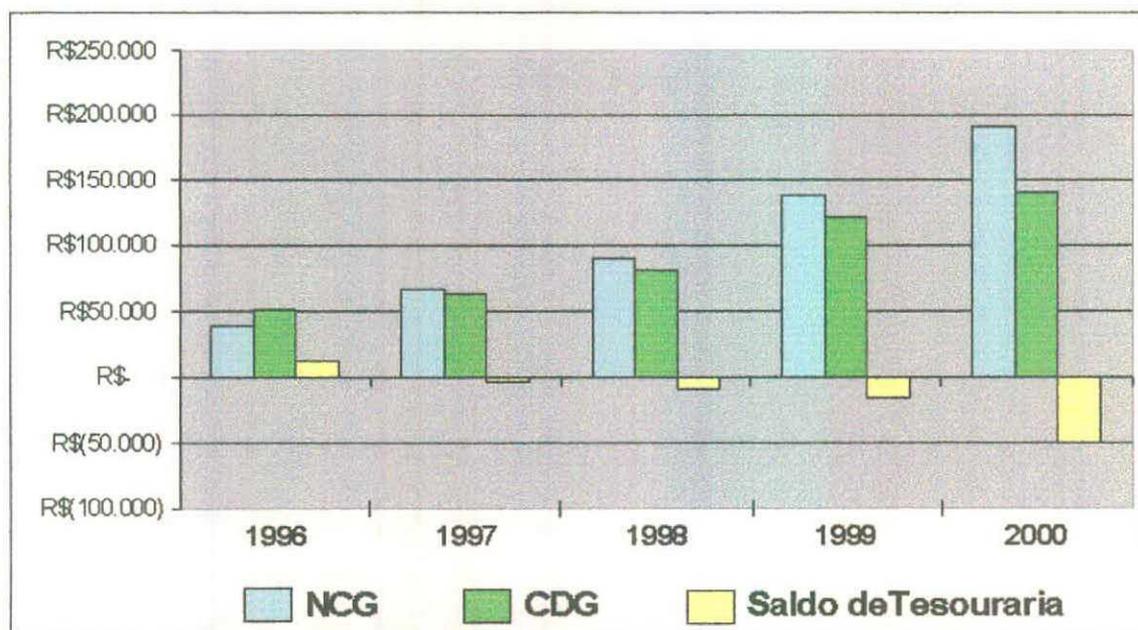
Observando o gráfico 5.3.1(p.101), é possível verificar que a combinação do aumento do PMRE e o PMRV, seguidos da queda no PMPC, fez com que o ciclo financeiro superasse o PMRE. Positivo, o ciclo financeiro indica que a empresa investe em suas operações.

5.3.2 - Análise do Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria da Empresa Gran Pedra - Granitos Ltda

A análise do Capital de Giro, da Necessidade de Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria, da Empresa Gran Pedra - Granitos Ltda, apresentada na tabela 4.8 (p.86), mostra que, de uma posição "sólida" no ano de 1996, a empresa caminhou para uma posição "insatisfatória" nos anos seguintes. O aumento dos PMRE e PMRV, o declínio das Vendas e a redução dos lucros, contribuíram para que o aumento do capital de giro fosse inferior ao aumento da necessidade de capital de giro; como consequência, o saldo de tesouraria que era positivo em 1996 tornou-se negativo em 1997 e progrediu de forma negativa nos anos subseqüentes.

Abaixo, o gráfico 5.3.2, apresenta a variação ocorrida no Capital de Giro, na Necessidade de Capital de Giro e no Saldo de Tesouraria da Empresa Gran Pedra - Granitos Ltda no período de 1996 a 2000.

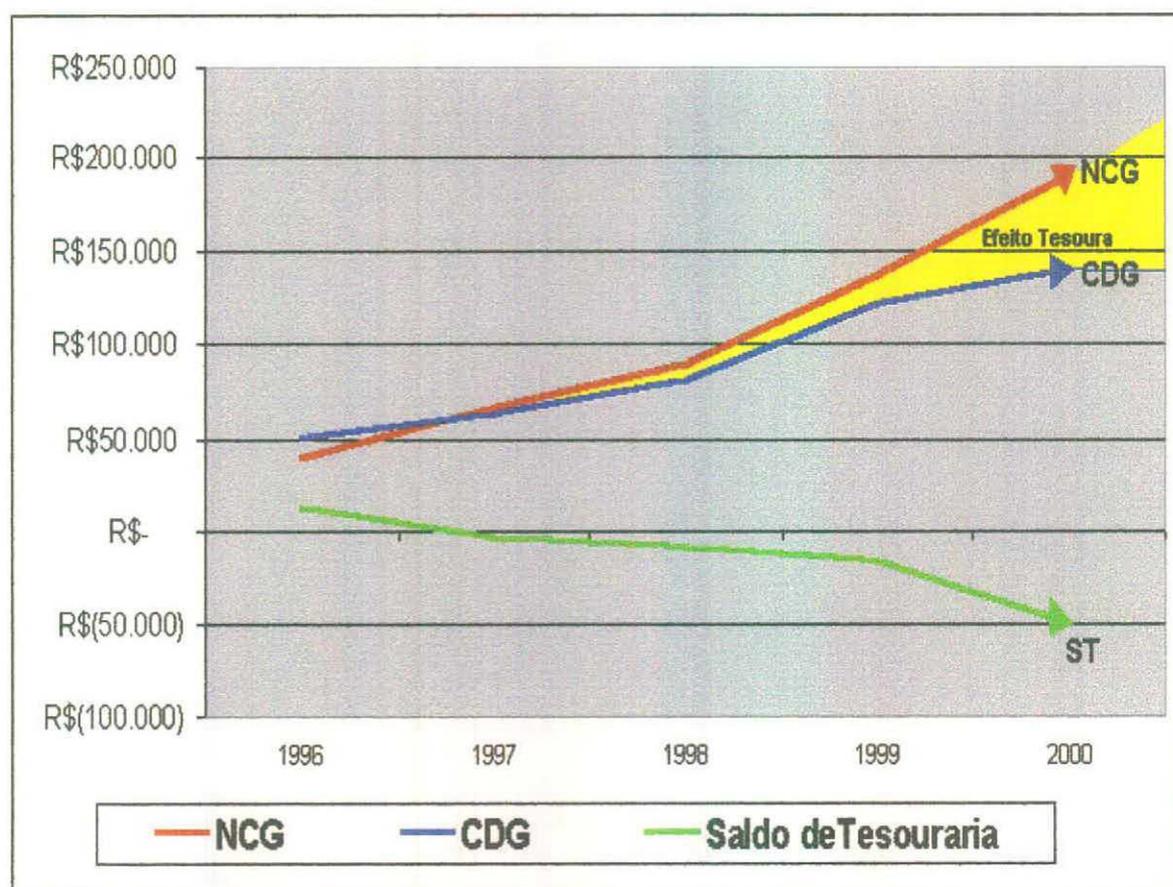
Gráfico 5.3.2 – Evolução do Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria da Empresa Gran Pedra - Granitos Ltda no período de 1996 a 2000.



Fonte: tabela 4.8 (p. 86)

Ao observar o gráfico 5.3.2 (p.102) constata-se que na proporção em que a variação Necessidade de Capital de Giro é maior do que a variação do Capital de Giro (p. 56), o Saldo de Tesouraria vai se tornando negativo, de forma crescente. Tal combinação de fatores está caracterizando, na empresa, o que Fleuriet definiu como “Efeito Tesoura”. [ver gráfico 2.4.5.1.1 (p.58)].

Gráfico:5.3.3 – O Efeito Tesoura identificado na Empresa Gran Pedra - Granitos Ltda



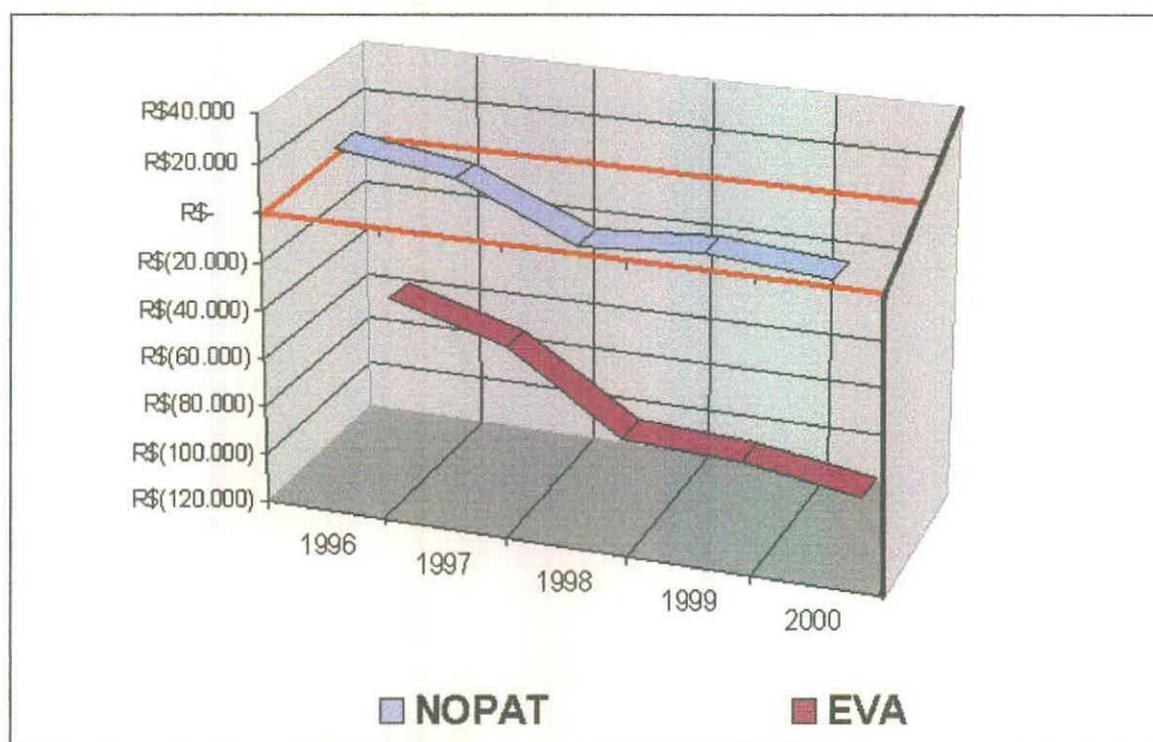
Fonte: Tabela 4.8 (p.86)

O gráfico 5.3.3 , retrata, o momento onde a necessidade de capital de giro supera o capital de giro da empresa, mostrando que, na medida em que a Necessidade de Capital de Giro vai aumentando e o Capital de Giro vai se reduzindo, o Saldo de Tesouraria vai se tornando cada vez mais negativo. Esta progressividade na combinação apresentada entre a NCG e CDG, determina o “Efeito Tesoura” ao qual a empresa Gran Pedra - Granitos Ltda passou a conviver a partir de 1997.

5.3.3 - Análise do Valor Econômico Agregado (EVA) pelas Operações da Gran Pedra - Granitos Ltda

A tabela 4.9 (p. 87) indica que apesar da contabilidade ter registrado lucros nos anos de 1996, 1997 e 1999, ao se considerar uma taxa de 20,00% ao ano para a remuneração do capital próprio, a empresa, conforme pode-se constatar, já no primeiro ano da análise (1996), a empresa apresenta um EVA negativo, o que já deveria ser um sintoma de que para aquele nível de investimentos, o retorno não estava sendo satisfatório. O gráfico 5.3.4 retrata o Lucro Contábil e a Evolução do EVA.

Gráfico 5.3.4 – Comparação entre o Lucro Contábil e o EVA



Fonte: Tabela 4.9 (p. 87)

5.3.4 - Sugestões para a melhoria com base nos resultados obtidos na análise da empresa Gran Pedra - Granitos Ltda

A empresa Gran Pedra – Granitos Ltda deve identificar as variáveis que estão influenciando o aumento da Necessidade de Capital de Giro, e afetando a queda do seu capital de giro.

Desta forma, conforme tabela 2.4.4.4 (p.50), a empresa deve adotar uma política de redução em seu PMRE, no PMRV para que diminua sua NCG e, em contrapartida, intensifique esforços em ações que possam aumentar o seu capital de giro tais como: geração de lucros, aporte de capital, empréstimos de longo prazo e venda de ativos permanentes que não estejam criando valor para as operações da empresa.

É importante para a Gran Pedra – Granitos Ltda que, ela passe a adotar o EVA como medida em suas operações pois, na impossibilidade de reduzir sua necessidade de capital de giro, é fundamental que o capital aplicado nas suas operações, seja ele, capital próprio ou de terceiros proporcione um ganho acima da taxa requerida; o que certamente significará que a empresa não somente terá lucro mas que também agregará valor.

6 - CONCLUSÃO

A reclassificação do Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados, permitiu o cálculo da Necessidade de Capital de Giro (NCG) que, por sua natureza operacional, envolve contas contábeis que estão relacionadas com as atividades do dia a dia da empresa tais como: Vendas, Estoques, Custo da Mercadoria ou Produto Vendido, Contas a Receber, Fornecedores, Contas a Pagar e outras contas classificadas como "circulantes cíclicas". Um outro conceito abordado pelo Modelo Dinâmico é o do Capital de Giro (CDG) que, diferentemente do Modelo Tradicional que obtém o Capital de Giro pela diferença matemática entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, possui, segundo Fleuriet, natureza Estratégica e Operacional, haja vista que seu saldo é obtido quando se deduz as contas do "Passivo Não Circulante" das contas do "Ativo Não Circulante"; em outras palavras, o Capital de Giro segundo Fleuriet envolve as Contas de Resultados, do Patrimônio Líquido, do Passivo Exigível a Longo Prazo, do Resultado de Exercícios Futuros, Contas do Ativo Realizável a Longo Prazo e do Ativo Permanente. Uma vez identificado, a NCG e o CDG da empresa, é possível aplicar o conceito que deriva da diferença entre o capital de giro e a necessidade de capital de giro que é o conceito de Saldo de Tesouraria.

Identificada as variáveis que compõem o Modelo Dinâmico, o Planejamento Financeiro de Curto Prazo passa a ser exercido por um conjunto de decisões que conduzirão a relação entre a Necessidade de Capital de Giro, o Capital de Giro e a diferença entre eles que é o Saldo de Tesouraria.

Desejar uma empresa "Excelente", "Sólida" ou mesmo tirá-la da condição de "Péssima", "Muito Ruim", de "Alto Risco" ou "Insuficiente" é antes de tudo um processo de identificação das variáveis que estão contribuindo para uma má relação entre as variáveis NCG e CDG de forma a comprometer o saldo de tesouraria, conduzindo a empresa por um caminho falimentar (efeito tesoura).

No caso das empresas de extração de mármore e granitos do estado do Espírito Santo, a identificação das variáveis (NCG, CDG e ST) apresenta

evidências de que o setor pode estar enfrentando um problema na gestão de estoques, no entanto, as decisões quanto à solução deste problema extrapolam os estudos aqui desenvolvidos; uma vez que os problemas de estoques podem estar associados a questões contábeis, a forças competitivas e ou estratégias competitivas genéricas (Porter, 1986) ou a questões associadas a produtos. Mas, o mais importante foi à verificação das variáveis que comprometem a sobrevivência das empresas do setor e, poder afirmar que essas variáveis são perfeitamente gerenciáveis.

Do ponto de vista do gerenciamento das contas circulantes e não circulantes, o Planejamento Financeiro de Curto Prazo pode contribuir na “Gestão do EVA” pois, conforme constatado, ao se buscar uma relação mais adequada para a utilização do Capital de Giro na cobertura da Necessidade de Capital de Giro, o gestor estará aprimorando as operações da empresa.

Dentro dos objetivos propostos (p.10), este trabalho, apresentou a metodologia utilizada pelo Modelo Dinâmico para a reclassificação das contas patrimoniais (p.43) , o que possibilitou a uma nova abordagem do Capital de Giro (p.46), a identificação da Necessidade de Capital de Giro (p 44), a identificação do Saldo de Tesouraria (p.46) e identificação das variáveis que compõem o Ciclo Operacional.

Considerando que o ciclo operacional é obtido quando se subtrai o Prazo Médio de Pagamento das Compras da soma entre o Prazo Médio de Rotação dos Estoques e o Prazo Médio de Recebimento de Vendas (p.41), pode-se verificar que o conceito de Valor Econômico Agregado - EVA possui uma relação estreita com as decisões financeiras de curto prazo (p.63), pois de certa forma, ao se buscar uma melhoria na rotação dos estoques, no recebimento das vendas e no pagamento das contas a receber, estará se reduzindo a necessidade de capital de giro ou mesmo, ainda que exista a necessidade de capital de giro a empresa poderá avaliar o retorno sobre o capital de giro empregado nas suas operações.

Um outro aspecto que endossa o uso do Modelo Dinâmico e do Ciclo Operacional como ferramentas para o planejamento financeiro de curto prazo está no fato de que as empresas devem manter certo controle de suas operações; e sendo assim, estas abordagens, acabam por proporcionar uma relação de causa e efeito sobre os resultados da empresa (p.50), *impactando*, muitas vezes, sobre o planejamento estratégico (p.68).

Finalizando, pode-se recomendar as ferramentas descritas neste trabalho, para aplicação no **Planejamento Financeiro de Curto Prazo**; **contribuindo, assim, não só para a manutenção do Planejamento Financeiro de Longo Prazo** - seja corrigido ou mesmo controlando as decisões - como também para possíveis reavaliações do Planejamento Estratégico da empresa e, desta forma garantir a sobrevivência e mesmo a geração de riquezas nas organizações

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARISTÓTELES. **Poética**. São Paulo: Nova Cultural, 2000. Pensadores.

BARBOSA, Luiz Carlos. **Manual de Sobrevivência na Crise**. Publicação Confederação Nacional da Indústria, Rio de Janeiro: s.d.

BRASIL, H. V.; BRASIL, H. G. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BRASIL, H. V.; FLEURIET, Michel. **Planejamento Financeiro das Pequenas e Médias Empresas: Um Modelo Integrado**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Princípios de Finanças Empresariais**. Lisboa, Portugal: McGraw-Hill, 1992.

BRITO, Márcia. Mármore e Granito: Uma Riqueza Capixaba. **Revista Rumos do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro. nº 114, p. 12-18. 1995.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. **Uma Análise Crítica do Sistema ABC - Activity Based Costing**. São Paulo: Boletim IOB, n. 39, 1994.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica : Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo. Makron. 1993.

CHÉR, Rogério. **A Gerência das Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto . **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORREIA, Laise Ferraz. Perfil econômico- financeiro do setor têxtil brasileiro: análise da liquidez no período de 1996 a 1998. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 25-34. jan/mar, 2001.

DESCARTES. **Discurso do Método**. São Paulo: Nova Cultural, 2000. Pensadores.

EHRBAR, Al. **EVA: Valor Econômico Agregado - A Verdadeira Chave para a Criação de Riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999

FLEURIET, Michel; KEHDY, R.; BLANC, G. **A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.

FUSCO, José P. Alves. Necessidade do Capital de Giro e Nível de Vendas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV, v. 36, n. 2, p. 53-66. Maio/Junho, 1996.

GALBRAITH, John Kenneth. **O Novo Estado Industrial**. São Paulo: Nova Cultural, Os Economistas, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A Síndrome do Palheiro: garimpendo informação num oceano de dados**. São Paulo: IMAM , C. Fullmann, 1991.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James . **Reengenharia: Revolucionando a Empresa.** Rio de Janeiro: Campus. 1994

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F.. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus. 1997.

MARQUES, J. A. V. C. e BRAGA, R. Análise dinâmica do capital de giro: o modelo Fleuriet. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: EAESP/FGV, v. 35, n. 3, p. 49-63. Maio/Junho, 1995.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial.** São Paulo: Atlas, 1998.

NAKAMURA, Wilson Toshio. Integrando o Conceito de Valor Econômico Adicionado em um Modelo de Contabilidade Gerencial. **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 7., 2000, Recife-PE. Anais...Recife: ABC, 2000. 1 CD.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégias Táticas Operacionais.** São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. . **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. . **Administração Financeira: Corporate Finance.** São Paulo: Atlas, 1995.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira: Essentials of Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 1998.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica : Guia para eficiência nos estudos**, São Paulo: Atlas, 1982.

SÁ, Antônio Lopes. **História Geral e das Doutrinas da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, Willian D. . **Economia**. Lisboa: Portugal. McGraw Hill, 1993

SANTI, Armando F.; OLINQUEVITCH, José L. **Análise de Balanços para Controle Gerencial: Enfoque sobre o Fluxo de Caixa e Previsão de Rentabilidade**. São Paulo: Atlas, 1993.

SANTOS, Nivaldo João dos. **Análise do uso da informação contábil para fins gerenciais: O Caso da Avaliação Econômico - Financeira da Gerasul**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SEBRAE; BANDES; SINDIROCHAS, **Censo do Setor de Rochas Ornamentais do Estado do Espírito Santo**.. Espírito Santo. 1998

SEBRAE; BANDES; SINDIROCHAS. **Estudo da Competitividade da Indústria de Rochas Ornamentais do Estado do Espírito Santo: – 1997**

SILVA, José Pereira. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

TELÓ, Admir Roque. **Desempenho Organizacional: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares**. In: Rev. FAE, Curitiba/Paraná, v. 4, n. 1, p. 17-26.. Janeiro/Abril, 2001.

THEISS, Felix Cristiano; WILHELM, Pedro Paulo Hugo. **Análise do Capital de Giro: Modelo Dinâmico Versus Modelo Tradicional**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP/FGV, 1995.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce. **Valor Econômico Adicionado**. Revista Brasileira de Contabilidade – RBC, Ano 29, n. 121, p.84-90 – Jan/Fev. 2000

ANEXO 1

**Balancos Patrimoniais e Demonstrativos de Resultados das
Empresas analisadas do ano de 1996 ao ano 2000**

1.1 – Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado da Granasa – Granitos Nacionais Ltda (Valores em Reais)

Período: 1996 – Fonte: Escritório de Contabilidade – Luiz Cláudio Cerqueira – CRC 48.237/MG

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	7.428.268	Passivo Circulante	4.570.013
Disponível	378.850	Fornecedores	958.745
Caixa	58.127	Bancos C/ Financiamento	22.546
Bancos C/Movimento	320.723	Encargos Sociais a Recolher	89.325
Realizável a Curto Prazo	7.049.418	Impostos a Recolher	21.789
Estoque	2.750.650	Salários a Pagar	156.489
Clientes	128.565	Créditos de Dependência	45.325
Impostos a Recuperar	565.478	Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	385.467
Créditos c/ Coligadas	528.345	Créditos de Sócios	65.000
Adiantamento a Fornecedores	2.750.523	Adiantamento de Clientes	2.825.327
Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	325.857		
Ativo Realizável a Longo Prazo	74.325	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Obrigações da Eletrobrás	3.500		
Depósito em Juízo - Salário Educação	35.000		
Investimentos Incentivados	35.825		
Ativo Permanente	3.613.870	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	3.500		
Aplicações em Incentivos Fiscais	250		
Participações em Outras Empresas	3.250		
Imobilizado	3.610.370		
Máquinas e Equipamentos	2.533.122	Patrimônio Líquido	6.546.450
Aeronaves	1.250.025	Capital Social	2.780.850
Veículos	185.025	Reservas de Capital	125.398
Móveis e Utensílios	110.345	Subvenções p/ Investimentos	30.567
Tratores	2.856.895	Reservas de Incentivos Fiscais	75.250
Ferramentas	35.850	Adiantamento para Aumento do Capital	9.740
Terminais de Armazenamento e Estocagem	220.987	Lucros Acumulados	3.524.645
Computadores e Pequenos Eletrônicos	13.785		
Instalações	180.356		
Prédios	189.025		
Jazidas	48.254		
Terrenos	576.425		
Depreciações Acumuladas	(4.589.724)		
TOTAL DO ATIVO	11.116.463	TOTAL DO PASSIVO	11.116.463

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	9.980.356
Receitas de Vendas de Mercadorias	790.452
Receitas de Exportação	9.176.140
Receitas de Serviços de Industrialização	13.764
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(162.365)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(162.365)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	9.817.991
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	4.614.499
Estoque Inicial	2.603.560
Materiais para Produção	654.897
Materiais para Revenda	95.654
Materiais para Exportação	965.854
(-) Devolução de Compras	(15.250)
(-) ICMS sobre Compras	(65.214)
Gastos Gerais de Fabricação	3.125.648
(-) Estoque Final	(2.750.650)
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	5.203.492
DESPESAS OPERACIONAIS	1.905.928
Despesas Administrativas	956.352
Despesas com Exportação	275.365
Despesas Financeiras	125.557
Despesas com Depreciação	548.654
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	3.297.564
RECEITAS FINANCEIRAS	250
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(98.365)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	8.200
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	3.207.649
Provisão para Contribuição Social	(164.295)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	3.043.354
Provisão para Imposto de Renda	(251.029)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	2.792.325

Período: 1997 – Fonte: Escritório de Contabilidade – Luiz Cláudio Cerqueira – CRC 48.237/MG

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	7.283.246	Passivo Circulante	4.743.860
Disponível	286.005	Fornecedores	1.035.879
Caixa	35.655	Bancos C/ Financiamento	23.565
Bancos C/Movimento	250.350	Encargos Sociais a Recolher	92.652
Realizável a Curto Prazo	6.997.241	Impostos a Recolher	23.874
Estoque	2.890.854	Salários a Pagar	145.523
Clientes	156.325	Créditos de Dependência	49.857
Impostos a Recuperar	458.005	Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	414.356
Créditos c/ Coligadas	650.470	Créditos de Sócios	52.500
Adiantamento a Fornecedores	2.455.222	Adiantamento de Clientes	2.905.654
Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	386.365		
Ativo Realizável a Longo Prazo	85.658	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Obrigações da Eletrobrás	3.090		
Depósito em Juízo - Salário Educação	35.000		
Investimentos Incentivados	47.568		
Ativo Permanente	4.434.480	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	3.875		
Aplicações em Incentivos Fiscais	270		
Participações em Outras Empresas	3.605		
Imobilizado	4.430.605	Patrimônio Líquido	7.059.524
Máquinas e Equipamentos	2.747.563	Capital Social	2.850.357
Aeronaves	1.550.987	Reservas de Capital	185.443
Veículos	197.321	Subvenções p/ Investimentos	22.658
Móveis e Utensílios	125.895	Reservas de Incentivos Fiscais	65.325
Tratores	3.027.564	Adiantamento para Aumento do Capital	9.754
Ferramentas	28.654	Lucros Acumulados	3.925.987
Terminais de Armazenamento e Estocagem	427.163		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	13.985		
Instalações	196.521		
Prédios	189.025		
Jazidas	48.254		
Terrenos	576.425		
Depreciações Acumuladas	(4.898.752)		
TOTAL DO ATIVO	11.803.384	TOTAL DO PASSIVO	11.803.384

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	10.817.929
Receitas de Vendas de Mercadorias	850.456
Receitas de Exportação	9.952.148
Receitas de Serviços de Industrialização	15.325
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(195.456)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(195.456)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	10.622.473
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	4.726.416
Estoque Inicial	2.750.650
Materiais para Produção	720.302
Materiais para Revenda	105.254
Materiais para Exportação	994.562
(-) Devolução de Compras	(10.598)
(-) ICMS sobre Compras	(68.548)
Gastos Gerais de Fabricação	3.125.648
(-) Estoque Final	(2.890.854)
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	5.896.057
DESPESAS OPERACIONAIS	1.931.191
Despesas Administrativas	905.752
Despesas com Exportação	305.648
Despesas Financeiras	130.248
Despesas com Depreciação	589.543
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	3.964.866
RECEITAS FINANCEIRAS	180
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(109.123)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	6.640
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	3.861.563
Provisão para Contribuição Social	(185.325)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	3.676.238
Provisão para Imposto de Renda	(284.654)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	3.391.584

Período: 1998 – Fonte: Escritório de Contabilidade – Luiz Cláudio Cerqueira
– CRC 48.237/MG

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	8.545.999	Passivo Circulante	5.155.370
Disponível	464.573	Fornecedores	1.125.645
Caixa	78.932	Bancos C/ Financiamento	22.546
Bancos C/Movimento	385.641	Encargos Sociais a Recolher	89.325
Realizável a Curto Prazo	8.081.426	Impostos a Recolher	21.789
Estoque	3.450.694	Salários a Pagar	156.489
Clientes	213.744	Créditos de Dependência	45.325
Impostos a Recuperar	517.752	Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	385.467
Créditos c/ Coligadas	850.352	Créditos de Sócios	58.000
Adiantamento a Fornecedores	2.638.564	Adiantamento de Clientes	3.250.784
Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	410.320		
Ativo Realizável a Longo Prazo	106.566	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Obrigações da Eletrobrás	4.159		
Depósito em Juízo - Salário Educação	49.753		
Investimentos Incentivados	52.654		
Ativo Permanente	3.872.011	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	4.150		
Aplicações em Incentivos Fiscais	300		
Participações em Outras Empresas	3.850		
Imobilizado	3.867.861	Patrimônio Líquido	7.369.206
Máquinas e Equipamentos	3.050.897	Capital Social	3.150.642
Aeronaves	1.550.987	Reservas de Capital	220.654
Veículos	200.586	Subvenções p/ Investimentos	28.411
Móveis e Utensílios	132.258	Reservas de Incentivos Fiscais	39.254
Tratores	3.453.412	Adiantamento para Aumento do Capital	5.600
Ferramentas	28.520	Lucros Acumulados	3.924.645
Terminais de Armazenamento e Estocagem	640.550		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	14.200		
Instalações	198.250		
Prédios	220.321		
Jazidas	52.349		
Terrenos	576.425		
Depreciações Acumuladas	(6.250.894)		
TOTAL DO ATIVO	12.524.576	TOTAL DO PASSIVO	12.524.576

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	11.155.621
Receitas de Vendas de Mercadorias	790.456
Receitas de Exportação	10.350.845
Receitas de Serviços de Industrialização	14.320
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(196.235)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(196.235)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	10.959.386
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	4.673.960
Estoque Inicial	2.890.854
Materiais para Produção	785.243
Materiais para Revenda	115.648
Materiais para Exportação	1.057.894
(-) Devolução de Compras	(1.250)
(-) ICMS sobre Compras	(71.960)
Gastos Gerais de Fabricação	3.348.245
(-) Estoque Final	(3.450.694)
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	6.285.426
DESPESAS OPERACIONAIS	1.999.480
Despesas Administrativas	903.125
Despesas com Exportação	325.645
Despesas Financeiras	112.365
Despesas com Depreciação	658.345
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	4.285.946
RECEITAS FINANCEIRAS	180
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(112.458)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	5.230
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	4.178.898
Provisão para Contribuição Social	(202.315)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	3.976.583
Provisão para Imposto de Renda	(305.687)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	3.670.896

Período: 1999 – Fonte: Escritório de Contabilidade – Luiz Cláudio Cerqueira
– CRC 48.237/MG

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	8.514.178	Passivo Circulante	5.454.946
Disponível	302.800	Fornecedores	1.130.253
Caixa	95.254	Bancos C/ Financiamento	25.415
Bancos C/Movimento	207.546	Encargos Sociais a Recolher	93.625
Realizável a Curto Prazo	8.211.378	Impostos a Recolher	23.456
Estoque	3.045.724	Salários a Pagar	161.254
Clientes	298.752	Créditos de Dependência	52.750
Impostos a Recuperar	652.365	Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	485.451
Créditos c/ Coligadas	979.523	Créditos de Sócios	55.000
Adiantamento a Fornecedores	2.805.762	Adiantamento de Clientes	3.427.742
Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	429.252		
Ativo Realizável a Longo Prazo	126.669	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Obrigações da Eletrobrás	4.232		
Depósito em Juízo - Salário Educação	53.450		
Investimentos Incentivados	68.987		
Ativo Permanente	4.714.054	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	4.020		
Aplicações em Incentivos Fiscais	320		
Participações em Outras Empresas	3.700		
Imobilizado	4.710.034	Patrimônio Líquido	7.899.955
Máquinas e Equipamentos	3.325.815	Capital Social	3.356.915
Aeronaves	1.550.987	Reservas de Capital	125.398
Veículos	200.586	Subvenções p/ Investimentos	30.767
Móveis e Utensílios	148.365	Reservas de Incentivos Fiscais	75.250
Tratores	3.825.901	Adiantamento para Aumento do Capital	9.640
Ferramentas	25.684	Lucros Acumulados	4.301.985
Terminais de Armazenamento e Estocagem	755.629		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	14.789		
Instalações	198.250		
Prédios	266.452		
Jazidas	59.713		
Terrenos	576.425		
Depreciações Acumuladas	(6.238.562)		
TOTAL DO ATIVO	13.354.901	TOTAL DO PASSIVO	13.354.901

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	12.822.300
Receitas de Vendas de Mercadorias	856.550
Receitas de Exportação	11.950.500
Receitas de Serviços de Industrialização	15.250
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(205.243)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(205.243)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	12.617.057
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	5.976.473
Estoque Inicial	3.450.694
Materiais para Produção	802.168
Materiais para Revenda	125.671
Materiais para Exportação	1.152.687
(-) Devolução de Compras	(17.444)
(-) ICMS sobre Compras	(79.521)
Gastos Gerais de Fabricação	3.587.942
(-) Estoque Final	(3.045.724)
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	6.640.584
DESPESAS OPERACIONAIS	2.078.629
Despesas Administrativas	899.532
Despesas com Exportação	365.214
Despesas Financeiras	122.768
Despesas com Depreciação	691.115
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	4.561.955
RECEITAS FINANCEIRAS	72
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(121.455)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	6.200
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	4.446.772
Provisão para Contribuição Social	(205.743)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	4.241.029
Provisão para Imposto de Renda	(324.879)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	3.916.150

**Período: 2000 – Fonte: Escritório de Contabilidade – Luiz Cláudio Cerqueira
– CRC 48.237/MG**

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	10.226.087	Passivo Circulante	5.746.950
Disponível	585.504	Fornecedores	1.186.474
Caixa	124.239	Bancos C/ Financiamento	26.034
Bancos C/Movimento	461.265	Encargos Sociais a Recolher	96.972
Realizável a Curto Prazo	9.640.583	Impostos a Recolher	25.524
Estoque Final	4.008.290	Salários a Pagar	164.601
Clientes	356.164	Créditos de Dependência	59.146
Impostos a Recuperar	776.820	Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	530.088
Créditos c/ Coligadas	1.106.849	Créditos de Sócios	53.000
Adiantamento a Fornecedores	2.935.746	Adiantamento de Clientes	3.605.112
Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	456.714		
Ativo Realizável a Longo Prazo	149.411	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Obrigações da Eletrobrás	4.967		
Depósito em Juízo - Salário Educação	60.458		
Investimentos Incentivados	83.987		
Ativo Permanente	5.146.990	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	4.601		
Aplicações em Incentivos Fiscais	390		
Participações em Outras Empresas	4.210		
Imobilizado	5.142.389	Patrimônio Líquido	9.775.538
Máquinas e Equipamentos	3.833.040	Capital Social	3.469.000
Aeronaves	1.778.944	Reservas de Capital	267.748
Veículos	205.477	Subvenções p/ Investimentos	27.976
Móveis e Utensílios	160.673	Reservas de Incentivos Fiscais	53.075
Tratores	4.929.619	Adiantamento para Aumento do Capital	8.344
Ferramentas	2.160	Lucros Acumulados	5.949.395
Terminais de Armazenamento e Estocagem	863.591		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	15.771		
Instalações	203.848		
Prédios	297.963		
Jazidas	68.335		
Terrenos	576.426		
Depreciações Acumuladas	(7.793.459)		
TOTAL DO ATIVO	15.522.488	TOTAL DO PASSIVO	15.522.488

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	14.045.994
Receitas de Vendas de Mercadorias	1.112.454
Receitas de Exportação	12.914.168
Receitas de Serviços de Industrialização	19.372
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(228.508)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(228.508)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	13.817.486
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	5.176.661
Estoque Inicial	3.045.724
Materiais para Produção	847.969
Materiais para Revenda	128.679
Materiais para Exportação	1.284.335
(-) Devolução de Compras	(19.147)
(-) ICMS sobre Compras	(88.850)
Gastos Gerais de Fabricação	3.986.240
(-) Estoque Final	(4.008.290)
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	8.640.826
DESPESAS OPERACIONAIS	2.187.207
Despesas Administrativas	898.814
Despesas com Exportação	383.990
Despesas Financeiras	119.433
Despesas com Depreciação	784.970
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	6.453.619
RECEITAS FINANCEIRAS	23
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(124.441)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	4.100
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	6.333.301
Provisão para Contribuição Social	(231.223)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	6.102.078
Provisão para Imposto de Renda	(353.288)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	5.748.790

1.2 – Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado da Empresa “A” (Valores em Reais)

Período: 1996 – Fonte: Informatize – Escritório de Contabilidade Ltda – Contador Responsável : Aloysio Augusto Simonassi – CRC: 7921 - ES

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	274.736	Passivo Circulante	386.113
Disponível	48.750	Fornecedores	58.629
Caixa	3.500	Bancos C/ Financiamento	65.000
Bancos C/Movimento	45.250	Encargos Sociais a Recolher	19.542
Realizável a Curto Prazo	225.986	Impostos a Recolher	21.789
Estoque	185.632	Salários a Pagar	29.153
Clientes	38.000	Créditos de Sócios	12.000
Impostos a Recuperar	2.354	Adiantamento de Clientes	180.000
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Ativo Permanente	729.962	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	729.962	Patrimônio Líquido	618.585
Máquinas e Equipamentos	255.325	Capital Social	485.500
Veículos	115.000	Reservas de Capital	12.658
Móveis e Utensílios	110.345	Lucros Acumulados	120.427
Tratores	185.250		
Ferramentas	15.000		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	2.500		
Instalações	75.250		
Prédios/Galpões	58.650		
Jazidas	2.500		
Terrenos	55.500		
Depreciações Acumuladas	(145.358)		
TOTAL DO ATIVO	1.004.698	TOTAL DO PASSIVO	1.004.698

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	804.216
Receitas de Vendas de Mercadorias	790.452
Receitas de Serviços de Industrialização	13.764
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(42.447)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(42.447)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	761.769
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	542.325
(-) CPV/CMV	542.325
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	219.444
DESPESAS OPERACIONAIS	89.060
Despesas Administrativas	42.560
DESPESAS OPERACIONAIS	15.000
Despesas Financeiras	6.500
Despesas com Depreciação	25.000
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	130.384
RECEITAS FINANCEIRAS	360
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(3.550)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	8.200
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	135.394
Provisão para Contribuição Social	(1.600)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	133.794
Provisão para Imposto de Renda	(22.015)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	111.779

**Período: 1997 – Fonte: Informatize – Escritório de Contabilidade Ltda –
Contador Responsável : Aloysio Augusto Simonassi – CRC: 7921 - ES**

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	294.690	Passivo Circulante	390.474
Disponível	40.056	Fornecedores	45.357
Caixa	4.258	Bancos C/ Financiamento	55.456
Bancos C/Movimento	35.798	Encargos Sociais a Recolher	18.327
Realizável a Curto Prazo	254.634	Impostos a Recolher	19.588
Estoque	205.750	Salários a Pagar	31.456
Clientes	45.230	Créditos de Sócios	10.290
Impostos a Recuperar	3.654	Adiantamento de Clientes	210.000
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Ativo Permanente	720.811	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	720.811	Patrimônio Líquido	625.027
Máquinas e Equipamentos	270.890	Capital Social	490.500
Veículos	122.478	Reservas de Capital	5.000
Móveis e Utensílios	95.421	Lucros Acumulados	129.527
Tratores	185.250		
Ferramentas	12.350		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	2.750		
Instalações	85.380		
Prédios/Galpões	58.650		
Jazidas	2.500		
Terrenos	55.500		
Depreciações Acumuladas	(170.358)		
TOTAL DO ATIVO	1.015.501	TOTAL DO PASSIVO	1.015.501

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	836.928
Receitas de Vendas de Mercadorias	820.450
Receitas de Serviços de Industrialização	16.478
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(43.275)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(43.275)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	793.653
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	557.495
(-) CPV/CMV	557.495
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	236.158
DESPESAS OPERACIONAIS	102.300
Despesas Administrativas	49.850
DESPESAS OPERACIONAIS	17.350
Despesas Financeiras	8.550
Despesas com Depreciação	26.550
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	133.858
RECEITAS FINANCEIRAS	580
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(4.756)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	7.650
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	137.332
Provisão para Contribuição Social	(1.750)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	135.582
Provisão para Imposto de Renda	(23.008)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	112.574

**Período: 1998 – Fonte: Informatize – Escritório de Contabilidade Ltda –
Contador Responsável : Aloysio Augusto Simonassi – CRC: 7921 - ES**

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	335.780	Passivo Circulante	435.092
Disponível	38.108	Fornecedores	66.346
Caixa	5.850	Bancos C/ Financiamento	49.580
Bancos C/Movimento	32.258	Encargos Sociais a Recolher	19.254
Realizável a Curto Prazo	297.672	Impostos a Recolher	22.338
Estoque	256.842	Salários a Pagar	32.059
Clientes	37.850	Créditos de Sócios	10.500
Impostos a Recuperar	2.980	Adiantamento de Clientes	235.015
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Ativo Permanente	733.447	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	733.447	Patrimônio Líquido	634.135
Máquinas e Equipamentos	275.850	Capital Social	520.500
Veículos	115.350	Reservas de Capital	5.000
Móveis e Utensílios	85.325	Lucros Acumulados	108.635
Tratores	210.150		
Ferramentas	12.350		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	2.750		
Instalações	86.380		
Prédios/Galpões	58.650		
Jazidas	2.500		
Terrenos	55.600		
Depreciações Acumuladas	(170.358)		
TOTAL DO ATIVO	1.069.227	TOTAL DO PASSIVO	1.069.227

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	808.087
Receitas de Vendas de Mercadorias	798.245
Receitas de Serviços de Industrialização	9.842
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(39.741)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(39.741)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	768.346
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	527.852
(-) CPV/CMV	527.852
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	240.494
DESPESAS OPERACIONAIS	110.848
Despesas Administrativas	52.487
DESPESAS OPERACIONAIS	19.231
Despesas Financeiras	12.580
Despesas com Depreciação	26.550
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	129.646
RECEITAS FINANCEIRAS	360
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(5.364)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	5.238
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	129.880
Provisão para Contribuição Social	(1.550)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	128.330
Provisão para Imposto de Renda	(25.658)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	102.672

**Período: 1999 – Fonte: Informatize – Escritório de Contabilidade Ltda –
Contador Responsável : Aloysio Augusto Simonassi – CRC: 7921 - ES**

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	376.075	Passivo Circulante	444.869
Disponível	28.841	Fornecedores	58.325
Caixa	6.254	Bancos C/ Financiamento	48.327
Bancos C/Movimento	22.587	Encargos Sociais a Recolher	17.320
Realizável a Curto Prazo	347.234	Impostos a Recolher	18.252
Estoque	303.480	Salários a Pagar	29.185
Clientes	39.890	Créditos de Sócios	5.000
Impostos a Recuperar	3.864	Adiantamento de Clientes	268.460
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Ativo Permanente	731.309	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	731.309	Patrimônio Líquido	662.515
Máquinas e Equipamentos	298.325	Capital Social	620.500
Veículos	116.500	Reservas de Capital	10.000
Móveis e Utensílios	85.325	Lucros Acumulados	32.015
Tratores	210.150		
Ferramentas	10.987		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	3.250		
Instalações	85.380		
Prédios/Galpões	58.650		
Jazidas	2.500		
Terrenos	55.500		
Depreciações Acumuladas	(195.258)		
TOTAL DO ATIVO	1.107.384	TOTAL DO PASSIVO	1.107.384

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	607.510
Receitas de Vendas de Mercadorias	605.358
Receitas de Serviços de Industrialização	2.152
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(21.587)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(21.587)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	585.923
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	488.325
(-) CPV/CMV	488.325
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	97.598
DESPESAS OPERACIONAIS	113.621
Despesas Administrativas	55.879
DESPESAS OPERACIONAIS	18.548
Despesas Financeiras	13.582
Despesas com Depreciação	25.612
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	(16.023)
RECEITAS FINANCEIRAS	360
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(6.327)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	5.238
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(16.752)
Provisão para Contribuição Social	(958)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	(17.710)
Provisão para Imposto de Renda	(21.568)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(39.278)

**Período: 2000 – Fonte: Informatize – Escritório de Contabilidade Ltda –
Contador Responsável : Aloysio Augusto Simonassi – CRC: 7921 - ES**

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	470.438	Passivo Circulante	572.340
Disponível	21.981	Fornecedores	66.352
Caixa	3.525	Bancos C/ Financiamento	59.550
Bancos C/Movimento	18.456	Encargos Sociais a Recolher	16.752
Realizável a Curto Prazo	448.457	Impostos a Recolher	13.245
Estoque	395.645	Salários a Pagar	28.591
Clientes	48.562	Créditos de Sócios	0
Impostos a Recuperar	4.250	Adiantamento de Clientes	387.850
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Ativo Permanente	718.356	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	718.356	Patrimônio Líquido	616.454
Máquinas e Equipamentos	298.325	Capital Social	620.500
Veículos	105.189	Reservas de Capital	8.500
Móveis e Utensílios	85.325	Lucros Acumulados	(12.546)
Tratores	210.150		
Ferramentas	9.345		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	3.250		
Instalações	85.380		
Prédios/Galpões	58.650		
Jazidas	2.500		
Terrenos	55.500		
Depreciações Acumuladas	(195.258)		
TOTAL DO ATIVO	1.188.794	TOTAL DO PASSIVO	1.188.794

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	555.045
Receitas de Vendas de Mercadorias	549.720
Receitas de Serviços de Industrialização	5.325
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(21.587)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(21.587)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	533.458
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	455.325
(-) CPV/CMV	455.325
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	78.133
DESPESAS OPERACIONAIS	107.762
Despesas Administrativas	49.832
DESPESAS OPERACIONAIS	16.784
Despesas Financeiras	18.961
Despesas com Depreciação	22.185
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	(29.629)
RECEITAS FINANCEIRAS	60
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(7.925)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	3.250
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(34.244)
Provisão para Contribuição Social	(958)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	(35.202)
Provisão para Imposto de Renda	(1.208)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(36.410)

1.3 – Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado da Empresa "B" (Valores em Reais)

Período: 1996 – Fonte: Informatize – Escritório de Contabilidade Ltda –

Contador Responsável : Aloysio Augusto Simonassi – CRC: 7921 - ES

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	105.295	Passivo Circulante	54.605
Disponível	28.750	Fornecedores	17.635
Caixa	3.500	Bancos C/ Financiamento	16.555
Bancos C/Movimento	25.250	Encargos Sociais a Recolher	7.563
Realizável a Curto Prazo	76.545	Impostos a Recolher	4.123
Estoque	72.450	Salários a Pagar	8.729
Clientes	3.230		
Impostos a Recuperar	865		
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	85.000
		Financiamento	85.000
Ativo Permanente	465.168		
Investimentos	0	Resultado de Exercícios Futuros	0
Imobilizado	465.168	Patrimônio Líquido	430.858
Máquinas e Equipamentos	146.230	Capital Social	400.000
Veículos	75.000	Reservas de Capital	5.500
Móveis e Utensílios	8.500	Lucros/Prejuízos Acumulados	25.358
Tratores	75.258		
Ferramentas	25.980		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	1.280		
Instalações	19.250		
Prédios/Galpões	15.551		
Jazidas	6.560		
Terrenos	130.500		
Depreciações Acumuladas	(38.941)		
TOTAL DO ATIVO	570.463	TOTAL DO PASSIVO	570.463

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	192.149
Receitas de Vendas de Mercadorias	185.325
Receitas de Serviços de Industrialização	6.824
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(7.962)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(7.962)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	184.187
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	97.325
(-) CPV/CMV	97.325
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	86.862
DESPESAS OPERACIONAIS	51.255
Despesas Administrativas	19.650
Despesas Comerciais	6.325
Despesas Financeiras	6.500
Despesas com Depreciação	18.780
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	35.607
RECEITAS FINANCEIRAS	0
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(2.149)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	560
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	34.018
Provisão para Contribuição Social	(850)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	33.168
Provisão para Imposto de Renda	(8.500)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	24.668

**Período: 1997 – Fonte: Informatize – Escritório de Contabilidade Ltda –
Contador Responsável : Aloysio Augusto Simonassi – CRC: 7921 - ES**

Ativo Circulante	127.181	Passivo Circulante	64.137
Disponível	21.946	Fornecedores	18.834
Caixa	3.621	Bancos C/ Financiamento	25.425
Bancos C/Movimento	18.325	Encargos Sociais a Recolher	6.452
Realizável a Curto Prazo	105.235	Impostos a Recolher	5.179
Estoque	97.852	Salários a Pagar	8.247
Clientes	6.358		
Impostos a Recuperar	1.025		
Ativo Realizável a Longo Prazo	0		
		Passivo Realizável a Longo Prazo	63.478
Ativo Permanente	466.148	Financiamento	63.478
Investimentos	0		
		Resultado de Exercícios Futuros	0
Imobilizado	466.148		
Máquinas e Equipamentos	155.825		
Veículos	90.000		
Móveis e Utensílios	8.500		
Tratores	75.258		
Ferramentas	22.365		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	1.280		
Instalações	19.250		
Prédios/Galpões	15.551		
Jazidas	6.560		
Terrenos	130.500		
Depreciações Acumuladas	(58.941)		
TOTAL DO ATIVO	593.329	Patrimônio Líquido	465.714
		Capital Social	440.550
		Reservas de Capital	5.500
		Lucros/Prejuízos Acumulados	19.664
		TOTAL DO PASSIVO	593.329

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	177.715
Receitas de Vendas de Mercadorias	174.235
Receitas de Serviços de Industrialização	3.480
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(6.924)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(6.924)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	170.791
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	96.325
(-) CPV/CMV	96.325
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	74.466
DESPESAS OPERACIONAIS	51.996
Despesas Administrativas	17.650
Despesas Comerciais	4.253
Despesas Financeiras	12.564
Despesas com Depreciação	17.529
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	22.470
RECEITAS FINANCEIRAS	0
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(1.985)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	625
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	21.110
Provisão para Contribuição Social	(665)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	20.445
Provisão para Imposto de Renda	(2.480)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	17.965

**Período: 1998 – Fonte: Informatize – Escritório de Contabilidade Ltda –
Contador Responsável : Aloysio Augusto Simonassi – CRC: 7921 - ES**

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	162.071	Passivo Circulante	80.673
Disponível	24.945	Fornecedores	26.658
Caixa	2.488	Bancos C/ Financiamento	33.723
Bancos C/Movimento	22.457	Encargos Sociais a Recolher	7.255
Realizável a Curto Prazo	137.126	Impostos a Recolher	4.169
Estoque	123.965	Salários a Pagar	8.868
Clientes	12.372		
Impostos a Recuperar	1.389		
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	63.428
		Financiamento	63.428
Ativo Permanente	488.474		
Investimentos	0	Resultado de Exercícios Futuros	0
Imobilizado	488.474	Patrimônio Líquido	506.444
Máquinas e Equipamentos	159.447	Capital Social	495.650
Veículos	98.545	Reservas de Capital	1.500
Móveis e Utensílios	9.555	Lucros/Prejuízos Acumulados	9.294
Tratores	75.258		
Ferramentas	23.879		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	3.587		
Instalações	22.541		
Prédios/Galpões	17.543		
Jazidas	6.560		
Terrenos	130.500		
Depreciações Acumuladas	(58.941)		
TOTAL DO ATIVO	650.545	TOTAL DO PASSIVO	650.545

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	190.693
Receitas de Vendas de Mercadorias	185.325
Receitas de Serviços de Industrialização	5.368
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(9.627)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(9.627)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	181.066
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	115.493
(-) CPV/CMV	115.493
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	65.573
DESPESAS OPERACIONAIS	65.321
Despesas Administrativas	19.965
Despesas Comerciais	7.359
Despesas Financeiras	19.652
Despesas com Depreciação	18.345
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	252
RECEITAS FINANCEIRAS	0
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(2.158)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	125
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(1.781)
Provisão para Contribuição Social	(756)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	(2.537)
Provisão para Imposto de Renda	0
RESULTADO DO EXERCÍCIO	(2.537)

**Período: 1999 – Fonte: Informatize – Escritório de Contabilidade Ltda –
Contador Responsável : Aloysio Augusto Simonassi – CRC: 7921 - ES**

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	199.343	Passivo Circulante	77.623
Disponível	19.783	Fornecedores	22.187
Caixa	3.941	Bancos C/ Financiamento	36.879
Bancos C/Movimento	15.842	Encargos Sociais a Recolher	6.327
Realizável a Curto Prazo	179.560	Impostos a Recolher	4.985
Estoque	163.646	Salários a Pagar	8.245
Clientes	15.625		
Impostos a Recuperar	289		
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	58.627
		Financiamento	58.627
Ativo Permanente	466.261		
Investimentos	0	Resultado de Exercícios Futuros	0
Imobilizado	466.261	Patrimônio Líquido	529.354
Máquinas e Equipamentos	159.447	Capital Social	525.854
Veículos	98.545	Reservas de Capital	2.250
Móveis e Utensílios	9.555	Lucros/Prejuízos Acumulados	1.250
Tratores	75.258		
Ferramentas	18.350		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	3.587		
Instalações	22.541		
Prédios/Galpões	17.543		
Jazidas	6.560		
Terrenos	130.500		
Depreciações Acumuladas	(75.625)		
TOTAL DO ATIVO	665.604	TOTAL DO PASSIVO	665.604

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	179.623
Receitas de Vendas de Mercadorias	175.365
Receitas de Serviços de Industrialização	4.258
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(7.618)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(7.618)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	172.005
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	98.317
(-) CPV/CMV	98.317
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	73.688
DESPESAS OPERACIONAIS	69.262
Despesas Administrativas	21.118
Despesas Comerciais	6.428
Despesas Financeiras	22.189
Despesas com Depreciação	19.527
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	4.426
RECEITAS FINANCEIRAS	0
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(3.028)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	109
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1.507
Provisão para Contribuição Social	(356)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	1.151
Provisão para Imposto de Renda	(427)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	724

**Período: 2000 – Fonte: Informatize – Escritório de Contabilidade Ltda –
Contador Responsável : Aloysio Augusto Simonassi – CRC: 7921 - ES**

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	234.893	Passivo Circulante	94.572
Disponível	12.208	Fornecedores	15.625
Caixa	1.950	Bancos C/ Financiamento	62.625
Bancos C/Movimento	10.258	Encargos Sociais a Recolher	4.258
Realizável a Curto Prazo	222.685	Impostos a Recolher	5.890
Estoque	186.715	Salários a Pagar	6.174
Clientes	35.860		
Impostos a Recuperar	120		
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	43.257
		Financiamento	43.257
Ativo Permanente	449.536		
Investimentos	0	Resultado de Exercícios Futuros	0
Imobilizado	449.536	Patrimônio Líquido	546.600
Máquinas e Equipamentos	159.447	Capital Social	545.854
Veículos	98.545	Reservas de Capital	2.250
Móveis e Utensílios	9.555	Lucros/Prejuízos Acumulados	(1.504)
Tratores	75.258		
Ferramentas	19.625		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	3.587		
Instalações	22.541		
Prédios/Galpões	17.543		
Jazidas	6.560		
Terrenos	130.500		
Depreciações Acumuladas	(93.625)		
TOTAL DO ATIVO	684.429	TOTAL DO PASSIVO	684.429

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
RECEITAS OPERACIONAIS	173.076
Receitas de Vendas de Mercadorias	166.752
Receitas de Serviços de Industrialização	6.324
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA	(5.891)
(-) Impostos Incidentes s/ Vendas	(5.891)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	167.185
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	96.329
(-) CPV/CMV	96.329
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	70.856
DESPESAS OPERACIONAIS	67.131
Despesas Administrativas	20.621
Despesas Comerciais	6.327
Despesas Financeiras	21.258
Despesas com Depreciação	18.925
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	3.725
RECEITAS FINANCEIRAS	0
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(6.248)
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	58
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(2.465)
Provisão para Contribuição Social	(289)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	(2.754)
Provisão para Imposto de Renda	0
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(2.754)

ANEXO 2

Balancos Patrimoniais Reclassificados do ano de 1996 ao ano 2000 das Empresas analisadas, conforme Modelo de Fleuriet.

2.1 - BALANÇOS RECLASSIFICADOS DA GRANASA - GRANITOS NACIONAIS LTDA

Período de 1996

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	7.428.268	Passivo Circulante	4.570.013
Disponível	378.850	Fornecedores	958.745
Caixa	58.127	Bancos C/ Financiamento	22.546
Bancos C/Movimento	320.723	Encargos Sociais a Recolher	89.325
Realizável a Curto Prazo	7.049.418	Impostos a Recolher	21.789
Estoque	2.750.650	Salários a Pagar	156.489
Clientes	128.555	Créditos de Dependência	45.325
Impostos a Recuperar	555.478	Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	385.467
Créditos c/ Coligadas	528.345	Créditos de Sócios	65.000
Adiantamento a Fornecedores	2.750.523	Adiantamento de Clientes	2.825.327
Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	325.857		
Ativo Realizável a Longo Prazo	74.325	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Obrigações da Eletrobrás	3.500		
Depósito em Juízo - Salário Educação	35.000		
Investimentos Incentivados	35.825		
Ativo Permanente	3.613.870	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	3.500		
Aplicações em Incentivos Fiscais	250		
Participações em Outras Empresas	3.250		
Imobilizado	3.610.370	Patrimônio Líquido	6.546.450
Máquinas e Equipamentos	2.533.122	Capital Social	2.780.850
Aeronaves	1.250.026	Reservas de Capital	125.398
Veículos	185.025	Subvenções p/ Investimentos	30.567
Móveis e Utensílios	110.345	Reservas de Incentivos Fiscais	75.250
Tratores	2.856.895	Adiantamento para Aumento do Capital	9.740
Ferramentas	35.850	Lucros Acumulados	3.624.845
Terminais de Armazenamento e Estocagem	220.987		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	13.785		
Instalações	180.358		
Prédios	189.025		
Jazidas	48.254		
Terrenos	576.425		
Depreciações Acumuladas	(4.599.724)		
TOTAL DO ATIVO	11.116.463	TOTAL DO PASSIVO	11.116.463

Contas Erráticas

Contas Cíclicas

Contas Não Cíclicas

Período de 1997

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	7.283.246	Passivo Circulante	4.743.860
Disponível	286.005	Fornecedores	1.035.879
Caixa	35.656	Bancos C/ Financiamento	23.565
Bancos C/Movimento	250.350	Encargos Sociais a Recolher	92.652
Realizável a Curto Prazo	6.997.241	Impostos a Recolher	23.674
Estoque	2.890.854	Salários a Pagar	145.523
Clientes	155.325	Créditos de Dependência	49.857
Impostos a Recuperar	458.005	Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	414.356
Créditos c/ Coligadas	650.470	Créditos de Sócios	52.500
Adiantamento a Fornecedores	2.455.222	Adiantamento de Clientes	2.905.654
Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	386.365		
Ativo Realizável a Longo Prazo	85.658	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Obrigações da Eletrobrás	3.090		
Depósito em Juízo - Salário Educação	35.000		
Investimentos Incentivados	47.568		
Ativo Permanente	4.434.480	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	3.875		
Aplicações em Incentivos Fiscais	270		
Participações em Outras Empresas	3.605		
Imobilizado	4.430.605	Patrimônio Líquido	7.059.524
Máquinas e Equipamentos	2.747.553	Capital Social	2.860.367
Aeronaves	1.550.987	Reservas de Capital	165.443
Veículos	197.321	Subvenções p/ Investimentos	22.658
Móveis e Utensílios	125.895	Reservas de Incentivos Fiscais	65.325
Tratores	3.027.554	Adiantamento para Aumento do Capital	9.754
Ferramentas	28.654	Lucros Acumulados	3.925.987
Terminais de Armazenamento e Estocagem	427.163		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	13.985		
Instalações	196.521		
Prédios	189.025		
Jazidas	48.254		
Terrenos	576.425		
Depreciações Acumuladas	(4.698.752)		
TOTAL DO ATIVO	11.803.394	TOTAL DO PASSIVO	11.803.394

Contas Erráticas

Contas Cíclicas

Contas Não Cíclicas

Período de 1998

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	8.545.999	Passivo Circulante	5.155.370
Disponível	464.573	Fornecedores	1.125.645
Caixa	76.932	Bancos C/ Financiamento	22.546
Bancos C/Movimento	395.641	Encargos Sociais a Recolher	89.325
Realizável a Curto Prazo	8.081.426	Impostos a Recolher	21.789
Estoque	3.450.694	Salários a Pagar	156.489
Clientes	213.744	Créditos de Dependência	45.325
Impostos a Recuperar	517.752	Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	385.467
Créditos c/ Coligadas	850.352	Créditos de Sócios	58.000
Adiantamento a Fornecedores	2.638.564	Adiantamento de Clientes	3.250.784
Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	410.320		
Ativo Realizável a Longo Prazo	106.566	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Obrigações da Eletrobrás	4.159		
Depósito em Juízo - Salário Educação	49.753		
Investimentos Incentivados	52.654		
Ativo Permanente	3.872.011	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	4.150		
Aplicações em Incentivos Fiscais	300		
Participações em Outras Empresas	3.850		
Imobilizado	3.867.861	Patrimônio Líquido	7.369.206
Máquinas e Equipamentos	3.050.897	Capital Social	3.150.542
Aeronaves	1.550.967	Reservas de Capital	220.654
Veículos	200.586	Subvenções p/ Investimentos	28.411
Móveis e Utensílios	132.258	Reservas de Incentivos Fiscais	39.254
Tratores	3.453.412	Adiantamento para Aumento do Capital	5.800
Ferramentas	28.520	Lucros Acumulados	3.924.645
Terminais de Armazenamento e Estocagem	640.550		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	14.200		
Instalações	198.250		
Prédios	220.321		
Jazidas	52.349		
Terrenos	576.425		
Depreciações Acumuladas	(6.250.894)		
TOTAL DO ATIVO	12.524.576	TOTAL DO PASSIVO	12.524.576
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

Período de 1999

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	8.514.178	Passivo Circulante	5.454.946
Disponível	302.800	Fornecedores	1.130.253
Caixa	95.254	Bancos C/ Financiamento	25.415
Bancos C/Movimento	207.546	Encargos Sociais a Recolher	93.525
Realizável a Curto Prazo	8.211.378	Impostos a Recolher	23.456
Estoque	3.045.724	Salários a Pagar	161.254
Clientes	296.752	Créditos de Dependência	52.750
Impostos a Recuperar	652.365	Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	485.451
Créditos c/ Coligadas	979.523	Créditos de Sócios	55.000
Adiantamento a Fornecedores	2.805.762	Adiantamento de Clientes	3.427.742
Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	429.252		
Ativo Realizável a Longo Prazo	126.669	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Obrigações da Eletrobrás	4.232		
Depósito em Juízo - Salário Educação	53.450		
Investimentos Incentivados	68.987		
Ativo Permanente	4.714.054	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	4.020		
Aplicações em Incentivos Fiscais	320		
Participações em Outras Empresas	3.700		
Imobilizado	4.710.034	Patrimônio Líquido	7.899.955
Máquinas e Equipamentos	3.325.815	Capital Social	3.358.915
Aeronaves	1.550.967	Reservas de Capital	125.398
Veículos	200.586	Subvenções p/ Investimentos	30.767
Móveis e Utensílios	148.365	Reservas de Incentivos Fiscais	75.250
Tratores	3.825.901	Adiantamento para Aumento do Capital	9.640
Ferramentas	25.684	Lucros Acumulados	4.301.985
Terminais de Armazenamento e Estocagem	755.629		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	14.789		
Instalações	198.250		
Prédios	265.452		
Jazidas	59.713		
Terrenos	576.425		
Depreciações Acumuladas	(6.238.562)		
TOTAL DO ATIVO	13.354.901	TOTAL DO PASSIVO	13.354.901
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

Período de 2000

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	10.226.087	Passivo Circulante	5.746.950
Disponível	585.504	Fornecedores	1.186.474
Caixa	124.239	Bancos C/ Financiamento	26.034
Bancos C/Movimento	461.265	Encargos Sociais a Recolher	96.972
Realizável a Curto Prazo	9.640.583	Impostos a Recolher	25.524
Estoque Final	4.008.290	Salários a Pagar	164.601
Cientes	356.164	Créditos de Dependência	59.146
Impostos a Recuperar	776.820	Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	530.088
Créditos c/ Coligadas	1.106.849	Créditos de Sócios	63.000
Adiantamento a Fornecedores	2.935.746	Adiantamento de Clientes	3.605.112
Mercadorias Armazenadas p/ Terceiros	466.714		
Ativo Realizável a Longo Prazo	149.411	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Obrigações de Eletrobrás	4.967		
Depósito em Juízo - Salário Educação	60.458		
Investimentos Incentivados	83.987		
Ativo Permanente	5.146.990	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	4.601		
Aplicações em Incentivos Fiscais	390		
Participações em Outras Empresas	4.210		
Imobilizado	5.142.389	Patrimônio Líquido	9.775.538
Máquinas e Equipamentos	3.833.040	Capital Social	3.469.000
Aeronaves	1.778.944	Reservas de Capital	267.748
Veículos	205.477	Subvenções p/ Investimentos	27.976
Móveis e Utensílios	160.673	Reservas de Incentivos Fiscais	53.075
Tratores	4.929.619	Adiantamento para Aumento do Capital	8.344
Ferramentas	2.160	Lucros Acumulados	5.949.395
Terminais de Armazenamento e Estocagem	863.591		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	15.771		
Instalações	203.848		
Prédios	297.963		
Jazidas	68.335		
Terrenos	576.426		
Depreciações Acumuladas	(7.793.459)		
TOTAL DO ATIVO	15.622.488	TOTAL DO PASSIVO	15.622.488
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

2.2 - BALANÇOS RECLASSIFICADOS DA EXTRAGRAN - GRANITOS LTDA (EMPRESA "A", conforme Anexo 1)

Período de 1996

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	274.736	Passivo Circulante	386.113
Disponível	48.750	Fornecedores	58.629
Caixa	3.500	Bancos C/ Financiamento	65.000
Bancos C/Movimento	45.250	Encargos Sociais a Recolher	19.542
Realizável a Curto Prazo	225.986	Impostos a Recolher	21.789
Estoque	185.632	Salários a Pagar	29.153
Clientes	38.000	Créditos de Sócios	12.000
Impostos a Recuperar	2.354	Adiantamento de Clientes	180.000
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Ativo Permanente	729.962	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	729.962	Patrimônio Líquido	618.585
Máquinas e Equipamentos	255.325	Capital Social	485.500
Veículos	115.000	Reservas de Capital	12.658
Móveis e Utensílios	110.345	Lucros Acumulados	120.427
Tratores	185.250		
Ferramentas	15.000		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	2.500		
Instalações	75.250		
Prédios/Galpões	58.650		
Jazidas	2.500		
Terrenos	55.500		
Depreciações Acumuladas	(145.358)		
TOTAL DO ATIVO	1.004.698	TOTAL DO PASSIVO	1.004.698
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

Período de 1997

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	294.690	Passivo Circulante	390.474
Disponível	40.056	Fornecedores	45.357
Caixa	4.258	Bancos C/ Financiamento	55.456
Bancos C/Movimento	35.798	Encargos Sociais a Recolher	18.327
Realizável a Curto Prazo	254.634	Impostos a Recolher	19.588
Estoque	205.750	Salários a Pagar	31.456
Clientes	45.230	Créditos de Sócios	10.290
Impostos a Recuperar	3.654	Adiantamento de Clientes	210.000
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Ativo Permanente	720.811	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	720.811	Patrimônio Líquido	625.027
Máquinas e Equipamentos	270.890	Capital Social	490.500
Veículos	122.478	Reservas de Capital	5.000
Móveis e Utensílios	95.421	Lucros Acumulados	129.527
Tratores	185.250		
Ferramentas	12.950		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	2.750		
Instalações	65.380		
Prédios/Galpões	58.650		
Jazidas	2.500		
Terrenos	55.500		
Depreciações Acumuladas	(170.358)		
TOTAL DO ATIVO	1.015.501	TOTAL DO PASSIVO	1.015.501
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

Período de 1998

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	335.780	Passivo Circulante	435.092
Disponível	38.108	Fornecedores	66.346
Caixa	5.850	Bancos C/ Financiamento	49.580
Bancos C/Movimento	32.258	Encargos Sociais a Recolher	19.254
Realizável a Curto Prazo	297.672	Impostos a Recolher	22.338
Estoque	256.842	Salários a Pagar	32.059
Clientes	37.850	Créditos de Sócios	10.500
Impostos a Recuperar	2.980	Adiantamento de Clientes	236.015
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Ativo Permanente	733.447	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	733.447	Patrimônio Líquido	634.135
Máquinas e Equipamentos	275.850	Capital Social	520.500
Veículos	115.350	Reservas de Capital	5.000
Móveis e Utensílios	85.325	Lucros Acumulados	108.636
Tratores	210.150		
Ferramentas	12.350		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	2.750		
Instalações	85.380		
Prédios/Galpões	58.650		
Jazidas	2.500		
Terrenos	55.500		
Depreciações Acumuladas	(170.358)		
TOTAL DO ATIVO	1.069.227	TOTAL DO PASSIVO	1.069.227
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

Período de 1999

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	376.075	Passivo Circulante	444.869
Disponível	28.841	Fornecedores	58.325
Caixa	6.254	Bancos C/ Financiamento	48.327
Bancos C/Movimento	22.587	Encargos Sociais a Recolher	17.320
Realizável a Curto Prazo	347.234	Impostos a Recolher	18.252
Estoque	303.480	Salários a Pagar	29.185
Clientes	39.890	Créditos de Sócios	5.000
Impostos a Recuperar	3.864	Adiantamento de Clientes	268.460
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Ativo Permanente	731.309	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	731.309	Patrimônio Líquido	662.515
Máquinas e Equipamentos	298.325	Capital Social	620.500
Veículos	116.500	Reservas de Capital	10.000
Móveis e Utensílios	85.325	Lucros Acumulados	32.015
Tratores	210.150		
Ferramentas	10.987		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	3.250		
Instalações	85.380		
Prédios/Galpões	58.650		
Jazidas	2.500		
Terrenos	55.500		
Depreciações Acumuladas	(195.258)		
TOTAL DO ATIVO	1.107.384	TOTAL DO PASSIVO	1.107.384
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

Período de 2000

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	470.438	Passivo Circulante	572.340
Disponível	21.981	Fornecedores	66.352
Caixa	3.525	Bancos C/ Financiamento	59.550
Bancos C/Movimento	18.456	Encargos Sociais a Recolher	16.752
Realizável a Curto Prazo	448.457	Impostos a Recolher	13.245
Estoque	396.645	Salários a Pagar	28.591
Clientes	48.562	Créditos de Sócios	0
Impostos a Recuperar	4.250	Adiantamento de Clientes	387.850
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	0
Ativo Permanente	718.356	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	718.356	Patrimônio Líquido	616.454
Máquinas e Equipamentos	298.325	Capital Social	620.500
Veículos	105.189	Reservas de Capital	8.500
Móveis e Utensílios	85.325	Lucros Acumulados	(12.546)
Tratores	210.150		
Ferramentas	9.345		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	3.250		
Instalações	85.380		
Prédios/Galpões	58.650		
Jazidas	2.500		
Terrenos	55.500		
Depreciações Acumuladas	(195.258)		
TOTAL DO ATIVO	1.188.794	TOTAL DO PASSIVO	1.188.794
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

2.3- BALANÇOS RECLASSIFICADOS DA GRAN PEDRA – GRANITOS LTDA (EMPRESA “B”, conforme Anexo 1)

Período de 1996

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	105.295	Passivo Circulante	54.605
Disponível	28.750	Fornecedores	17.635
Caixa	3.500	Bancos C/ Financiamento	16.555
Bancos C/Movimento	25.250	Encargos Sociais a Recolher	7.663
Realizável a Curto Prazo	76.545	Impostos a Recolher	4.123
Estoque	72.450	Salários a Pagar	8.729
Clientes	3.230		
Impostos a Recuperar	865		
Ativo Realizável a Longo Prazo	0		
		Passivo Realizável a Longo Prazo	85.000
Ativo Permanente	465.168	Financiamento	85.000
Investimentos	0		
		Resultado de Exercícios Futuros	0
Imobilizado	465.168		
Máquinas e Equipamentos	146.230		
Veículos	75.000		
Móveis e Utensílios	8.500		
Tratores	75.258		
Ferramentas	25.980		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	1.280		
Instalações	19.250		
Prédios/Galpões	15.551		
Jazidas	8.560		
Terrenos	130.500		
Depreciações Acumuladas	(38.941)		
TOTAL DO ATIVO	570.463	TOTAL DO PASSIVO	570.463
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

Período de 1997

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	127.181	Passivo Circulante	64.137
Disponível	21.946	Fornecedores	18.834
Caixa	3.621	Bancos C/ Financiamento	25.425
Bancos C/Movimento	18.325	Encargos Sociais a Recolher	6.452
Realizável a Curto Prazo	105.235	Impostos a Recolher	5.179
Estoque	97.852	Salários a Pagar	8.247
Clientes	6.358		
Impostos a Recuperar	1.025		
Ativo Realizável a Longo Prazo	0		
		Passivo Realizável a Longo Prazo	63.478
Ativo Permanente	466.148	Financiamento	63.478
Investimentos	0		
		Resultado de Exercícios Futuros	0
Imobilizado	466.148		
Máquinas e Equipamentos	155.825		
Veículos	90.000		
Móveis e Utensílios	8.500		
Tratores	75.258		
Ferramentas	22.365		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	1.280		
Instalações	19.250		
Prédios/Galpões	15.551		
Jazidas	8.560		
Terrenos	130.500		
Depreciações Acumuladas	(58.941)		
TOTAL DO ATIVO	593.329	TOTAL DO PASSIVO	593.329
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

Período de 1998

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	162.071	Passivo Circulante	80.673
Disponível	24.945	Fornecedores	26.658
Caixa	2.488	Bancos C/ Financiamento	33.723
Bancos C/Movimento	22.457	Encargos Sociais a Recolher	7.255
Realizável a Curto Prazo	137.126	Impostos a Recolher	4.169
Estoque	123.365	Salários a Pagar	8.668
Clientes	12.372		
Impostos a Recuperar	1.389		
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	63.428
		Financiamento	63.428
Ativo Permanente	488.474	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	488.474	Patrimônio Líquido	506.444
Máquinas e Equipamentos	159.447	Capital Social	495.650
Veículos	98.545	Reservas de Capital	1.500
Móveis e Utensílios	9.555	Lucros/Prejuízos Acumulados	9.294
Tratores	75.258		
Ferramentas	23.879		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	3.587		
Instalações	22.541		
Prédios/Galpões	17.543		
Jazidas	6.560		
Terrenos	130.500		
Depreciações Acumuladas	(58.941)		
TOTAL DO ATIVO	650.545	TOTAL DO PASSIVO	650.545
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

Período de 1999

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	199.343	Passivo Circulante	77.623
Disponível	19.783	Fornecedores	22.187
Caixa	3.941	Bancos C/ Financiamento	35.879
Bancos C/Movimento	15.842	Encargos Sociais a Recolher	6.327
Realizável a Curto Prazo	179.560	Impostos a Recolher	4.985
Estoque	163.646	Salários a Pagar	8.245
Clientes	15.625		
Impostos a Recuperar	269		
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	58.627
		Financiamento	58.627
Ativo Permanente	466.261	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
Imobilizado	466.261	Patrimônio Líquido	529.354
Máquinas e Equipamentos	159.447	Capital Social	525.854
Veículos	98.545	Reservas de Capital	2.250
Móveis e Utensílios	9.555	Lucros/Prejuízos Acumulados	1.250
Tratores	75.258		
Ferramentas	18.350		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	3.587		
Instalações	22.541		
Prédios/Galpões	17.543		
Jazidas	6.560		
Terrenos	130.500		
Depreciações Acumuladas	(75.625)		
TOTAL DO ATIVO	665.604	TOTAL DO PASSIVO	665.604
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	

Período de 2000

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante	234.893	Passivo Circulante	94.572
Disponível	12.208	Fornecedores	15.625
Caixa	1.950	Bancos C/ Financiamento	62.625
Bancos C/Movimento	10.258	Encargos Sociais a Recolher	4.258
Realizável a Curto Prazo	222.685	Impostos a Recolher	5.890
Estoque	186.715	Salários a Pagar	6.174
Clientes	35.850		
Impostos a Recuperar	120		
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	Passivo Realizável a Longo Prazo	43.257
		Financiamento	43.257
Ativo Permanente	449.536	Resultado de Exercícios Futuros	0
Investimentos	0		
		Patrimônio Líquido	546.600
Imobilizado	449.536	Capital Social	545.854
Máquinas e Equipamentos	159.447	Reservas de Capital	2.250
Veículos	98.545	Lucros/Prejuízos Acumulados	(1.504)
Móveis e Utensílios	9.555		
Tratores	75.258		
Ferramentas	19.625		
Computadores e Pequenos Eletrônicos	3.587		
Instalações	22.541		
Prédios/Galpões	17.543		
Jazidas	6.560		
Terrenos	130.500		
Depreciações Acumuladas	(93.625)		
TOTAL DO ATIVO	684.429	TOTAL DO PASSIVO	684.429
Contas Erráticas	Contas Cíclicas	Contas Não Cíclicas	