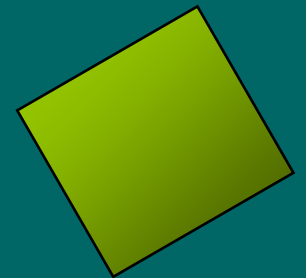




Grupo Sucesso

Diagnóstico Integrado

Prof. Héber Lavor Moreira
Consultor de Empresas



Situação Atual



Aspectos Positivos identificados

na Administração dos Negócios:

- ✓ Rapidez nas tomadas de decisões;
- ✓ Baixo nível burocrático na Diretoria;
- ✓ Receptividade no estudo e aplicação de propostas e soluções;
- ✓ Harmonia e companheirismo no processo de tomada de decisões;
- ✓ Simplicidade e praticidade nas reuniões para deliberações;
- ✓ Objetividade na resolução de problemas;
- ✓ Disposição para corrigir e melhorar.



Situação Atual

↪ Aspectos Negativos identificados na Administração dos Negócios:

- ✓ Ausência de um Planejamento formal de Longo Prazo;
- ✓ Ausência de definição Orçamentária para Investimentos (ampliação, expansão, crescimento);
- ✓ Envolvimento da Direção em tarefas executivas no cotidiano.



Situação Atual

↘ Pontos Positivos na atividade operacional:

- ✓ Aumento do nível de Investimento em Tecnologia de Informação, no sentido de aprimorar o gerenciamento da informação;
- ✓ Expressiva melhoria no Giro dos Estoques, de 1997 para 1998;
 - ✓ Redução do Ciclo Operacional de 97 para 98;
 - ✓ Melhoria no Giro do Ativo, pelas Vendas;
- ✓ Diminuição do nível de endividamento de Curto Prazo;
 - ✓ Garantia de Capital de Terceiros.



Situação Atual

↪ Pontos Negativos na atividade operacional

- com base nos documentos consultados:

- ✓ Ausência de identificação de Centros de Custos, que permitam definir o Ponto de Equilíbrio de cada negócio;
- ✓ Dificuldade e demora na recepção das informações processadas, necessárias ao desenvolvimento das tarefas de cada unidade administrativa;

...



Situação Atual

↪ Pontos Negativos na atividade operacional

- com base nos documentos consultados:

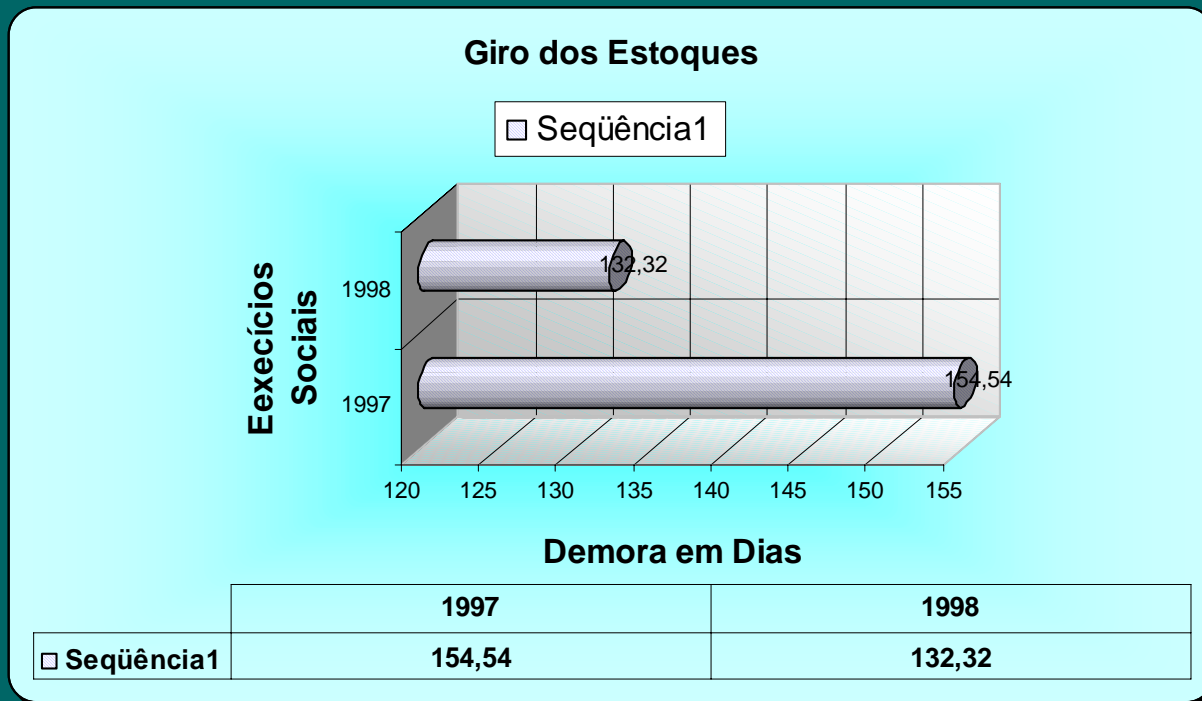
...

- ✓ Ausência de um trabalho voltado ao Planejamento Tributário, como estratégia para definição de objetivos;
- ✓ Baixa remuneração dos Capitais Próprios, o que impossibilita mais rápida capitalização dos investimentos;
- ✓ Declínio na manutenção do Capital de Giro Próprio - CGP.



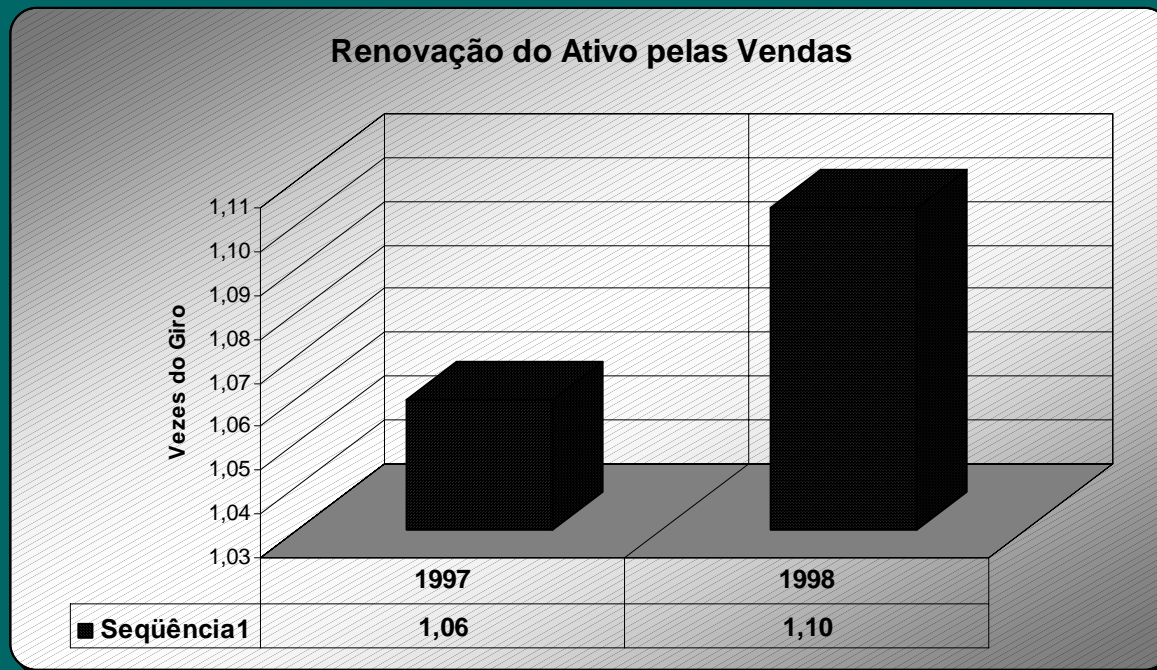
Pontos Relevantes

↪ Melhoria no Giro dos Estoques



Pontos Relevantes

↪ Melhoria no Giro do Ativo pelas Vendas



Pontos Relevantes

↪ Melhoria no Giro do Ativo pelas Vendas



Pontos Relevantes

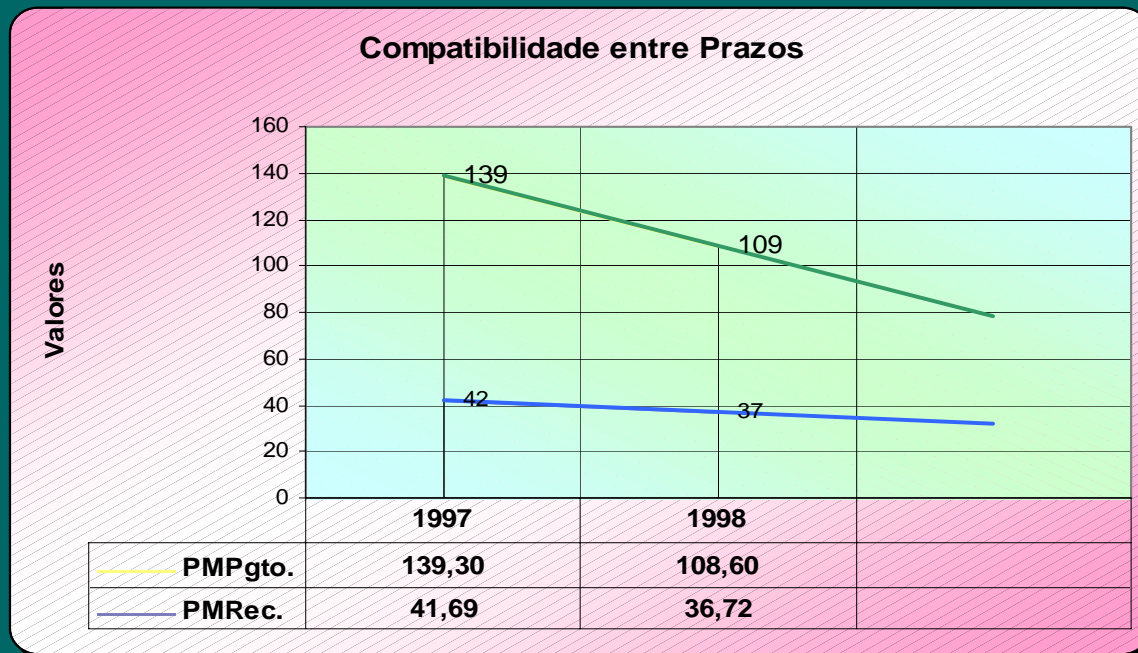
↙ Redução do Ciclo Operacional

| CICLO OPERACIONAL | | | | | | | | | |
|-------------------|----------|-----------|----------|------------|----------|------------|------|-------|------|
| CO | = | RE | + | PMR | | | | | |
| CO (97) | = | 154,54 | + | 41,69 | = | 196,23 | dias | | |
| CO (98) | = | 132,32 | + | 36,72 | = | 169,04 | dias | | |
| CICLO FINANCEIRO | | | | | | | | | |
| CF | = | RE | + | PMR | - | PMP | | | |
| CF (97) | = | 154,54 | + | 41,69 | - | 139,30 | = | 56,93 | dias |
| CF (98) | = | 132,32 | + | 36,72 | - | 108,60 | = | 60,44 | dias |



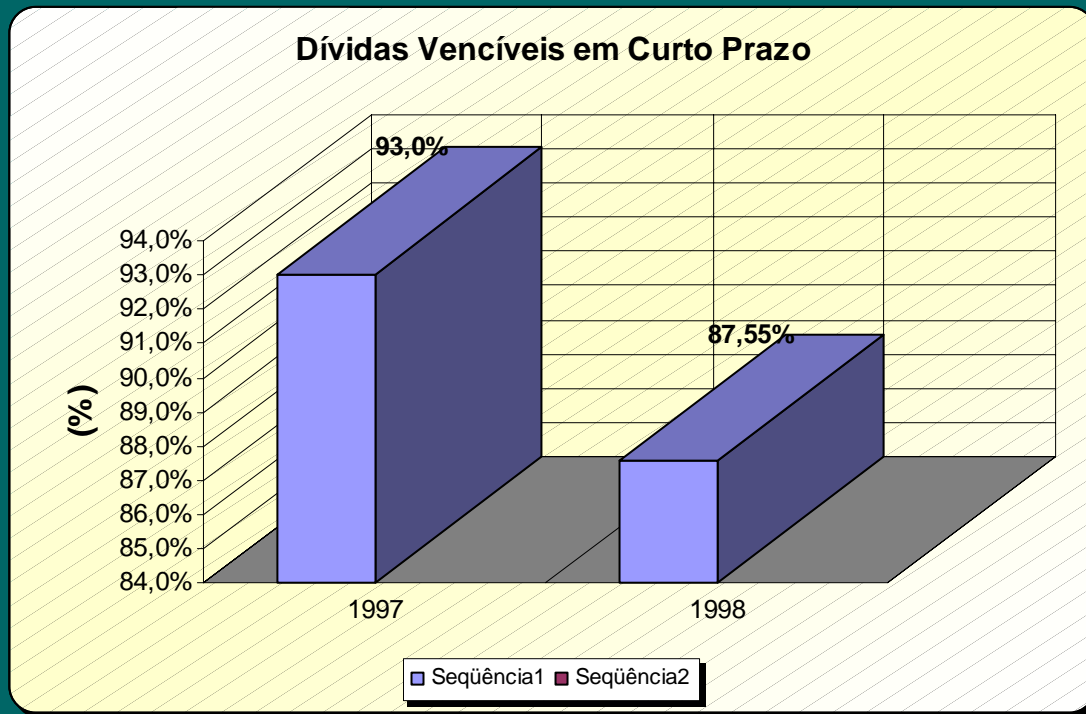
Pontos Relevantes

↪ Compatibilidade entre o PMR e o PMP



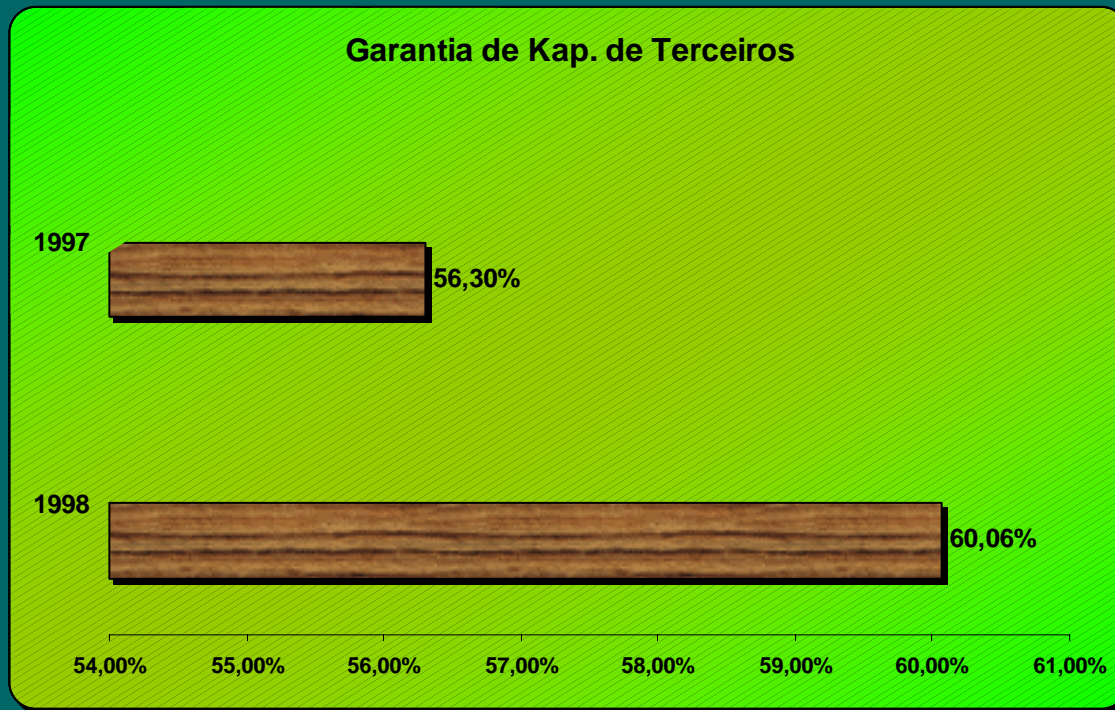
Pontos Relevantes

↪ Diminuição das Dívidas de C/P



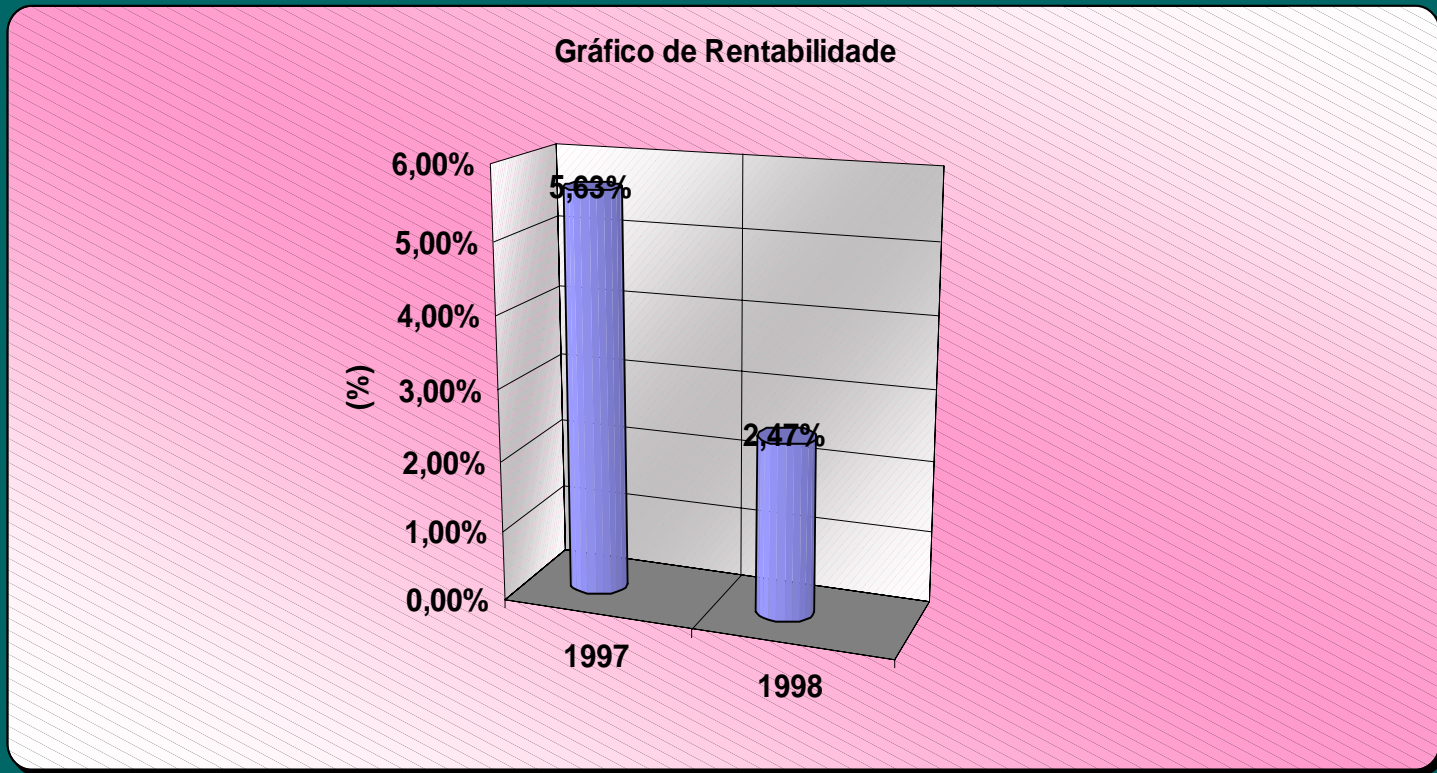
Pontos Relevantes

↪ Resguardando parcialmente a integridade do Capital Alheio



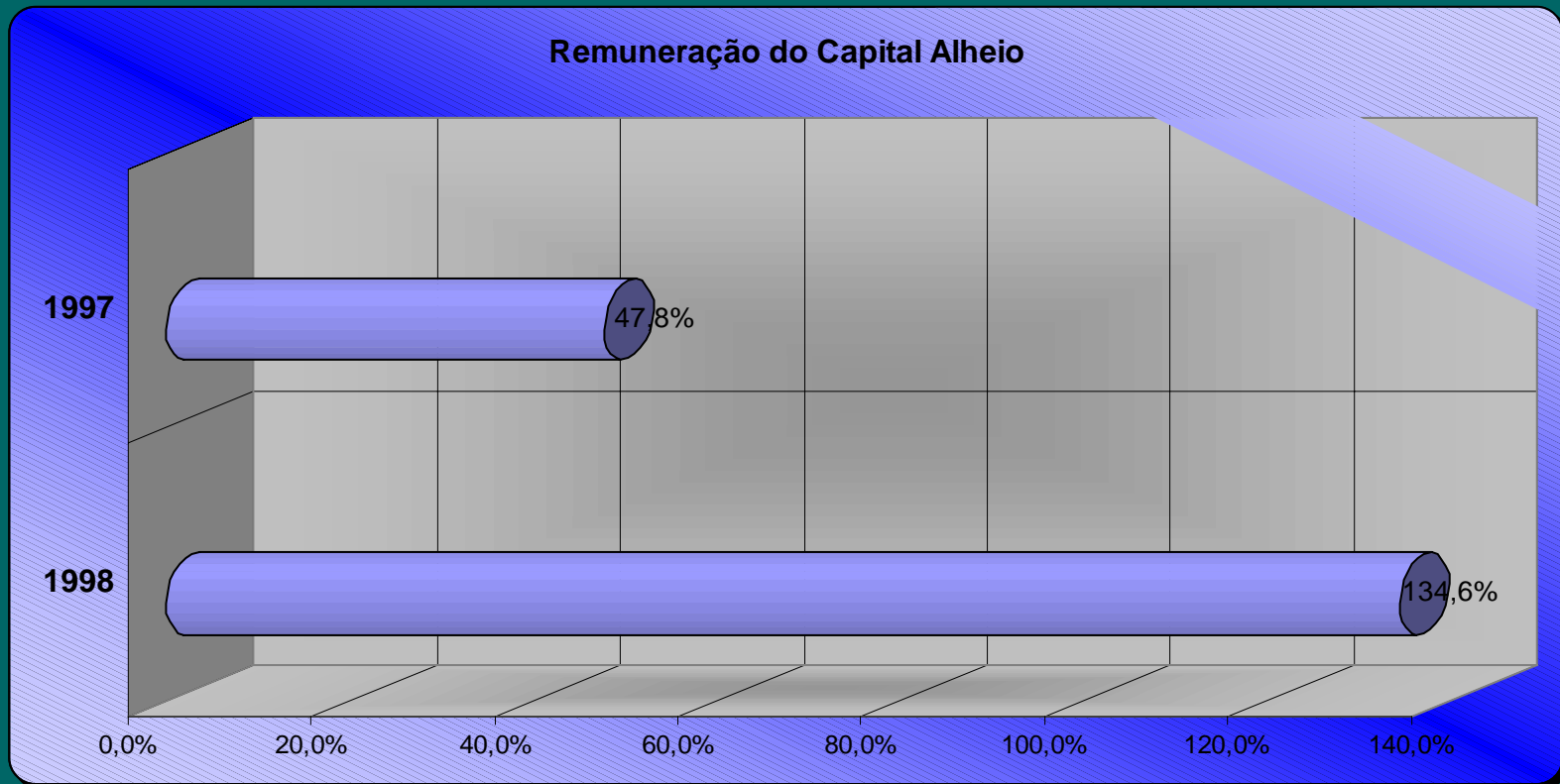
Pontos Relevantes

↪ Retorno sobre o Investimento



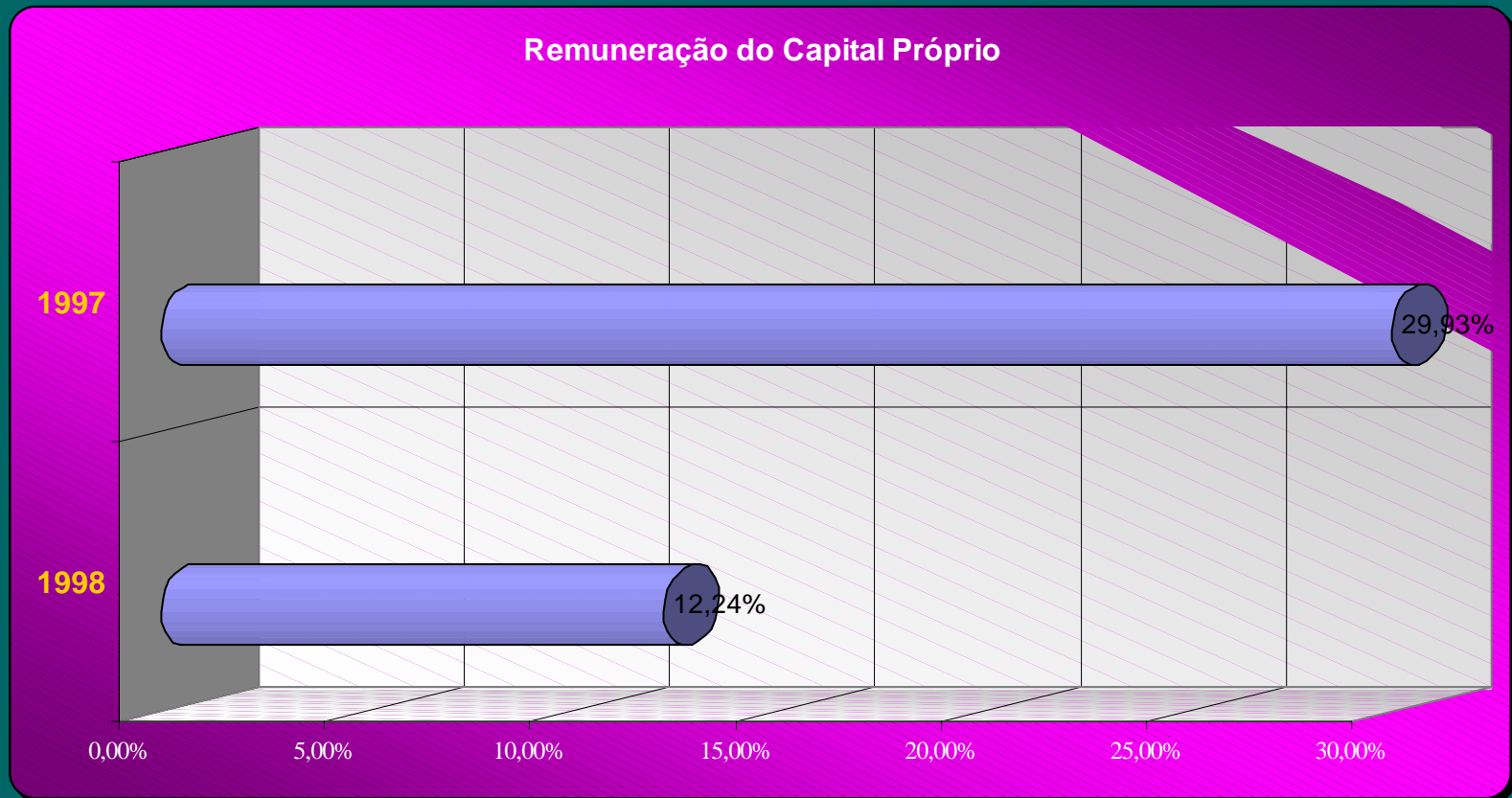
Pontos Relevantes

↪ Rentabilidade paga a Terceiros



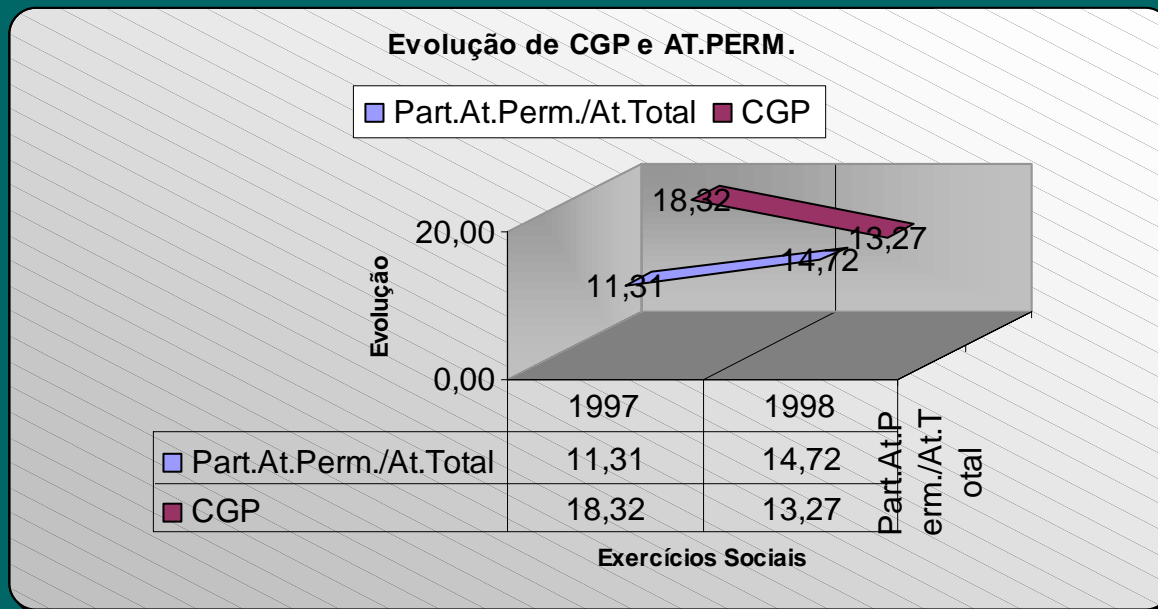
Pontos Relevantes

↳ Rentabilidade dos Proprietários



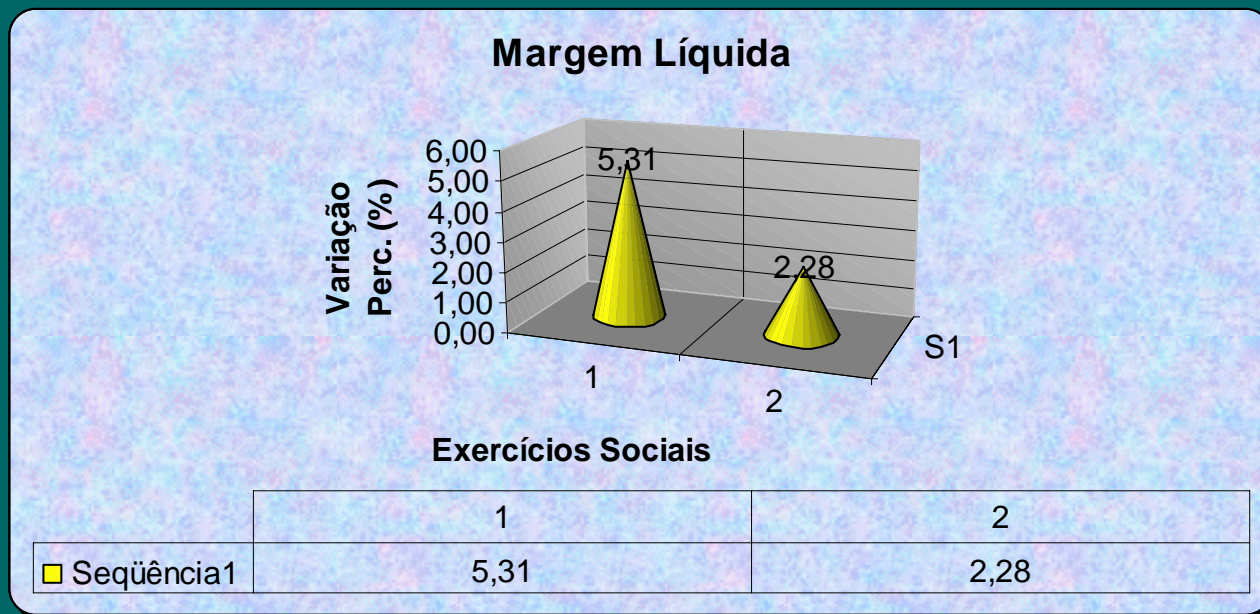
Pontos Relevantes

↪ Estudo de Evolução Comparativa



Pontos Relevantes

↪ Declínio da Margem Líquida



Pontos Relevantes

↪ Fator de Insolvência

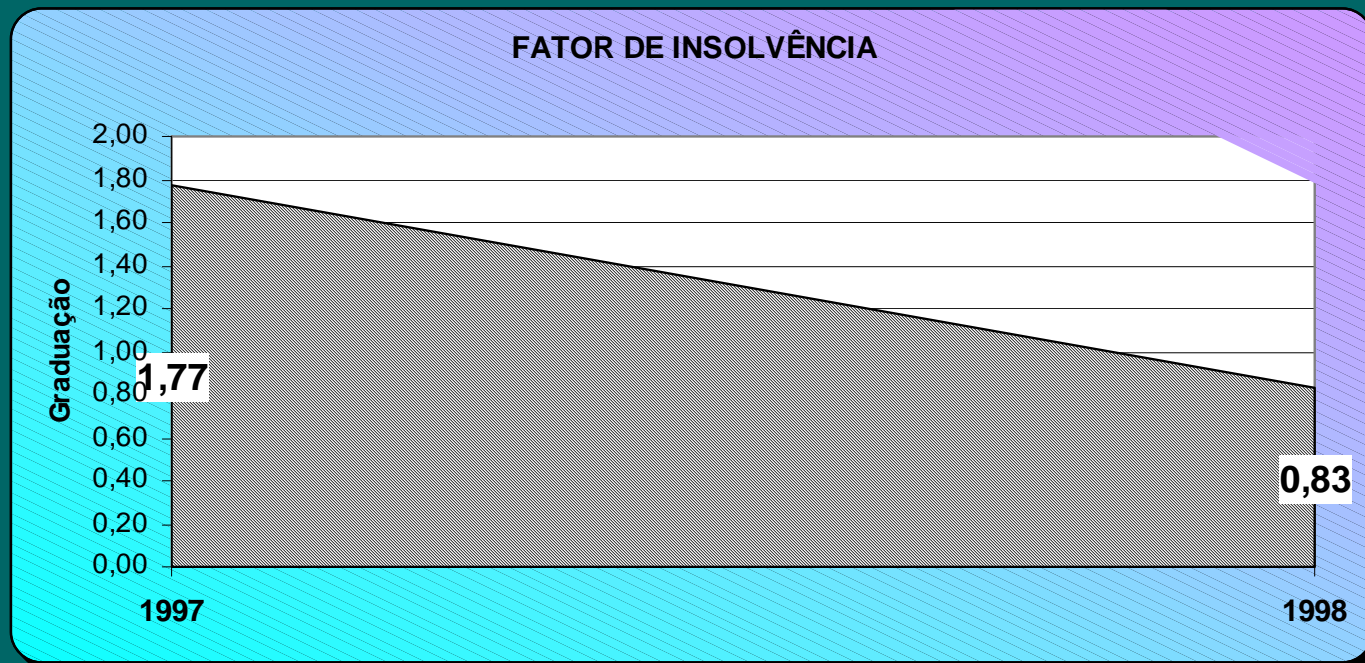
| FÓRMULA | | | O QUE REPRESENTA | 1997 | | | | | 1998 | | | | | | |
|---------|-------------------------------|--------|--|--------|---|--------|---|-------|--------|--------|------|--------|-------|------|-------|
| X1 | Lucro Líquido | x 0,05 | A influência do lucro sobre o Patrimônio líquido | 1.163 | x | 0,05 | = | 0,007 | 618 | x | 0,05 | = | 0,003 | | |
| | Patrimônio Líquido | | | 8.377 | | | | | 9.139 | | | | | | |
| X2 | Ativo Circulante + Real a L P | x 1,65 | A influência do Ativo sobre as exigibilidades | 18.142 | + | 0 | x | 1,65 | 2,278 | 16.090 | + | 0 | x | 1,65 | 1,947 |
| | Exigível Total | | | 13.141 | | | | | | 11.629 | | | | | |
| X3 | Ativo Circulante - Estoques | x 3,55 | A relação entre o Ativo e o Passivo Circulante sem a influência dos riscos | 18.142 | - | 12.723 | x | 3,55 | 1,390 | 16.080 | - | 13.324 | x | 3,55 | 0,841 |
| | Passivo Circulante | | | 13.841 | | | | | | 11.629 | | | | | |
| X4 | Ativo Circulante | x 1,06 | A influência da relação entre o ativo e o passivo a curto prazo | 18.142 | x | 1,06 | = | 1,389 | 16.080 | x | 1,06 | = | 1,466 | | |
| | Passivo Circulante | | | 13.841 | | | | | 11.629 | | | | | | |
| X5 | Exigível Total | x 0,33 | Inexistência de Capital de Giro Próprio | 13.141 | x | 0,33 | = | 0,518 | 13.634 | x | 0,33 | = | 0,492 | | |
| | Patrimônio Líquido | | | 8.377 | | | | | 9.139 | | | | | | |

| | 1997 | 1998 |
|--|--|---|
| X1+X2+X3-X4-X5 = FATOR DE INSOLVÊNCIA | 0,01 + 2,28 + 1,38 - 1,39 - 0,52 = 1,77 | 0,003 + 1,95 + 0,85 - 1,46 - 0,49 = 0,83 |



Pontos Relevantes

↘ Declínio da Solvência



Pontos Relevantes

↘ Declínio da Solvência

| | 1997 | | | | 1998 | | | |
|--|------------------------------------|-----|-------------|--|-------------------------------------|-----|-------------|--|
| | $0,01 + 2,28 + 1,38 - 1,39 - 0,52$ | $=$ | 1,77 | | $0,003 + 1,95 + 0,85 - 1,46 - 0,49$ | $=$ | 0,83 | |



Sugestões Operacionais

1. Traçar e desenvolver internamente estratégias para fortalecer o Capital Próprio, aumentando o volume de recebíveis dos créditos em atraso, bem como racionalizar os custos administrativos;
2. Trabalhar com uma política de Planejamento Estratégico, a começar pelo Orçamento Plurianual, definindo objetivos mais amplos e mais ousados de expansão empresarial.



Agenda para a Contabilidade

A Contabilidade quando recebe os dados representativos dos atos administrativos, submete-os a tratamento específico e somente a partir daí, reúne elementos para prestar informações para a gestão.



Redefinir Plano de Contas Fiscal e Gerencial;



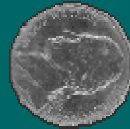
Definir Centros de Custos;



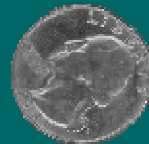
Definir Critérios para Apuração de Custos para Decisão - por Filial;



Definir Visualização Gráfica dos Índices, sistematicamente;



Apresentar P.Eq. por Filial;



Demonstrar indicadores de produtividade.



Informações imprescindíveis à Contabilidade

- Controle de Estoque Mensal pelo critério PM - com definição de Estoque Mínimo e Ponto de Ressuprimento;
- Listagem como valor de Clientes por mês, bem como o atraso de cada título;
 - Idem para Fornecedores;
- Implantação de aplicativo de Controle Fiscal, para definir objetivos para o Planejamento Fiscal e Orçamentário.



Considerações Finais

- As informações oferecidas pelos Demonstrativos Contábeis, mantêm relação direta com o interesse e a importância que a Contabilidade desperta ao empresário



Conduta no Sucesso

- Um empresário sempre inconformado com o seu nível de gastos e com a demora no alcance de seus objetivos.



Postura no Fracasso

- Alto nível de condescendência com as rotinas;
- Conformismo e permissividade com a baixa produtividade;
- Desconhecimento e/ou desinteresse nas informações gerenciais da Contabilidade.



Enfatizando o óbvio . . .

- Como a mercadoria mais rara e portanto mais cara é o dinheiro, o empresário deve ter o domínio matemático exato do Ciclo Operacional e do Ciclo Financeiro do seu negócio, para poder dimensionar o **Custo do Capital de Giro**.
- Caso contrário sempre busca o capital alheio por impossibilidade de administrar o Capital Próprio desperdiçado no giro dos negócios.
- Dessa forma agiram: Grupo Matarazzo, Mappin, G.Aronson, Encol, Mesbla, Lobrás e muitos outros.
- **Todos apresentaram os seguintes sintomas:** Elevados níveis de recebíveis; elevados atrasos nos recebimentos; busca freqüente de capitais alheios; elevada remuneração de terceiros; baixa remuneração dos capitais próprios, além de inflexível curva de gastos administrativos e com pessoal.
- **Atenção.** Nem todos que apresentaram esses sintomas faliram. Mas todos que faliram apresentaram esses sintomas. Portanto, olho vivo.

FIM