

Balanço Perguntado: O caso do Sr Bigode

Marcelo Massahiro Kawamoto
José Roberto Kassai (orientador)

RESUMO

Alguns pequenos empreendimentos não possuem registros contábeis nem controles gerenciais sofisticados, mas despertam curiosidade por perdurarem por muito tempo, como o caso do Sr. Bigode, um empreendedor do ramo de cachorro quente e doces que atuou por mais de 40 anos na Universidade de São Paulo (USP). Esta pesquisa de natureza exploratória e qualitativa classifica-se como um estudo de caso e utilizou-se o método Balanço Perguntado que consiste numa entrevista baseada num questionário semi-estruturado, tendo como orientação os principais itens do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício, bem como a história narrada pelo próprio empreendedor. Como resultado da pesquisa obteve-se as demonstrações contábeis desse empreendimento e foi possível realizar análises de balanços por meio de indicadores econômicos e financeiros, confirmando-se a situação de solvência do empreendimento ao longo de várias décadas, a boa situação financeira que permitiu honrar os compromissos sempre em dia, a rentabilidade sempre favorável, respaldada na política de preços justos e nos princípios éticos e morais do proprietário, o que permitiu adotar o sistema “self payment” como sua marca registrada. Aos 74 anos de idade, o Sr. Bigode realizou a etapa final de seu sonho, retornando para a sua cidade natal e deixando um empreendimento nas mãos de seu sucessor mensurado a valor de mercado em mais de cem salários mínimos.

Palavras-chaves: Bigode, Balanço Perguntado, Self Payment,

1. Introdução

Um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, as micro e pequenas empresas precisam de atenção especial em todos os quesitos. As pequenas empresas são responsáveis por 56% dos empregos e representa 99% do total de empresas no Brasil.

No entanto muitos são os problemas enfrentados por elas, como alta taxa de tributos e encargos, mão de obra menos qualificada e forte concorrência, principalmente diante das empresas informais. Estima-se que cerca de 3 milhões de empresas estejam na informalidade, ou seja, não estão registradas e não pagam impostos, em um total de 6,2 milhões de micro e pequenas empresas. Esse é um número muito alto, que afeta muito quem é formal porque acabam tendo que concorrer com os ilegais.

Diante disso o governo criou medidas para favorecer os micro e pequenos empresários com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas (Simples Nacional) que simplifica o pagamento de impostos e contribuições e reduz a burocracia. Com isso o índice de mortalidade destas empresas vem caindo, mas ainda continua alto (75% das micro e pequenas empresas “morrem” dentro dos cinco primeiros anos de existência). É necessário mudar ainda mais este cenário com maior redução dos encargos tributários, imposição de fiscalizações mais sérias, sem corrupção, maior apoio de órgãos e instituições que auxiliam os empreendedores na gestão da empresa e a criação de um sistema de crédito especial com juros mais baixos.

Tendo em vista o atual cenário, a contabilidade poderia ter papel fundamental na ajuda destes empresários que de forma geral vêm a contabilidade apenas como meio para facilitar

sua regularização quanto às exigências burocráticas dos órgãos públicos ou para fazer a apuração dos valores de tributos a serem pagos. Muitas vezes, os empresários das micro e pequenas empresas não tem o devido conhecimento da contribuição e dos potenciais benefícios que a Contabilidade pode oferecer, como meio a facilitar a gestão do empreendimento e gerar informações seguras para facilitar o processo de captação de recursos financeiros.

Diante disso, este artigo tem por objetivo testar uma ferramenta contábil denominada *balanço perguntado* que consiste em uma metodologia alternativa para a elaboração de demonstrações e análises contábeis e financeiras. Esta prática será testada em um micro empreendimento informal composto apenas pelo fundador do negócio conhecido como Sr Bigode, que durante 40 anos vem servindo os alunos, professores e outros funcionários da faculdade com doces e salgados.

Espera-se que ao final do trabalho, as demonstrações contábeis sejam apresentadas de forma estruturadas e que forneçam informações relevantes para a gestão da empresa. Além disso, serão selecionados sessenta conceitos extraídos das publicações relacionadas com este modelo e, ao final, serão verificados quantos foram aplicáveis. Espera-se que pelo menos cinquenta por cento dos conceitos sejam aplicáveis, a fim de validar a metodologia em questão.

2. Fundamentação Teórica

2.1 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Existem vários critérios para conceituar a micro e pequena empresa. O conceito de porte baseado em receita bruta anual é estabelecido pela Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006 e define micro e pequena empresa da seguinte forma:

ME (Microempresa): empresas industriais, comerciais e de serviços com receita bruta anual de até R\$240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).

PE (Pequena Empresa): empresas industriais, comerciais e de serviços com receita bruta anual superior a R\$240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais);

Já o SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, utiliza o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, conforme os dados abaixo:

ME (Microempresa) na indústria e construção até 19 pessoas ocupadas e no comércio e serviços até 09 pessoas ocupadas.

PE (Pequena Empresa) na indústria e construção de 20 a 99 pessoas ocupadas no comércio e serviços de 10 a 49 pessoas ocupadas.

De acordo com o IBGE, de forma geral, este grupo de empresas apresentam as seguintes características:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;

- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;

De acordo com o Sebrae (2006), um dos motivos pelos quais grande parte das pequenas empresas morrem antes de completarem 5 anos é a Falta de Planejamento. Muitas vezes, o empreendedor arrisca-se na abertura de um negócio sem realizar um planejamento adequado do mesmo.

Para que as chances de sucesso dos pequenos negócios venham a aumentar, segundo Sebrae (2006), é preciso melhorar o preparo dos empreendedores em termos de atitude empreendedora, planejamento e gestão empresarial, que pode ser auxiliada pela contabilidade gerencial.

2.2. CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Iudicibus, (1998, p. 21): a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A Contabilidade Gerencial é considerada um ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas no auxílio de suas funções gerenciais, voltadas à melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. (CREPALDI, 2007)

Na definição de Atkinson et al (2000), a Contabilidade Gerencial é considerada uma das fontes primárias para tomadas de decisões e de controle nas empresas, que tem como processo identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas, direcionados às necessidades dos indivíduos internos da empresa, aos funcionários e administradores; bem como orientar decisões operacionais, de investimentos e financeiras. Qualquer entidade, de microempresa e grandes corporações, têm a possibilidade de implantar um sistema de informação, cabendo ao contador torná-lo gerencial, incorporando os dados quantitativos necessários à mensuração e análise da empresa. (CREPALDI, 2007).

2.3 BALANÇO PERGUNTADO

Como ferramenta da contabilidade gerencial o balanço perguntado surgiu em 1994 sob autoria dos professores Adelino De Bortoli Neto e Roy Martelanc do Departamento de Administração da FEA-USP que utilizaram este termo em seus cursos oferecidos a 370 consultores do SEBRAE. Muito embora os autores acima citados sejam os pioneiros neste assunto, o professor KASSAI do Departamento de Contabilidade da FEA-USP se destaca

como um grande pesquisador neste tema, tendo em vista a qualidade dos diversos artigos publicados por ele nos últimos anos.

Segundo KASSAI & KASSAI (2001:1):

“Balanço Perguntado é um método que permite elaborar relatórios contábeis de pequenas empresas, adequados para as análises econômicas e financeiras. Essa é uma prática antiga e surgiu, provavelmente, da constatação de que os relatórios tradicionais, quando eles existem, não retratam a realidade.

Consiste basicamente de um questionário, com perguntas previamente elaboradas, de naturezas quantitativas e qualitativas, monetárias e físicas, e relacionam-se basicamente com as contas do balanço patrimonial (BP) e da demonstração do resultado do exercício (DRE), com suas interligações e outras informações que permitam identificar o conjunto da missão, crenças e valores, fatores críticos e de sucessões, pontos fracos e fortes etc.

Essas informações são obtidas por meio de uma entrevista, com a duração de duas ou três horas, e é facilitada quando uma das partes é o próprio dono do negócio e a outra adota uma postura de consultor, propiciando um clima de confiança e comprometimento.

No processamento das informações e na elaboração dos relatórios, são possíveis realizar algumas checagens e análises de consistência e o produto final, embora possa ser limitado pelas circunstâncias, geralmente é de boa qualidade, pois os ativos são reais e a preços de reposição, os passivos são os realmente exigíveis, o capital próprio é representado pelos recursos efetivamente investidos, o faturamento é condizente com o custo das vendas, as despesas e custos fixos são coerentes com estrutura da empresa e os preços são facilmente identificados com o mercado.”

Não só como ferramenta de auxílio na gestão da empresa, o Balanço Perguntado também contribui no acesso ao crédito das micro e pequenas empresas, tendo em vista que as instituições financeiras necessitam analisar o risco de cada empresa com base em dados confiáveis. Este tema foi abordado em um artigo apresentado no VII Congresso Brasileiro de Custos (Recife-PE), cujo resumo da publicação encontra-se a seguir:

“A difícil tarefa do cumprimento da missão das pequenas empresas, atrelada a sua capacidade de sobrevivência é uma luta constante e facilmente observada no testemunho de seus empreendedores. Dentre as dificuldades, muitas delas comuns às demais empresas, destacam-se a árdua tarefa de "levantar dinheiro" junto aos bancos para complementar o seu capital de giro ou mesmo para novos investimentos. Este artigo trata desse processo por meio do estudo de um caso real, evidenciando as experiências de dois profissionais diretamente envolvidos: o "dono" da pequena empresa e o "gerente" do banco, com as devidas adaptações para um trabalho acadêmico. Na etapa final da aprovação de um empréstimo bancário ambos já estão convencidos sobre a viabilidade do empréstimo e reina a amizade e confiança mútua. Entretanto, falta transpor um último obstáculo: como argumentar perante a matriz do banco, se o gerente não tem autonomia e o dono da empresa não dispõe de uma contabilidade confiável? O artigo apresenta um modelo que permite avaliar e justificar a provável situação econômica da empresa, obtido a partir de informações não oficiais, a exemplo do "balanço perguntado" utilizado pela Caixa Econômica Federal.”(KASSAI, KASSAI & NOSSA, 2000).

3. Procedimentos Metodológicos

Neste trabalho inicialmente foi feito um estudo das condições atuais das micro e pequenas empresas no Brasil e do histórico das pesquisas realizadas a respeito do Balanço Perguntado.

Em seguida foi planejado um roteiro para que a técnica do Balanço Perguntado pudesse ser testada com base em um caso real. A empresa escolhida foi o pequeno comércio informal do Sr Bigode que há 41anos serviu os alunos, professores e outros funcionários da FEA-USP comercializando doces, salgados, refrigerantes, etc.

Com o objetivo de elaborar demonstrações contábeis bem estruturadas e confiáveis foi criado um questionário contendo perguntas quantitativas e qualitativas. É muito importante que o entrevistador/analista tenha um bom conhecimento contábil, como contas do balanço/DRE, técnicas de mensuração e feeling para descobrir qualquer informação que não esteja coerente com o negócio.

Após a entrevista e a coleta de dados inicia-se a elaboração das demonstrações. É relevante ressaltar que o empresário deve ser muito transparente para que as demonstrações sejam consistentes. Neste caso observou-se muita clareza por parte do Sr Bigode que expôs suas experiências abertamente.

Em seguida com base no artigo de Kassai, Balanço Perguntado: o caso da segunda aposentadoria e do livro Análise Financeira de Balanços(Matarazzo,2008), foi extraído uma lista com sessenta conceitos julgados relevantes em análises de balanços. Por fim foi verificada a porcentagem dos conceitos que foram aplicáveis nas demonstrações elaboradas. Espera-se que pelo menos cinquenta por cento dos conceitos sejam aplicáveis, a fim de validar a metodologia em questão.

Segue abaixo a lista dos sessenta conceitos:

1 Ágio	31 Imposto de renda
2 Alavancagem financeira (GAF)	32 Índice de endividamento
3 Alavancagem operacional (GAO)	33 Índice de liquidez corrente
4 Análise de cenário	34 Índices de preços e inflação
5 Análise horizontal	35 Lucro econômico
6 Análise vertical	36 Lucro inflacionário
7 Benchmarking	37 Margem de contribuição objetivada
8 Break even point	38 Market value (MV)
9 Ciclo de caixa	39 Market value added (MVA)
10 Ciclo operacional	40 Markup
11 Coeficiente Beta	41 Missão da empresa
12 Custeio Absorção	42 Necessidade de capital de giro(NCG)
13 Custeio Variável	43 Net op. profit less adjusted taxes (Noplat)
14 Custo corrigido	44 Payback
15 Custo de capital (Wacc)	45 Pzo médio de rotação dos estoques(PMRE)
16 Custo de oportunidade	46 Pzo médio do pagamento das compras(PMPC)
17 Custo de reposição	47 Pzo médio do recebimento das vendas(PMRV)

18 Custo do capital de terceiros (Ki)	48 Precificação - compound price
19 Custo do capital próprio (Ke)	49 Precificação - target price
20 Custo fixo	50 Princípio da Entidade
21 Custo histórico	51 Residual return on equity (RROE)
22 Custo variável	52 Residual return on investment (RROI)
23 Demonstração de fluxos de caixa (DFC)	53 Return on equity (ROE)
24 Demonstração do resultado do exercício (DRE)	54 Return on investment (ROI)
25 Depreciações	55 Saldo de Tesouraria
26 Deságio	56 Sazonalidade das vendas
27 Earning b. interest, taxes, depr/amort.(Ebitda)	57 Taxa de retorno do mercado (RM)
28 Earnings before interest and taxes (Ebit)	58 Taxa de risco
29 Economic value added (EVA)	59 Termômetro de Kanitz
30 Goodwill	60 Valor presente líquido (VPL)

4. Resultados e Discussões

4.1 – O caso do Sr Bigode

Francisco Gregório da Costa, mais conhecido como Sr Bigode nasceu em 25 de abril de 1938 na cidade de Nova Soure, Bahia. Em entrevista, é incrível a memória deste empreendedor ao falar de certas datas que ficaram marcadas em sua vida. Uma delas foi 13 de novembro de 1960, dia em que partiu da Bahia aos 22anos em um caminhão “Pau de Arara” em direção a São Paulo.

Sr Bigode foi mais um entre milhões de nordestinos que buscaram a sorte na capital paulista onde trabalhou durante 8anos como embalador de perfumes/prensista e depois teve breve experiência como cobrador de ônibus e segurança particular.

Após este período Francisco ficou um tempo desempregado e começou a fazer “bicos” para um colega que vendia pipoca na Faculdade de Educação da USP. Passado um tempo decidiu comprar o carrinho e passou a se aventurar como autônomo.

Perguntado sobre o receio de não possuir o conforto de um salário fixo no final do mês, férias, 13ºsalário, e outros benefícios de quem trabalha com um vínculo empregatício, o Sr Bigode foi bem categórico: “Perdido por um perdido por mil.” Em outras palavras ele não tinha muito o que perder, tendo em vista que estava desempregado e o investimento do carrinho não era tão elevado. O máximo que estaria perdendo era o baixíssimo rendimento da poupança que teria caso não tivesse investido seu dinheiro no carrinho. Fica claro então o custo de oportunidade.

Após trabalhar na Faculdade de Educação, Química, Arquitetura e Urbanismo, Sr Bigode decidiu procurar alguma faculdade em que pudesse vender mais. Na FEA, percebeu que poderia alavancar suas vendas tendo em vista que a faculdade possui muitos alunos do período diurno e noturno e que não possuía muitos concorrentes. Nota-se então o conceito de análise de mercado presente na lista dos sessenta conceitos..

Sr Bigode chegou à FEA no dia 8 de abril de 1971, nesses mais de 40 anos, colecionou histórias, e conheceu alunos, professores e funcionários de várias gerações. Iniciou-se apenas com a venda de pipoca. Com o passar do tempo a variedade de produtos cresceu e o empreendedor chegou a possuir três carrinhos de uma só vez (pipoca, sorvete e cachorro quente).

Além desses três carrinhos, o Sr Bigode também possuiu um carrinho de doces o qual foi a principal fonte de renda nos últimos anos. Perguntado sobre a sazonalidade nas vendas, o empreendedor esclareceu que não havia sazonalidade, pois no frio havia maior saída de doces e no calor havia maior saída de refrigerantes/água de forma a equilibrar as vendas ao longo do ano.

Já em relação aos preços de venda nota-se que o Sr Bigode vendia a preços muito mais baixos que seu concorrente direto. Considerando o cenário em que atuava, caso o empreendedor subisse os preços estrategicamente, não haveria redução significativa nas vendas e conseqüentemente o empreendimento seria mais lucrativo. O Sr Bigode sabia disso, inclusive já discutiu este assunto com alguns professores da FEA. Porém achava um absurdo aplicar preços tão altos. Como exemplo citou o refrigerante lata que poderia ser vendido a R\$ 3,50 (margem de lucro de 370%). Para o empreendedor isto não era certo, pois um refrigerante de dois litros lhe custava o mesmo preço (R\$3,50). Para o Sr Bigode a missão do empreendimento sempre foi de servir a comunidade feana conforme seus princípios éticos.

Para o empreendedor seu caráter foi fundamental para o sucesso profissional/pessoal. Isto ficou muito claro em uma de suas frases na entrevista: “Sempre procurei andar direito. Meu pai ensinava que eu devo ser sempre honesto e trabalhador, nunca pegar o que é dos outros e respeitar todo mundo. É isso que eu procurei fazer até hoje e vou fazer até morrer.” Não é a toa que o Sr Bigode é tão querido e respeitado na FEA. Se não fosse esta postura, dificilmente seu empreendimento perduraria tanto tempo.

Tal postura também foi fundamental para que o Sr Bigode implantasse o modelo “self payment”, em que os próprios clientes retiravam o troco de suas compras. Um ato de confiança adquirida ao longo dos anos. Segundo o empreendedor, ele nunca conferia o troco (moedas), mas ficava de olho nas notas de maior valor. É claro que existiam pessoas de má fé, porém eram minoria e não afetavam de forma significativa o lucro final.

Embora suas vendas estivessem bem, em Junho/2012 o Sr Bigode decidiu fechar seu negócio e voltar para sua terra natal com parte de sua família tendo como principal motivo o descanso. Um descanso merecido para quem dedicou 41 anos de sua vida ao simples carrinho de doces, deixando saudades a comunidade da FEA.

Só pelo fato da empresa atuar a 41 anos gerando lucros, pode-se dizer que a empresa foi bem administrada. No entanto o Sr Bigode nunca possuiu um controle gerencial de sua empresa. Nunca soube ao certo as despesas, faturamento e lucros mensais. Por esse motivo e pelos propósitos deste trabalho o empreendimento do Sr Bigode foi escolhido para estudos. Seguem no próximo tópico o Balanço Patrimonial, a DRE e as análises.

4.2- Balanço Perguntado da Cia do Sr Bigode

A entrevista realizada com o Sr Bigode durou aproximadamente duas horas e meia. Em apenas um encontro houve a discussão de todos os pontos considerados relevantes para a realização deste trabalho. No entanto isso não é algo padrão para a técnica do Balanço Perguntado. Esta eficiência é conseqüência do conhecimento prévio que o analista possuía do

empreendimento em questão, além da simplicidade do negócio e da intenção do empreendedor em expor sua história. Segue abaixo o Balanço Patrimonial da Cia do Sr Bigode.

Balanço Perguntado da Cia do Sr Bigode(em Reais)

ATIVO				PASSIVO			
Circulante		%		Circulante		%	
Disponível	450	8%		Fornecedores	-		
Contas a receber	40	1%		Banco	-		
Estoque	350	6%					
Imobilizado				Patrimônio Líquido			
Carrinho de doces	800	14%		Capital Social	5.000	89%	
Belina 1988	4.000	71%		Lucros retidos	640	11%	
Total do Ativo	5.640	100%		Total do Passivo+PL	5.640	100%	

Os valores apresentados são saldos médios. A seguir será detalhado o que corresponde cada conta.

Disponível: Ao final de cada dia o Sr Bigode retirava o dinheiro do caixa deixando apenas cento e cinquenta reais para o troco do dia seguinte. Como o empreendedor abastecia seu estoque semanalmente, ele sabia o quanto deste dinheiro deveria ser reservado para o capital de giro(cerca de trezentos reais semanais)e o quanto poderia retirar como dividendos.

Contas a receber: As vendas do Sr Bigode eram realizadas em sua grande maioria a vista. A pequena quantia de vendas a prazo eram realizadas a pessoas de maior confiança que freqüentavam a FEA diariamente. O valor estimado foi obtido pela média das vendas a prazo dos últimos meses.

Estoque: Corresponde a refrigerantes, energéticos, água, chocolates, balas, chicletes, paçocas, entre outros doces dos mais variados tipos que ficavam armazenados no próprio carrinho e na casa do Sr Bigode. Segundo o empreendedor o estoque era abastecido semanalmente e eram gastos em média trezentos reais semanais, sendo avaliados pelo preço de reposição.

Imobilizado/Carrinho de doces: O carrinho foi um presente recebido de um amigo da FEA. Trata-se de um carrinho personalizado, feito conforme as necessidades do Sr Bigode. Perguntado sobre o preço em que o empreendedor estaria disposto a vender, o Sr Bigode foi bem claro: "Oitocentos reais ou mais!". Ao pesquisar o preço de um carrinho de doces no mercado verificou-se que o preço proposto pelo empreendedor estava coerente, logo, adotando uma postura conservadora optou-se por avaliá-la pelo menor valor sugerido.

Imobilizado/Belina 1988: Trata-se de um veículo avaliado pela tabela Fipe de setembro de 2012. Segundo o Sr Bigode ele utiliza este veículo para se deslocar de sua casa para o trabalho e para ir buscar as mercadorias.

Fornecedores: As mercadorias fornecidas estavam concentradas em 80% nas mãos de um fornecedor (Comercial Gaivota). Durante o longo período de relacionamento o Sr. Bigode se tornou um grande amigo do sócio da fornecedora. Segundo o empreendedor, ele podia comprar fiado quando quisesse o que raramente ocorria. Embora ganhar prazo para

pagamento a fornecedores seja bom para melhorar o ciclo operacional da empresa, o Sr. Bigode acreditava que só deveria comprar a prazo caso não tivesse alternativa.

Empréstimos: O Sr. Bigode não admitia dívidas. Não fazia parte de suas crenças o uso de capital de terceiros para alavancar seu negócio.

Capital Social: Corresponde ao valor integralizado para aquisição do veículo e capital de giro.

Lucros retidos: Trata-se da parcela de lucros que ficou acumulado, sendo calculada por diferença entre passivo e ativo.

DRE Perguntada- Cia do Sr Bigode(em Reais)

	Mês	Ano	%
Faturamento	2.200	26.400	100%
(-) CMV	-1.058	-12.696	-48,1%
Margem	1.142	13.704	51,9%
(-)Combustível e manutenção	-300	-3.600	-13,6%
(-)Alimentação	0	0	0,0%
(-)Manutenção do Carrinho de doces	0	0	0,0%
(-)Salários	-450	-5.400	-20,5%
(-)Depreciação	-12	-144	-1,1%
(=)Lucro	380	4.560	17,3%

Os valores apresentados na DRE Perguntada são saldos médios mensais e anualizados. A seguir será detalhado o que corresponde cada conta.

Faturamento: Corresponde ao valor da média de venda diária de R\$100,00 projetada a 22dias trabalhos ao mês.

CMV/Margem de contribuição: Tendo em vista que não tínhamos as notas fiscais de todos os produtos para saber exatamente o CMV e a margem de contribuição, tivemos que estimar através da média dos 4 principais produtos, sendo elas:

Produto	Custo	Preço de Venda	Lucro	Margem de lucro
Água 600ml	R\$ 0,60	R\$ 1,50	R\$ 0,90	60,0%
Refrigerante lata	R\$ 0,95	R\$ 2,50	R\$ 1,55	62,0%
Doce de Amendoim	R\$ 0,25	R\$ 0,50	R\$ 0,25	50,0%
Chocolate	R\$ 1,80	R\$ 2,80	R\$ 1,00	35,7%
Média				51,9%

Através da margem de contribuição média pode-se calcular o CMV. È importante ressaltar que o Sr Bigode só considera os custos variáveis como custos das vendas, ignorando outras formas de custeio como Absorção e ABC.

Combustível e Manutenção: Segundo o Sr Bigode ele abastece sua Belina ano 1988 em média R\$200,00 por mês de gasolina e possui gastos com manutenção de R\$100,00 ao mês.

Alimentação: O Sr Bigode tem o privilégio de não gastar um centavo com o almoço. Graças a sua simpatia e amizade, foi privilegiado pela sócia do restaurante Sweden, localizado

na FEA, em almoçar de graça todos os dias. Comentando sobre este assunto, o empreendedor relembra um fato engraçado. Um aluno ao deparar com o empreendedor indo diariamente ao Sweden disse: “Caramba Sr Bigode, o senhor deve ser muito rico, pois almoça todos os dias no restaurante!”.

Manutenção do carrinho de doces: O carrinho de doces sempre foi muito bem preservado. Todos os anos o empresário reformava o carrinho com uma nova pintura. No entanto o Sr Bigode não desembolsava nada para comprar os materiais (lixa, pincel, tinta, etc), devido às amizades que tinha com a equipe de manutenção da FEA.

Salários: O Sr Bigode costumava retirar em média R\$450 por mês para ajudar nas despesas de casa. Era uma ajuda e tanto para quem só tinha a aposentadoria como fonte de renda.

Depreciação: A Belina 1988 trata-se de uma raridade tendo em vista seu estado de conservação. Neste caso ela não perde valor ao longo do tempo. Já o carrinho de doces, considerou-se um valor residual de R\$100 e uma vida útil de 5anos, logo a depreciação mensal é de aproximadamente R\$12,00.

Lucro: Para o Sr Bigode o lucro gerado era utilizado no capital de giro da empresa. Como todos os gastos da empresa eram operacionais o EBIT pode ser considerado como o Lucro Líquido. Além disso, como a empresa era informal e não pagava impostos, o lucro líquido também correspondia ao NOPLAT.

4.3-Análise das Demonstrações Contábeis

Análise do cenário: A Cia do Sr Bigode possui 41anos de existência sendo administrada pelo sócio desde a sua fundação. Localizada em um ponto estratégico de boa circulação de pessoas na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da USP o empreendimento possui poucos concorrentes próximos. Tal localização e concorrência tem resultado na tranquilidade do empreendedor que ao longo dos últimos anos apresentou estabilidade nas vendas.

Sazonalidade das vendas: Conforme mencionado no item 4.1, no frio havia maior saída de doces e no calor havia maior saída de refrigerantes/água de forma a equilibrar as vendas ao longo do ano.

Análise Horizontal: A Análise Horizontal permite analisar a evolução de uma conta ao longo de vários períodos sucessivos. Tendo em vista que as demonstrações levantadas são referentes apenas a um período, tal análise se torna inviável.

Análise Vertical: A análise vertical pode ser entendida como a análise da estrutura das demonstrações, pois permite a identificação da real importância de uma conta dentro do conjunto de contas ao qual pertence no Balanço Patrimonial /DRE. Como podemos visualizar, a Cia. do Sr. Bigode concentra-se 85% de seu Ativo em Imobilizado e possui uma margem de lucro de 17,3%.

A seguir serão apurados os principais indicadores que fornecem uma ampla visão da situação econômica, financeira e patrimonial da empresa:

Prazo médio de rotação dos estoques(PMRE): Este indicador mostra em quantos dias, em média, as mercadorias ficaram estocadas na empresa antes de serem vendidas. No caso da Cia do Sr Bigode este indicador corresponde a 10dias.

Prazo médio do recebimento das vendas(PMRV): Este indicador mostra quantos dias, em média a empresa leva para receber suas vendas. No caso da Cia do Sr Bigode este

indicador corresponde a 0 dias, o que faz sentido, considerando que menos de 1% das vendas são realizadas a prazo.

Prazo médio do pagamento das compras (PMPC): Este indicador mostra quantos dias, em média, a empresa leva para pagar suas dívidas junto aos seus fornecedores. No caso da Cia do Sr Bigode este indicador corresponde a 0 dias, o que faz sentido, considerando que não compra nada a prazo.

Ciclo operacional e Ciclo de caixa: Como o PMRV e o PMPC correspondem a zero, tanto o ciclo operacional quanto o ciclo de caixa equivalem ao PMRE (10 dias). Tal ciclo de caixa desfavorável de 10 dias é coberto pela margem de lucro que financia as necessidades da empresa.

Necessidade de Capital de Giro (NCG): Segundo (SILVA, 2007, p.135), a NCG: “[...] expressa o nível de recursos necessários para a manutenção dos giros dos negócios, pois as contas que compõem a NCG expressam operações de curto prazo e de efeitos rápidos. Sendo assim, quaisquer modificações nas políticas de estocagem, de crédito e compras, produzirão efeitos imediatos sobre o fluxo de caixa da empresa.” A NCG da empresa estudada corresponde a R\$390,00.

Saldo de Tesouraria: Trata-se do ativo circulante financeiro menos o passivo circulante financeiro. Como o Sr Bigode não utiliza recursos de terceiros o saldo na conta disponível corresponde ao saldo de tesouraria que é utilizado para capital de giro.

Margem Líquida: Também conhecido como Retorno sobre as Vendas, este índice compara o lucro líquido em relação às vendas líquidas do período, gerando o percentual de lucratividade gerado (17,3%).

EBTIDA: Segundo Martins (1998, p.3) o EBTIDA pode ser sintetizado por:

“[...] o que se quer, com o EBTIDA é o valor do caixa, ou melhor, do potencial de geração de caixa (portanto valores antes de se considerarem as depreciações) produzido pelos ativos genuinamente operacionais (excluindo-se então as receitas financeiras que, neste caso, não são o objetivo da empresa), sem os efeitos decorrentes da forma de financiamento da empresa (portanto, excluindo-se também as despesas financeiras) e antes dos efeitos dos tributos sobre o resultado (Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro no caso brasileiro)”.

Para o empreendimento em estudo o EBTIDA gerado corresponde a R\$392,00/mês.

EBIT/NOPLAT: O EBIT corresponde ao lucro antes de juros e impostos. Já o NOPLAT trata-se do lucro operacional líquido do IR e Contribuição Social. Por se tratar de uma micro empresa informal que não paga impostos e não possui despesas/receitas financeiras, tanto o NOPLAT quanto o EBIT se equivalem ao Lucro Líquido de R\$380,00/mês.

Ponto de Equilíbrio (Break even point): O Ponto de Equilíbrio pode ser definido como o nível de vendas em que a empresa não incorre em lucro ou prejuízo. Como o custo fixo mensal era de R\$762,00 e a margem de contribuição era de 51,9%, o ponto de equilíbrio mensal era de R\$1.468,20.

Payback Simples: Considerando que o Sr Bigode ganhou o carrinho de doces, ele só teve de desembolsar capital para adquirir a Belina 1988. Logo, com um lucro mensal de R\$380,00, o empreendedor teve de trabalhar 316 dias para acumular o valor pago no investimento.

Giro do Ativo: Este indicador corresponde à relação entre as vendas do período e os investimentos totais realizados na empresa, expressando o nível de eficiência com que são gastos os recursos aplicados. Na Cia em estudo, o giro anual de seu investimento total é de 4,7vezes, o que resulta em uma **taxa de retorno** de investimento de 81,3% ao ano.

Liquidez Imediata/ Liquidez Geral/ Liquidez Corrente/Liquidez Seca: Como a empresa não utiliza capital de terceiros (Ki) para financiar suas atividades, estes índices não serão considerados em análise. O que se pode concluir é que a empresa gera caixa suficiente para suprir sua necessidade de capital de giro.

Rentabilidade do Ativo(ROI):Este indicador tem por objetivo medir a eficiência global administrativa na geração de lucros com seus investimentos totais. Na Cia do Sr Bigode nota-se um ROI elevado de 81%.

Rentabilidade do Patrimônio Líquido(ROE): Como a empresa não utiliza capital de terceiros (Ki), o PL corresponde ao total do ativo, logo o ROI equivale ao ROE.

Custo de oportunidade: Como pode ser visto no item 4.1 o Sr Bigode considera a cardeneta de poupança(6% ao ano) como seu custo de oportunidade.

Residual return on investment(RROI): Corresponde a diferença entre a rentabilidade do ativo(ROI .81%) e o custo de oportunidade, resultando em um RROI de 75%.

Valor Econômico Agregado (EVA): Trata-se do lucro econômico que corresponde a multiplicação do investimento (R\$5.640,00) pelo RROI(75%), que equivale a R\$4.230,00 anual.

Valor de Mercado Agregado (MVA): Representa a expectativa do mercado em relação à situação da empresa. Ele é uma medida cumulativa de performance da empresa. Possibilita ainda informar se houve criação ou destruição de riqueza, demonstrando, portanto, o nível de acerto das decisões tomadas no passado até o presente (Malvessi, 2001).

Equivale ao valor presente dos EVAs futuros descontados pelo custo de capital(6%), resultando em R\$70.500.

Valor da Empresa(VE): Corresponde a soma do investimento inicial(R\$ 5.640) como o MVA ou goodwill (R\$70.500), resultando em RS76.140.

5. Considerações Finais

Com base na metodologia do Balanço Perguntado, nota-se que foi possível gerar demonstrações contábeis consistentes e realizar a análise econômico-financeira da companhia. Dentre os sessenta conceitos levantados, a análise cobriu trinta e seis, o que corresponde a sessenta por cento do total. Segue abaixo a lista dos conceitos discutidos:

Break even point, PMRE, PMRV, PMPC, ciclo de caixa, ciclo operacional, custo fixo,custo variável, custo de reposição, custeio variável, Ki, DRE, depreciações, EBIT, EBTIDA,EVA, goodwill, liquidez imediata, liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca, imposto de renda,margem de contribuição, MVA, missão da empresa, NOPLAT, Payback, RROI, ROE,ROI, market value(VE), Saldo de Tesouraria, NCG, análise do cenário, sazonalidade das vendas e análise vertical.

Embora quarenta por cento dos conceitos não tenham sido abordados, muitos deles poderiam ter sido aplicados caso houvesse uma nova entrevista mais aprofundada. De forma geral pode-se conhecer muito bem o empreendimento, tendo em vista a abordagem geral do

negócio, estrutura de capital e análise econômica. Portanto conclui-se que a ferramenta Balanço Perguntado é válida e pode ser aplicável na gestão das micro e pequenas empresas.

6. Referências Bibliográficas

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998, p.21.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial, teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 20, p. 29, p. 30, p. 87, p. 221, p. 234, p. 235, p. 266, p. 274, p.275 e p. 302.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D., et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 36, p. 45 e p. 67.

MARTINS, Eliseu. EBTIDA: o que é isso? **IOB**, Boletim nº6- Temática contábil. São Paulo: IOB, 1998.

SILVA, Alexandre Alcântara. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2007, p.135.

MALVESSI, Oscar. “Criar valor é criar riqueza; criação de valor ao acionista”. **Revista da Escola Superior de Propaganda e Marketing**. Vol. 08, n.º 07, Edição 4, julho a agosto de 2001.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KASSAI, José Roberto. **Balanço Perguntado: O caso da segunda aposentadoria**. Florianópolis/SC: Anais do IX Congresso Internacional de Custos, 2005.

KASSAI, José Roberto; KASSAI, Sílvia. **Balanço Perguntado- Solução para as pequenas empresas**. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos, São Leopoldo/RS, 03 a 05 de outubro de 2001.