

PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DA GESTÃO FINANCEIRA NA PME

PROPOSAL FOR DIAGNOSTIC INSTRUMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT IN SME

¹ANDRADE, K. F.; ²VIDRIK, V. R.

^{1e2}Departamento de Administração de Empresas – Faculdades Integradas de Ourinhos – FIO/FEMM

RESUMO

As inúmeras mudanças no ambiente empresarial advindas da globalização e do próprio avanço nos processos do mercado financeiro, vem exigindo do pequeno empresário conhecimento cada vez mais especializado, seja ele em sua forma teórica ou prática, o que sugere uma reflexão no sentido de como traçar de maneira simplificada uma proposta de diagnóstico da gestão financeira que possa servir de apoio aos empresários e gestores financeiros nas tomadas de decisão? Deste modo o presente artigo tem como intuito propor um instrumento de diagnóstico a fim oferecer subsídios para a avaliação da gestão financeira dentro do empreendimento. Sabe-se que para grandes empreendimentos há vários instrumentos para esse fim, portanto, espera-se com esta ferramenta poder contribuir para que o gestor da PME possa verificar os pontos fortes e fracos da condução de seu negócio no que diz respeito a finanças. O método utilizado para a estruturação deste trabalho foi o de pesquisa bibliográfica, com uma abordagem qualitativa, do tipo exploratório, chegando ao pressuposto de que o sucesso da gestão financeira nas PME`s não depende da aplicação e utilização de ferramentas complexas, mas sim de métodos simplificados que possam abranger a realidade do empreendimento e que oriente de maneira eficiente o administrador na tomada de decisão.

Palavras-chave: Análise. Gestão Financeira. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

Several changes in the business environment comes from globalization and from the advances in the processes of the financial market, is demanding from the businessmen who is starting in their careers, specialized knowledge, both theoretical way or practice, in order to ponder how to trace easily a diagnostic of financial management, that can serve to support entrepreneurs and financial managers in decision making? Therefore the objective of this paper is to show a diagnostic to provide data for the evaluation of financial management in the company. It is known that for large projects there are several instruments for this purpose, therefore, it is hoped that this tool can contribute for the SME manager may analyze the pros and cons of how the business is running regarding to the finances. The method used for the structuring of this paper was to study literature in a qualitative, exploratory, reaching the assumption that the success of financial management in SME`s does not depend on the application and use of complex tools, but rather simplified methods that may concern the reality of the project and to guide the entrepreneurs` decision making effectively

Keywords: Analysis. Financial Management. Decision Making.

1 INTRODUÇÃO

A aplicação de ferramentas e instrumentos financeiros tem cada vez mais se expandido no mundo dos negócios, hoje as empresas de consultoria com especialidade na gestão financeira oferecem uma variedade de ferramentas teóricas

e práticas que servem de apoio e guia para os processos financeiros, possibilitando a estruturação do ponto de vista gerencial.

Devido às inúmeras mudanças no ambiente empresarial advindas da globalização e do próprio avanço nos processos do mercado financeiro vem exigindo do pequeno empresário cada vez mais conhecimento especializado, seja ele em sua forma conceitual, oriunda dos conhecimentos teóricos e científicos de sua profissão bem como através de estruturas técnica e prática, como o uso de ferramentas financeiras e instrumentos de análises que possam orientá-los nas tomadas de decisões. Daí surgiu a inquietação que levou ao desenvolvimento deste trabalho: como desenvolver de maneira simplificada uma proposta de diagnóstico financeiro que possa servir de apoio aos empresários e gestores financeiros nas tomadas de decisões?

A proposta deste instrumento de diagnóstico se mostra interessante na busca de resultados benéficos que o empreendimento poderá ter com a aplicação desta ferramenta, uma vez que ele poderá servir de instrumento para o planejamento de curto, médio e longo prazo, bem como para a análise de risco que a empresa poderá sofrer devido a mudanças inesperadas.

Se por um lado o instrumento que aqui se propõe serve para o planejamento, de outro, serve ainda para avaliação dos pontos fortes e fracos da gestão financeira, expondo os pontos de maior relevância a serem trabalhados com maior cuidado e atenção.

Deste modo o presente artigo tem como intuito propor um instrumento de diagnóstico financeiro capaz de orientar o pequeno empresário na tomada de decisão. Nessa busca será feito um preâmbulo dos conceitos técnicos a fim de subsidiar o empresário no momento da realização do questionário.

O método utilizado para a estruturação deste trabalho foi o de pesquisa bibliográfica, com uma abordagem qualitativa, do tipo exploratório tendo como base o pressuposto de que o sucesso da gestão financeira nas pequenas empresas não depende unicamente da aplicação e utilização de ferramentas complexas, mas sim, de métodos simplificados que possam abranger a realidade do empreendimento e que oriente de maneira eficiente o administrador na tomada de decisão.

2 A GESTÃO FINANCEIRA NAS PME`s

A gestão financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários da organização advindos da atividade operacional, tem como principal objetivo encontrar o equilíbrio entre a rentabilidade (maximização dos retornos dos proprietários da empresa) e a liquidez (capacidade da empresa honrar com seus prazos contratados), o que resulta na necessidade constante da busca pelo equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa (CHENG; MENDES, 1989). Gitman (2004) define finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro, bem como sua preocupação com os processos, instituições, mercados e instrumentos relacionados e a movimentação monetária entre indivíduos e empresas.

A relevância e a carga de tarefas do gestor financeiro varia de acordo com o tamanho da empresa. Nas PME`s geralmente as tarefas financeiras são desempenhadas pelos proprietários e a medida que a empresa cresce essa função se transforma em um departamento separado, ligado diretamente a presidência com a supervisão de um gerente financeiro (GITMAN, 2004).

Segundo o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, publicado pelo DIEESE em 2011, entre os anos de 2000 a 2010, foram criados aproximadamente 1,9 milhões de novos estabelecimentos que resultou na contratação de 6,1 milhões de colaboradores com carteira assinada, apresentando crescimento médio de 5,5% ao ano em novas contratações. Certamente a gestão financeira dentro das PME's vem sendo muito bem desenvolvida por seus dirigentes, pois elas passaram a ter papel fundamental dentro da economia brasileira, contribuindo de forma promissora para o desenvolvimento e aquecimento do mercado nacional.

Em um mercado onde a amplitude e a dinâmica de informações e conhecimentos se mostram cada vez mais presentes devido ao grande avanço da tecnologia, do mercado e do próprio empreendimento, exigem do gestor ferramentas e métodos de análise que o ampare e sustente no desenvolvimento de tarefas, relatórios e principalmente nas tomadas de decisões, o que fica evidente que o empresário deste século não deve estar atento somente aos conhecimentos práticos e experiência, mas também ao comprometimento, direção, disciplina e principalmente conhecimento teórico.

Drucker (1992) enfatiza que assim como o dinheiro moderno penetrou no mundo inteiro em menos de um século, a informação hoje penetra em toda a parte. [...] Hoje os bons empregos já não dependem mais da carteira, mas

sim do diploma escolar, pois de agora em diante a chave é o conhecimento. [...] E, futuramente os recursos econômicos básicos não serão mais o capital, nem os recursos naturais, nem mesmo a mão de obra, mais sim o conhecimento.

Para tal é de suma importância que o gestor financeiro faça uso de conhecimentos atualizados de sua profissão, e com isso consiga interpretar conceitos, visões e modelos de gestão propostas por autores renomados e principalmente se preocupe trazer para prática tudo isso, por meio da criação de ferramentas que possam ser úteis ao seu trabalho cotidiano. Exemplos bastante conhecidos são as aplicações dos instrumentos financeiros, como as análises dos índices econômicos, demonstrações financeiras, análises vertical e horizontal, índice de endividamento, prazo médio de recebimento e pagamento dentre outros que facilitam e orientem os gestores nas tomadas de decisões.

Para a aplicação desses instrumentos é de suma importância que os empresários e gestores financeiros tenham conhecimento dos conceitos técnicos utilizados nessas ferramentas e para isto é apresentado no Quadro 1 a conceituação básica das dimensões e variáveis a serem analisadas nesta proposta de instrumento de diagnóstico, um instrumento cujo objetivo principal é orientar e direcionar o gestor financeiro nas tomadas de decisões.

Quadro 1 – Conceituação das dimensões e variáveis aplicadas no instrumento de análise.

1ª Dimensão – Custos e despesas	
Variáveis	Para Berti (2009) o custo é o gasto com a fabricação dos produtos, afetando sua formação de preço de venda, enquanto as despesas são fatores identificáveis a administração e as finanças das vendas, afetando no resultado do exercício.
Custo fixo	São os custos que permanecem constantes independentes do volume produzido, como o aluguel, imposto e mão de obra (BRAGA, 1989).
Custo variável	“São aqueles que cujo valor total aumenta ou diminui direta e proporcionalmente com as flutuações ocorridas na produção de vendas” (BRAGA, 1989, p. 180). Exemplos: matéria prima, material secundário, energia, material de embalagem, fretes, entre outros
Depreciação	“Representa o desgaste ou perda da capacidade de utilização (vida útil) de bens tangíveis ou físicos pelo uso, por causas naturais ou por obsolescência tecnológica” (NEVES; VICECONTI, 2007, p. 61).
Desp. Adm.	“[...] são agregadas todas as despesas relacionadas com a administração, direção e gestão da companhia”. (SILVEIRA, 2007, p. 12). São exemplos materiais de expediente, honorário administrativo, serviço de terceiros, aluguel e seguro de escritório.
Desp. Com.	Agregam todas as despesas diretamente relacionadas com as vendas de mercadorias e serviços da empresa. São exemplos salários, marketing, propaganda e publicidade (SILVEIRA, 2007).
Desp. Finan.	“São as remunerações de capital de terceiros e representam basicamente o custo das operações de empréstimos e financiamento” (SILVEIRA, 2007, p. 13). São exemplos juros de mora, desconto concedido, impostos sobre operações financeiras, entre outros.
2ª Dimensão – Decisões a curto prazo	
Variáveis	Para Gitman (2004) o objetivo da administração de curto prazo é desenvolver cada ativo circulante e cada passivo circulante a fim de encontrar equilíbrio financeiro.
Ativo circulante	Sua realização é medida em até um ano, engloba disponibilidades, créditos, estoques, entre outros, sendo sempre elencados de forma decrescente ao índice de liquidez (ASSAF NETO; LIMA, 2011).

Capital de giro	Representa o valor total dos recursos demandados pela empresa a fim de operacionar sua atividade empresarial, envolvendo desde o capital até o recebimento de terceiros (ASSAF NETO; LIMA 2011).
Conciliação de prazos	É saber equilibrar o tempo que resta até a data da quitação ou recebimento de um título (BERK; DEMARZO, 2009).
Passivo circulante	Registra todas as obrigações correntes da empresa e vencíveis até o final do exercício seguinte (ASSAF NETO; LIMA, 2011).
Reserva de caixa	Representa possuir dinheiro em sobra para suprir casos de emergência (GITMAN, 2004).
Variáveis	3ª Dimensão – Decisões a longo prazo Este indicador requer bastante cautela, pois o longo prazo é um período onde todos os custos são variáveis (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2000).
Custo do cap. de terceiros	Taxa de retorno equivalente ao risco que o terceiro estará correndo ao ceder seu capital ao tomador (HOJI, 2003).
Custo do capital próprio	Equivale ao rendimento mínimo que a empresa deseja obter em relação ao valor investido (ASSAF NETO; LIMA, 2011).
Financiamento	Prática de captar recurso monetário feito por empresas geralmente em instituições financeiras (ASSAF NETO; LIMA, 2011).
Investimento	Tem intuito de produzir renda para a empresa e são em sua grande maioria aplicações permanentes para a empresa (MARION, 2009).
Variáveis	4ª Dimensão – Demonstrações financeiras Tem como objetivo fornecer informações referente a situação da empresa ou para auxiliar na tomada de decisão (NEVES; VICECONTI, 2007).
Balço patrimonial	Demonstra a situação estática da empresa em um determinado momento. Nesta demonstração as contas do ativo são apresentadas em ordem decrescente de grau de liquidez e o passivo de exigibilidade, facilitando a interpretação dos valores indicados (HOJI, 2003).
DRE	São evidenciadas a formação do lucro ou prejuízo do exercício social (BRAGA, 1989).
Ind. de atividade	Tempo médio que a empresa leva para receber suas vendas, pagar suas compras e renovar estoques (MARION, 2010).
Ind. de endividamento	Medição entre a proporção de capital próprio e capital de terceiros aplicado na empresa (BRAGA, 2010).
Ind. fluxo de caixa	Possibilidade de avaliar a suficiência ou eficiência da empresa em relação a sua capacidade de pagamento e recebimento (CRUZ, BRESSAN, 2011).
Ind. de liquidez	Utilizado para medir a capacidade de pagamento das empresas, ou seja, capacidade de saldar seus compromissos em dia sejam eles longo, curto ou de imediato prazo (MARION, 2010).
Ind. de rentabilidade	Representa a relação entre o capital investido na empresa e ao rendimento obtido (NEVES; VICECONTI, 2007).
Outros	Todos os demais índices e demonstrações possíveis que o gestor financeiro pode vir a aplicar na empresa.
Variáveis	5ª Dimensão – Fluxo de caixa O fluxo de caixa é a demonstração que mostra os recebimentos e os pagamentos efetuados em um determinado período de tempo, bem como suas atividades de investimentos e financiamentos (ASSAF NETO; LIMA, 2011).
Entradas	Classificados como fontes de caixa, representam os recebimentos de títulos e ou direitos em geral (GITMAN, 2004).
Fluxo de financiamento	Atividades referentes a financiamentos e empréstimos, estão inclusos neste grupo todos os movimentos do fluxo de financiamento (ASSAF NETO; LIMA, 2011).
Fluxo de investimento	Associados a venda e compra de ativos permanentes e ações em outras empresas (GITMAN, 2004).
Fluxo operacional	Envolve a produção e entrega de bens e serviços. Nas entradas consideramos recebimentos a vista de bens e serviços; as saídas envolvem os pagamentos de fornecedores, matéria prima, salários, serviços, dentre outros pagamentos (ASSAF NETO; LIMA, 2011).
Saídas	São determinados pelas aplicações de caixa, representadas pelos pagamentos de títulos e obrigações em geral (GITMAN, 2004).
Variável	6ª Dimensão – Orçamento de capital O orçamento de capital é o processo de planejar e administrar os investimentos da empresa a longo prazo” (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2000, p. 511).
Custo do projeto	Valor aplicado na elaboração de um novo projeto ou na aplicação de um investimento (GITMAN, 2004).
Fluxo do valor residual	Valor de mercado ao final de um leasing referente aos ativos (BERK; DEMARZO, 2009).
Payback	Indica qual será o tempo de retorno médio que a empresa terá para obtenção do seu

	investimento de volta (NEVES; VICECONTI, 2007).
Taxa média de retorno	Ferramenta que visa calcular o retorno anual que a empresa obterá se aplicar os recursos necessários em um projeto ou investimento e receber as entradas de caixa projetadas (GITMAN, 2004).
Valor presente líquido	Valor adicionado para a empresa poder reestruturar um investimento ou projeto (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2000).
Variável	7ª Dimensão – Planejamento financeiro Segundo Hoji (2003) o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, prevendo estimativas a responsabilidades aos que forem necessários.
Capital intelectual	Produz benefício intangível, agregando valor para a empresa e contemplando os recursos do conhecimento oferecidos pelos colaboradores (ANTUNES; MARTINS, 2002),
Carteira de cliente/fornec.	A carteira representa um grupo ou uma coleção (GITMAN, 2004).
Estratégias	É o movimento integrado que gera ação e quando unidos direciona a empresa para alvos a serem alcançados (CHIAVENATO, 2007).
Meta	“É o resultado esperado até o final de um ciclo orçamentário (ou outro que for determinado)” (MONTANA; CHARNOV, 2006, p. 108).
Objetivo	Onde tomador de decisão pretende alcançar por meio de suas ações (CHIAVENATO, 2007).
Plano financeiro	Representam as medidas financeiras planejadas pela empresa e seus impactos previstos (GITMAN, 2004).
Prazo	“O tempo restante até a data da quitação final de um título de dívida” (BERK; DEMARZO, 2009, p. 1012).
Variável	8ª Dimensão – Receitas “Considera-se receita a transferência de elemento para o ativo, sob forma de dinheiro ou direitos a receber, proveniente de suas operações” (SILVEIRA, 2007, p. 5).
Imposto sobre receita	Imposto de renda calculado sobre o lucro da organização (BRAGA, 1995).
Lucro	É uma consequência do desempenho da empresa, sendo necessário para as funções econômicas da organização (CHIAVENATO, 2007).
Margem de lucro	Mede a porcentagem de cada real de venda após o pagamento de bens e as deduções de despesas (GITMAN, 2004).
Ponto de equilíbrio	Corresponde a certo nível de atividade onde o lucro será nulo, à medida que o volume de vendas aumenta ocorre o lucro e caso contrário o prejuízo (BRAGA, 1989).
Receita de vendas	As receitas representam o valor resultante das vendas de mercadorias de uma empresa (SILVEIRA, 2007).

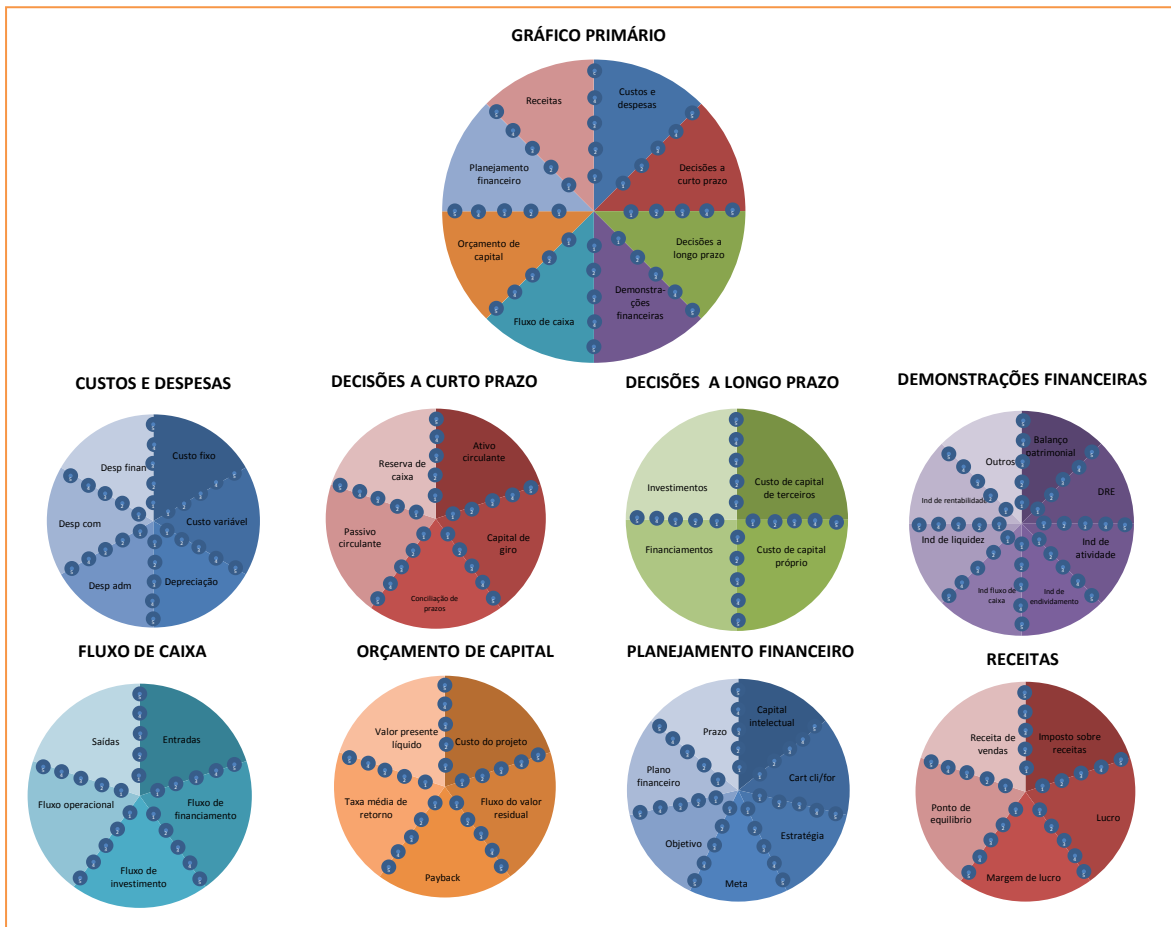
Fonte: Os autores.

3 INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DA GESTÃO FINANCEIRA

3.1 Estrutura do Instrumento de Diagnóstico

Composto por um gráfico primário em formato radial que contém oito dimensões normalmente vistas como principais da gestão financeira, e outros oito gráficos secundários que mostram o comportamento das variáveis de cada uma das dimensões (Ver Figura 1).

Figura 1 - Representação gráfica das dimensões e variáveis do instrumento.



Fonte: Os autores.

3.2 Variáveis do Instrumento de Diagnóstico

O questionário de diagnóstico financeiro foi construído baseado na Escala de Likert, criada pelo professor americano Rensis Likert. A Escala de Likert é uma escala de respostas psicométricas usada com grande frequência na construção e aplicação de questionários de opinião, com intuito de especificar o nível de concordância de uma afirmação. O instrumento proposto apresenta uma escala de pontuação decrescente de cinco a um, com as alternativas: concordo totalmente, concordo parcialmente, concordo, discordo parcialmente e discordo totalmente, isso aplicado a cada uma das variáveis tratadas conceitualmente no Quadro 1.

3.3O Instrumento de Coleta de Dados

Os dados são coletados por meio de um questionário com frases afirmativas, bastando apenas o empreendedor ler e interpretar as afirmativas e responde-las de

acordo com sua realidade. Para cada uma das alternativas assinaladas, deverá ser considerada a pontuação mostrada na Tabela 1.

Tabela 1 – Grau de concordância versus pontuação do questionário.

Concordo totalmente	5 pontos
Concordo parcialmente	4 pontos
Concordo	3 pontos
Discordo parcialmente	2 pontos
Discordo totalmente	1 ponto

Fonte: Os autores

Tal pontuação deverá ser demarcada em cada uma das radiais dos gráficos secundários, ou seja, nos gráficos das variáveis das dimensões. Em seguida cada ponto demarcado poderá ser interligado ao ponto subsequente até que o último ponto esteja ligado ao primeiro.

3.3.1 O instrumento

O questionário apresentado no Quadro 2 servirá como base para a pontuação das radiais equivalentes. Para tal é necessário que o mesmo seja preenchido de acordo com o grau de concordância, obedecendo ao critério de respostas: concordo totalmente – CT; concordo parcialmente – CP; concordo – C; discordo parcialmente – DP e discordo totalmente – DT.

Quadro 2 – Questionário de referência para o instrumento.

Variáveis	Gráfico secundário – Custos e despesas	CT	CP	C	DP	DT
Custo fixo	Fazemos regularmente análise dos custos fixos da organização?					
Custo variável	Em nossa empresa existe o controle e acompanhamento periódico dos custos variáveis?					
Depreciação	Existe em nossa empresa um medidor de custos de depreciação?					
Desp. Adm.	O Gestor Financeiro analisa com frequência as despesas administrativas da organização?					
Desp. Com.	Em nossa empresa são feitos análises das despesas comerciais utilizadas?					
Desp. Finan.	É feito regularmente o acompanhamento das despesas financeiras da empresa?					
Variáveis	Gráfico secundário – Decisões a curto prazo	CT	CP	C	DP	DT
Ativo circulante	É feito regularmente a análise de decréscimo ou acréscimo nas contas do ativo circulante?					
Capital de giro	Existe em nossa empresa um histórico de acompanhamento de capital de giro?					
Conciliação de prazos	Existe em nossa empresa uma preocupação na conciliação de prazos financeiros, bem como no seu cumprimento?					
Passivo circulante	Fazemos regularmente o acompanhamento de todas as contas obrigatórias do passivo circulante?					
Reserva de	O gestor financeiro se preocupa em sempre determinar um valor					

caixa	para reserva de caixa?					
Variáveis	Gráfico secundário – Decisões a longo prazo	CT	CP	C	DP	DT
Custo do cap. de terceiros	O Gestor Financeiro leva em consideração a estrutura do custo do capital de terceiros?					
Custo do capital próprio	A empresa se preocupa em calcular e avaliar o custo do capital próprio?					
Financiamento	Quando há necessidade de financiamento a empresa se preocupa em buscar fontes de créditos favoráveis as PME`s?					
Investimento	A empresa sempre leva em consideração a importância da criação de uma carteira de investimentos?					
Variáveis	Gráfico secundário – Demonstrações financeiras	CT	CP	C	DP	DT
Balço patrimonial	A Diretoria tem por costume se reunir com os gerentes para explanação do balanço patrimonial?					
DRE	O gestor financeiro analisa com periodicidade a DRE empresarial?					
Ind. de atividade	A empresa tem habitualidade de calcular o índice de atividade?					
Ind. de endividamento	Fazemos regularmente a medição e apuração do índice de endividamento?					
Ind. fluxo de caixa	A empresa faz aplicação do índice de fluxo de caixa para auxiliar no equilíbrio do caixa?					
Ind. de liquidez	A empresa tem habitualidade de apurar o índice de liquidez com frequência?					
Ind. de rentabilidade	É feito regularmente a medição rentável através do índice de rentabilidade da organização?					
Outros	O gestor faz aplicação de outras demonstrações para analisar a situação econômica da empresa?					
Variáveis	Gráfico secundário – Fluxo de caixa	CT	CP	C	DP	DT
Entradas	Existe na empresa o provisionamento de entradas de caixa?					
Fluxo de financiamento	É feito com frequência o acompanhamento dos fluxos de investimentos empresariais?					
Fluxo de investimento	Existe em nossa empresa o monitoramento dos fluxos de investimentos obtidos?					
Fluxo operacional	O Gestor financeiro se preocupa em acompanhar os fluxos operacionais obtidos pela organização?					
Saídas	É feito a projeção das saídas de caixa?					
Variável	Gráfico secundário – Orçamento de capital	CT	CP	C	DP	DT
Custo do projeto	São analisados com bastante cautela os custos iniciais de um projeto/investimento empresarial?					
Fluxo do valor residual	O gestor financeiro se preocupa na apuração do valor residual do projeto em andamento?					
Payback	Atualmente a empresa faz uso do Payback para verificar o tempo necessário para igualdade dos dispêndios de caixa?					
Taxa média de retorno	O Gestor Financeiro sempre se preocupa na apuração da taxa média de retorno do negócio?					
Valor presente líquido	Em nossa empresa é determinado o VPL do projeto comparado a taxa mínima de atratividade do mercado?					
Variável	Gráfico secundário – Planejamento financeiro	CT	CP	C	DP	DT
Capital intelectual	Dentro de nossa empresa são avaliados os perfis profissionais, bem como seu desenvolvimento e desenvoltura perante os trabalhos realizados?					
Carteira de cliente/fornec.	Em nossa empresa existe um sistema de prévia avaliação de clientes e fornecedores, com o intuito de evitar a inadimplência e transtornos financeiros?					
Estratégias	Para um bom desempenho o Gestor se preocupa traçar estratégias claras e objetivas em favor do grupo?					
Meta	Dentro do planejamento financeiro de nossa empresa são determinadas as metas desejáveis pela Diretoria?					
Objetivo	Em nossa empresa são traçados todos os objetivos financeiros?					
Plano financeiro	O Gestor tem o hábito de rever e alterar o plano financeiro da empresa sempre que necessário?					
Prazo	Existe na empresa o monitoramento dos prazos financeiros, a fim de atingir o equilíbrio das entradas e saídas?					
Variável	Gráfico secundário – Receitas	CT	CP	C	DP	DT

Imposto sobre receita	A empresa tem o hábito de confrontar as receitas brutas comparadas as deduções dos impostos?					
Lucro	O lucro é analisado periodicamente a fim de monitorar o nível e o resultado geral das vendas?					
Margem de lucro	A empresa criou algum método para determinar a margem de lucro de cada produto?					
Ponto de equilíbrio	Fazemos regularmente o uso de instrumentos de análise do ponto de equilíbrio de vendas?					
Receita de vendas	O gestor tem por habitualidade analisar todas as receitas advindas da atividade empresarial?					

Fonte: Os autores.

3.4 Pontuação dos Resultados para Plotagem do Gráfico Primário

Após o empreendedor demarcar a pontuação atingida em todos os gráficos secundários, o mesmo deverá extrair a pontuação média de cada dimensão financeira a partir das notas obtidas pelas variáveis de cada gráfico secundário, usando a Fórmula 1:

$$\bar{x}_{dim} = \frac{\sum (\text{var}_1 + \text{var}_2 + \text{var}_3 + \dots + \text{var}_n)}{n_{var}} \quad (1)$$

Assim que as médias de todas as dimensões estiverem calculadas, deverá ser demarcado na radial principal obedecendo ao mesmo critério apresentado anteriormente. A escala mostrada na Tabela 2 representa a pontuação dos resultados.

Tabela 2 – Escala para tomada de decisão.

Ótimo	4,76 a 5,00 pontos
Bom	3,76 a 4,75 pontos
Regular	2,76 a 3,75 pontos
Ruim	1,76 a 2,75 pontos
Insatisfatório	de 0 a 1,75 pontos

Fonte: Os autores.

3.5 Interpretação dos Resultados

A análise gráfica deve começar do gráfico principal e deverá levar em conta, dentre outras possíveis interpretações, o seguinte: 1) Idealmente cada um dos gráficos deveria apresentar um círculo com o maior diâmetro possível. O melhor caso seria o círculo com raio de 5 pontos. Isso indicaria a prática correta de cada uma das variáveis da gestão financeira; 2) Para facilitar a interpretação podemos

imaginar que cada um dos gráficos são as rodas sobre as quais a empresa anda. Assim, gráficos que possuem afundamentos, rodas com buracos, andam aos saltos e com dificuldades. Círculos perfeitos, mas com valores baixos, como exemplo, todos os pontos em 1, podem levar a empresa em baixa velocidade, o que na prática significaria baixa lucratividade e resultados insatisfatórios; 3) Cada uma das dimensões do gráfico principal que não chegar a 5 deve ter as causas encontradas. Para isso, o gestor deve procurar o gráfico secundário onde estão as variáveis daquela dimensão e verificar onde estão os problemas, ou seja, quais as variáveis estão com valores baixos e a partir daí traçar um plano de ação para elevar o seu valor.

4 CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto neste artigo e como finalização, pode-se concluir que o instrumento de diagnóstico de gestão aqui apresentado não é apenas uma ferramenta que pode orientar o empresário na análise da situação financeira da sua empresa na busca dos melhores resultados, mas pode levar de modo claro aos pontos fortes e fracos a serem tratados na gestão da empresa. Contribuí ainda para melhorar o conhecimento do empresário e notadamente o das PME`s que nem sempre tem a sua disposição a oferta de modelos e ferramentas de gestão adequadas a dimensão de seu negócio.

Deste modo a aplicação e interpretação deste instrumento de diagnóstico financeiro poderão ser importantes na orientação para a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais, o que no ponto poderá ser muito útil à competitividade e sucesso do empreendimento.

5 REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. M. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 29, p. 41-54, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v13n29/v13n29a03.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2013.
- ASSAF NETO, A; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BERK, J.; DEMARZO, P. **Finanças empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BERTI, A. **Contabilidade e análise de custos**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHENG, A.; MENDES, M. M. A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. **Caderno de Estudos – FIPECAFI**. São Paulo, n. 1, p 1-10, out. 1989. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad01/importancia.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CRUZ, P. G.; BRESSAN, V. G. F. Análise financeira de empresas: uma aplicação do Modelo Fleuriet e análise da demonstração dos fluxos de caixa em empresas de Tecnologia da Informação. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 11, 2011, São Paulo. **Anais...** p. 1-19. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos112011/29.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

DIEESE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, São Paulo, 2011. Disponível em: http://econometrix.com.br/pdf/Anuario%20do_Trabalho_na_Micro_e_Pequena_Empresa_2010_2011_Dieese_dezembro_2011.pdf Acesso em: 28 jul. 2013.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

GITMAN, L. J. **Princípio da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

NEVES, S.; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. 15. ed. São Paulo: Frase, 2007.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípio da administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVEIRA, K. G. Auditoria em receitas e despesas. 2007. 46 f. Monografia (Especialização Auditoria Financeira) Universidade Candido Mendes. Instituto a Vez do Mestre, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/30/KEILA%20GUEDES%20SILVEIRA.pdf>> Acesso em 17 jul. 2013.