

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

LEANDRO DA SILVA PORTO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE TESOURARIA NAS
DECISÕES ESTRATÉGICAS

PORTO ALEGRE

2009

LEANDRO DA SILVA PORTO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE TESOUREARIA NAS
DECISÕES ESTRATÉGICAS

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em Adminis-
tração.**

Orientador: Prof. Roberto Lamb

PORTO ALEGRE

2009

Leandro da Silva Porto

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE TESOURARIA NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em Adminis-
tração.**

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. –

Prof. –

Prof. –

Orientador – Prof. Roberto Lamb – UFRGS

Dedico este trabalho aos meus pais, que me proporcionaram educação e um ambiente familiar para o desenvolvimento de minhas habilidades. A minha namorada, que teve compreensão e me cobrou disciplina, sem isso não seria possível terminar este trabalho. E todos aqueles que me apoiaram ao longo desta trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mais especificamente à faculdade de Administração por proporcionar ambiente acadêmico com notória infra-estrutura que proporcionam o desenvolvimento do aprendizado, experiências e amizades. Agradeço a organização na qual eu trabalho que além de disponibilizar suas informações para a realização deste trabalho, foi compreensível com os momentos que passei até o término deste trabalho. E demais familiares e amigos que contribuíram no desenvolvimento deste trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura Organizacional Rede de Lojas X.....	15
Figura 2: Atribuições da Tesouraria das MPEs	22
Quadro 1: Funções e Atividades da Tesouraria	23
Figura 3: Capital Circulante Líquido (CCL) e Capital de Giro (CDG)	28
Figura 4: Linha do Tempo do Ciclo Operacional e de Caixa	29
Quadro 2: Fórmulas para Cálculo dos Índices de Prazos Médios	30
Figura 5: Fluxograma do Orçamento de Caixa.....	31
Quadro 3: Quadro dos Processos do Setor Administrativo	46
Quadro 4: Quadro dos Processos do Setor Corporativo/ Financeiro.....	47
Quadro 5: Quadro dos Processos do Setor de Recursos Humanos.....	49
Quadro 6: Quadro dos Processos do Setor de Marketing	50
Quadro 7: Quadro dos Processos do Setor de Produto/ Comercial	52
Quadro 8: Quadro dos Processos da Contabilidade Operacional	53
Figura 6: Tela do Software da Empresa - Fluxo de Caixa.	56
Quadro 9: Quadro Recodificação das Formas de Pagamento	58
Figura 7: Tela do Software da Empresa – Ferramenta de Análise.....	59
Quadro 10: Balanço Patrimonial de 2008.....	60
Quadro 11: Demonstração dos Resultados de 2008.....	61
Figura 8: Representação Gráfica dos Ciclos.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Demonstração de Fluxo de Caixa Mensal para MPEs (Método Direto)	32
Tabela 2: Planilha Auxiliar de Recebimento das Vendas	33
Tabela 3: Planilha Auxiliar de Recuperação de Inadimplência	34
Tabela 4: Planilha Auxiliar de Antecipação de Recebíveis	35
Tabela 5: Planilha para Cálculo de Prazo Médio de Dias Antecipados	36
Tabela 6: Planilha para Cálculo de Antecipação Bruta de Recebíveis	37
Tabela 7: Planilha Auxiliar de Pagamento de Compras	38
Tabela 8: Mapa de Controle de Entrega das Mercadorias	38
Tabela 9: Planilha de Despesas Operacionais.....	39
Tabela 10: Planilha de Cálculo dos Ciclos	62
Tabela 11: Planilha de Cálculo do NCG por Venda	64
Tabela 12: Planilha de Cálculo do Autofinanciamento das Vendas.....	64

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1.	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DA ORGANIZAÇÃO	13
1.1.1.	O Ambiente das Micro e Pequenas Empresas	13
1.1.2.	Caracterização da Organização	14
1.1.2.1.	Histórico.....	14
1.1.2.2.	Organograma e Quadro Funcional	14
1.2.	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	16
1.3.	OBJETIVOS	18
1.3.1.	Geral	18
1.3.2.	Específicos	18
1.4.	JUSTIFICATIVA	19
2.	REVISÃO TEÓRICA	20
2.1.	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	20
2.2.	TESOURARIA.....	21
2.2.1.	Gestão de Tesouraria	22
2.2.2.	Planejamento Financeiro	25
2.2.2.1.	Planejamento Financeiro a Curto Prazo	27
2.2.2.2.	Ferramenta Fluxo de Caixa.....	30
3.	MÉTODO DO TRABALHO	42
3.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA	42
3.2.	TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS.....	43
3.2.1.	Dados Secundários	43
3.2.2.	Dados Primários	43
3.3.	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	44
4.	ANÁLISE DE DADOS	45
4.1.	PROCESSOS E COMPETÊNCIAS DAS ÁREAS	45
4.1.1.	Administrativo	45
4.1.2.	Corporativo/ Financeiro	46
4.1.3.	Recursos Humanos	48
4.1.4.	Marketing	49

4.1.5. Produto/ Comercial	51
4.1.6. Contabilidade Operacional	52
4.1.7. Ponto de Venda	54
4.2. ANÁLISE DA TESOUREARIA DA EMPRESA	54
4.2.1. Ferramentas de Gestão	55
4.2.2. Análise do Caixa da Empresa	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	73
ANEXO A – CURRICULUM VITAE	75
ANEXO B – HISTÓRICO DO CURSO	77

RESUMO

No Brasil, a maioria das empresas é de micro ou pequeno porte, sendo de extrema importância para a conjuntura socioeconômica, entretanto estas possuem um tipo de gestão administrativa pouco especializada e muito ligada à personalidade e às características de seus proprietários. Sendo assim criam-se empresas com bons produtos, porém com pouco conhecimento técnico dos processos que envolvem a administração de uma empresa. Conseqüentemente, a função financeira é relegada a um segundo plano, preocupando-se basicamente com as entradas e saídas de caixa.

Buscando modificar este cenário, este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo demonstrar que as estratégias tomadas pelas empresas têm impacto direto no seu fluxo de caixa, e quando as ferramentas de auxílio à gestão da tesouraria são ineficientes ou inexistentes as empresas tornam-se vulneráveis ao mercado, podendo levar a falência do empreendimento.

Utilizando-se de uma pesquisa qualitativa do tipo consultoria, na qual o pesquisador busca diagnosticar os possíveis problemas e propor melhorias, foi realizada uma comparação do modelo de gestão de tesouraria utilizado pela Rede de Lojas X com os modelos sugeridos pela literatura específica e avaliados os benefícios que estes poderão trazer à empresa, em termos de eficiência das ferramentas de gestão, da utilização da tecnologia da informação, da capacitação dos colaboradores envolvidos e da interação da gestão do caixa com os agentes externos à empresa.

PALAVRAS-CHAVES: Tesouraria, Capital de Giro, Fluxo de Caixa, estratégias financeiras, Micro e Pequena Empresa.

ABSTRACT

In Brazil, the majority of companies are of micro or small size, and are of extreme social-economical importance. But the administration process is not very specialized and it depends a lot on the character of the owners. Therefore, companies create good products but with little technical knowledge of the process that is needed for administrating a company, and its financial function. Consequently, its finances are of second importance, and cash-flow becomes its main concern.

Trying to modify this scenario, this dissertation aims to demonstrate, that the strategies adopted by companies have a direct impact on your cash flow. When tools to aid cash management are ineffective or no existent companies become vulnerable to the markets and can lead to bankruptcy of the enterprise.

Using a qualitative research consultancy type the researcher will try to diagnose the possible problems and suggest improvements. We will perform a comparison of the model of cash management used by Rede de Lojas X with the models suggested in the literature. We will study the benefits they can bring to the company in terms of efficiency management tools, the use of information technology, the training of staff involved and the interaction with the box-people outside the company.

KEY WORDS: Treasury, Working Capital, Cash Flow, financial strategies, Micro and Small Bussiness.

1. INTRODUÇÃO

A permanente concorrência do mercado com o desenvolvimento de técnicas apuradas de produção, comercialização e gestão aliado aos avanços tecnológicos motivam um olhar crítico sobre as técnicas e procedimentos utilizados na gestão das empresas, principalmente no que se refere à administração financeira. É preciso competência e profissionalismo para que a empresa continue gerando resultado e perpetuando-se, principalmente no setor que tem por finalidade maximizar o valor da empresa para seus proprietários, desta forma é necessidade imediata a implantação de novos métodos de gestão que auxiliem nas decisões estratégicas das organizações.

Na primeira parte deste trabalho é realizada a caracterização do ambiente geral das micro e pequenas empresas do Brasil (MPEs). Inserida neste universo, é apresentada a organização de pesquisa e a sua estrutura. Partindo do ambiente geral apresentado e utilizando a organização pesquisada como exemplo, é apresentada a situação problema que determina os objetivos deste trabalho, na qual se caracteriza por apresentar a forma com que a gestão de tesouraria vem sendo trabalhada nas MPEs e o impacto que isto ocasiona no caixa da empresa.

Após esta etapa é realizado o diagnóstico da estrutura de tesouraria da organização, por meio da análise dos dados internos e ferramentas utilizadas para auxílio à gestão de tesouraria, de observações cotidianas e entrevistas com gestores e responsáveis das áreas.

Na terceira etapa, os dados obtidos são apresentados por meio de relatórios, planilhas e tabela, com o intuito de demonstrar a situação em que se encontra a tesouraria da empresa e o impacto desta situação do ponto de vista do caixa. Por fim, foram feitas críticas de forma comparativa dos dados obtidos e interpretados com base na literatura do tema, sugerindo melhorias, bem como ressaltando os benefícios que estas melhorias proporcionaram à empresa tanto em lucratividade quanto na tomada de decisões estratégicas.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DA ORGANIZAÇÃO

1.1.1. O Ambiente das Micro e Pequenas Empresas

Conforme Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2008, realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) em conjunto com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) indicam que o total de empresas em atividade no Brasil, com e sem empregados é de 6.073.056 unidades, destas 37% possuem empregados, do total dos estabelecimentos com empregados, 97% são de micro e pequeno porte.

De acordo com o SEBRAE, classifica-se como Micro Empresa aquelas que possuem não mais do que 19 funcionários no setor industrial e 9 no comércio e serviços, com um faturamento bruto anual não superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinquenta e cinco reais com quatorze centavos reais); e como Pequena Empresa aquelas que possuem de 20 a 99 funcionários no setor industrial e de 10 a 49 funcionários no comércio e serviços, com um faturamento bruto anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Segundo Carmo e Pontes (1999), as MPEs pertencem normalmente a um indivíduo, a grupos familiares ou a pequenas sociedades. No Brasil, geralmente não recorrem ao mercado de capitais, possuem um tipo de administração pouco especializada e são muito ligadas às características e a personalidade de seus proprietários. Desta forma criam-se empresas com bons produtos, porém com pouco conhecimento técnico dos processos que envolvem administrar uma empresa, sendo estes realizados de maneira empírica e baseados nas habilidades dos proprietários.

1.1.2. Caracterização da Organização

1.1.2.1. Histórico

Atuando no segmento do Varejo tendo como principais produtos Calçados, Confeções e Acessórios, a Rede de Lojas X é uma empresa de pequeno porte considerando a classificação atribuída as empresas pelo SEBRAE quanto ao número de funcionários e faturamento anual.

A formação da Rede de Lojas X iniciou-se em Santa Maria-RS no final em 1995 por dois sócios da mesma família, constituindo-se uma empresa familiar. Ao longo dos anos a empresa cresceu e ganhou características de uma rede de lojas, atingindo um número expressivo de estabelecimentos na cidade de Santa Maria-RS e arredores.

Contudo, em meados do ano de 2006 ocorreu um rompimento societário, em que a rede de lojas foi dividida e cada sócio passou a administrar, isoladamente, suas lojas. A separação societária manteve uma herança que não foi apagada, tanto nos aspectos positivos quanto negativos, que acabou se incorporando ao modelo de negócio Rede de Lojas X.

A principal mudança ocorrida após o rompimento societário foi a modificação do papel da administração da empresa, segundo o modelo descrito pelo sócio-diretor, a administração das lojas deve participar menos de processos operacionais, delegando-os a terceiros e estando disponível para a realização da gestão.

1.1.2.2. Organograma e Quadro Funcional

De acordo com as observações apresentadas neste trabalho, no segundo semestre do ano 2009, a estrutura organizacional da Rede de Lojas X era constituída de quatro lojas espelhadas pelas cidades de Santa Maria e Porto Alegre no Rio Grande do Sul, uma administração e quatro prestadores de serviços, sendo duas áreas de contabilidades, um escritório jurídico e um técnico de informática conforme é ilustrado na figura 2.

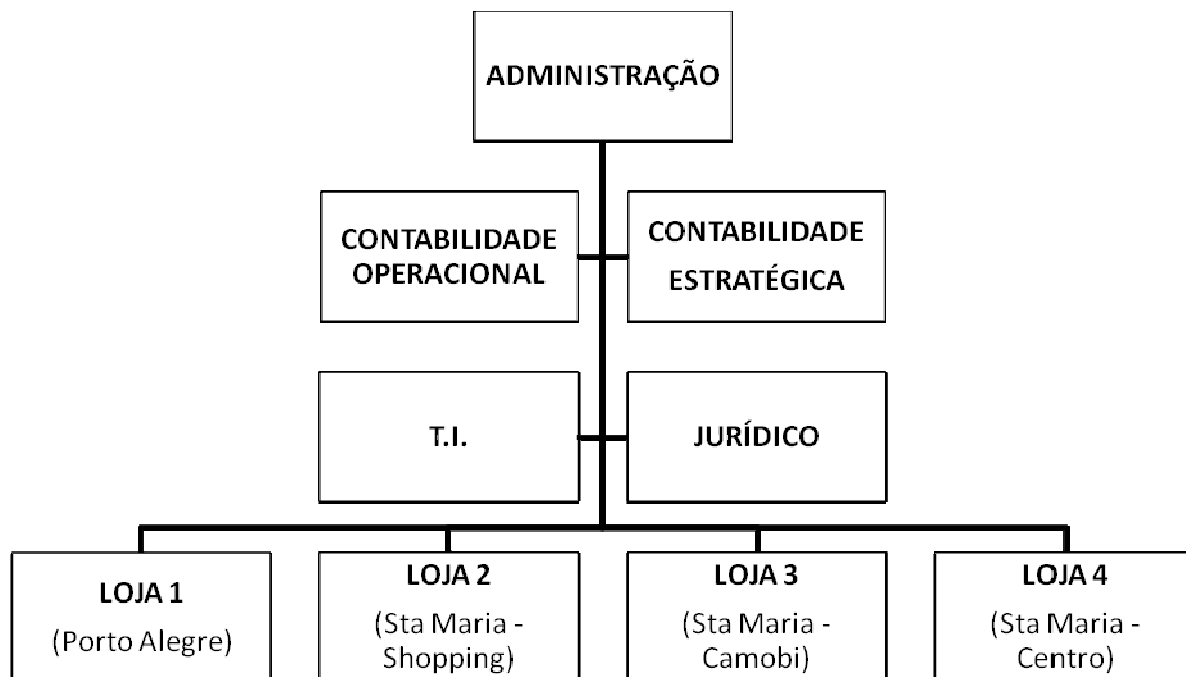


Figura 1: Estrutura Organizacional Rede de Lojas X
 FONTE: O autor (2009).

Internamente, a empresa é formada pelo escritório administrativo juntamente com as Lojas, externamente à empresa é formada por terceirizados que realizam as tarefas de prestador de serviço ou de apoio estratégico.

O escritório que administra as lojas, representado no organograma pela Administração, é composto por cinco colaboradores – uma assistente administrativa; uma assistente de marketing; uma gerente de produto/comercial; e um gerente corporativo/financeiro – e dois sócios sendo um deles responsável pela área de Recursos Humanos e o outro Diretor/ Presidente.

As Lojas são compostas por uma gerente e uma ou mais consultoras de venda. Ao todo a empresa possui quatro gerentes de loja e mais dez consultores de venda, dois na Loja 1, cinco na Loja 2 e três na Loja 3, a Loja 4 possui apenas a Gerente devido ao tamanho e faturamento.

Externamente, temos prestadores de serviço no modelo de *staff*, auxiliando na tomada de decisão, e terceirizados como a Contabilidade Operacional, que além de realizar as funções de uma contabilidade tradicional (Apuração de Tributos, Departamento de Pessoal, Balanços, etc.) participa de processos internos da empresa realizando serviços semelhantes ao de uma controladoria.

Segundo Tung (1993, p.89) o *Controller* designava, inicialmente, o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas, atualmente esta função foi ampliada para organizar e zelar pelos dados relevantes à tomada de decisão dos gestores, por meio da contabilidade de custos, auditoria dos processos operacionais, dos tributos e dos sistemas de informação. Desta forma, os serviços prestados por este terceirizado são de vital importância para a área de tesouraria da empresa.

Diferentemente da contabilidade operacional, o escritório de Contabilidade Estratégico, como é denominado pela empresa, é um terceirizado que trabalha como assessoria tributária. Dentre suas atribuições temos a busca por redução de carga tributária paga pela empresa, discussões de débitos e créditos tributários junto ao Ministério da Fazenda, entre outras questões de importância estratégicas para a empresa.

O Escritório Jurídico e a T.I são prestadores de serviços que trabalham principalmente por demanda, mas também dão suporte em decisões estratégicas. A área de T.I. ainda é atendida pelo fornecedor do programa de gestão utilizado pelas lojas. Este atendimento é constituído de treinamento, suporte a dúvidas e atualização do software.

1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A gestão financeira das micro e pequenas empresas (MPEs) geralmente é trabalhada de forma reativa e sem conhecimento técnico necessário para a condução da área que segundo Ross, Jordan e Westerfield (2000, p. 43) tem por objetivo maximizar valor para os seus acionistas. Como consequência muitas empresas, mesmo apresentando excelentes receitas operacionais, não geram valor aos acionistas, que no caso das MPEs são os próprios proprietários-dirigentes.

Conforme Braga (1995, p.35), nas pequenas empresas, as atividades relacionadas com a função financeira, geralmente, ficam sob a responsabilidade

de um dos sócios. Não é raro essa pessoa acumular outras funções e relegar a área financeira a um segundo plano, preocupando-se basicamente com a administração das disponibilidades. Como conseqüências apresentam-se problemas elementares na condução das tarefas da gestão de tesouraria, como o contas a pagar, contas a receber, conciliação bancária, fluxo de caixa, entre outras ferramentas essenciais para análise dos resultados financeiros obtidos pela operação da empresa.

A tesouraria é uma das áreas mais importantes dentro de uma organização, pois assegura os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa. Tal relevância faz com que esta área deva ser tratada de maneira estratégica. No entanto, as características comuns das MPEs contrariam a literatura financeira em virtude da limitação dos recursos e informalidade dos processos.

Tendo em vista a representatividade das MPEs no mercado nacional e sua importância socioeconômica na geração de empregos, recolhimento de impostos e movimentação do mercado interno, torna-se relevante a avaliação das técnicas utilizadas na gestão de tesouraria das MPEs e a sugestão de melhorias nestes processos de acordo com o que a literatura da administração financeira preconiza, como, por exemplo, a utilização de ferramentas de gestão como o fluxo de caixa, a demonstração do resultado do exercício, o planejamento financeiro, sistemas de informações gerenciais integrados com as áreas servindo de auxílio no armazenamento e apresentação das informações acerca da empresa.

A utilização destas técnicas administrativas pelas MPEs, sobretudo na gestão de tesouraria, torna possível o monitoramento das transações financeiras, as avaliações ao longo do tempo, e o estabelecimento de parâmetros de desempenho. Permite também estabelecer parâmetros para avaliar as interações sistêmicas com os agentes externos à empresa como, o pagamento de fornecedores, recebimento de clientes, a atuação nos mercados financeiros e de capitais, avaliação financeira macro-econômica, avaliação financeira de concorrentes e clientes.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Geral

Demonstrar a importância da gestão de tesouraria como ferramenta de auxílio à tomada de decisões estratégicas, bem como na identificação de problemas estruturais, a partir da avaliação da Rede de Lojas X.

1.3.2. Específicos

- Analisar as ferramentas de controle utilizadas pela Tesouraria e como estes controles são realizados em termos de tecnologia de Informação;
- Verificar a capacitação dos funcionários envolvidos nos processos da tesouraria ou impactantes a ela;
- Identificar a interferência dos agentes externos no caixa da empresa;
- Implementar melhorias na atual estrutura de gestão de tesouraria da empresa com base na literatura específica;
- Utilizar as informações da Tesouraria como norteador das estratégias adotadas pela empresa.

1.4. JUSTIFICATIVA

A existência de controles internos eficientes e interrelacionados com os agentes externos é indispensáveis em qualquer organização para que esta consiga dimensionar suas operações em números, que reflitam a capacidade de geração de caixa para a liquidação dos compromissos e de lucro aos proprietários.

A Tesouraria realiza o controle das informações financeiras oriundas de todos os departamentos da empresa e também administra a aplicação dos recursos operacionais. Tal importância faz com a área de tesouraria esteja relacionada diretamente com setores estratégicos e decisórios das empresas.

Buscando demonstrar os efeitos positivos que a organização da gestão de tesouraria e a utilização de ferramentas de auxílio à gestão podem trazer à empresa em termos suporte para a tomada de decisões estratégicas, foi utilizada a Rede de Lojas X como parâmetro para este estudo, buscando demonstrar os benefícios que a empresa terá nas suas tomadas de decisão.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Para Welsch (1993), buscar o êxito em longo prazo requer uma série de decisões administrativas que possam gerar planos e ações destinadas a assegurar os influxos essenciais à sustentação dos fluxos de saída planejados pela empresa, para que sejam obtidos níveis realistas de lucros e retorno dos investimentos.

Para Brigham (1999) os administradores financeiros decidem as condições de crédito sob as quais os clientes devem comprar o volume de estoques que as empresas devem ter, quanto de caixa deve manter, se a empresa deve analisar fusões e aquisições e quanto dos lucros deve ser reinvestido no negócio, em vez de pagos como dividendos.

A junção destas idéias nos leva ao princípio básico da administração financeira, que segundo Ross, Jordan e Westerfield (2000, p.43) é maximizar o valor corrente de cada ação existente numa sociedade por ações, em outras palavras, é aumentar o patrimônio empresarial gerando valor para seus proprietários.

O desafio das empresas de qualquer porte é gerar dinheiro no caixa, pois segundo Damodaran (2002, p.441), não é o crescimento das receitas ou dos lucros que cria valor, mas sim o dos fluxos de caixa gerados para os investidores. Há empresas que geram crescimento estrondoso de receitas, contudo não chegam ao lucro e outras altamente lucrativas, porém com pouco fluxo de caixa disponível devido as suas necessidades de reinvestimento.

Para Ansoff (1977, p.4) as empresas têm que tomar três tipos de decisões distintas: estratégicas, tudo o que se refere às relações entre a empresa e o seu ambiente; administrativa, preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa de modo a criar possibilidade de execução com os melhores resultados; e operacionais, estão ligadas à obtenção dos indicadores desejados.

Estas decisões são inerentes ao administrador financeiro, pois é necessário planejamento, execução e controle dos fluxos financeiros da empresa.

De acordo com (FREZATTI, 2008, p.8)

Decidir significa optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco etc. nessa visão, decidir antecipadamente significa controlar o seu próprio futuro.

2.2. TESOURARIA

A sobrevivência operacional de uma pequena empresa origina-se da capacidade da empresa gerar caixa. Para tal é necessária a existência de controles internos eficientes e interrelacionados com os agentes externos. A Tesouraria realiza o controle das informações financeiras oriundas de todos os departamentos da empresa, conforme destaca Hoji, 2000, p.137:

Direta ou indiretamente, todas as áreas da empresa mantêm algum tipo de vínculo com a área de tesouraria. Se numa empresa existem as áreas industrial, comercial e administrativa, todas elas fornecem informações e dados para a elaboração da provisão do fluxo de caixa. Praticamente, todos os atos praticados por outras áreas acabam transformando-se em contas a pagar ou a receber. E, conseqüentemente, seus valores transitam pela Tesouraria.

Conforme descrito, a Tesouraria assume um papel de apoio nas decisões estratégicas das empresas, uma vez que se o caixa está com recursos limitados, desenvolve-se planos de redução de custos em todas as áreas, novas políticas de compras, reavaliação de estratégias de vendas com o marketing, entre outras ações. Ou seja, cabe à Tesouraria garantir os recursos e instrumentos necessários para a manutenção e viabilização das estratégias empresariais.

O objetivo central de tesouraria é comum na literatura – assegurar os recursos e instrumentos financeiros para a empresa, no entanto, as atribuições e competências dos tesoureiros são as mais variadas, Hoji (2000) apresenta uma estrutura genérica à tesouraria, conforme figura abaixo.

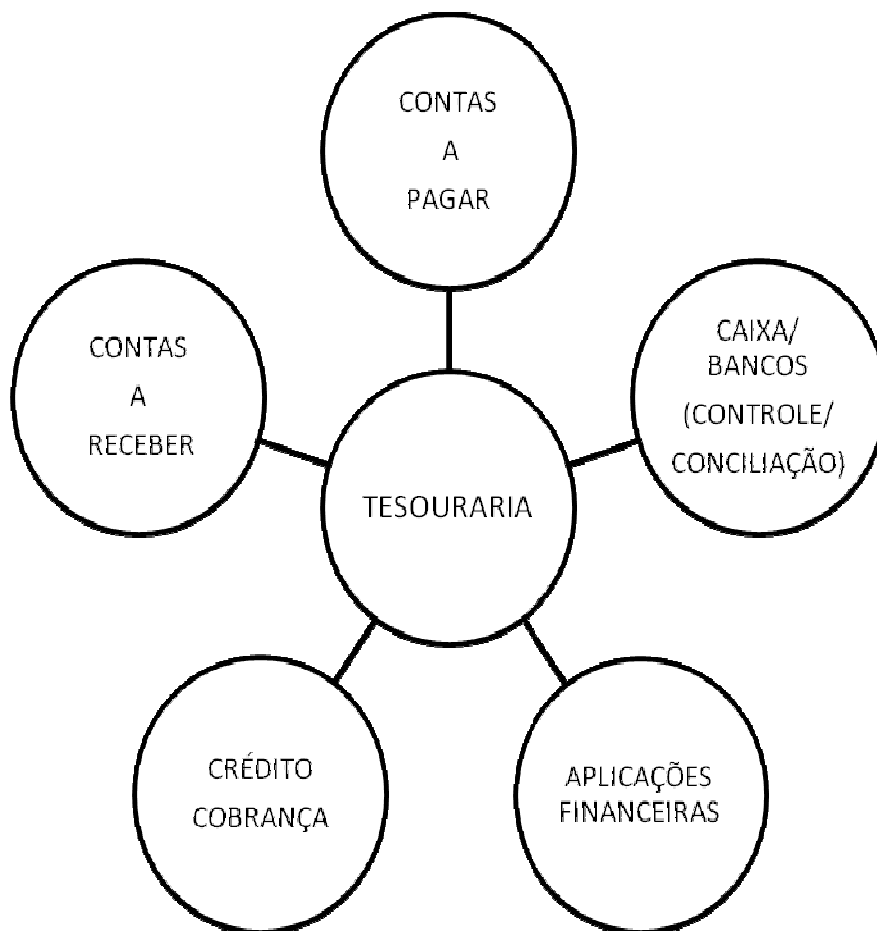


Figura 2: Atribuições da Tesouraria das MPEs
 FONTE: Adaptado de Hoji (2000, p.175).

2.2.1. Gestão de Tesouraria

Conforme observado por Stone e Freemann (1985, p.5), gestão consiste no processo de planejar, organizar, liderar e controlar recursos, visando atingir determinados objetivos. A literatura enfatiza as atribuições do gestor da tesouraria no gerenciamento eficiente do caixa como fator de contribuição para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa.

As atribuições e responsabilidades seguem um padrão no que se refere às funções e atividades descritas pelos autores, estando planejamento financeiro e a administração de fluxo de caixa entre as funções mais importantes para as organizações, conforme quadro abaixo.

FUNÇÕES	ATIVIDADES
PLANEJAMENTO FINANCEIRO	Elaborar projeção de fluxo de caixa Analisar estrutura de capital e alternativas de financiamento Estabelecer política de aplicação financeira
ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	Controlar os recursos disponíveis em bancos e em caixa Elaborar e analisar a Demonstração de Fluxo de Caixa Realizado Fazer conciliação bancária Projetar e realizar ações para suprir insuficiências. Planejar e executar ações para maximizar as sobras. Investigar alternativas de financiamento de capital de giro Analisar antecipações de recebimento e pagamentos
NEGOCIAÇÃO E CONTROLE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	Negociar e controlar as aplicações financeiras Estabelecer limites de crédito para operar com instituições financeiras Controlar e analisar a rentabilidade das aplicações financeiras
NEGOCIAÇÃO E CONTROLE DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	Analisar os aspectos legais de financiamentos Negociar linhas de crédito com instituições financeiras Negociar e controlar empréstimos e financiamentos bancários Controlar e analisar os custos de empréstimos e financiamentos Controlar adiantamentos a fornecedores Fiscalizar abatimentos e devoluções de mercadorias
CONTAS A PAGAR	Verificar cobranças bancárias e cobranças em carteira Liberar duplicatas para pagamento

Quadro 1: Funções e Atividades da Tesouraria
FONTE: Zanchin (2002, p.29).

Existem variações da administração financeira no que se refere à função da tesouraria, de acordo com a realidade financeira e estrutural das organizações. Em grandes organizações é possível existir o Vice-Presidente de Finanças, o Diretor de tesoureiro e o Diretor de controle.

Conforme definição de Braga (1995, p.35-36):

O Vice-Presidente (ou Diretor Financeiro):

- É o principal executivo da área financeira, reportando-se diretamente a presidência;
- Formula a política financeira global da empresa e das suas subsidiárias;
- Representa a empresa:

- Perante os órgãos públicos e instituições ligadas ao mercado de capitais;
 - Na assinatura de grandes contratos de compra, de venda, de financiamento, etc;
 - Muito mais do que um “homem do dinheiro”, ele é um homem de negócios.
- O tesoureiro:
- Desenvolve funções executivas (é um “homem de linha”);
 - Mantém relações externas com banqueiros e outros credores;
 - Administra os fluxos de recursos financeiros;
 - É responsável pela liquidez da empresa.
- O Controller:
- Desenvolve funções de assessoria (é um “homem de staff”);
 - Mantém relações internas, envolvendo-se com todas as áreas;
 - É o inspetor dos assuntos financeiros (não se confundindo com o auditor interno).

Para Ross, Jordan e Westerfield (2000, p.38) em uma grande empresa a controladoria lida com a contabilidade de custos e financeira, pagamento de impostos e sistemas de informações gerenciais. Já a tesouraria é responsável pela administração do caixa e dos créditos da empresa, pelas despesas de capital e pelo planejamento financeiro. Entretanto, nas pequenas empresas estas atividades podem ser desempenhadas pela mesma pessoa.

Deve-se destacar a figura do administrador financeiro nas MPEs empresas, e sua importância estratégica. Para tanto, este profissional tem que estar constantemente envolvido nos acontecimentos do campo das finanças, aprimorando técnicas e conhecimentos que venham contribuir para suas ações decisórias.

Para o processo de tomada de decisão, Frezatti (1997, p.28) afirma que a utilização da ferramenta fluxo de caixa juntamente com os relatórios gerenciais gerados pela contabilidade servirá de subsídio ao gestor. Nas MPEs é de fundamental importância a aproximação da contabilidade com o gestor da tesouraria, pois ambos irão contribuir para confecção dos relatórios para o gestor.

É aconselhável que estes profissionais utilizem a Tecnologia da Informação (T.I.) para monitorar e armazenar as informações que circulam pela tesouraria e pela contabilidade, como planilhas eletrônicas, bancos de dados, *software* específicos para o ramo empresarial, com o qual o tesoureiro possa utili-

zar como auxílio na criação do planejamento financeiro e demais rotinas da área.

Para Braga (1995, p.33) pode-se dizer que a administração financeira começa aonde termina a contabilidade. Os dados fornecidos pela contabilidade servirão para a tesouraria avaliar a situação econômico-financeira da empresa, os efeitos das decisões tomadas, para correção de rumos e para o desenvolvimento de planos operacionais.

O plano operacional servirá como norte para a organização para determinado período, uma vez que permitira que as estratégias da empresa sejam viabilizadas, implantadas e integradas. Conforme Frezatti (2008, p.54 – 55):

O plano financeiro corresponde à etapa do plano em que as demonstrações financeiras são disponibilizadas e a análise global é viabilizada. A função do plano financeiro consiste em permitir que todas as decisões tomadas nos vários subplanos sejam transformadas em um único denominador, no caso o monetário.

De acordo com Bodie (1999, p.414) o planejamento financeiro é um processo dinâmico que percorre um ciclo de montagem de planos, sua implementação e revisão à luz dos resultados reais. O qual servirá para a tomada de decisões no presente que impactarão no futuro.

Constantemente, esta atividade de planejamento estratégico e operacional é suprimida nas MPEs, sendo realizadas apenas ações emergenciais e tarefas rotineiras. Isso dificulta a capacidade de antever as alterações macroeconômicas, ou mesmo as dificuldades e falhas internas tornando o horizonte de tempo para a tomada de decisão curtíssima.

2.2.2. Planejamento Financeiro

As MPEs carecem de uma ferramenta que seja capaz de analisar profundamente os impactos de suas decisões de forma antecipada, utilizando-se de conhecimento empíricos que acabam deixando a organização vulnerável às mudanças cada vez mais freqüentes de mercado. O planejamento financeiro não se limita a uma ferramenta de operacionalização do que a empresa pensa para o futuro, mas sim em uma ferramenta que cria uma visão crítica de negó-

cio, discute e analisa hipóteses, estuda variáveis, e, acima de tudo uma ferramenta que trás o conhecimento e o autoconhecimento para o negócio.

No contexto da economia global, para manter-se no mercado de forma ativa é necessário analisar profundamente as estratégias estabelecidas tornando-se indispensável um modelo de planejamento de forma a alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Para Ross, Jordan e Westerfield (2000, p.416), o planejamento financeiro abrange a política de cobrança, monitoramento e controle de contas a receber, decisões de política de crédito, decisões sobre compras, necessidades de matérias-primas, informações sobre fluxo de caixa, aplicações e ou captação de recursos.

Para Zdanowicz (2003, p. 127) o planejamento financeiro deve obedecer a alguns princípios básicos na sua elaboração como:

- a) **Exequível:** a meta planejada deve ser viável, ou seja, possível de ser realizada, de acordo com a realidade da empresa;
- b) **Objetivo e quantificável:** o planejamento não deve se basear em dados hipotéticos, opiniões subjetivas, especulações, mas sim utilizar-se de dados objetivos com tratamento estatístico;
- c) **Flexibilidade:** ao elaborar é conveniente fixar margens de segurança para frear situações imprevistas;
- d) **Unidade:** todos os planos específicos da empresa devem integrar-se a um plano geral, deve existir um equilíbrio e interação entre eles.

Além destas premissas, Zdanowicz (2003, p132) recomenda que no processo de implantação seja usada a consagrada técnica do PDCA (P → *Plan* = planejar; D → *Do* = Fazer; C → *Check* = Checar; A → *Action* = Agir), de acordo com estas técnicas as estratégias adotadas devem ser periodicamente revistas e avaliadas por meio de métricas.

O planejamento financeiro deve tornar-se o principal instrumento para a tomada de decisão estratégica, entretanto as questões operacionais e de curto prazo devem ser monitoradas constantemente de maneira a tornar as exceções do mercado menos impactante no planejamento traçado. Principalmente para as MPEs, pois de acordo com Ross, Jordan e Westerfield (2000, p.411), uma das razões freqüentemente citadas em falências é a falta de recursos financeiros adequados a curto prazo, tornando o planejamento financeiro de curto prazo essencialmente importante.

2.2.2.1. Planejamento Financeiro a Curto Prazo

O horizonte das operações e dos planos estratégicos das MPEs normalmente não é superior a dois anos, desta forma, torna-se indispensável à atuação do Tesoureiro a curto prazo de maneira a manter os fluxos de entradas e saídas de caixa sob controle.

As finanças de curto prazo preocupam-se principalmente com a análise de decisões que afetam os ativos e passivos circulantes de uma empresa, como a manutenção da capacidade de honrar seus compromissos, liquidez; e o êxito econômico obtido pela empresa em relação ao capital nela investido, ou seja, a Rentabilidade. Para tanto, compete ao Tesoureiro a administração do Capital de Giro, da Necessidade de Capital de Giro, dos Ciclos Operacionais e de Caixa e dos saldos da Tesouraria.

Conforme Ross, Jordan e Westerfield (2000, p.412), o Capital de Giro Líquido é dado pela diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, o ativo circulante é composto por caixa e outros ativos que, conforme se espera, serão convertidos em caixa no prazo de um ano, já o passivo circulante são obrigações que, conforme se prevê, exigiram o pagamento dentro do prazo de um ano. Contudo para Braga (1995, p.85), com um ativo circulante maior que o passivo circulante, a empresa apresenta um risco de insolvência menor, entretanto se houver elevada participação de estoque de realização difícil ou demorada, a folga financeira torna-se ilusória.

O Capital de Giro Líquido também pode ser chamado de Capital Circulante Líquido (CCL), Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p.11) apresentam o conceito econômico-financeiro do CCL, o Capital de Giro (CDG), o qual é formado pela diferença entre o passivo permanente e ativo permanente, o resultado do CCL e CDG é o mesmo, conforme demonstrado na figura 3 a seguir, contudo o CDG demonstra as fontes que financiam a Necessidade de Capital de Giro da empresa, podendo ser próprias, quando oriundos do Patrimônio Líquido (PL), ou de terceiros, quando oriundo do Exigível a Longo Prazo (ELP).

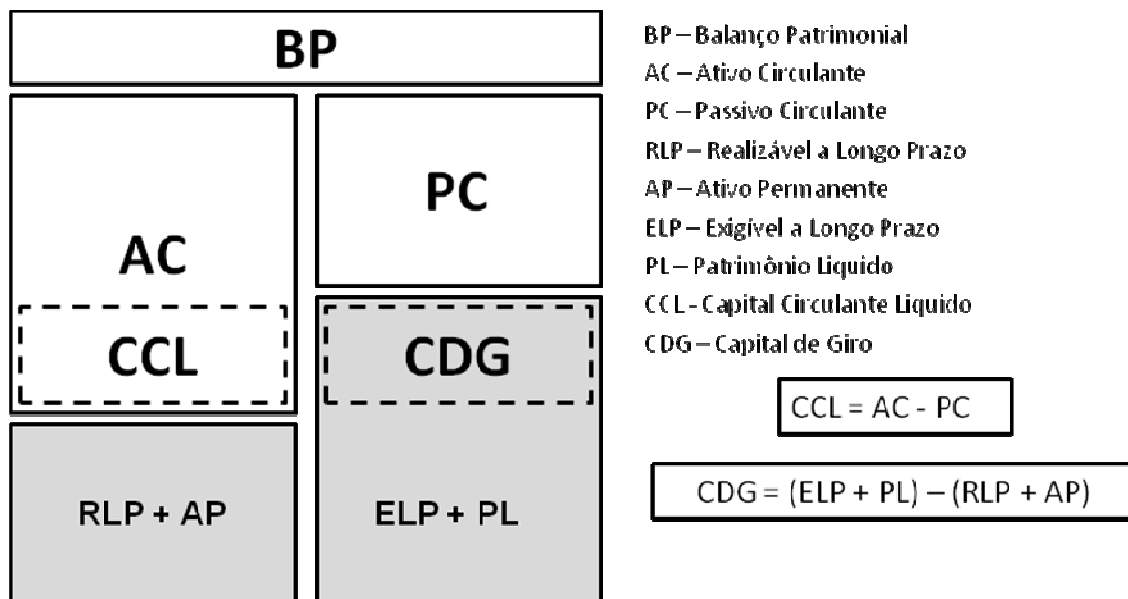


Figura 3: Capital Circulante Líquido (CCL) e Capital de Giro (CDG)

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de Braga (1995, p.84).

De acordo com Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p.9), diferentemente do conceito de CCL, a Necessidade de Capital de Giro representa o saldo das contas cíclicas ligadas à operação da empresa, dado pela diferença entre as contas do ativo circulante cíclico ou ativo circulante operacional (ACO) e o passivo circulante cíclico ou passivo circulante operacional (PCO). A partir do nome das contas subentende-se que o ACO e PCO são compostos por todas as contas oriundas da atividade operacional da empresa, como duplicatas a receber, estoques, impostos a compensar, duplicatas a pagar, salários e encargos, impostos ligados as vendas entre outras contas operacionais.

Portanto a NCG constitui a medida do financiamento não operacional necessário para giro, ou seja, o montante que a empresa necessita tomar junto a terceiros para financiar seu ativo circulante em decorrência das atividades de comprar, produzir e vender. Este montante está relacionado à tesouraria da empresa, a qual será formada pela diferença entre o CDG e o NCG, conforme formula abaixo:

$$T = CDG - NCG$$

O saldo de tesouraria oscila em função da NCG da empresa e a partir da definição dos fluxos de entradas e saídas de recursos é possível detectar a

necessidade de empréstimos de curto prazo ou aplicações financeiras. Estes fluxos sofrem os impactos das estratégias adotadas nas atividades operacionais e financeiras, ou seja, os prazos médios de contas a pagar, contas a receber e estoque, que compõe os ciclos operacionais.

Segundo Ross, Jordan e Westerfield (2000, p.414) o ciclo operacional compreende o período entre a compra de mercadorias e o recebimento das vendas no caixa da empresa, dentro do ciclo operacional temos o ciclo de caixa que é o período que compreende o desembolso de caixa e o recebimento de caixa. No ciclo operacional ainda existe o período de estoque, que é o período entre a compra e a venda da mercadoria; e o período de contas a pagar que é o período entre o recebimento do estoque e o seu pagamento.

Pode-se elucidar o ciclo operacional e de caixa de uma empresa pela figura a seguir:

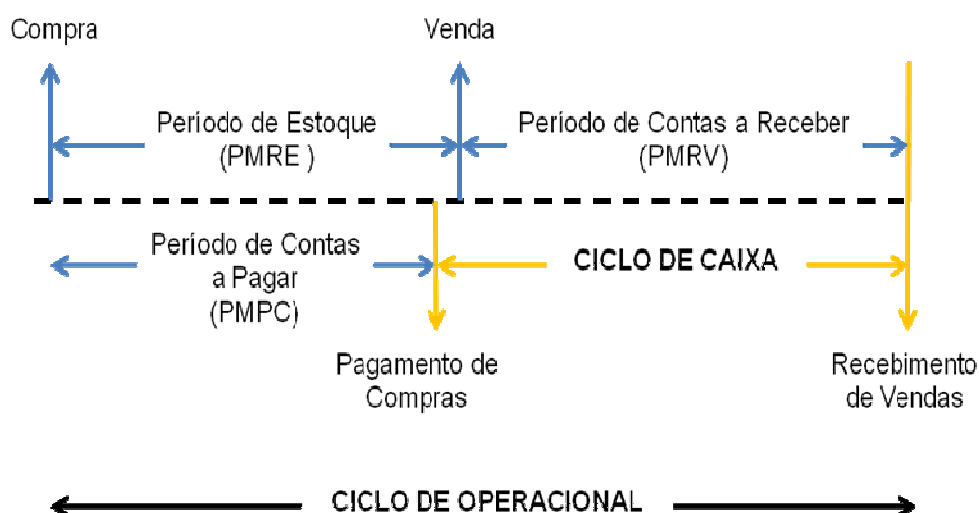


Figura 4: Linha do Tempo do Ciclo Operacional e de Caixa

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de Ross, Jordan e Westerfield (2000, p.415).

De acordo com Matarazzo (2007, p.311) existem basicamente três índices de prazos médios que compõem estes ciclos e que podem ser encontrados a partir das demonstrações financeiras. O Prazo Médio de Recebimento de Vendas, Prazo Médio de Renovação de Estoque e o Prazo Médio de Pagamento de Compras, indicados na Figura 3 por PMRV, PMRE e PMPC, respectivamente.

A seguir quadro resumo das fórmulas para cálculo dos índices de prazos médios.

PMRV = 360	x	$\frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas}}$
PMRE = 360	x	$\frac{\text{Estoques}}{\text{Custo da Mercadoria vendida}}$
PMPC = 360	x	$\frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}}$

Quadro 2: Fórmulas para Cálculo dos Índices de Prazos Médios
 FONTE: Matarazzo (2007, p.311).

A determinação das políticas de funcionamento dos ciclos operacionais e de caixa envolve agentes externos como fornecedores e clientes, bem como os processos das diferentes áreas de uma organização. De tal forma que as estratégias adotadas para o funcionamento de cada um destes ciclos devem compor o planejamento financeiro da empresa e ter a concordância do Gestor de Tesouraria, haja vista que o seu impacto ocorre diretamente no fluxo das entradas e saídas monetária, ou seja, no Fluxo de Caixa.

2.2.2.2. Ferramenta Fluxo de Caixa

O orçamento de caixa faz parte do orçamento geral de uma empresa que planeja suas operações por períodos curtos de seis meses a um ano, podendo ser por períodos menores. Também conhecido por projeção de fluxo de caixa, suas projeções devem ser atualizadas com base em fluxos realizados, ajustando as premissas e condições de mercados para que o planejamento financeiro possa proporcionar informações mais precisas e de possível utilização em decisões estratégicas.

Concomitantemente, para que o fluxo de caixa torne-se uma ferramenta de gestão importante para a empresa, é indispensável que os dados oriundos das outras áreas relacionadas estejam integrados em tempo real e sejam confiáveis. Por exemplo, uma mudança no prazo de recebimento das vendas em função de uma necessidade momentânea de mercado deve ser refletida imediatamente na projeção de caixa da empresa.

Para Zdanowicz (2003, p. 290), um desenho de proposta orçamentária será completo e consistente quando se elaborar o planejamento e controle de todas as atividades operacionais da empresa conforme ilustra figura a seguir.

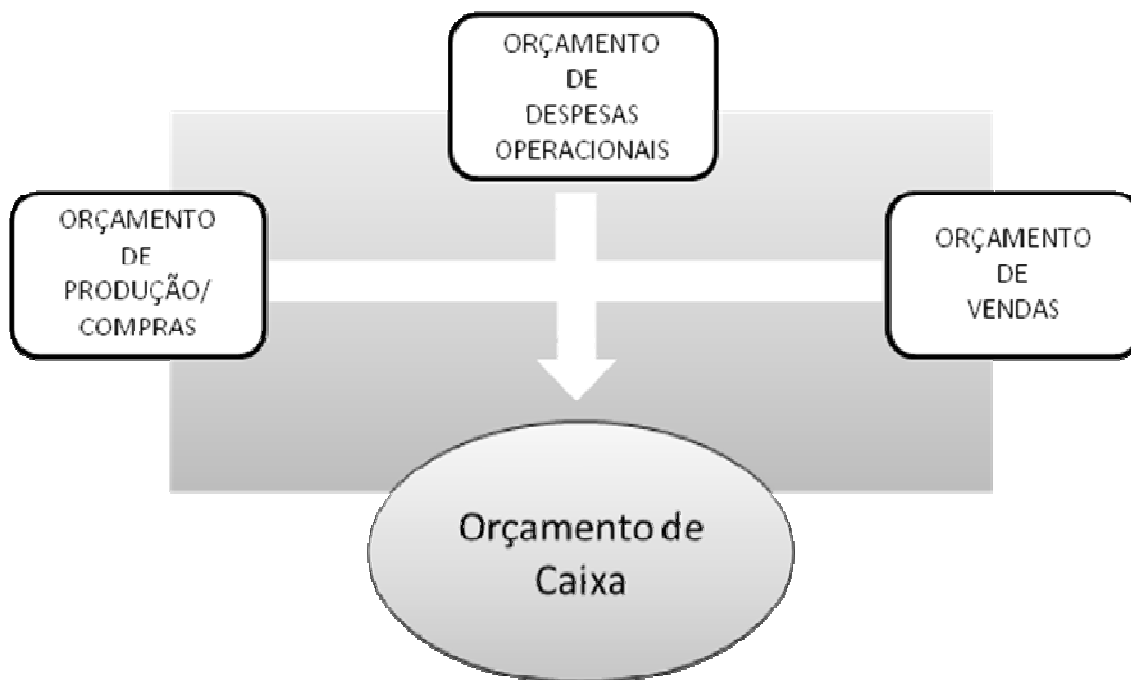


Figura 5: Fluxograma do Orçamento de Caixa
FONTE: O autor (2009).

Segundo Silva (2008, p. 110), o modelo mais utilizado na elaboração do orçamento de caixa é a demonstração dos fluxos de caixa pelo método direto, constituído a partir das informações de despesas, investimentos e receitas de caixa já conhecidos e projetados com base nos indicadores internos da empresa e externos da macroeconomia.

Na tabela abaixo é apresentado um modelo para apresentação do orçamento de caixa pelo método direto, que pode ser adotada pelas MPEs.

Tabela 1: Demonstração de Fluxo de Caixa Mensal para MPEs (Método Direto)

ITENS	PERÍODO			JAN			FEV			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. ENTRADAS															
Vendas à vista															
Vendas a prazo															
Recuperação Inadimplência															
Antecipação de Recebíveis															
Aumento do Capital Social															
Recebimento de aluguéis															
Venda de ativo permanente															
Receitas financeiras															
Dividendos de coligadas e controladas															
Outros tipos de receita															
Total de entradas															
2. SAÍDAS															
Compras à vista															
Compras a prazo															
Salários com encargos															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Compras de ativo permanente															
Outros tipos de despesas															
Total de saídas															
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)															
4. SALDO INICIAL DE CAIXA															
5. DISPONIBILIDADES (3+4)															
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA															
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR															
8. APLICAÇÕES FINANCEIRAS															
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS															
10. RESGATES DE APLICAÇÕES															
11. SALDO FINAL DE CAIXA															

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de Zdanowicz (2003, p. 350).

P = PREVISTO R = REALIZADO D = DIFERENÇA

A administração e gestão do orçamento de caixa pelo Tesoureiro, faz-se a partir dos orçamentos das áreas impactantes no caixa, os quais devem ser feitos individualmente por meio de planilhas e mapas auxiliares quantas forem necessárias, organizando e facilitando a transposição das informações, lan-

quando no fluxo de caixa somente os totais. A seguir serão apresentados alguns modelos de planilhas auxiliares na composição da Tabela 1.

Tabela 2: Planilha Auxiliar de Recebimento das Vendas

RECEBIMENTOS	%	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Venda mensal													
Recebimento até 30 dias													
Recebimento até 60 dias													
Recebimento até 90 dias													
Recebimento até 120 dias													
Recebimento até 150 dias													
Recebimento até 180 dias													
Recebimento até 210 dias													
RECEBIMENTO BRUTO													
Total Inadimplência													
RECEBIMENTO LÍQUIDO													

FONTE: O autor (2009).

A projeção das vendas do fluxo de caixa mensal da Tabela 1 será preenchida pela última linha da Tabela 2 (recebimento líquido). Esta planilha deve ser preenchida a partir da projeção da venda mensal estipulada pela área comercial (linha: venda mensal) e dos dados históricos do percentual de recebimento das vendas fornecido pelos relatórios da tesouraria (coluna: %). Possibilitando ao gestor visualizar de maneira detalhada quantos por cento do total vendido no mês será recebido dentro do próprio mês e quanto será recebido a prazo, podendo ser recebido em até duzentos e dez dias após a compra conforme política de prazos de recebimento das vendas da empresa.

A projeção no fluxo de caixa mensal do recebimento oriundo da recuperação da inadimplência será preenchida pela última linha da Tabela 3 abaixo (recebimento líquido). Esta planilha apresenta a mesma metodologia utilizada para controlar o recebimento das vendas, entretanto com os dados históricos relativo à inadimplência. Além de auxiliar na projeção das entradas de caixa, quando preenchida pelas informações reais auxilia no controle e cobrança da inadimplência, serve de subsídio para que a tesouraria discuta com a área comercial estratégias de alteração das políticas de crédito.

Tabela 3: Planilha Auxiliar de Recuperação de Inadimplência

RECEBIMENTOS	%	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Inadimplência													
Recuperado até 30 dias													
Recuperado até 60 dias													
Recuperado até 90 dias													
Recuperado até 120 dias													
Recuperado até 150 dias													
Recuperado até 180 dias													
Recuperado até 210 dias													
RECEBIMENTO BRUTO													
Perdas													
RECEBIMENTO LÍQUIDO													

FONTE: O autor (2009).

Segundo Matarazzo (2007, p.311) o desconto de duplicas a receber é uma prática muito comum nas pequenas empresas. Na Tabela 1, a denominação desconto de duplicatas, comumente utilizada na literatura da administração financeira, foi substituída pela denominação antecipação de recebíveis, tendo em vista que nas MPEs além da antecipação das duplicatas a receber é realizado a antecipação de cheque a prazo, cartões de créditos a receber, entre outros recebíveis.

Esta prática é utilizada pela tesouraria das empresas como forma de captação de recurso para atender as necessidades de capital de giro das empresas. Entretanto é uma operação que gera despesas financeiras muitas vezes desconsideradas pelos gestores, porém de extremo impacto nos resultado do negócio.

Segundo Securato (2008, p.114), o desconto simples corresponde a juros antecipados deduzidos do valor do titulo (duplicatas, nota promissória, etc.) apresentando ao banco para saque antecipado. Dado pela fórmula abaixo:

$$D = n.VN.\delta$$

n = prazo a decorrer em dias (dias antecipados)

VN = Valor Nominal do titulo

δ = Taxa de juros antecipados

O valor presente ou atual do título, simbolizado por A , é dado por:

$$A = VN - D$$

Entretanto, nas operações de desconto simples, além do desconto (D) propriamente dito ocorrem duas outras despesas, o IOF (imposto sobre operações financeiras) e TAC (Taxa de Abertura de Crédito, correspondente a despesas administrativas das instituições financeiras), sendo assim o valor presente do título é dado por:

$$A = VN - D - IOF - TAC$$

Para auxiliar na apuração das despesas das operações de desconto, bem como projetar o valor líquido recebido pela empresa, sugerimos a utilização da tabela a seguir.

Tabela 4: Planilha Auxiliar de Antecipação de Recebíveis

RECEBIMENTO	%	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Venda a prazo													
Recebimentos em cheque													
ANTECIPAÇÃO BRUTA													
IOF													
Tarifas e Taxas Bancárias													
ANTECIPAÇÃO LIQUIDA													
Recebimentos em cartão													
ANTECIPAÇÃO BRUTA													
IOF													
Tarifas e Taxas Bancárias													
ANTECIPAÇÃO LIQUIDA													
Recebimentos em duplicatas													
ANTECIPAÇÃO BRUTA													
IOF													
Tarifas e Taxas Bancárias													
ANTECIPAÇÃO LIQUIDA													
RECEBIMENTO LÍQUIDO													

FONTE: O autor (2009).

Esta planilha deve ser preenchida a partir da projeção mensal das vendas a prazo, considerando os dados históricos fornecidos pelos relatórios da área de vendas quanto ao percentual das formas de recebimento das vendas (cheque, cartão de crédito, duplicatas e outros recebimentos a prazo). Esta separação faz-se necessária, pois nas instituições financeiras existe diferenciação nas taxas e tarifas de acordo com o tipo de recebível antecipado.

Para chegar aos valores de antecipação bruta da Tabela 4 o Tesoureiro deve fazer uso de duas planilhas de cálculo auxiliares, uma para o cálculo do prazo médio de dias antecipados¹ e outra para o cálculo do desconto bruto da antecipação, conforme sugestão do autor.

Tabela 5: Planilha para Cálculo de Prazo Médio de Dias Antecipados

CÁLCULO DO PRAZO MÉDIO DE DIAS ANTECIPADOS			
PRAZO DE RECEBIMENTO	%	DIAS DE ANTECIPAÇÃO²	DIAS REAIS DE ANTECIPAÇÃO
Recebimento até 60 dias		30	
Recebimento até 90 dias		60	
Recebimento até 120 dias		90	
Recebimento até 150 dias		120	
Recebimento até 180 dias		150	
Recebimento até 210 dias		180	
PRAZO MÉDIO DE DIAS ANTECIPADOS			

FONTE: O autor (2009).

O cálculo do prazo médio de dias antecipados é feito a partir da média ponderada, a qual leva em consideração os pesos (%) dos prazos de recebimento em relação ao total de recebimentos a prazo de determinado tipo, multiplicado pelos dias antecipados, gerando o dia real de antecipação. O somatório de todos os dias real dividido pelo somatório dos pesos gera a média ponderada dos dias reais de antecipação, conforme fórmula abaixo.

¹ Na maioria das instituições financeiras do Brasil o cálculo do prazo de dias de antecipação de recebíveis é feito com base no prazo médio do vencimento dos títulos.

² Para facilitar o cálculo dos dias reais de antecipação foi considerado como dias de antecipação o máximo de dias de antecipação do recebimento. Exemplo valor recebidos em até 60 dias terão no máximo 30 dias de antecipação dos recebimentos.

$$\bar{x}_p = \frac{p_1 \cdot x_1 + p_2 \cdot x_2 + p_3 \cdot x_3 + \dots + p_n \cdot x_n}{p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_n} = \frac{\sum_{i=1}^n (p_i \cdot x_i)}{\sum_{i=1}^n p_i}$$

Por exemplo, em uma operação de desconto em que a concentração dos recebimentos se dá em maior percentual nos recebimentos até sessenta dias, estes estarão sendo antecipado em 30 dias e desta forma o prazo médio ponderado se aproximará de trinta dias.

A partir do prazo médio de dias antecipados para cada tipo de recebimento fornecido pela planilha da Tabela 5, juntamente com o valor a ser antecipado e com a taxa de antecipação fornecida pela instituição financeira será possível calcular a antecipação bruta dos recebíveis, conforme planilha abaixo.

Tabela 6: Planilha para Cálculo de Antecipação Bruta de Recebíveis

CÁLCULO DA ANTECIPAÇÃO BRUTA	
ITEM	VALOR
Valor antecipado	
Prazo médio de dias antecipados	
Taxa antecipação	
ANTECIPAÇÃO BRUTA	

FONTE: O autor (2009).

Além das informações oriundas das planilhas para auxiliar no controle das entradas de caixa, ou seja, do orçamento de vendas, o gestor de tesouraria pode desenvolver planilhas para auxiliar no controle e monitoramento das informações oriundas dos outros dois orçamentos que compõe a Figura 4, o orçamento de caixa e o orçamento de despesas operacionais.

Um dos controles mais importantes a ser feito em uma empresa é a projeção das compras, ou orçamento de compras, que segundo Zdanowicz (2003, p. 154) deve estar intimamente ligada à projeção da capacidade de venda e definição do nível de estoque.

A Tabela 7 tem o propósito de auxiliar no controle da previsão das saídas de caixa determinadas pelos pagamentos das compras. Suas informações irão compor o fluxo de caixa proposto na Tabela 1 no item Compras.

Tabela 9: Planilha de Despesas Operacionais

ITENS	JAN			FEV			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
Despesas com salários												
Salário fixo												
Adiantamentos												
Refeitório ou vale-refeição												
Transporte de pessoal												
Assistência médica												
Férias												
13° salário												
Indenizações												
INSS (salário mês anterior)												
FGTS (salário mês anterior)												
IR Fonte (salário mês anterior)												
Sindicatos												
Incentivos												
Total												
Despesas administrativas												
Alugueis												
Água												
Condomínio												
Luz elétrica												
Telefone fixo												
Consertos/ manutenção												
Seguros												
Impostos e taxas												
Honorários de terceiros												
Outros terceirizados												
Viagens e estadias												
Telefone celular												
Combustíveis												
Material de Limpeza												
Reuniões												
Material de expediente												
Correios												
Xerox												
Assinaturas e convênios												
Manutenção de veículos												
Deslocamentos												
Outras despesas												
Total												

FONTE: Adaptado de Silva (2009, p. 117).

P = PREVISTO R = REALIZADO D = DIFERENÇA

Tabela 9: Planilha de Despesas Operacionais (Cont.)

ITENS	JAN			FEV			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
Despesas com vendas												
Comissões												
Fretes												
Propaganda e Publicidade												
Premiações												
Eventos e feiras												
Viagens e estadias												
Outras despesas												
Total												
Despesas tributárias												
ICMS												
COFINS												
Simplex												
IR												
IPTU												
IPVA												
Taxas												
Total												
Despesas financeiras												
Despesas Bancárias												
Juros Empréstimos												
Juros Bancários												
Juros Fornecedores												
IOF												
Custo antecipação de recebíveis												
Total												

FONTE: Adaptado de Silva (2009, p. 117).

P = PREVISTO R = REALIZADO D = DIFERENÇA

Os modelos de planilhas auxiliares propostos, assim como a orçamento de caixa de uma organização podem ser elaborados a partir de programas como *Microsoft Excel*, proporcionando ao gestor de tesouraria flexibilidade e praticidade em simulações de cenários financeiros e de prazos de projeção da maneira que lhe for conveniente.

Contudo, grandes corporações devem investir em softwares de gestão e na capacitação de seus funcionários para sua utilização, pois estes softwares minimizam a perda das informações e proporcionam rapidez na integração das informações das diversas áreas impactantes no caixa, facilitando a apuração e

a análise dos dados. A utilização de softwares de gestão é aconselhável a todas as empresas, entretanto os elevados custos de implantação fazem com que as MPEs utilizem programas alternativos e de menor eficiência.

3. MÉTODO DO TRABALHO

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho tem por finalidade analisar a gestão de tesouraria da Rede de Lojas X e, através dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso aliado ao embasados fornecidos pela literatura do tema, implantar e sugerir melhorias nas ferramentas utilizadas para gerir a Tesouraria da empresa bem como nos processos e pessoas envolvidas, a partir dos problemas e dificuldades encontrados.

De acordo com Roesch (1996, p.63) este trabalho caracteriza-se como uma consultoria de processos, por preocupar-se tanto com o diagnóstico quanto com a implementação dos planos ou sugestões. A consultoria é muito semelhante a uma *pesquisa-ação*, que segundo Patton³ é uma forma de pesquisa que procura resolver problemas específicos, dentro de um grupo, organização ou programa a partir de impressões sobre os processos por parte do pesquisador.

Entretanto ambas as pesquisas não podem ser caracterizadas como um propósito de pesquisa pelo fato de constituir uma postura metodológica ou uma estratégia de pesquisa. Desta forma Roesch (1996, p.64) sugere dois tipos de projetos a partir do modelo de consultoria, a Pesquisa-diagnóstico e a Proposição de Planos ou Sistemas.

A Pesquisa-diagnóstica se propõe a levantar e definir problemas, explorar o ambiente em um dado momento, já a Proposição de Planos ou programas busca apresentar soluções para problemas já diagnosticados, podendo ou não ser implantado. Estes métodos compõem a abordagem pela perspectiva qualitativa.

³ Adaptado de Patton, M apud Roesch (1996, p.61).

De forma geral as pesquisas qualitativas apresentam algumas características elencadas por Trivinos (1994, p.116):

- I. Tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- II. É descritiva;
- III. Os pesquisadores são qualitativos e estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- IV. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados intuitivamente;
- V. O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

3.2. TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

Para a realização deste trabalho foram utilizados dados primários e secundários.

3.2.1. Dados Secundários

Foram utilizados os dados existentes fornecidos pela empresa, tais como relatórios, planilhas, fichas de controle, balanços e demonstrativos de resultados passados, assim como referências teóricas extraídas de publicações já existentes aprofundados no tema em questão. Possibilitando a análise e interpretação do cenário interno e externo em que a tesouraria encontra-se, bem como para a sugestão das mudanças e melhorias.

3.2.2. Dados Primários

Para a técnica de coleta de dados primários foram utilizadas duas técnicas, a observação participante e entrevistas.

Foram realizadas entrevistas não estruturadas com os sócios da empresa, com os responsáveis pelos setores que compõem o modelo de negócio, e

também com os terceirizados relacionados diretamente com a gestão de tesouraria da empresas.

Tais entrevistas tiveram o intuito de compreender o funcionamento da organização, em termos estratégicos e operacionais; analisar a capacitação técnicas dos funcionários e sua interferência nos atividades, políticas e estratégias da tesouraria.

Segundo Roesch (1996 P.152), existem dois tipos de observação participante, a aberta, na qual o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa e todos sabem a respeito de seu trabalho; e a encoberta, na qual o pesquisador se torna empregado da empresa e realiza a pesquisa. Este trabalho utilizou-se das duas formas, pois é empregado da empresa de pesquisa, entretanto o trabalho é do conhecimento e aceitação de todos.

3.3. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados foi utilizado o conjunto de técnicas conhecido como análise de conteúdo, segundo Roesch (1996, p 157), os dados levantados foram organizados em forma de relatório descritivos, tabelas, planilhas, seguindo os padrões quantitativos de identificar relações entre os fenômenos, e interpretados com base em conceitos e modelos definidos na revisão literária, item 3.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. PROCESSOS E COMPETÊNCIAS DAS ÁREAS

Para um melhor entendimento do contexto em que a Tesouraria da empresa está inserida, serão apresentados os processos e as competências das áreas que possuem relação direta e influência nos processos da Tesouraria da empresa, estes processos foram obtidas a partir da descrição de cargo definida pela empresa, entretanto, não necessariamente representam a realidade das tarefas executadas pelos setores.

4.1.1. Administrativo

No conceito do modelo do negócio o setor administrativo é responsável por centralizar e organizar as todas as demandas existentes entre as lojas e a administração, entre as lojas e fornecedores, entre as lojas e clientes e entre a administração e agentes externos, como bancos e fornecedores.

Sua principal tarefa é suprir as necessidades operacionais das áreas, sejam elas interna ou externa. A pessoa responsável pela área possui ensino médio concluído, curso técnico de administração e curso de informática básico, desempenha esta função na empresa há dois anos.

Esta área está sobrecarregada de tarefas devido aos problemas fiscais que a empresa enfrenta, ao cadastramento em sistemas de proteção ao crédito por débitos a fornecedores que ocorrem sazonalmente e à administração da agenda do sócio-proprietário. Entretanto, estas tarefas possuem prazo definido para término e depois de realizadas tornam a área ociosa, este tempo poderia ser ocupado com a realização das tarefas secundárias de outras áreas e auxílio nos processos. Abaixo quadro com os principais processos que compõe a descrição de cargo do setor administrativo.

PROCESSO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
ATENDIMENTO EXTERNO	Receber e executar ligações do escritório centralizando e direcionando as áreas
AGENDA DE CONTATOS	Organizar e atualizar a agenda de fornecedores de mercadorias, prestadores de serviços e outros
ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	Controlar as necessidades de materiais de expediente, talões, formulários, material de limpeza, entre outros Fazer orçamento e aprovar a compra dos materiais
ADMINISTRAÇÃO DOS MALOTES	Preparar e despachar os malotes com materiais e documentos para suprir as necessidades das lojas Fazer a abertura dos malotes recebidos das lojas e separação dos documentos por área.
COBRANÇA DE INADIMPLENTES	Realizar contato com clientes inadimplentes para cobrança e regularização de dívidas
DEVOLUÇÃO DE MERCADORIAS	Realizar relatório de acompanhamento das devoluções desde o momento da saída do produto com defeito da loja até o conserto/ ressarcimento da mercadoria
AUDITORIA DOS DOCUMENTOS CONTÁBEIS	Separação e auditoria dos dados/ informações dos documentos a serem enviados à contabilidade (Razão Social, CNPJ, Endereço, Natureza da Operação da NF, Etc.)
AUXÍLIO ÀS ÁREAS	Auxiliar as áreas sempre que necessário

Quadro 3: Quadro dos Processos do Setor Administrativo

FONTE: O autor (2009).

4.1.2. Corporativo/ Financeiro

O Setor corporativo/ financeiro é o que chamamos nas empresas de o “braço direito do dono”. Sua essência é a administração financeira, entretanto pelo fato do dinheiro estar presente em todas as áreas da empresa atribui-se a esta área a responsabilidade da gestão de todos os processos da empresa, não necessariamente a intervenção nos processos, mas o conhecimento e consentimento principalmente no âmbito financeiro.

Sua principal atribuição é possibilitar o funcionamento das áreas da empresa por meio da saúde financeira. A pessoa responsável pela área possui curso superior em administração em andamento, bons conhecimentos em informática, curso de Microsoft Excel com ênfase na elaboração de fluxo de caixa e experiência de três anos no setor administrativo/financeiro.

Como esta pessoa realiza tarefas operacionais juntamente com as estratégicas, como análise de resultados e projeção de caixa, quando as tarefas operacionais acumulam-se, as estratégicas ficam em segundo plano o que dificulta a antevisão de problemas futuros, sendo extremamente prejudicial para o caixa da empresa.

O quadro a seguir apresenta os principais processos que compõe a descrição de cargo do setor corporativo/ financeiro.

PROCESSO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
CONTAS A PAGAR	Auditar cobranças bancárias e cobranças em carteira Efetuar o pagamento das duplicatas
COBRANÇA DE INADIMPLÊNCIA	Gestão da inadimplência Calcular e negociar juros por atraso Encaminhar clientes devedores para cobrança judicial
COBRANÇA DE DEVOLUÇÕES	Cobrar devoluções de mercadorias acertadas com fornecedores Controlar ressarcimento das devoluções ou abatimento em boletos bancários a vencer
RELACIONAMENTO COM BANCOS	Negociar redução de taxas de operações de crédito e alongamento de prazos Controlar empréstimos, despesas financeiras e tarifas bancárias Analisar contratos de financiamentos e outros Negociar novas linhas de crédito
ADMINISTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	Fazer conciliação bancária diariamente Controlar recursos disponíveis nos bancos Controlar recursos disponíveis no caixa das lojas Buscar alternativas de recursos financeiros Estabelecer metas de crescimento da receita Estabelecer metas de redução de despesas Definir políticas/ normas de liberação de crédito a clientes Definir orçamento juntamente com as áreas Autorizar e auditar despesas efetivadas pelas áreas e lojas Verificar necessidade de antecipação de recebíveis
GESTÃO E PLANEJAMENTO	Analisar orçamento previsto versus realizado Analisar desempenho das vendas Analisar relatórios de gestão financeira e áreas afins Coordenar reuniões e apresentar resultados para diretoria Definir estratégias financeiras

Quadro 4: Quadro dos Processos do Setor Corporativo/ Financeiro

FONTE: O autor (2009).

4.1.3. Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos (RH) da empresa apresenta uma funcionalidade estratégica (semelhante a uma consultoria interna de Recursos Humanos), entretanto com um misto de departamento de pessoal, visto que algumas tarefas ligadas ao departamento de pessoal foram terceirizadas ou absorvidas por outros setores, como a remuneração, o cálculo de salários e reajustes e os aspectos legais da contratação e demissão. Sendo atribuição desta área a seleção dos funcionários, o treinamento, a manutenção e motivação da equipe, o acompanhamento e auditoria das tarefas realizadas pelos funcionários e a gestão do capital humano.

Sua atribuição é capacitar os colaboradores de maneira a desenvolver suas competências de forma eficiente e permanente contribuindo para o crescimento do negócio. A pessoa responsável pela área é um dos sócios da empresa e possui graduação em Psicologia, além de atuar na empresa desde seu surgimento, exerce atividade de psicóloga e presta serviço de consultoria a outras empresas.

Tendo em vista que outro sócio da empresa divide seu tempo com atividades de consultoria empresarial a outras organizações, sugere-se que o RH esteja mais presente e participante de todos os processos da organização, uma vez que os todos colaboradores necessitam trocar de idéias e experiências com seus superiores. Desta forma, além de proporcionar maior segurança na tomada de decisão dos colaboradores, os processos não trancaríamos a espera da aprovação do sócio-diretor, uma vez que ambos possuem o mesmo interesse na organização, o lucro.

O quadro a seguir apresenta as atividades que compõe a descrição de cargo do setor de Recursos Humanos.

PROCESSO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Avaliar necessidade de admissão de pessoal Definição do perfil das vagas e competência dos candidatos Acompanhamento do processo de seleção Definição de remuneração e benefícios Encaminhar os aspectos legais da contratação à Contabilidade/ Departamento de Pessoal
TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO	Monitorar o desempenho do colaborador em período de experiência Elaborar Roteiros de Treinamento Desenvolver e acompanhar políticas de premiações Realizar pesquisa de clima organizacional
ACOMPANHAMENTO E AUDITORIA	Realizar entrevistas de acompanhamentos com funcionários e gestor Verificar/ acompanhar as necessidades das Lojas Auditar o desempenho das vendas da loja e atingimento da meta Gestão e coordenação de auditoria de estoque (Balanço) Auditoria de todos os processos realizados pelos colaboradores
DEMISSÃO	Avaliar necessidade de demissões Realizar entrevista de desligamento Encaminhar os aspectos legais da demissão à Contabilidade/ Departamento de Pessoal
GESTÃO ESTRATÉGICA	Analisar desempenho individual dos colaboradores Realizar ações e políticas de <i>Endomarketing</i> Gestão dos Recursos Humanos da empresa

Quadro 5: Quadro dos Processos do Setor de Recursos Humanos
FONTE: O autor (2009).

4.1.4. Marketing

O varejo apresenta uma dinâmica de *merchandising* muito rápida, tornando a área de marketing essencialmente operacional e de criação, ficando as ações de planejamento e estratégia ligadas à direção da empresa. Na Rede de Loja X, essa prática não é diferente, a área de marketing realiza as tarefas de criação de campanhas e promoções periodicamente, a administração dos materiais, como sacolas, ferramentas de comunicação, formulários internos, entre outros materiais e algumas pesquisas de marketing internas e externas.

Sua contribuição para a empresa é o desenvolvimento da comunicação de todas as formas possíveis e disponíveis tanto externamente quanto internamente possibilitando o aumento das vendas. Esta é uma área com elevada

rotatividade na empresa, mas o perfil exigido para esta área é estagiário de curso de graduação em comunicação, publicidade ou administração com ênfase em marketing, ter experiência em criação e noções de utilização dos *softwares* de criação.

Esta área deveria estar mais próxima da área de Produtos/ Comercial, desde o ato da compra das mercadorias até ao acompanhamento dos produtos na loja, pois, muitas vezes, são realizadas promoções de produtos com baixo giro de estoque e a área de marketing não recebe a informação, como consequência não é realizada qualquer ação de divulgação para promover as vendas.

Abaixo as principais atividades que compõe a descrição de cargo do setor de Marketing da empresa.

PROCESSO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
PREPARAÇÃO DE CAMPANHAS E PROMOÇÕES	<p>Pesquisar campanhas e materiais inspiradores</p> <p>Elaborar o do material de comunicação (Plotter, Flyer, Banner, Mail-Marketing, formulários, documentos timbrados, etc.)</p> <p>Elaboração do comunicado interno padronizando as etapas e processos, materiais e formas de comunicação da empresa</p>
ACOMPANHAMENTO DE CAMPANHAS E PROMOÇÕES	<p>Coordenação da implantação e colocação das campanhas e promoções</p> <p>Acompanhamento das necessidades de alteração da comunicação</p> <p>Gestão das necessidades de materiais de comunicação interna e externa</p> <p>Gestão e planejamento do <i>E-commerce</i></p> <p>Monitoramento das vendas</p>
PESQUISAS DE MARKETING	<p>Elaboração e aplicação de pesquisa de desempenho das vendas</p> <p><i>Benchmarking</i> de concorrentes e não concorrentes</p> <p>Pesquisa das praticas utilizadas no mercado (Praça, Preço, Promoção e Produtos)</p> <p>Pesquisa de tendência da moda</p> <p>Elaboração de pesquisas de <i>Endomarketing</i></p>
GESTÃO E PLANEJAMENTO	<p>Controle do orçamento da área</p> <p>Planejamento das necessidades da área e da empresa</p> <p>Projetos estratégicos</p>

Quadro 6: Quadro dos Processos do Setor de Marketing

FONTE: O autor (2009).

4.1.5. Produto/ Comercial

Assim como a área de marketing, a área comercial também apresenta um funcionamento extremamente dinâmico. A moda muda constantemente seja pela velocidade dos acontecimentos e avanços do mundo moderno ou pela necessidade de diferenciação e renovação dos produtos ao olhar do consumidor. No comércio a compra representa o diferencial competitivo das empresas, pois a compra de produtos de qualidade e altamente vendáveis, aliado a uma boa negociação de pagamento representa o sucesso nas vendas e conseqüentemente no caixa.

Diante deste desafio a área de produtos/ comercial da rede de loja X é responsável pelo processo de compra de mercadorias, que inicia na pesquisa das tendências e finaliza-se no escritório do representante, após a compra o acompanhamento do desempenho dos produtos na venda e no controle de qualidade. A área também é responsável pelo monitoramento do desempenho das vendas e estoques do ponto de venda (PDV).

A missão da área de produtos/ comercial é oferecer aos clientes produtos de qualidade diferenciada a partir da compra, proporcionando à empresa retorno dos investimentos e crescimento através da venda. A pessoa responsável pela área é graduada em administração de empresas e possui experiência de mais de 15 anos no varejo, não faz parte do escritório central já que reside na cidade de Santa Maria estando mais próxima às principais lojas.

A distância existente entre o escritório central e esta pessoa dificulta a gestão da principal área da empresa. As compras são realizadas sem discussão prévia entre a área financeira e a área comercial, os relatórios das compras a vista e a prazo chegam com defasagem de tempo, dificultando as projeções de caixa; alguns relatórios específicos da área não são avaliados, ocasionando altos estoques e conseqüentemente liquidações para queima de estoque com alto percentual de desconto, comprometendo o resultado do negócio.

A seguir é apresentado o quadro com as principais atribuições da área de Produto/ comercial que constam na descrição de cargo da empresa.

PROCESSO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
COMPRA	Pesquisar tendência da moda e necessidade do público-alvo Analisar desempenho da venda dos produtos em coleções anteriores Definir orçamento para comprar juntamente com o financeiro Negociar prazos e descontos com fornecedores Definir mix de produtos e fornecedores Agendar visitas com representantes Escolher grade dos produtos e finalizar pedidos
ACOMPANHAMENTO DO PRODUTO	Acompanhar programação de entrega das mercadorias Auxiliar as lojas na verificar do Pedido x Recebimento Verificar qualidade dos produtos e encaminhar para conserto/ devolução Acompanhar giro do estoque das lojas
ACOMPANHAMENTO DA VENDA	Acompanhar desempenho das vendas Auxiliar na elaboração e modificação do <i>Visual Merchandising</i> das lojas Auxiliar o Marketing na elaboração de campanhas e promoções Definir produtos e percentual de desconto para promoção
GESTÃO E PLANEJAMENTO	Planejar ações para o aumento das vendas Realizar ações de relacionamento com fornecedores Fazer acompanhamento de mercado Prospectar novos fornecedores

Quadro 7: Quadro dos Processos do Setor de Produto/ Comercial

FONTE: O autor (2009).

4.1.6. Contabilidade Operacional

O modelo pensado e desenvolvido pelos sócios da Rede de Loja X considera que o escritório administrativo deve ser responsável pela gestão das lojas. Desta forma, a contabilidade operacional realiza processos como o lançamento de todas as informações no sistema de gestão; a conferência dos lançamentos realizados pelo PDV; a auditoria de caixa e de estoque e a gestão destas informações. Além disto, realiza os processos rotineiros de uma contabilidade como apuração de impostos, admissão, demissão, folha de pagamento, entre outras apurações fiscais e contábeis.

Portanto, este terceirizado participa ativamente das operações da empresa e, resumidamente, a tarefa desta contabilidade é realizar os processos operacionais de forma que as informações sejam seguras e estejam disponíveis em forma de relatório para que a administração das lojas faça a gestão dos negócios. A empresa responsável pela realização deste serviço está localizada em Santa Maria, é composta por dois contadores e 3 colaboradores que trabalham no apoio administrativo-contábil, sendo dois estagiários e um efetivo. A empresa presta serviços a Rede de Loja X a mais de sete anos.

Esta empresa contribui muito para o funcionamento da Rede de Lojas X, entretanto é necessário que sejam mais fiscalizados e cobrados. Os principais serviços prestados pela Contabilidade Operacional são colocados a seguir.

PROCESSO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
LANÇAMENTO DAS INFORMAÇÕES NO SISTEMA DE GESTÃO	Inserir pedidos de compra no sistema e gerar Ordem de Compra Apropriar e auditar lançamentos das notas fiscais de compra de mercadorias no contas a pagar e no estoque do sistema Lançar previsão de despesas fixas no sistema Apropriar e auditar valores de despesas fixas realizados Quitar pagamentos de cobranças bancárias e em carteira efetivados no sistema de gestão Apropriar e auditar lançamentos dos caixas das lojas Apropriar e auditar lançamentos das vendas das lojas
ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS E ARQUIVOS FÍSICOS	Organizar documentação para ser arquivada Organizar cobranças bancária e em carteira por vencimento e enviá-las para a área financeira efetuar o pagamento Organizar documentação contábil e extra contábil para ser arquivada
CONTABILIDADE	Apurar impostos para pagamento Fazer folha de pagamento, organizar férias e outras informações do departamento de pessoal Controlar NFs de Devolução emitidas Informar divergências/ pendências fiscais e contábeis
AUDITORIA	Fazer auditoria de todas as informações que circulam no sistema Auditar receitas e despesas da empresa Verificar falhas nos processos físicos e virtuais da empresa Fazer auditoria de estoque e relatório das sobras e faltas
AUXÍLIO A GESTÃO	Elaborar relatórios de analíticos para a administração Auxiliar no suporte e manutenção do sistema de gestão Auxiliar na tomada de decisão estratégica Fazer fechamento de todos os números da empresa e apresentar em forma de relatórios

Quadro 8: Quadro dos Processos da Contabilidade Operacional
FONTE: O autor (2009).

4.1.7. Ponto de Venda

O ponto de venda é a “alma do negócio” desenvolvido pela empresa, tem por objetivo fidelizar clientes e otimizar a venda das mercadorias disponíveis no estoque do PDV. Os colaboradores desta área devem ser extremamente comprometidos com a empresa e integrados com as áreas, pois suas ações têm impacto em toda a empresa.

Dentre suas atribuições está o atendimento aos clientes que entram na loja, a venda dos produtos em estoque, a organização da exposição das mercadorias no interior da loja, buscar alternativas para incrementar as vendas juntamente com o marketing e fazer lançamentos de informações no sistema como: vendas realizadas, despesas pagas pelo caixa da loja, entrada de mercadorias pela nota fiscal, devolução de mercadorias e transferências de produtos entre as lojas.

4.2. ANÁLISE DA TESOUREARIA DA EMPRESA

Analisando as rotinas desenvolvidas pelo setor corporativo/ financeiro da empresa, no qual está inserida a tesouraria, verificou-se o grau de desenvolvimento em termos das ferramentas de gestão utilizadas para o auxílio nos controles e armazenamento das informações. De forma quantitativa a análise da tesouraria se deu a partir análise de caixa, utilizando os dados do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) apurado no ano de 2008.

As informações contidas no Balanço e na DRE foram fornecidas pelo contador da empresa, entretanto utilizamos os dados de apenas duas lojas das quatro lojas que compõe a Rede de Lojas X. Foram escolhidas aquelas que estão operando a mais de cinco anos no mercado e, conseqüentemente, apresentam dados mais sólidos para fins de análise, contudo esta análise não traria prejuízo para os resultados proposto por este trabalho, pois segundo o sócio-

diretor e o contador, o comportamento destas muito se assemelha com o das demais.

4.2.1. Ferramentas de Gestão

A empresa está bem suprida em termos de tecnologia da informação, pois todos os setores da empresa possuem computadores modernos, como acesso a internet banda larga e com programas disponíveis para utilização. A exceção é a área de produto/ comercial, que por estar localizada em Santa Maria, fora do escritório da administração das lojas e por seu responsável estar constantemente em viagens, não possui estrutura física, apenas telefone celular com acesso ao correio eletrônico e com programas de mensagem instantânea.

As lojas operam com o sistema chamado ZADA⁴, que é um sistema integrado de gestão específico para o varejo, ou ERP (Enterprise Resource Planning) como é chamado pelas empresas de Tecnologia da informação. É de fácil utilização, com janelas auto-explicativas e com relatórios gerenciais prontos ou customizados de acordo com a necessidade do cliente. Esse software é vendido por licenças de uso e módulos (componentes do sistema) de acordo com a necessidade do cliente. Na organização de estudada foram adquiridos os módulos de Estoque, Contas a receber, Contas a pagar, Caixa/Bancos, Faturamento, Tabelas, Pedidos, Compras, Contabilidade e Livros Fiscais e de Suporte, e licenças de uso em todas as lojas, na administração e no escritório de contabilidade operacional.

A alimentação das informações do sistema é realizada pelas lojas e pela contabilidade operacional. As lojas possuem acesso as funcionalidades do sistema de forma restrita, apenas disponível para aquilo que as compete, como efetuar venda, lançar despesas pagas pelo caixa da loja, incluir produtos no estoque, incluir clientes, quitar recebimentos a prazo no Contas a Receber e

⁴ www.cantustange.com.br/zada.php

consultas diversas. Já a contabilidade operacional realiza todos os processos descritos anteriormente no Quadro 8.

Apesar da administração da empresa não participar da alimentação do sistema, ela possui acesso irrestrito aos módulos do sistema, podendo fazer acompanhamento em tempo real de todas as informações por meio dos relatórios, tabelas e telas de análise disponíveis.

Como auxílio à tesouraria o sistema disponibiliza o monitoramento das despesas realizadas, das vendas da loja, da forma de recebimento das vendas, do funcionário que efetuou a venda, dos saldos de caixa e dos itens em estoque entre outras informações importantes para gerenciamento e análise de caixa. Além disto, é possível fazer previsões utilizando a ferramenta fluxo de caixa, a qual segue os modelos descritos pela literatura da administração financeira, ou seja, possui as informações das contas a pagar, contas a receber e a previsão das compras futuras, integradas em uma única tela conforme figura 6 a seguir.

	Não efetivado	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias	30 dias
Detalhamento	até 16/11/2009	à 16/12/2009	à 15/01/2010	à 14/02/2010	à 16/03/2010	à 15/04/2010	à 15/05/2010	à 14/06/2010
Contas a receber								
02 LOJA 02	9.968,82 C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
03 LOJA 03	1.389.732,67 C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
08 LOJA 01	1.569,50 C	104,85 C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
99 ADMINISTRAÇÃO - Mix's	1.470,00 C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	1.402.740,99 C	104,85 C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contas a pagar								
01 CARTEIRA								
02 LOJA 02	0,00	4.650,00 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
08 LOJA 01	625,00 D	4.470,00 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13 SANTISSIMA	0,00	4.650,00 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
99 ADMINISTRAÇÃO - Mix's	15.879,20 D	30.903,51 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
02 CHEQUE-PRÉ								
02 LOJA 02	2.047,10 D	2.381,80 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
08 LOJA 01	0,00	2.669,12 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13 SANTISSIMA	7.241,58 D	19.656,63 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
99 ADMINISTRAÇÃO - Mix's	921,00 D	22.146,24 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
03 DEPÓSITO EM CONTA								
02 LOJA 02	2.723,33 D	1.223,33 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
08 LOJA 01	745,71 D	617,76 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13 SANTISSIMA	8.035,14 D	1.046,67 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
99 ADMINISTRAÇÃO - Mix's	6.134,00 D	3.467,00 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
04 DEPÓSITO EM CONTA								
99 ADMINISTRAÇÃO - Mix's	1.131,32 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
05 BOLETO BANCÁRIO								
02 LOJA 02	515.333,65 D	58.677,72 D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 6: Tela do Software da Empresa - Fluxo de Caixa.

FONTE: Sistema de gestão da empresa.

Entretanto, a alimentação das informações para uma melhor visualização dos dados não segue os padrões contábeis, por exemplo, as despesas são apropriadas no sistema em uma única conta do plano de contas da Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), o que dificulta a visualização do montante que a empresa está gastando em cada item. De acordo com Silva (2009, p 117), sugere-se a utilização de contas e subcontas de despesas de acordo com o plano de contas da DRE, ou seja, Administrativa, Pessoal, Vendas, Financeiro/Bancos e tributos.

Outra dificuldade observada está na forma de utilização, para o lançamento das despesas pagas pelo caixa da loja foi criada uma conta na qual é lançado a despesas, sendo registrado apenas para fins de fechamento de saldo do caixa, não armazenando a informação nos relatórios das despesas realizadas, o que acaba gerando perda de informações além da possibilidade de fraudes. A modificação necessária para esta situação é ao invés de efetuar o lançamento das despesas como Despesas Gerais, lançar lançamento de acordo com a classificação da despesa paga e estar vinculado aos relatórios de contas pagas. Por exemplo, lançamento na conta material de expediente da despesa com a compra de uma fita lacre.

Ainda dentro dos problemas na utilização do sistema temos a codificação dos prazos e formas de recebimento das vendas, a base de dados do sistema possui diversas codificações criadas para atender necessidades momentâneas de promoções ou duplicidade em codificações que representam a mesma forma de recebimento, ocasionando dificuldade na análise do prazo dos recebimentos das vendas e na forma de pagamento mais utilizada.

Sendo assim, quando o gestor da tesouraria projeta as receitas não consegue distinguir claramente quais recebimentos são a vista e quais são a prazo, tão pouco distinguir o tipo de recebimento, cartão cheque ou dinheiro. Além disto, as informações de recebimento são importantes para a área comercial realizar promoções, como, por exemplo, estimular o pagamento a vista.

O sistema possui no total 138 operações, entretanto, de acordo com as observações deste trabalho de pesquisa, estas poderiam ser reduzidas para 26, conforme tabela abaixo.

TIPO	FORMA DE PAGAMENTO	CÓDIGO
À VISTA OU ENTRADA	DINHEIRO	DIN
	CHEQUE	CH
	CARTÃO DÉBITO	K
A PRAZO COM ENTRADA	CHEQUE 1 + 1x(30 dias)	CH 1 + 1x
	CHEQUE 1 + 2x(30/60 dias)	CH 1 + 2x
	CHEQUE 1 + 3x(30/60/90 dias)	CH 1 + 3x
	CHEQUE 1 + 4x(30/60/90/120 dias)	CH 1 + 4x
	CHEQUE 1 + 5x(30/60/90/120/150 dias)	CH 1 + 5x
	CARTÃO DE CRÉDITO 1 + 1x(30 dias)	K 1 + 1x
	CARTÃO DE CRÉDITO 1 + 2x(30/60 dias)	K 1 + 2x
	CARTÃO DE CRÉDITO 1 + 3x(30/60/90 dias)	K 1 + 3x
	CARTÃO DE CRÉDITO 1 + 4x(30/60/90/120 dias)	K 1 + 4x
	CARTÃO DE CRÉDITO 1 + 5x(30/60/90/120/150 dias)	K 1 + 5x
A PRAZO SEM ENTRADA	CHEQUE 1x(30 dias)	CH 1x
	CHEQUE 2x(30/60 dias)	CH 2x
	CHEQUE 3x(30/60/90 dias)	CH 3x
	CHEQUE 4x(30/60/90/120 dias)	CH 4x
	CHEQUE 5x(30/60/90/120/150 dias)	CH 5x
	CHEQUE 6x(30/60/90/120/150/180 dias)	CH 6x
	CARTÃO DE CRÉDITO 1x(30 dias)	K 1x
	CARTÃO DE CRÉDITO 2x(30/60 dias)	K 2x
	CARTÃO DE CRÉDITO 3x(30/60/90 dias)	K 3x
	CARTÃO DE CRÉDITO 4x(30/60/90/120 dias)	K 4x
	CARTÃO DE CRÉDITO 5x(30/60/90/120/150 dias)	K 5x
	CARTÃO DE CRÉDITO 6x(30/60/90/120/150/180 dias)	K 6x
OUTROS	OUTROS (PERMUTA, PROMISSÓRIA, ETC)	OUT

Quadro 9: Quadro Recodificação das Formas de Pagamento

FONTE: O autor (2009).

Desta forma, a única modificação seria nos recebimentos com entrada, que ao invés de um código diferente para cada forma de pagamento com entrada (Exemplo: Dinheiro + Cheque 1x, Cheque + Cheque 1x ou Cartão Débito + Cheque 1x) o caixa da loja apenas preencheria os dados da entrada e colocaria um dos códigos que representa os recebimentos a vista (DIN; CH; K).

De forma geral o sistema esta sendo utilizado de forma adequada para armazenamento das informações, necessitando apenas melhorias no banco de dados como os sugeridos anteriormente e melhor capacitação dos funcionários envolvidos na utilização do sistema. Contudo, no aspecto gerencial as ferramentas disponíveis no sistema são subutilizadas, sendo realizado por meio de planilhas de Excel, ocasionando retrabalho e tornando o processo de gestão menos eficaz, ou não são realizadas.

Cabe ressaltar a funcionalidade que o sistema possui para auxílio à gestão, pois além dos relatórios de cada módulo possui uma ferramenta de análise na qual é possível cruzar informações obtendo dados comparados, semelhante ao *business intelligence* ou B.I., ferramenta muito utilizada pelas empresas para organizar, compartilhar e monitorar as informações, conforme figura a seguir.

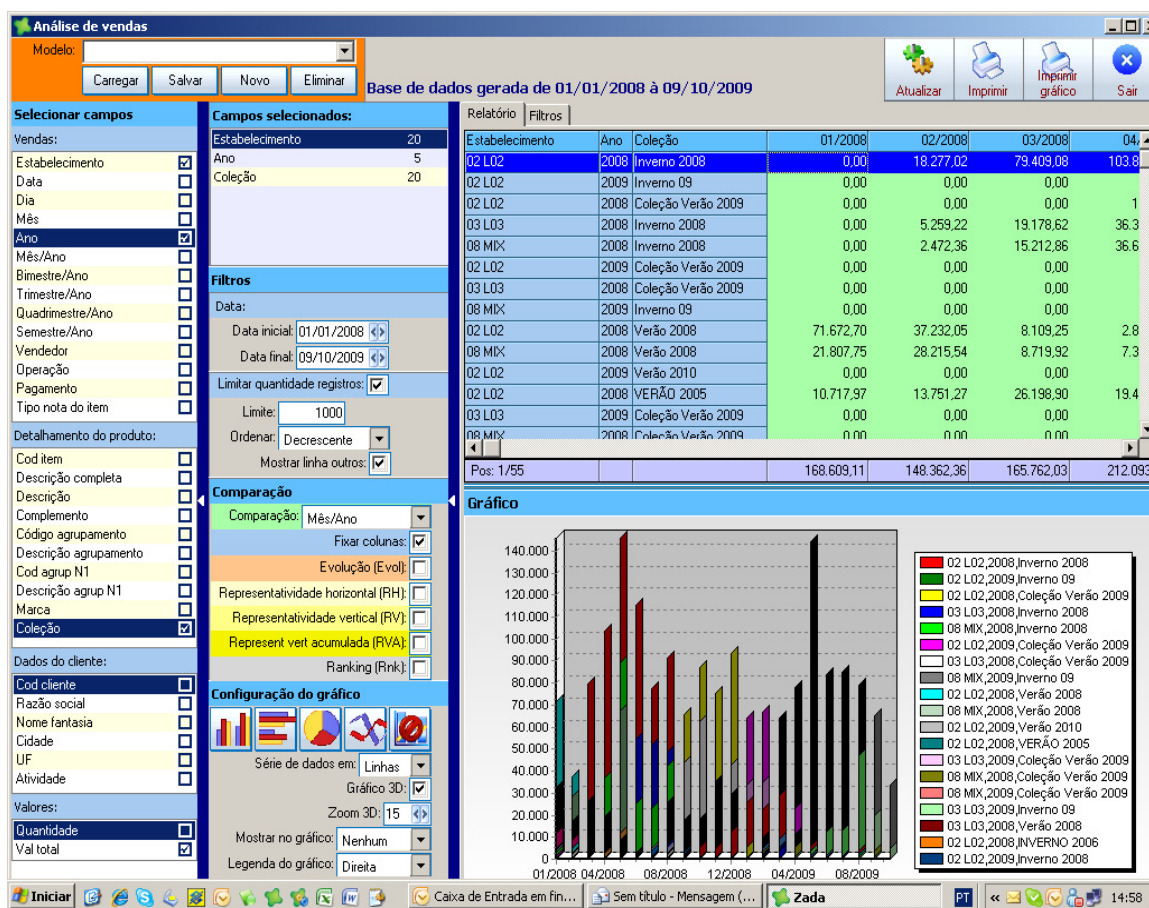


Figura 7: Tela do Software da Empresa – Ferramenta de Análise.

FONTE: Sistema de gestão da empresa.

4.2.2. Análise do Caixa da Empresa

Utilizando-se dos conhecimentos adquiridos ao longo do trabalho por meio da revisão da literatura, item 2, quantitativamente a análise da tesouraria da empresa se deu a partir dos conceitos de Capital de Giro (CDG) e Necessidade de Capital de Giro (NCG) e Saldo de Tesouraria (T).

Para analisar os valores do capital de giro da empresa, bem como da necessidade de capital de giro é necessário utilizar os dados existentes no Balanço Patrimonial da empresa fornecido pelo contador. Para Silva (2008, p.16), o Balanço Patrimonial é a fotografia da empresa em determinado momento, mostrando seus Bens, direitos e obrigações. Os bens e direitos estão representados pelo Ativo, localizado no lado esquerdo do Balanço e que representa as aplicações da empresa, já as obrigações estão representadas pelo Passivo, localizado no lado direito do Balanço e representa a origem dos recursos ou fonte.

Abaixo são apresentados os dados do balanço patrimonial e da demonstração de resultados do exercício (quadro 10 e quadro 11, respectivamente) relativo ao primeiro ano de gestão após a separação societária.

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31/12/2008 (em R\$)			
ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	513.474	CIRCULANTE	495.772
DISPONIVEL	32.394	FORNECEDORES	136.721
CAIXA	24.313	FORNECEDORES	136.721
BANCOS C/CORRENTE	8.080	EMPRESTIMOS	284.840
CLIENTES	194.722	EMPRESTIMOS	284.840
CLIENTES	173.181	TRIBUTOS E CONTRIBUICOES SOCIAIS	65.501
ADIANTAMENTOS	1.310	TRIBUTOS E CONTRIBUICOES SOCIAIS	12.174
DEVEDORES DIVERSOS	20.230	PARCEL. DE TRIBUTOS EM VIGOR	53.327
ESTOQUES	286.359	OUTROS ENCARGOS	8.711
ESTOQUES	286.359	SALÁRIOS C/ ENCARGOS	8.711
PERMANENTE	69.121	EXIGIVEL A LONGO PRAZO	391.063
IMOBILIZADO	62.482	PARCEL. DE TRIBUTOS EM VIGOR	391.063
DEPOSITO JUDICIAL	6.639	PATRIMONIO LIQUIDO	(304.240)
DEPOSITO JUDICIAL	6.639	CAPITAL SOCIAL	30.000
		CAPITAL SOCIAL	30.000
		LUCROS OU PREJUIZOS	(334.240)
		LUCROS OU PREJUIZOS	(334.240)
TOTAL ATIVO	582.595	TOTAL PASSIVO	582.595

Quadro 10: Balanço Patrimonial de 2008.

FONTE: Fornecido pela empresa.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2008 (em R\$)		DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2008 (em %)	
Receita Operacional	1.370.053	Receita Operacional	100%
Deduções	(208.087)	Deduções	15%
Receita Líquida	1.161.966	Receita Líquida	85%
Custos Mercadorias Vendidas	(1.012.082)	Custos Mercadorias Vendidas	74%
Lucro Bruto	149.884	Lucro Bruto	11%
Despesas Administrativas	(140.720)	Despesas Administrativas	10%
Despesas com Vendas	(5.637)	Despesas com Vendas	0%
Despesas com Pessoal	(97.756)	Despesas com Pessoal	7%
Despesas Tributárias	(2.311)	Despesas Tributárias	0%
Despesas Financeiras	(79.953)	Despesas Financeiras	6%
Receitas Financeiras	710	Receitas Financeiras	0%
Resultado Operacional líquido	(175.783)	Resultado Operacional líquido	13%
Resultado Antes do IR	(33.547)	Resultado Antes do IR	2%
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(209.330)	LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-15%

Quadro 11: Demonstração dos Resultados de 2008.

FONTE: Fornecido pela empresa.

Verifica-se que o Patrimônio Líquido da empresa está negativo, conforme relatos do diretor da empresa após a separação a Rede de Lojas X trouxe consigo prejuízos de abertura de balanço juntamente com o resultado do primeiro ano de administração das lojas.

Conforme Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p.11), o Capital de Giro (CDG) da Rede de Lojas X no ano de 2008, é composto pelo passivo permanente menos o ativo permanente, conforme abaixo.

Ativo Permanente	69.121
Passivo Permanente	86.823
CDG	17.702

O ativo permanente da empresa é o total da conta apresentada no Balanço acima, o passivo permanente é representado pela soma do exigível a longo prazo com o patrimônio líquido.

Já a Necessidade de Capital de Giro (NCG) para Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p.7) é formada pelas contas cíclicas do ativo circulante menos as contas cíclicas do passivo circulante, aquelas oriundas das operações da empresa. Neste caso, estão representadas pela soma da conta Clientes com a conta Estoque do ativo circulante e no passivo circulante pela soma das contas Fornecedores, Tributos e Contribuições Sociais e Outros Encargos. Formando assim

a necessidade de capital que a empresa necessita para realizar de suas atividades de comprar e vender, conforme quadro abaixo.

Ativo Circulante Cíclico	481.081
Passivo Circulante Cíclico	210.933
NCG	270.148

Conseqüentemente, o Saldo de Tesouraria da Rede de Lojas X no ano de 2008, dado por CDG menos NCG, conforme descrito anteriormente no item 2 deste trabalho, é de R\$ 252.446,00 negativo, ou seja, o CDG é insuficiente para financiar a NCG da empresa, isto indica que empresa busca recursos externos de curto prazo para financiamento da sua NCG.

Analisando os resultados do ano de 2008, verifica-se que o rompimento societário aliado a variáveis internas e externas a empresa trouxeram muitas dificuldades para o caixa da empresa, de tal forma que operacionalmente a loja não teve eficiência suficiente para gerar o seu autofinanciamento.

Utilizando a *Análise de Autofinanciamento*⁵, construída a partir da interação entre o ciclo operacional, ciclo de caixa com as despesas operacionais apresentadas na demonstração do resultado do exercício da empresa, será possível dimensionar o impacto que a operação de vender mercadorias gera no caixa da empresa.

Para encontrar o valor que retorna para o caixa da Rede de Lojas X a partir das vendas serão apresentados os prazos médios de estoque, venda e compras calculados conforme Matarazzo (2007, p.311) e os conseqüentes ciclos de caixa e operacional.

Tabela 10: Planilha de Cálculo dos Ciclos

ANÁLISE DOS CICLOS OPERACIONAIS	
PMRV	51 dias
PMRE	102 dias
PMPC	49 dias
Ciclo de Caixa (CC)	104 dias
Ciclo Operacional (CO)	153 dias

FONTE: O autor (2009).

⁵ Adaptado de planilha eletrônica desenvolvida por Lamb, Roberto, a partir de CHURCHIL, Neil C. e MULLINS, John W. **How Fast Can Your Company Afford to Grow**, in Harvard Business Review, May 2001, p. 135-143.

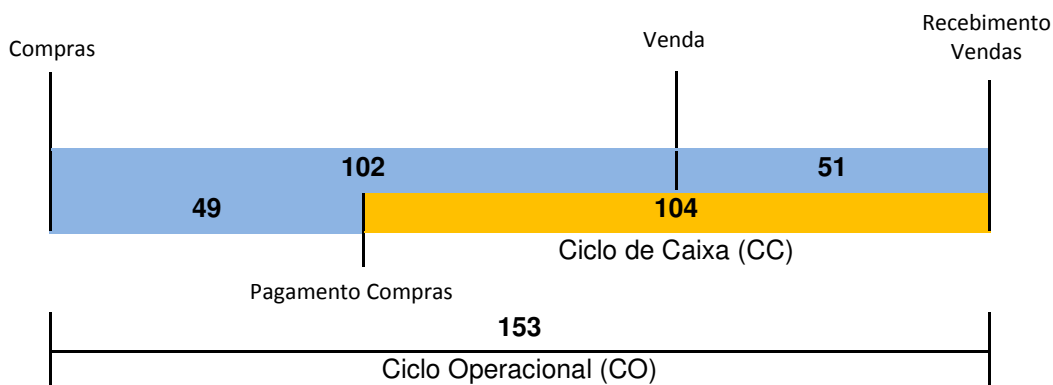


Figura 8: Representação Gráfica dos Ciclos

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de Ross, Jordan e Westerfield (2000, p.415).

Para o cálculo do Prazo Médio de Pagamentos das Compras foi considerado o valor do Custo da Mercadoria Vendida como sendo as compras realizadas pela empresa, por falta desta informação nos documentos analisados nesta pesquisa.

Após a análise dos ciclos devemos calcular a Necessidade de Capital de Giro gerada pelas vendas da empresa, ou seja, qual o percentual da venda é consumido pelo caixa para pagamento das despesas operacionais e do custo da mercadoria vendida. A NCG gerada pelas vendas é composta pela soma do consumo de caixa das despesas operacionais e pelo consumo de caixa pelo custo da mercadoria vendida em um ciclo operacional.

Para encontrar o percentual do caixa que é consumido pelo Custo da Mercadoria Vendida, deve-se utilizar a seguinte fórmula:

$$\frac{CC}{CO} \times \frac{CMV}{RB}$$

Onde, CC é o ciclo de caixa e CO é o ciclo operacional; RB é a Receita Bruta e CMV é o Custo da Mercadoria Vendida, ambas fornecidas pela DRE da empresa. Desta forma encontramos o percentual do ciclo operacional em que há necessidade de colocar dinheiro e o que está sendo pago a cada venda, o produto dos dois significa a quantidade de dinheiro gasto para suprir a operação de comprar e vender as mercadorias em um ciclo operacional.

Para encontrar o percentual do caixa que é consumido pelas despesas operacionais no ciclo operacional, deve-se utilizar a seguinte fórmula:

$$\frac{360}{CO} \times \frac{DO}{RB}$$

Onde, 360 é o total de dias do ano e DO é o percentual total das despesas operacionais fornecidos pela DRE da empresa. Desta forma encontraremos a quantidade de ciclos operacionais que teve a empresa em um ano e a representatividade das despesas operacionais na receita bruta do ano.

Somando-se os dois custos temos o custo total que é gerado pela operação da loja, conforme abaixo.

Tabela 11: Planilha de Cálculo do NCG por Venda

CÁLCULO DA NCG POR VENDA	
Caixa consumido pelo CMV	50,39%
Caixa consumido pelas Despesas Operacionais	10,15%
NCG	60,54%

FONTE: O autor (2009).

Para finalizar a análise de autofinanciamento e saber a capacidade que a empresa esta tendo de gerar Capital de Giro a partir do ciclo operacional, parte-se do retorno que as vendas estão dando ao caixa, a partir do lucro líquido gerado pelas vendas e do consumo de caixa pela NCG. Para então se chegar ao autofinanciamento das vendas realizadas no ano.

O retorno de caixa das vendas é calculado conforme fórmula abaixo:

$$\frac{LL}{NCG}$$

Onde, LL é o lucro líquido que é negativo em 15% conforme informações fornecidas pela da DRE. A NCG é a necessidade de capital de giro para venda calculada anteriormente na tabela 11. Para saber o autofinanciamento da empresa no ano, basta multiplicar o retorno de caixa das vendas pela quantidade de ciclos operacionais que a empresa teve ao longo de um exercício, 12 meses. Abaixo a taxa de autofinanciamento das vendas da Rede de Lojas X recebido no caixa.

Tabela 12: Planilha de Cálculo do Autofinanciamento das Vendas

CÁLCULO DO AUTOFINANCEIAMENTO DAS VENDAS	
RETORNO DE CAIXA DAS VENDAS	-25%
AUTOFINANCEIAMENTO DAS VENDAS	-59%

FONTE: O autor (2009).

O caixa gerado pela Rede de Lojas X por venda é de menos 25%, o que significa que além de não estar tendo retorno para o caixa, a empresa necessita buscar fontes externas para financiar sua operação. Apesar de a NCG utilizada para vender uma mercadoria ser de 60,54%, o fato do resultado do exercício ter sido negativo, ocasiona o retorno de caixa também negativo.

Como consequência no ano o autofinanciamento do caixa produzido pelas vendas é de 59%, ou seja, basta multiplicar a quantidade de ciclos pelo retorno de caixa. Assim é possível quantificar a taxa que o caixa está crescendo a cada ciclo a partir das vendas.

A partir da Análise de Autofinanciamento descrita neste trabalho, podemos perceber a interação existente entre todas as variáveis que compõem o ciclo operacional, internas à empresa ou externas, demonstrando o impacto sofrido pela tesouraria percebido através do caixa. Para um maior entendimento das interações destas variáveis faremos a suposição de cenários distintos para a Rede de Lojas X utilizando premissas hipotéticas aplicadas nas informações do balanço e da DRE de 2008.

CENÁRIO 1

PREMISSAS	%
1 REDUÇÃO DAS DESP. ADMINISTRATIVA	4%
2 REDUÇÃO DAS DESP. COM VENDAS	1%
3 REDUÇÃO DAS DESP. COM PESSOAL	1%
4 REDUÇÃO DAS DESP. TRIBUTÁRIAS	0%
5 REDUÇÃO DAS DESP. FINANCEIRAS	10%
6 REDUÇÃO DO CMV	17%

IMPACTO DAS PREMISSAS			
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
EM 31/12/2008 (em R\$)		EM 31/12/2008 (em %)	
Receita Operacional	1.370.053	Receita Operacional	100%
Deduções	(208.087)	Deduções	15%
Receita Líquida	1.161.966	Receita Líquida	85%
Custos Mercadorias Vendidas	(840.028)	Custos Mercadorias Vendidas	61%
Lucro Bruto	321.938	Lucro Bruto	23%
Despesas Administrativas	(135.091)	Despesas Administrativas	10%
Despesas com Vendas	(5.580)	Despesas com Vendas	0%
Despesas com Pessoal	(96.779)	Despesas com Pessoal	7%
Despesas Tributárias	(2.311)	Despesas Tributárias	0%
Despesas Financeiras	(71.957)	Despesas Financeiras	5%
Receitas Financeiras	681	Receitas Financeiras	0%
Resultado Operacional líquido	10.900	Resultado Operacional líquido	-1%
Resultado Antes do IR	(2.080)	Resultado Antes do IR	0%
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	8.820	LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1%

ANÁLISE DOS CICLOS OPERACIONAIS	
PMRV	51
PMRE	123
PMPC	59
Ciclo de Caixa	115
Ciclo Operacional	174
ANÁLISE DO AUTOFINANCIAMENTO	
NCG	51,67%
RETORNO DE CAIXA DAS VENDAS	1,83%
AUTOFINANCIAMENTO DAS VENDAS	2,58%

No cenário descrito acima percebe-se uma melhora significativa do autofinanciamento das vendas a partir de um corte de 15% no custo da mercadoria vendida, ou seja, melhorando a política de compras e a política de estoque mínimo, com a utilização relatórios de acompanhamento de produtos e implantação do orçamento de compras, por exemplo. A outra suposição foi a redução nas despesas administrativas, principalmente na conta das despesas financeiras, na qual o custo das operações financeiras de curto prazo está representado, a partir da diminuição da antecipação de recebíveis. Desta forma a Rede de

Lojas X passa a ser auto-suficiente financiando seu ciclo operacional com dinheiro próprio.

O cenário acima descrito, juntamente com as análises realizadas até o momento, demonstra que o negócio da Rede de Lojas x, passa por uma crise estrutural e requer melhorias principalmente da área comercial, com a utilização das ferramentas de auxílio a gestão, com análise das informações fornecidas pelo sistema da empresa, assim como uma aproximação do setor financeiro e do setor de marketing.

No Cenário 2, ao invés de utilizar novas premissas que influencie no resultado operacional a partir de reduções nas despesas, faremos simulações com alteração no Prazo Médio de Estoque, Compras e Vendas, demonstrando o impacto no caixa destas modificações, evitando assim maiores reduções em despesas operacionais o que pode ocasionar um efeito inverso, no qual ao invés de aumentar a lucratividade, pode ocorrer a diminuição das receitas por ineficiência operacional e a lucratividade ficar comprometida.

Foi utilizando o cenário 1 como base para as simulações devido ao fato de a empresa tornar-se lucrativa, mesmo sendo um percentual baixo de lucro. No entanto, o objetivo do cenário 2 é demonstrar que melhorias em processos também geram resultados positivos no caixa que nem sempre são percebidos pelos gestores.

CENÁRIO 2

CENÁRIO 1		CENÁRIO 2 – ESTOQUE	
ANÁLISE DOS CICLOS OPERACIONAIS		ANÁLISE DOS CICLOS OPERACIONAIS	
PMRV	51	PMRV	51
PMRE	123	PMRE	115
PMPC	59	PMPC	59
Ciclo de Caixa	115	Ciclo de Caixa	108
Ciclo Operacional	174	Ciclo Operacional	166
ANÁLISE DO AUTOFINANCIAMENTO		ANÁLISE DO AUTOFINANCIAMENTO	
NCG	51,67%	NCG	50,22%
RETORNO DE CAIXA	1,25%	RETORNO DE CAIXA	1,28%
AUTOFINANCIAMENTO	2,58%	AUTOFINANCIAMENTO	2,78%

Na suposição acima verificamos uma alteração no prazo médio de estoque em oito dias a menos do que no cenário 1, esta modificação pode se dar aprimorando o processo ligado à compra de mercadorias, não apenas a diminuição dos itens comprados, mas uma maior rapidez na exposição do produto ao consumidor pode contribuir para o lucro da empresa, que neste exemplo representa um aumento de 2,89% por ciclo operacional.

CENÁRIO 1		CENÁRIO 2 – COMPRAS	
ANÁLISE DOS CICLOS OPERACIONAIS		ANÁLISE DOS CICLOS OPERACIONAIS	
PMRV	51	PMRV	51
PMRE	123	PMRE	123
PMPC	59	PMPC	63
Ciclo de Caixa	115	Ciclo de Caixa	111
Ciclo Operacional	174	Ciclo Operacional	174
ANÁLISE DO AUTOFINANCIAMENTO		ANÁLISE DO AUTOFINANCIAMENTO	
NCG	51,67%	NCG	50,11%
RETORNO DE CAIXA	1,25%	RETORNO DE CAIXA	1,28%
AUTOFINANCIAMENTO	2,58%	AUTOFINANCIAMENTO	2,66%

No cenário acima a alteração se deu no prazo médio de compras, aumentando quatro dias em relação cenário base e proporcionou um aumento de 3,10% no autofinanciamento da empresa.

Este aumento pode ser efetivado a partir de uma negociação no aumento do prazo de pagamento dos fornecedores. Mas também por uma combinação na entrega dos pedidos de compra, ou seja, estabelecer no momento da compra as datas de entrega de forma espaçada para que se possa vender a mercadoria antes da entrega do segundo lote, conseqüentemente haverá uma diminuição no valor em estoque e também nas duplicatas a pagar por período dos fornecedores uma vez que as duplicatas a pagar são geradas a partir do lote entregue.

CENÁRIO 1		CENÁRIO 2 – VENDAS	
ANÁLISE DOS CICLOS OPERACIONAIS		ANÁLISE DOS CICLOS OPERACIONAIS	
PMRV	51	PMRV	45
PMRE	123	PMRE	123
PMPC	59	PMPC	59
Ciclo de Caixa	115	Ciclo de Caixa	109
Ciclo Operacional	174	Ciclo Operacional	168
ANÁLISE DO AUTOFINANCIAMENTO		ANÁLISE DO AUTOFINANCIAMENTO	
NCG	51,67%	NCG	50,52%
RETORNO DE CAIXA	1,25%	RETORNO DE CAIXA	1,27%
AUTOFINANCIAMENTO	2,58%	AUTOFINANCIAMENTO	2,74%

Nesta simulação ocorre uma diminuição no prazo médio de recebimento das vendas em seis dias, que representa um aumento do lucro recebido no caixa da empresa de 2,28%. Pode ser proporcionado por mudança na política de prazo de pagamento das vendas definida pela área comercial, mas também por um treinamento para os consultores de venda de forma que seja estimulado o pagamento dos clientes em prazos menores, por exemplo, esperando que o cliente escolha a melhor forma para ele e não oferecendo o prazo máximo para pagamento no primeiro instante da negociação.

Outra melhoria sugerida neste trabalho é a melhoria no processo de depósito dos valores a vista e a prazo, que muitas vezes não são realizados na data prevista da compra por uma ineficiência do processo, ocasionando aumento do prazo de recebimento das vendas e conseqüente perda de lucro. Estas simulações demonstram que o caixa da empresa é sensível a todas as dificuldades enfrentados pela empresa, e não somente as financeiras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, a realidade das micros e pequenas empresas aponta a necessidade do aprimoramento das técnicas de gestão empresarial devido a informalidade e falta de profissionalismo com que é realizada a administração dos negócios. Quando abordamos a administração financeira destas empresas esta realidade se torna ainda mais evidente, empresas com excelentes idéias e com potencial humano, porém pouco lucrativas. Tal realidade faz com o índice de falência nos primeiros anos de atividade seja extremamente elevado, conforme dados de entidades empresariais.

Devido à importância destas empresas para a economia do país em termos de geração de renda e empregos, ao aumento dos estudos acerca da administração financeira das MPEs e da necessidade de mudança na forma como a administração dos negócios é conduzida, buscou-se realizar uma demonstração do quão importante a gestão da tesouraria de uma empresa é para a visualização dos resultados do negócio bem como para o auxílio na tomada de decisões estratégicas.

Dentro do universo da administração financeira temos a tesouraria, que realiza o controle das informações financeiras oriundas de todos os departamentos da empresa bem como assegura os recursos e instrumentos necessários para a manutenção e viabilização das estratégias empresariais. Desta forma ressalta-se a importância desta área para a sobrevivência das organizações.

O objetivo deste trabalho é alertar aos proprietários da MPEs e empresários em geral a importância que a área de tesouraria representa para a geração de valor aos proprietários, na identificação e análise do dinheiro circulante em virtude da operação da empresa, no controle e auditoria das informações, bem como na identificação de problemas estratégicos e estruturais como processos, modelo de negócio e capacitação dos funcionários.

A partir da análise realizada na tesouraria da Rede de Lojas X, percebemos que a empresa apresenta problemas de liquidez e rentabilidade oriun-

dos de um trauma societário. Desta forma a tesouraria da empresa possui um saldo bastante comprometido com financiamentos a curto prazo, para as necessidades operacionais. Concomitantemente, a empresa não está conseguindo livrar-se do financiamento externo de curto prazo para giro, haja vista que após um ano sob novos sócios a demonstração dos resultados continuou negativo, ocasionado por um elevado prazo de renovação dos estoques, elevado custo da mercadoria vendida e elevada participação das despesas financeiras nas despesas operacionais da empresa.

Além destas dificuldades a empresa apresenta problemas estruturais como a distância da área comercial da administração, o que dificulta a discussão e análise dos relatórios, uma pesada estrutura administrativa, com duas contabilidades, um escritório jurídico e uma confusão de marcas, pois cada loja possui a sua logo marca. Desta forma sugere-se a eliminação de uma contabilidade, a informatização da área comercial e a definição de uma marca para a rede.

Para auxílio à tesouraria, o software de gestão é bastante completo e uma ferramenta que pode trazer diferenciais competitivos, entretanto necessita de alguns ajustes na sua base de dados bem como uma melhor capacitação dos funcionários envolvidos diretamente na sua alimentação, esta capacitação deve ser alinhada com a contabilidade para se obter informações precisas e úteis.

A partir da análise de caixa da empresa utilizando a técnica da análise de autofinanciamento, construída a partir da integração entre o ciclo operacional, ciclo financeiro e despesas operacionais, pode-se verificar o impacto de todas as dificuldades que a empresa vem apresentando pelo saldo de caixa. Tanto que a modificação do cenário no custo da mercadoria vendida, possível a partir da otimização das compras e diminuição das liquidações para queima de estoque, implica em aumento dos lucros.

A partir das análises e constatações realizadas em cima das informações fornecidas pela empresa estudada ou obtidas a partir das observações do pesquisador, foi possível demonstrar que os problemas internos da empresa, sejam eles estruturais ou estratégicos são refletidos no caixa da empresa. De-

monstrando a importância da tesouraria como norteador de estratégias e mudanças estruturais.

Apesar da existência de trabalhos no ambiente da administração financeira demonstrando a preocupação com temas, como planejamento financeiro, projeção de fluxo de caixa, análise de indicadores, os empresários continuam desprezando estas ferramentas e apostando nas suas habilidades para a tomada de decisão

De forma geral este trabalho busca demonstrar a importância da organização das ferramentas de auxílio à gestão na área de tesouraria, assim como a participação do tesoureiro nas discussões estratégicas, pois é uma área rica em informações e sensível ao andamento dos negócios. Modificando a visão operacional da tesouraria para um patamar estratégico dentro das empresas.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: MC Graw-Hill, 1977.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookmann, 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 6ª Ed. 1995.

BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Moderna Administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARMO, Vadson Bastos do; PONTES, Cecília Carmen Cunha. **Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas**. Brasília: Ci. Inf. [online], 1999. Vol.28, n.1, p. 49-58. Disponível em: www.scielo.br. Acesso em: 19 de maio de 2009.

CHURCHIL, Neil C. e MULLINS, John W. **How Fast Can Your Company Afford to Grow**. Harvard Business Review, May 2001, p. 135-143.

DAMODARAN, Aswath. **A Face Oculta da Avaliação** – Avaliação de Empresas da Velha Tecnologia, da Nova Tecnologia e da Nova Economia. São Paulo: Makron Books, 2002.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O Modelo Fleuriet** – A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 5 Ed. 2003.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial** – Planejamento e Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 6 Ed. 2008.

HOJI, Masakazu, – **Administração Financeira** – Uma Abordagem Prática. São Paulo: Atlas, 2000. 2ª Ed.

MATARAZZO, Dante C. – **Análise Financeira de Balanços**. São Paulo: Atlas, 6 Ed. 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos De Estagio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROSS, Stephen A.; JORDAN, Bradford D.; WESTERFIELD, Randolph. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2008**. www.sebrae.com.br, acesso em 03 de abril de 2009.

SECURATO, Jose Roberto. **Cálculo Financeiro das Tesourarias** - Bancos e Empresas. São Paulo: Saint Paul, 4^o Ed. 2008

SILVA, Eduardo Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. São Paulo: Atlas, 3^oEd. 2008.

STONER, James A.F.; FREEMANN, R Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 5^a Ed. 1985.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria Financeira das Empresas: uma Abordagem Prática**. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 8^a Ed. 1993.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZANCHIN, Ricardo. **A Gestão de Tesouraria e sua interface com as estratégias financeiras das empresas de pequeno porte do setor metal-mecânico de Caxias do Sul**. Dissertação de Mestrado em Administração. UFRGS, 2002.

ZDANOWICZ, José E. **Criando Valor Através do Orçamento**. Porto Alegre: Novak, 2003.

ANEXO A – CURRICULUM VITAE

Leandro da Silva Porto

Brasileiro, solteiro, 24 anos

Rua Franklin, 210/201

Jardim Itú Sabará - Porto Alegre - RS

Telefones: (51) 3386.1292 (51) 9991.1308 / E-mail: leandroportoo@gmail.com

FORMAÇÃO

Curso de graduação em Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Cursando o último semestre, ingresso em 2005/I

Ensino médio Colégio Americano – conclusão 2002

Ensino fundamental Colégio Americano – conclusão 1999

IDIOMAS

- Inglês intermediário – cursando há 3 anos
 - Espanhol Básico - 3 anos curso
-

CURSOS E QUALIFICAÇÕES

- Sistema de Avaliação nível 1 – PGQP-RS – 2006, duração 24 horas
 - Curso Fluxo de Caixa prático no Microsoft Excel – IEF, duração 8 horas
 - Curso Mercado de Capitais – Diferencial Corretora de Valores, duração 8 horas
 - Conhecimentos Avançados em Word, Excel, Power Point
 - Conhecimento intermediários em Windons, Internet, Access, SPSS, MS Projetc
-

EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

Talents - Consultoria e negócios no Varejo

Rua Mostardeiro, 392/ 601 – Moinhos de Vento, Porto Alegre/RS

Fone: (51) 3023-4812

Cargo: Gerente Financeiro

Atividades Desenvolvidas:

Auxiliar em projetos de Consultoria no varejo e Gerente Financeiro da rede de lojas administrada pela empresa executando as tarefas de conferência de caixas; preparação de pagamentos de fornecedores, prestadores de serviços e funcionários; negociações junto a bancos de taxas, valores de operações e relacionamento; cobrança de inadimplentes, conferência de despesas e análise de resultados (Relatórios de Vendas, Relatório de Produtos, Relatórios Financeiro) elaboração de fluxo de caixa e DRE; além de demais serviços cooperativos.

Período: Maio de 2008 até o presente momento.

Quatrum Escola de Inglês

Rua Carlos Trein Filho, 901 – Bela Vista, Porto Alegre/RS

Fone: (51) 3333-0004 Site: www.quatrum.com.br

Cargo: Auxiliar Administrativo/ Financeiro

Atividades Desenvolvidas:

Controle das receitas da Escola; preparação de pagamentos de fornecedores, prestadores de serviços e funcionários; preparação de serviços de banco/ cartório, elaboração de contratos, montagem e cálculo da folha de pagamento, preparação de resultados e demais serviços administrativos.

Período: Dezembro de 2006 até abril de 2008.

Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul) – Refeisul

Rua Caldas Júnior, 108 9º andar, Porto Alegre/RS, Fone: (51) 3215-3668

Cargo: Estagiário

Atividades Desenvolvidas:

Suporte on-line e por telefone aos clientes do Refeisul; planejamento da área, levantamento e acompanhamento de indicadores para a medição e melhoria dos processos; demais tarefas administrativas.

Período: Setembro de 2006 a Dezembro de 2006.

PS JÚNIOR Consultoria Empresarial

Rua Washington Luiz, 855

Fone: (51) 3316-3808 Site: www.psjunior.com.br

Cargo: Gerente de Projetos

Atividades Desenvolvidas:

Criação e análise pesquisa de satisfação de clientes (empresas) e usuários do Centro Clinico Gaúcho.

Pesquisa de mercado para abertura de agência de turismo e diagnóstico da viabilidade do negócio.

Reestruturação, aplicação e análise de pesquisa de satisfação de clientes para Daruma. (site: www.daruma.com.br)

Período: Dezembro de 2005 a Setembro de 2006.

Secretaria Municipal da Fazenda/ Prefeitura Municipal de Porto Alegre/RS

Rua Siqueira Campos, 1300 – 3º andar, Porto Alegre/RS

Cargo: Estagiário

Atividades Desenvolvidas:

Análise de Banco de dados e Elaboração de relatórios entre outras funções administrativas.

Período: Setembro de 2005 até Dezembro de 2005.

ANEXO B – HISTÓRICO DO CURSO



Informações Acadêmicas do Aluno

Histórico do Curso

Emissão: 30/11/2009 às 21:05



LEANDRO DA SILVA PORTO 141565

Vínculo Atual
 Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA**
 Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO**

Lista das atividades de ensino do aluno avaliadas pelo curso vigente no período letivo.

HISTÓRICO AVALIADO ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO - 2009/2

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Cre- ditos	Con- ceito	Caráter	Situação
2009/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	-	-	Obrigatória	Liberação sem crédito
2009/2	ÁLGEBRA LINEAR I - A (MAT01355)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2009/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2009/2	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	-	-	Obrigatória	Liberação sem crédito
2009/2	ECONOMIA A (ECO02254)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2009/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	-	-	Eletiva	Cancelado
2009/2	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO (ADM01022)	-	-	Obrigatória	Liberação sem crédito
2009/2	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	2	-	Eletiva	Matriculado
2009/2	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	-	-	Obrigatória	-
2009/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS (ADM01127)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2009/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2009/1	MODELAGEM DE NEGÓCIOS E GESTÃO DA QUALIDADE (ADM01023)	4	B	Eletiva	Habilitado
2009/1	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO (ADM01194)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/2	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	4	B	Eletiva	Habilitado
2008/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2008/2	GESTÃO DE TESOUREARIA (ADM01171)	4	B	Alternativa	Habilitado
2008/2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01014)	4	B	Alternativa	Habilitado
2008/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/1	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS (ADM01015)	4	A	Alternativa	Habilitado
2008/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2008/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	6	A	Obrigatória	Habilitado
2007/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	-	D	Obrigatória	Não habilitado
2007/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2006/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2006/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	-	D	Obrigatória	Não habilitado

2006/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	6	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2006/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	4	B	Eletiva	Habilitado
2006/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	6	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	4	A	Eletiva	Habilitado
2005/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	4	B	Obrigatória	Habilitado

CRÉDITOS LIBERADOS

Ano Semestre	Caráter	Créditos	Observação
2009/1	Complementar	5	05 créds complementares concedidos: - 02 por estágio extracurricular; - 02 por atividades junto à PS Empresa Jr.; - 01 por mandato no Centro Acadêmico

Créditos Obtidos

Obrigatórios: 162
Eletivos: 16
Complementares: 5
Tipos de atividades complementares(*): 0

Créditos do Currículo

Obrigatórios: 174
Eletivos: 12
Complementares: 6
Tipos de atividades complementares: 2

Taxa de Créditos não Integralizados: **6,70%**

(* **Observação:** O aluno que obteve seus créditos complementares antes de 05/08/2009, Res. 24/2006 do CEPE, não terá o número de tipos de atividades complementares registradas, tendo em vista que essa obrigatoriedade de registro se fez necessária após 05/08/2009, através da Res. 50/2009 do CEPE.