

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Lourdes Araujo Teixeira

ANÁLISE FINANCEIRA NA EMPRESA XY: UM ESTUDO DE CASO

Porto Alegre

2010

Lourdes Araujo Teixeira

ANÁLISE FINANCEIRA NA EMPRESA XY: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Marisa Ignez dos Santos
Rhoden

Tutor Orientador: Ricardo Groselli

Porto Alegre

2010

Lourdes Araujo Teixeira

ANÁLISE FINANCEIRA NA EMPRESA XY: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

Aos meus pais (in memoriam)

Por terem me ensinado o verdadeiro valor das pessoas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores da UFRGS, em especial a Professora Marisa Ignez dos Santos Rhoden, ao Professor Ricardo Grings e ao tutor Ricardo Groselli pelas orientações prestadas.

Agradeço a empresa XY, por permitir a realização da pesquisa.

Agradeço aos meus colegas do curso, pela amizade e companheirismo dedicados ao longo curso.

E por fim, agradeço aos meus amigos e a minha família pelo incentivo dedicado a mim durante a realização da pesquisa.

“Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos.”

Sun Tzu

RESUMO

O objetivo desse trabalho é o de analisar a situação econômico-financeira da empresa XY nos últimos três anos (2007, 2008 e 2009). Essa empresa está localizada em São Leopoldo/RS, atuando no ramo de vigilância e portaria. Nos aspectos metodológicos, foram trabalhados na análise, os dados constantes nas demonstrações contábeis através dos indicadores financeiros. A coleta de dados se deu na entrevista ao administrador e no estudo dos instrumentos de controle financeiro, dos custos e das demonstrações contábeis da empresa. Na análise, os indicadores financeiros usados foram análise vertical (AV) e análise horizontal (AH), os índices de liquidez, endividamento e lucratividade e a taxas de retornos ROA e ROE. Também foram analisados o capital de giro (CDG) e a necessidade de capital de giro (NCG), além de feito um estudo da liquidez e rentabilidade e das entradas e saídas de caixa de janeiro a julho de 2010 da empresa. A partir disso, com a organização das informações coletadas e o conhecimento da situação atual obtida na análise das demonstrações contábeis e nas entradas e saídas de caixa do ano de 2010 e de acordo com as técnicas da Administração Financeira aprendida a longo do curso, se implantou um fluxo de caixa projetado e se confrontou com o realizado nos meses de agosto e setembro de 2010. Assim, foi possível saber qual a deficiência de recursos para pagamento dos compromissos assumidos pela empresa e os motivos da mesma. Após, se implantou um fluxo de caixa projetado de outubro a dezembro de 2010, com uma redução dos custos e despesas, além de uma projeção de faturamento, buscando eliminar gradativamente os recursos de terceiros utilizados na empresa.

Palavras-chave: Análise Financeira, Fluxo de Caixa, Lucratividade

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Análise Vertical (AV) e Análise Horizontal (AH).	36
------------	--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Análise do Índice do Capital Circulante Líquido	38
Tabela 2 -	Análise do Índice de Liquidez Corrente	38
Tabela 3 -	Análise do Índice de Endividamento Geral	40
Tabela 4 -	Análise do Índice Exigível a Longo Prazo-Patrimônio Líquido.....	40
Tabela 5 -	Análise do Índice da Margem Bruta	41
Tabela 6 -	Análise do Índice da Margem Operacional	42
Tabela 7 -	Análise do Índice de Margem Líquida.....	42
Tabela 8 -	Análise da Taxa de Retorno ROA	43
Tabela 9 -	Análise da Taxa de Retorno ROE.....	44
Tabela 10 -	Análise dos Custos / Remuneração de Pessoal	45
Tabela 11 -	Análise dos Custos / Despesas Operacionais.....	45
Tabela 12 -	Análise do Capital de Giro (CDG).....	46
Tabela 13 -	Análise da Necessidade de Capital de Giro (NCG).....	47
Tabela 14 -	Entradas e Saídas de Caixa de Janeiro a Julho de 2010.....	48
Tabela 15 -	Fluxo de Caixa Projetado de Agosto a Setembro de 2010.....	50
Tabela 16 -	Fluxo de Caixa Realizado de Agosto a Setembro de 2010.....	51
Tabela 17 -	Fluxo de Caixa Projetado de Outubro a Dezembro de 2010.....	53

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	12
1	ANÁLISE FINANCEIRA	14
1.1	A FUNÇÃO FINANCEIRA NA EMPRESA	14
1.1.1	O papel do Administrador Financeiro	15
1.2	PLANEJAMENTO	15
1.2.1	Planejamento Financeiro	16
1.3	OS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO	16
1.3.1	As Disponibilidades	17
1.3.1.1	Caixa	17
1.3.1.2	Bancos	17
1.3.2	Contas a Receber	18
1.3.3	Contas a Pagar	19
1.3.4	Fluxo de Caixa	19
1.3.5	Custos	20
1.3.6	Capital de Giro (CDG) e Necessidade de Capital de Giro (NCG)	21
1.3.6.1	Redução da Necessidade de Capital de Giro	22
1.3.7	Demonstrações Contábeis	22
1.4	INDICADORES FINANCEIROS	23
1.4.1	Análise de Liquidez	23
1.4.2	Análise de Endividamento	24
1.4.3	Análise da Lucratividade	25
1.5	ANÁLISE VERTICAL (AV) E ANÁLISE HORIZONTAL (AH)	26

1.5.1	Análise vertical (AV)	26
1.5.2	Análise horizontal (AH)	27
1.6	A RELAÇÃO ENTRE LIQUIDEZ E RENTABILIDADE.....	27
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3	ANÁLISE FINANCEIRA DA EMPRESA XY	32
3.1	DADOS DA ANÁLISE	32
3.1.1	Análise da Entrevista	32
3.1.2	Análise dos Instrumentos de Controle Financeiro	34
3.1.3	Análise das Demonstrações Contábeis	35
3.1.3.1	Análise Vertical (AV) e Horizontal (AH).....	35
3.1.3.2	Análise dos Índices de Liquidez	37
3.1.3.3	Análise dos Índices de Endividamento	39
3.1.3.4	Análise dos Índices de Lucratividade	41
3.1.4	Análise das Taxas de Retorno ROA e ROE	43
3.1.5	Análise dos Custos	44
3.1.6	Análise do Capital de Giro (CDG) e Necessidade de Capital de Giro (NCG)	46
3.1.7	Análise das Entradas e Saídas de Caixa de Janeiro a Julho de 2010	47
3.2	O FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA XY	49
3.2.1	Fluxo de Caixa Proj. x Fluxo de Caixa Real. de Ag a Set de 2010	49
3.2.2	Fluxo de Caixa Projetado de Outubro a Dezembro de 2010	52
3.3	LIMITAÇÃO	56
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
	APENDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	62

INTRODUÇÃO

As empresas independentemente do tamanho ou estrutura, estão em um ambiente de mudanças constantes. Isso contribui para aumentar os riscos e incertezas, tornando a gestão financeira um processo essencial na manutenção do negócio, em especial as pequenas empresas, devido ao desconhecimento de ferramentas gerenciais de apoio e à característica familiar de administrar.

Mas mesmo expostas às falhas gerenciais e desconhecimento dos administradores de riscos de mercado, houve o crescimento do número das pequenas empresas como apontou no ano de 2007, o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE). Esse número crescente de pequenas empresas, em especial as do setor de serviços, tem relevante importância na geração de emprego e renda, servindo também de suporte as atividades industriais.

Observa-se ainda que o processo de terceirização de algumas atividades secundárias visando reduzir custos e encargos com funcionários, fez com que o número de empresas prestadoras de serviços crescesse, alavancando a economia. Com isso, os serviços representam mais de 60% do PIB brasileiro.

Tal crescimento também é devido às mudanças em alguns aspectos macro ambientais (cultura, economia e tecnologia) e aspectos mercadológicos, onde consumidores buscam serviços com diferencial que atendam suas necessidades e superem suas expectativas. Entretanto, o SEBRAE (2007) também aponta um alto índice de mortalidade das pequenas empresas em seus primeiros anos de existência, tanto no setor do comércio, indústria, como as de serviços.

Segundo Dornelas (2001), uma das principais causas para o insucesso de pequenas empresas é a falta de planejamento e a deficiência na gestão. Saber planejar é essencial, em especial nas pequenas empresas, onde na maioria das vezes o proprietário exerce a função financeira, e nem sempre é apto a exercê-la devido à falta de conhecimento.

Chiavenato (2003) entende que para se alcançar o sucesso deve-se saber evitar ou neutralizar as ameaças, identificar as oportunidades em ambientes turbulentos, escolher o negócio mais oportuno e suscetível ao êxito, além de um bom planejamento e do capital financeiro adequado para manter o negócio.

Com base nesse pensamento, a empresa objeto de análise da pesquisa é do ramo de vigilância e portaria, situada na cidade de São Leopoldo, com 09 anos de existência, possui dois sócios, é uma sociedade de responsabilidade limitada com 63 funcionários, sem filiais. Além do monitoramento eletrônico, presta serviços de portaria, zeladoria e vigilância em condomínios residenciais e empresas dos setores de serviços, comerciais e industriais do Vale dos Sinos.

Com o crescimento da empresa, houve a necessidade da contratação de funcionários e da reestruturação da estrutura operacional da empresa. Nesses 09 anos de existência, não há controle efetivo de caixa, gerando um descompasso entre os pagamentos e recebimentos, além de não ter um profissional apto a desempenhar as funções da área financeira da empresa.

Atualmente, há a necessidade de buscar em bancos e empresas de fomento mercantil o capital de giro necessário para cumprir obrigações. A situação financeira atual da empresa preocupa, apesar de o faturamento da empresa ser crescente nos últimos anos.

Baseando-se no exposto, a pesquisa procura responder o seguinte questionamento: Os controles financeiros usados pela empresa objeto da pesquisa são eficazes à sua gestão financeira?

Assim, objetivo geral da pesquisa é analisar a situação econômico-financeira da empresa nos últimos três anos (2007, 2008 e 2009). E os objetivos específicos são os de conhecer a realidade financeira da empresa; organizar as informações financeiras, descrevendo e analisando os resultados da empresa através dos indicadores financeiros; e implantar um fluxo de caixa.

A pesquisa se justifica pela importância do controle financeiro na continuidade dos negócios das pequenas empresas e por contribuir no crescimento acadêmico e o desenvolvimento profissional da pesquisadora com a prática da teoria da Administração Financeira. Justifica-se também por buscar tornar a empresa objeto da pesquisa mais sólida, com os benefícios disso se estendendo à sociedade, através da manutenção do emprego e renda de seus funcionários.

A presente pesquisa estrutura-se em três partes. A primeira parte, após a introdução, abordará a teoria da Administração Financeira, com o estudo dos conceitos de planejamento e planejamento financeiro, instrumentos do planejamento financeiro e índices financeiros. Na segunda parte, a pesquisa abordará o método e os instrumentos a serem usados e a aplicação e a análise dos dados da pesquisa. Já na terceira parte abordará se os resultados conclusivos encontrados foram satisfatórios ou não ao objetivo proposto da pesquisa e, concluindo apresentará a bibliografia, os anexos e tabelas utilizadas.

1 ANÁLISE FINANCEIRA

Nesse capítulo será abordada a teoria da Administração Financeira, abrangendo diversos autores da área, objetivando assim embasar o assunto analisado nessa pesquisa. Também no capítulo serão analisados os principais conceitos e etapas da análise financeira realizada na empresa objeto da pesquisa.

1.1 A FUNÇÃO FINANCEIRA NA EMPRESA

A função financeira é um conjunto de ações, envolvendo o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa. De acordo com Ross, Westerfield e Jordan (1998), o grau de importância da função financeira se relaciona com o tamanho da empresa, embora seu objetivo seja maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários, independente do tamanho dela.

Na visão de Braga (1995, p. 23):

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção de recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

Observa-se que a função financeira faz parte do planejamento estratégico ao contribuir para o desenvolvimento das operações da empresa, além de ser também a responsável pela sua projeção futura. Pois é, através de dados financeiros que a administração ou o nível estratégico decidem a hora de investir, o momento de buscar recursos financeiros para alavancar o crescimento da empresa, ou evitar a falência.

A base da empresa está nas finanças, por isso deve-se saber qual o momento de captar recursos e qual o melhor momento de utilizar esses recursos e o mais importante qual seria a melhor forma de utilização destes. Assim, há a necessidade de o administrador financeiro da empresa corresponder aos objetivos de sua função.

1.1.1 O papel do Administrador Financeiro

O administrador financeiro desempenha papel-chave na operação da empresa já que sua função é atingir os objetivos dos proprietários, ou melhor, é maximizar o lucro. Assim, Gitman (2002, p.16) destaca “Para atingir o objetivo de maximização do lucro, o administrador financeiro toma apenas aquelas providências que se espera irão dar maior contribuição para a lucratividade total da empresa”.

Observa-se, que o objetivo do administrador financeiro é direcionar a gestão financeira da empresa para que esta obtenha lucro. Para Zdanowicz (2004), é através de um planejamento adequado, que o administrador financeiro definirá quais os pontos fracos e fortes, fazendo a análise correta das estratégias que o ajudem alcançar as metas e objetivos traçados. Assim, de acordo com o exposto por esse autor, o planejamento é uma ferramenta que dá ao administrador financeiro o suporte necessário para a tomada de decisões.

1.2 PLANEJAMENTO

A expressão planejamento em seu significado literal é o ato ou efeito de planejar, com roteiros e ações determinados, visando à consecução de objetivos traçados pela empresa. Para Chiavenato (2003) o planejamento está relacionado com os objetivos no médio e longo prazo que podem afetar a direção ou a viabilidade da empresa.

Seguindo também o pensamento de Frezatti (2009), planejar significa decidir por uma alternativa em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, grau de risco ou disponibilidades da empresa. Em outras palavras, planejar importa também conhecer bem o negócio, direcionando as ações estratégicas da empresa de maneira correta.

Assim, o planejamento financeiro surge como uma ferramenta de apoio do planejamento das ações da empresa e a sua análise é necessária, já que a área financeira é o objeto de estudo da pesquisa.

1.2.1 Planejamento Financeiro

O Planejamento financeiro da empresa é relativo ao controle das finanças, ou seja, à circulação e a gestão do dinheiro e de outros recursos líquidos. De acordo Ross, Westerfield e Jordan (1998), o planejamento financeiro direciona a maneira pelo qual os objetivos financeiros da empresa podem ser alcançados, ou seja, esse plano fornece a ela subsídios para a tomada de decisão.

Complementando Gitman (2002, p. 588) coloca que as empresas se utilizam de planos financeiros para direcionar suas ações e atingir seus objetivos imediatos (operacional) e no longo prazo (estratégico). Nota-se que esses planos fazem parte do plano estratégico da empresa.

Assim, o planejamento financeiro se inicia focando os objetivos no longo prazo (de dois a dez anos), podendo conter os projetos já existentes, investimentos e/ou aquisições já planejadas e depois passa visar os objetivos de curto prazo. Já o planejamento financeiro no curto prazo (de um a dois anos), foca as ações para períodos mais curtos e são compostas na sua maioria por previsões de vendas e dados operacionais e financeiros.

Na visão desses autores, percebe-se a importância de um planejamento financeiro eficaz na empresa, para que ela possa agir, buscando atingir os objetivos propostos no curto, como no longo prazo. Com isso, a análise dos instrumentos de controle financeiro busca auxiliar a empresa a planejar, a coordenar, a monitorar e avaliar as atividades financeiras da empresa.

1.3 OS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A verificação e o uso dos instrumentos adequados ao planejamento financeiro podem evitar que a empresa seja surpreendida por imprevistos que a leve a dificuldades financeiras. É através também desses instrumentos que a empresa pode desenvolver o processo de análise, planejamento e controle financeiro, conforme coloca Hoji (2004).

Essa análise permite a empresa avaliar as disponibilidades para cumprir obrigações e ter plano de recebimentos e pagamentos intercalados com boa margem de segurança do primeiro para o segundo. Assim, analisar as disponibilidades, o controle de caixa, os custos, o

capital de giro necessário para financiar as operações e as demonstrações contábeis da empresa, faz com que ela visualize melhor a sua situação financeira.

1.3.1 As Disponibilidades

Disponibilidades são os recursos financeiros da empresa disponíveis para utilização imediata e sem restrições (Silva, 2010). Com base nesse conceito, se faz necessário também o estudo de cada conta que faz parte das disponibilidades da empresa, onde a primeira é o caixa, a segunda os bancos.

1.3.1.1 Caixa

A conta caixa registra a disponibilidade de dinheiro, bem como os títulos negociáveis mantidos pela empresa que podem ser usadas tanto nas situações de saídas de caixa planejadas quanto inesperadas (Gitman, 2002). Para esse autor, a conta caixa registra o movimento de dinheiro em poder da empresa, bem como cheques recebidos e ainda não depositados.

Complementando Silva (2010, p. 94) cita que “O caixa é o valor mais líquido existente na empresa, representado dinheiro em espécie ou cheques recebidos de clientes que serão depositados para crédito em conta corrente”. Assim, a conta caixa indica as disponibilidades de valores e junto com a conta banco pode fornecer informações de como está o movimento financeiro da empresa

1.3.1.2 Bancos

A conta bancos representa os valores monetários da empresa que estão depositados em uma conta bancária, disponíveis para saque ou aplicações financeiras (Silva, 2010). O autor ainda coloca que quando a empresa faz saques além de suas disponibilidades no banco, deve-

se considerar esse saldo credor como um empréstimo bancário e lançado no passivo circulante.

Complementado o pensamento, Braga (1995) também salienta que um bom relacionamento bancário é importante na administração das disponibilidades, sendo uma forma de manter a credibilidade financeira da empresa. Importa observar também, que manter uma forma de cobrança das duplicatas a receber da empresa integrada com o sistema bancário, traz agilidade e segurança no momento do recebimento das mesmas.

1.3.2 Contas a Receber

São os valores a receber dos clientes pela venda de mercadorias ou a prestação de um serviço da empresa (Silva, 2010). Assim, o montante de valores das duplicatas a receber normalmente aumenta, quando aumentam as vendas ou a prestação de serviços.

Já Gitman (2002, p. 696) faz uma observação que “A atividade de seleção de crédito de uma empresa busca determinar se deve ser concedido o crédito a um cliente e quais os limites quantitativos que devem a ser impostos”. De acordo com o autor os métodos e as fontes de análise de concessão de crédito devem ser desenvolvidos, pois são pontos importantes para administração bem sucedida das duplicatas a receber.

As contas a receber geradas pelas vendas a prazo na concessão de crédito estão sujeitas aos riscos de inadimplência e despesas com cobrança, embora sejam fundamentais para alavancar o nível das operações e o giro dos estoques. Com isso a política de crédito trata dos aspectos de prazos, seleção de clientes e limite de crédito.

Salienta-se então, a importância da seleção dos clientes, quando ela não é bem feita, também poderá influir na liquidez do capital de giro. Quanto mais maleável o sistema de política de crédito da empresa, maiores serão os riscos que o administrador financeiro enfrentará na solução dos problemas de capital de giro e fluxo de caixa.

Assim, a expansão do crédito deve ser bem analisada pelo administrador financeiro, estando atento para evitar a concessão de crédito em situações irregulares, estabelecendo políticas de crédito e cobrança claramente definidas. Pois, uma política de crédito ineficiente pode acarretar problemas no caixa da empresa no momento de pagar suas obrigações.

1.3.3 Contas a Pagar

As contas a pagar são resultantes dos serviços recebidos que ainda serão pagos, fazendo parte delas também os salários e os impostos (Gitman, 2002). No entendimento do autor as contas a pagar são os compromissos (obrigações) que a empresa possui com os seus fornecedores, os encargos com os salários de funcionários e também os impostos devidos ao governo.

Complementando, Gitman (2002, p. 632), ainda entende que “Uma estratégia freqüentemente empregada pelas empresas é adiar o pagamento das duplicatas a pagar, isto é, efetuar o pagamento o mais tarde possível, sem prejudicar seu conceito de crédito”. No entanto, embora seja atraente para a empresa, por outro lado, o fornecedor pode olhar com antipatia essa estratégia, podendo prejudicar contratos futuros de compra. Pois, mesmo que represente a principal fonte de financiamento de curto prazo, o objetivo da administração de contas a pagar consiste administrá-las de maneira tal que proporcione melhor fluxo de caixa possível.

Assim, decisões sobre compras a prazo devem estar obrigatoriamente associadas à previsão de entradas de recursos, oriundos das vendas a prazo já realizadas e das vendas à vista previstas mediante históricos de comercialização. Salienta-se também, que os compromissos de compras a prazo sem uma devida consulta às previsões de disponibilidades no fluxo de caixa podem provocar futuros problemas financeiros na empresa menos organizada.

1.3.4 Fluxo de Caixa

É um instrumento de controle de entradas e saídas de caixa permitindo ao administrador financeiro e a outras pessoas interessados analisar o passado e possivelmente o futuro fluxo de caixa da empresa (Gitman, 2002). Observa-se assim, que é importante uma boa administração do fluxo de caixa como forma de fornecer subsídios necessários para a administração do negócio.

Com isso, o fluxo de caixa na empresa é um controle financeiro com o objetivo de projetar as entradas e saídas de recursos num período determinado, visando identificar a

necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis da empresa. Assim, a projeção do fluxo de caixa deve ser feita num período de abrangência que permita ao administrador financeiro visualizar a situação financeira e tomar providências, quando necessárias.

De acordo com Matarazzo (2007) há duas demonstrações de fluxo de caixa: a demonstração das entradas e saídas de caixa (DESC) e a demonstração do fluxo líquido de caixa (DFLC). O DESC mostra quando haverá sobras ou falta de caixa, sendo um instrumento de trabalho, já o DFLC mostra o efeito de cada variável no caixa, como a necessidade de capital de giro, níveis de estoques e política de prazos, num exercício, sendo um instrumento de análise. Também é importante mencionar que o fluxo pode ser aplicado em qualquer empresa, embora a sua estrutura não seja necessariamente igual, já que é subdividida em atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos. Pois ao permitir analisar os valores lançados em cada um desses subgrupos, o fluxo de caixa cumprirá sua finalidade, que é evidenciar as entradas e saídas de dinheiro, demonstrando a sua utilização.

Assim, o fluxo de caixa também é um instrumento que servirá para a conciliação entre o resultado do exercício e o caixa gerado (consumido) pela empresa, além de informar todas as transações de investimento ou financiamento realizadas. Mas menciona-se que a princípio, elabora-se um fluxo de caixa projetado, onde são demonstradas as entradas e saídas, após os fatos ocorridos ele deixa de ser projetado e passa a ser realizado.

No entanto, uma boa administração do controle de caixa depende ainda da análise dos efeitos causados nessa pelos custos da empresa, sendo necessário que a empresa atente também para essa questão.

1.3.5 Custos

No âmbito da Contabilidade de Custos, definir o que é custo torna-se relevante para atingir determinados objetivos, requerindo a existência dos métodos de custeio, para ao final do processo, ser possível obter o valor a ser atribuído ao objeto de estudo. Conforme Martins (2003) o termo “custo” é utilizado de muitas maneiras na contabilidade gerencial, sendo definido como “os gastos utilizados na produção de bens ou serviços”.

Na visão de Correa e Caon (2002), uma empresa que presta serviços deve buscar uma estrutura que atenda com máxima precisão a seus clientes, dentro dos limites de custo definidos pela expectativa de lucratividade da mesma. Tomando por base o autor, pode-se observar que é o momento da execução de um serviço que faz com que exista um custo e isso deve ser entendido na apuração dos mesmos

Entretanto, como a empresa objeto da pesquisa é uma prestadora de serviços, é importante conhecer o que caracteriza a sua atividade e a diferencia de um comércio ou indústria, ou seja, a intangibilidade, considerando-a na apuração de seus custos. Essa análise é importante, já que a redução de custos tem um efeito positivo sobre o capital de giro da empresa desde que não traga restrições à prestação de seus serviços.

1.3.6 Capital de Giro (CDG) e Necessidade de Capital de Giro (NCG)

O capital de giro são os recursos que a empresa possui para financiar suas necessidades operacionais, ou seja, desde a aquisição da matéria-prima até o recebimento pela venda de seu produto. Conforme Braga (1995, p. 81) o entendimento de capital de giro é:

Em sentido restrito, o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades. Uma abordagem mais ampla contempla também os passivos circulantes. Deste modo, a administração do capital de giro está relacionada com os problemas de gestão dos ativos e passivos circulantes e com as inter-relações entre esses grupos patrimoniais.

Com base no autor, uma administração ineficiente do capital de giro pode prejudicar o desempenho operacional da empresa. Já Gitman (2002) acrescenta que capital de giro é os ativos circulantes que sustentam as operações do dia a dia da empresa e a diferença entre os ativos e passivos circulantes representam a liquidez da empresa, conforme nota-se na fórmula:

CGL (CCL) = Ativo Circulante - Passivo Circulante

Onde, capital de giro líquido (CGL) ou capital circulante líquido (CCL) representa o valor líquido das aplicações (deduzidas das dívidas a curto prazo) processadas no ativo circulante. Também serve para medir a liquidez da empresa, refletindo sua capacidade de gerenciar as relações com fornecedores e clientes.

Já a necessidade de capital de giro é dada pela diferença entre o ativo operacional e o passivo operacional, em que separam os itens indispensáveis ao funcionamento da empresa, das disponibilidades e dos empréstimos, ou seja, os ativos e passivos financeiros (Matarazzo,

2007). Assim a necessidade de capital de giro (NCG) indica o montante de recursos necessários para se manter o giro dos negócios, devido à insuficiência das fontes operacionais, e calcula-se na seguinte fórmula a seguir:

$$\text{NCG} = \text{AO} - \text{PO}$$

Onde AO = Clientes, Estoques e Despesas Antecipadas e PO = Fornecedores, Salários a Pagar, Impostos e Taxas a Pagar.

A necessidade de capital de giro é função do ciclo de caixa da empresa. Quando o ciclo de caixa é longo, a necessidade de capital de giro é maior e vice-versa. Assim, a redução do ciclo de caixa, significa receber mais cedo e pagar mais tarde – devendo ser uma meta da administração financeira.

1.3.6.1 Redução da Necessidade de Capital de Giro (NCG)

Um ciclo financeiro ou de caixa curto permite maior giro de caixa, que, por sua vez, implica menor necessidade de capital de giro. O ciclo financeiro de uma empresa depende de três fatores: prazo de pagamento das compras, prazo de produção ou estocagem e prazo de recebimento das vendas.

Nota-se então que a necessidade de capital de giro (NCG) é função do ciclo financeiro ou de caixa da empresa, reduzi-lo, significa receber mais cedo e pagar mais tarde, devendo ser isto uma meta da administração financeira. Assim, quando a empresa mantém seu capital de giro em níveis satisfatórios, evita que haja descontinuidade em suas operações, já quando mantém um bom capital de giro líquido, consegue ter liquidez.

Com isso, o instrumento de análise base de análise desse índice são as demonstrações contábeis da empresa.

1.3.7 Demonstrações Contábeis

As demonstrações contábeis informam a posição patrimonial e financeira e as transações realizadas por uma empresa num exercício determinado. Assim, as demonstrações

contábeis além de fornecer informações do resultado e o fluxo financeiro de uma empresa, são úteis para uma ampla variedade de usuários na tomada de decisões.

Assim, no entendimento de Gitman (2002, p.70) as demonstrações contábeis são:

Os relatórios aos acionistas da maioria das grandes sociedades anônimas, também incluem comentários sobre as atividades da empresa, novos produtos, pesquisa e desenvolvimento e outros assuntos. A maioria das empresas não vê o relatório anual unicamente como uma exigência, mas como um importante veículo para influenciar as percepções dos proprietários acerca da empresa e suas perspectivas futuras

Na visão desse autor as demonstrações contábeis fornecem informações sobre o risco esperado, o retorno, o preço da ação e a viabilidade da empresa. Fazem parte das demonstrações, o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA), sendo que o primeiro e o segundo são utilizados para análise de índices financeiros.

1.4 INDICADORES FINANCEIROS

A análise através de índices financeiros fornece informações que de forma direta nas demonstrações contábeis seriam difíceis de visualizar (Silva, 2010). Devido sua importância, no contexto da análise financeira, os índices são subdivididos em grupos ou categorias básicas, tais como: índices de liquidez, índice de endividamento e índice de lucratividade (Gitman, 2002).

1.4.1 Análise de Liquidez

São os índices que medem a capacidade da empresa saldar ou não suas dívidas de imediato, no curto e longo prazo. Entende Gitman (2002, p. 109) que “Uma empresa líquida é aquela que pode facilmente satisfazer suas obrigações de curto prazo, no vencimento”.

Assim, é importante para a empresa ter liquidez para saldar seus compromissos. Pois a capacidade da empresa em gerar caixa é que manterá suas atividades operando.

Dentre as medidas básicas de liquidez, destaca-se o capital circulante líquido, já visto no item 1.3.6 dessa pesquisa e o índice de liquidez corrente, conforme o enfoque da aplicabilidade na análise financeira da fórmula:

Índice de Liquidez Corrente = AC / PC (mede a capacidade da empresa em cumprir obrigações de curto prazo).

Importante mencionar que para obter um diagnóstico mais correto sobre a liquidez da empresa é fundamental que os dois índices sejam analisados com o propósito de reduzir os erros na análise. Pois se a empresa analisar apenas o índice de liquidez global poderá concluir que tem problemas de liquidez e o índice de liquidez corrente pode mostrar justamente o contrário, um índice satisfatório.

Percebe-se, então que uma análise individual não pode ser parâmetro para um diagnóstico, devendo-se aplicar juntos os índices de liquidez para chegar a uma conclusão sobre a capacidade de a empresa cumprir com os seus compromissos.

1.4.2 Análise de Endividamento

São os índices que medem o grau de endividamento da empresa. Segundo Gitman (2002, p. 115) “A situação de endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado, na tentativa de gerar lucros”.

Nota-se então a necessidade da empresa observar esse índice, já que o direito dos credores precisa ser satisfeito, antes da distribuição dos lucros aos acionistas. Assim, as medidas de análise de endividamento são os índice de endividamento geral e o índice exigível a longo prazo-patrimônio líquido, representados pelas fórmulas:

Índice de endividamento geral = Exigível total / ativo total (mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada por credores).

Índice exigível a longo prazo-patrimônio líquido = ELP / PL (mede a relação entre os recursos de longo prazo formado por credores e os recursos formados pelos proprietários da empresa).

Importante ressaltar que análise dos índices de endividamento está ligada a análise dos indicadores de liquidez, por demonstrarem a probabilidade de uma empresa não pagar seus compromissos. Assim um endividamento elevado sinaliza problemas de liquidez.

Entretanto esses dois índices de endividamento, como o de liquidez, apresentam algumas limitações, por ser pontuais, tratam o endividamento em 31/12/xx, como se a empresa “parasse” nesse dia, e todas as dívidas tivessem que ser pagas de imediato. Resumindo esses dois indicadores de endividamento não consideram o fluxo de caixa da empresa em movimento.

Porém o que busca analisar na pesquisa é as mudanças refletidas nos números dos resultados dos mesmos nos exercícios pesquisados. Por essa razão, fazer uma análise só com um índice pode trazer conclusões errôneas, ou seja, somente o conjunto de índices é que permitirá uma análise mais aprofundada das demonstrações contábeis da empresa

1.4.3 Análise da Lucratividade

A análise da lucratividade da empresa mede qual o retorno ela está alcançando. Assegura Gitman (2002, p. 120) que “A lucratividade de uma empresa pode ser avaliada em relação a suas vendas, ativos, patrimônio líquido e o valor da ação”. Pode-se perceber de acordo com autor que é através de uma eficiente administração financeira que dependerá a lucratividade da empresa.

Complementando o pensamento, Silva (2010, p. 232) coloca que “Certamente o lucro é o principal estímulo do empresário e uma das formas de avaliação do êxito de um empreendimento e de sua gestão”. Com isso, a análise desse índice indica se a empresa precisa uma alavancagem na sua lucratividade para quantificar seus resultados.

Dentre os índices de lucratividade, os mais usados são a margem bruta a margem operacional e a margem líquida, conforme expresso nas fórmulas:

Margem bruta = vendas – CPV / vendas = lucro bruto / vendas (mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que restou após a empresa pagar seus produtos).

Margem operacional = lucro operacional / vendas (mede os lucros puros, obtidos em cada unidade monetária de venda, ou seja, auferidos pela própria empresa em suas operações).

Margem líquida = lucro líquido após o imposto de renda / vendas (mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive do imposto de renda).

Nota-se assim, a importância do uso de índices financeiros como instrumento de análise da situação financeira de uma empresa. Entretanto, dentre os índices de análise financeira, há também os métodos de análise vertical (AV) e análise horizontal (AH), fazendo necessário também o seu estudo na pesquisa.

1.5 ANÁLISE VERTICAL (AV) E ANÁLISE HORIZONTAL (AH)

São também métodos de análise das demonstrações contábeis usados para diagnosticar a saúde financeira da empresa, se tornando importante instrumento para o analista financeiro, já que juntas permitem verificar as tendências futuras e evoluções dos montantes e de resultados absolutos ao longo do tempo. Ainda que esses dois tipos de análises possuam uma utilização bastante restrita, principalmente em função do trabalho na montagem do grande número de quocientes, Matarazzo (2007) ressalta que recentemente com a insolvência de pequenas e médias empresas têm se utilizado a análise vertical e horizontal como instrumento de análise.

1.5.1 Análise Vertical (AV)

A análise vertical (AV) permite conhecer a estrutura dos recursos aplicados no ativo, bem como a fonte de recursos aplicados no passivo e patrimônio líquido. Silva (2010, p. 204) coloca que “O primeiro propósito da análise vertical (AV) é mostrar a participação de cada item da demonstração contábil em relação a determinado referencial”. Com isso, permiti-se a quem analisa, visualizar as mudanças ocorridas nesse tempo, com enfoque especial, também, ao estudo de tendências.

Na análise vertical (AV) calcula-se o percentual de cada conta em relação a um valor base (no balanço patrimonial é o total do ativo e na DRE são as vendas ou receita líquida). Por permitir determinar a participação relativa de cada conta no grupo total, a análise vertical (AV) demonstra a estrutura econômico-financeira da empresa.

1.5.2 Análise Horizontal (AH)

A análise horizontal demonstra a evolução das diversas contas da empresa ao longo dos anos, servindo para indicar como está a situação econômico-financeira da empresa. Silva (2010, p. 210) destaca: “O propósito da análise horizontal (AH) é permitir o exame da evolução histórica de cada uma das contas que compõem as demonstrações contábeis”.

Assim, os dois métodos auxiliam na análise dos índices financeiros, devendo ser entendidos como parte dos instrumentos de análise financeira e não como instrumentos únicos (Silva, 2010). Em outras palavras, em vez de dar respostas, ajudam a levantar questões para uma análise mais eficaz da situação financeira ou patrimonial da empresa.

1.6 A RELAÇÃO ENTRE LIQUIDEZ E RENTABILIDADE

O administrador financeiro através das informações dos relatórios gerenciais obtém o andamento da gestão financeira da empresa, porém um de seus desafios é conciliar bem o equilíbrio entre liquidez e rentabilidade. A lucratividade está ligada aos aspectos econômicos, aos lucros desejados da empresa e a liquidez aos financeiros, a capacidade de organizar as finanças de modo que não falte recursos na hora de honrar os compromissos da empresa.

Segundo Matarazzo (2007) os índices de rentabilidade mostram qual o retorno dos capitais investidos, isto é quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa. Nesse sentido pode-se afirmar que os recursos são investidos no empreendimento com o objetivo de obter benefícios futuros, ou seja, lucros.

Uma empresa pode ser lucrativa, mas ter problemas de liquidez, devido ao fato de que recebe os valores de suas vendas ou serviços prestados num instante bem distante em que vencem seus compromissos. Com, isso a empresa precisa recorrer aos bancos e obter empréstimo ou descontar as duplicatas, transformando-as em dinheiro e honrando os compromissos em dias.

Isso implica um custo que precisa ser considerado nos cálculos de lucratividade, uma vez que absorvem parte do lucro obtido pela empresa. Bem como, ao mesmo tempo, pode apresentar sérios problemas de liquidez (alto risco pelo volume de empréstimos tomados, por exemplo).

Para Assaf Neto e Silva (2002), o que define a política de Capital de Giro (CDG) são os padrões de risco e retorno desejados, devendo ser mantido o CDG que proporcione a liquidez e rentabilidade esperadas pela empresa. Assim, uma administração eficiente do Capital de Giro torna-se uma ferramenta capaz de melhorar a rentabilidade da empresa, sem que isso represente uma perda na sua capacidade de pagamento, ou seja, a sua liquidez.

As decisões sobre os tipos de investimentos e os recursos utilizados no financiamento das Necessidades de Capital de Giro (NCG), também têm relação direta com a rentabilidade da empresa. Assim, os ativos de curto prazo, possuem maior liquidez, do que os ativos permanentes, bem como os passivos de curto prazo são de menos custo à empresa, por possuir menos risco

Braga (1995) coloca que além dos indicadores de lucratividade sobre as vendas (margem bruta, margem operacional e margem líquida), a rentabilidade pode ser medida através das taxas de retornos sobre o ativo, sobre o investimento total e sobre o capital próprio. Essas taxas informam a remuneração (retorno) dos recursos investidos na empresa, num período normalmente de um ano.

A Taxa de Retorno do Ativo (ROA) e Taxa de Retorno do Capital Próprio (ROE) são medidas de rentabilidade. O primeiro ROA é a medida de lucro por cada R\$ 1,00 aplicado em ativos. O segundo ROE é uma medida de desempenho dos investimentos dos acionistas durante o ano (importante lembrar que essa é a verdadeira medida de desempenho em termos de lucro - do ponto de vista contábil).

Complementando, Gitman (2002, p. 123) coloca que:

A taxa de retorno sobre o ativo total (ROA, do inglês return on total assets) que é freqüentemente chamada de retorno sobre o investimento da empresa, mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis.

De acordo com o autor, por medir o retorno sobre o investimento da empresa, quanto mais eficiente for a administração da mesma para a geração de lucro, maior será a taxa de retorno do ROA, que é calculada pela fórmula:

Taxa de retorno sobre o ativo total = lucro líquido depois do imposto de renda / ativo total.

Ainda Gitman (2002, p. 123) mostra que “A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE, do inglês return on equity)) mede o retorno obtido sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias) dos proprietários da empresa”. Para esse autor, quanto maior for

essa taxa do ROE, melhor para os proprietários, sendo que a mesma pode ser calculada mediante a fórmula a seguir:

Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido = lucro líquido após imposto de renda / PL

Percebe-se assim que a rentabilidade é alcançada à medida que o negócio da empresa proporcione a maximização dos retornos dos investimentos feitos pelos proprietários ou acionistas. A busca pela rentabilidade máxima pode comprometer a liquidez, porém, a rentabilidade deve ser prioritária em relação à liquidez da empresa.

Pois o administrador financeiro ao aplicar parte dos recursos disponíveis e manter inativa parte para cobrir riscos (débitos) garantem a liquidez da empresa. Mas essa parte de recursos inativos não produz retorno aos proprietários, por isso existe o conflito entre liquidez e rentabilidade.

Como enfoca a teoria de Administração Financeira, a liquidez refere-se à velocidade com a qual um ativo pode ser convertido em dinheiro e a rentabilidade é o retorno (lucro) esperado pelo proprietário da empresa. No entanto, na prática a empresa busca um desempenho que contemple rentabilidade com liquidez, uma vez que o nível baixo de retorno é inviável por comprometer a liquidez.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O enfoque da pesquisa é o estudo de caso com uma abordagem exploratória, compreendendo o levantamento de dados econômicos e financeiros da empresa de natureza quantitativa. Conforme Roesch (2005) utiliza-se o estudo de caso na abordagem quantitativa geralmente numa avaliação de resultados. Ainda de acordo com a autora, o método escolhido deve ser o mais apropriado e coerente com o problema formulado, os objetivos do projeto, as limitações práticas de tempo, os custos e a disponibilidade dos dados.

Com base nesse pensamento, os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa foram desenvolvidos em entrevista direta com o administrador e observações nas visitas à empresa, além da utilização de dados dos controles financeiros e dos controles contábeis (balanços e DRE). Também se analisou o aumento dos custos, a relação da evolução das dívidas com o faturamento, a liquidez e a lucratividade da empresa nos últimos três anos.

Na entrevista se verificou o grau de informações que os administradores possuem em relação ao planejamento financeiro, e de como ele é importante para a reversão da situação atual da mesma. Já na análise financeira através dos indicadores financeiros, foram usadas as demonstrações contábeis da empresa dos anos de 2007, 2008 e 2009

Através da análise vertical (AV) e da análise horizontal (AH), bem como dos indicadores financeiros, tais como: liquidez, endividamento, lucratividade, e taxas de retornos (ROA e ROE) se conheceu a realidade econômico-financeira da empresa. Também paralelo a isso, foi feito o estudo da estrutura de custos da empresa, quais foram os que tiveram maior crescimento no decorrer dos três exercícios e o impacto disso na lucratividade da empresa.

A partir disso, procurou-se conhecer quais foram os totais das entradas e saídas de caixa de janeiro a julho de 2010, onde foi analisado o faturamento, bem com as despesas do período. Assim, uma melhor visualização da situação da empresa no ano de 2010 se tornou possível, bem como os períodos em que ela precisou recorrer a empréstimos para cobrir seus compromissos.

Como foi observado através das análises efetuadas que a empresa tem problema de liquidez, está em crescente endividamento e seu negócio não está dando o retorno desejado, se tornou necessário também o estudo de tudo que tem impacto nisso. Assim, também foram

capital de giro (CDG), a necessidade de capital de giro (NCG) e a relação com os prazos médios da empresa.

A seguir, implantou-se um fluxo de caixa, onde se projetou todas as entradas e as saídas da empresa no período dos meses de agosto e setembro de 2010, tendo uma visão a curto prazo do fluxo monetário da empresa. Ao final desse período foi feita uma comparação entre o fluxo de caixa projetado e o realizado, possibilitando conhecer os motivos que levam a empresa a não ter recursos em determinados períodos.

Conhecendo as deficiências do período mencionado, algumas providências foram tomadas, tais como dilatar os prazos de pagamentos a fornecedores ou antecipar os recebimentos de clientes, quando necessários. A redução de alguns custos e despesas também se tornaram prioridade para que a empresa consiga atingir o que foi projetado no fluxo de caixa do período seguinte, ou seja, dos meses de outubro a dezembro de 2010.

Com o conhecimento das necessidades de recursos do período projetado se fez uma projeção de faturamento, com redução de custos, buscando-se assim, reduzir gradativamente o montante de recursos utilizados de terceiros. Também com o resultado da análise da pesquisa e a utilização do fluxo de caixa projetado se buscou melhorar a liquidez da empresa com a conseqüente rentabilidade esperada de sua atividade.

3 ANÁLISE FINANCEIRA NA EMPRESA XY

Nesse capítulo será mostrada a análise detalhada de cada instrumento de controle financeiro da empresa, bem como a descrição dos resultados da implantação do fluxo de caixa como ferramenta de apoio gerencial da administração financeira da mesma. A análise da pesquisa desenvolveu-se no período de maio a outubro de 2010, na empresa XY, do ramo de vigilância e portaria, localizada em São Leopoldo/RS.

3.1 DADOS DA ANÁLISE

As informações adquiridas junto da empresa, objeto da pesquisa, basearam-se em entrevista ao administrador e na análise dos instrumentos de controles financeiros e demonstrativos contábeis, tais como: caixa, contas a receber, contas a pagar, bancos, movimentos de caixa, balanços patrimoniais e DRE dos anos de 2007, 2008 e 2009.

3.1.1 Análise da Entrevista

A entrevista buscou verificar o conhecimento por parte do administrador sobre a importância de uma boa gestão financeira para a manutenção de um negócio. A entrevista, desenvolvida em julho de 2010 com o administrador, na empresa (Apêndice A) buscou saber quais eram os controles financeiros da empresa XY.

O primeiro item abordado na entrevista foi sobre os tipos de controles gerenciais financeiros utilizados na empresa, onde o administrador colocou que são poucos os controles gerenciais usados pela empresa. Resumem-se mais ao movimento de caixa e uma planilha com o controle das contas a pagar, como ficou comprovado na análise dos documentos de controles financeiros da empresa

O segundo item da entrevista tratou de saber como eram realizados esses controles (manuscrito, manualmente em computador ou em programa informatizado). Nesse item, o administrador apontou como dificuldade a falta de um programa informatizado onde se reunisse todos os dados de forma mais adequada e ágil. O movimento de caixa e o contas a pagar são feito em uma planilha computadorizada e a bagunça conforme ele está no contas a receber, onde não há uma forma integrada de controle.

Continuando o item terceiro procurou descobrir como era feito o instrumento de movimento de caixa. Respondendo, o administrador disse que o movimento de caixa era feito em uma planilha informatizada, onde se coloca o saldo inicial e vai se acrescentado e se abatendo as entradas e saídas de caixa durante o dia. Isso ficou evidenciado no decorrer da análise, pois o único fim desse instrumento era o controle das entradas e saídas de caixa no dia.

O quarto item da entrevista buscava identificar a maneira que era feito o controle das contas a receber e das contas a pagar. Nesse item, o administrador enfatiza que a bagunça se completa e se torna maior, pois não há uma planilha, onde a empresa coloque as contas a pagar e as contas a receber de uma maneira integrada. Isso torna esse controle inadequado, além de dificultar a agilidade das conferências, conforme a análise feita no decorrer da pesquisa.

No item quinto sobre como a empresa utiliza o controle bancário e como é a realização deste instrumento na empresa, o administrador coloca que o controle das contas da empresa é feito de maneira simples e segundo ele, esse instrumento não costuma ser muito útil tanto para o controle contábil, bem como para um controle gerencial à administração. Também afirma que, a maioria das movimentações financeiras realizadas através da conta bancos é por meio de depósito de cheques na cobrança da emissão de notas de serviços, bem como da cobrança sem notas fiscais.

No item sexto sobre como era feito o fluxo de caixa na empresa, o administrador coloca que não era feito fluxo de caixa, e que gostaria de implantá-lo, já que ele seria uma forma de controle financeiro adequado a atual situação da empresa. Também acha que a implantação de um fluxo de caixa seria capaz de dar um suporte maior ao planejamento financeiro da empresa.

Terminando a entrevista, no item sétimo sobre se ele (o administrador) achava que os controles financeiros utilizados eram os mais adequados as necessidades da empresa e por que, o administrador aqui evidencia que há uma mistura entre o pagamento das contas pessoais com as da empresa, e que isso vem desde a abertura da empresa. Também salientou

que acha necessário um controle melhor, através da implantação de um fluxo de caixa capaz de dar um suporte a gestão financeira da empresa XY.

Analisando as respostas dadas pelo administrador da empresa, verificou-se que há pouco conhecimento de sua parte sobre como o uso adequado dos controles gerenciais financeiros podem ajudar a empresa a organizar melhor sua gestão financeira. Também que a falta do controle efetivo sobre as contas a pagar e a receber, é o que gera na maioria das vezes, problemas de suprimento de caixa, principalmente no período de pagamentos de salários.

Como evidencia o administrador, há uma mistura entre o pagamento das contas pessoais com as da empresa, característica da empresa familiar, onde não há o conhecimento para gerir um controle adequado da área financeira. Com isso, pode-se visualizar o que aponta Dornelas (2001) sobre a principal causa da mortalidade das pequenas empresas, que é a falta de conhecimento do proprietário para desempenhar a função financeira.

3.1.2 Análise dos Instrumentos de Controle Financeiro

Na análise do controle de caixa, verificou-se que o controle de caixa é feito em uma planilha de computador e na sua elaboração é preenchido primeiramente a data e o saldo inicial. No decorrer do dia, as movimentações de entrada e saída vão sendo lançadas, descrevendo o histórico da transação, o valor e a espécie (cheque ou dinheiro) e, automaticamente é gerado um saldo final de caixa.

Observou-se que a finalidade desse controle é apenas o de facilitar a soma de valores de entradas e saídas de caixa durante o dia, ou seja, apenas há o controle do movimento de caixa. Não há uma previsão de pagamentos de caixa integrado com uma previsão de recebimentos.

Identificou-se também que não há uma integração na elaboração dos vários controles gerenciais, pois enquanto o de contas a pagar é feito através de uma planilha de computador, o controle de contas a receber é mais complexo. Uma parte das contas a receber é cobrada via conta bancária, através da emissão de boletos ou transferência entre contas, outra parte é cobrada diretamente via carteira, dificultando um maior controle das mesmas.

O controle das contas bancárias foi onde se verificou uma maior dificuldade no controle, já que é através das instituições financeiras que a empresa faz grande parte de seus recebimentos e pagamentos. O controle da movimentação bancária é feito em uma planilha de

elaboração própria onde são lançados o saldo bancário, os créditos previstos, e os cheques emitidos da conta corrente, cada uma para cada instituição bancária.

Nesse controle a dificuldade encontrada está no controle de emissão de cheques para os pagamentos somente de obrigações da empresa, já que segundo o próprio administrador há uma mistura de pagamentos pessoais com os da empresa. Isso acaba gerando um descompasso entre o saldo real de caixa e o saldo contábil, já que há uma saída do caixa da empresa para um pagamento que não pode ser lançado contabilmente.

Pode-se observar que não há um vínculo entre o controle das contas a apagar, a receber, o caixa e os bancos, dificultando a empresa fazer uma previsão de caixa ou um melhor controle das contas bancárias, seja qual forma for da cobrança utilizada. Ficou evidenciado assim, que há a necessidade da implantação de um fluxo de caixa na empresa, devido à importância de um maior controle na sua área financeira.

3.1.3 Análise das Demonstrações Contábeis

Após a análise dos instrumentos de controles financeiros da empresa, partiu-se para a análise das demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e DRE) dos anos de 2007, 2008 e 2009. Esse estudo teve por objetivo avaliar o desempenho econômico-financeiro obtido pela empresa, no período em questão, através dos indicadores financeiros e da análise vertical (AV) e Horizontal (AH).

3.1.3.1 Análise Vertical (AV) e análise Horizontal (AH)

As duas análises (AV e AH) foram desenvolvidas tomando por base as demonstrações de resultado do exercício (DRE) da empresa dos anos de 2007, 2008 e 2009.

Na elaboração da análise horizontal (AH), se usou a técnica dos números índices em que no primeiro ano todos os valores são considerados iguais a 100 e a variação é o que o exceder a 100 ou o que faltar a 100. Já na análise vertical calcula-se o percentual de cada conta em relação às vendas, que é igualada a 100.

Através da análise horizontal (AH), observou-se no quadro a seguir que as vendas apresentaram um crescimento de 32% no ano de 2009 em relação ao ano de 2008 e esse em relação ao ano de 2007, 79%. A empresa também não conseguiu reduzir os custos dos serviços prestados, ano de 2007 representavam 59% das vendas líquidas, no ano de 2008, subiu para 66% e no de 2009 para 73%, como mostra a análise vertical (AV)

Quadro 1 – Análise vertical (AV) e análise horizontal (AH) dos exercícios 2007, 2008 e 2009

Exercício findo em	31/12/2007			31/12/2008			31/12/2009		
	Valor absoluto	AV	AH	Valor Absoluto	AV	AH	Valor Absoluto	AV	VH
RECEITA LÍQUIDA	393.502,12	100	100	706.580,24	100	179	931.525,32	100	132
Custos dos serv. Prestados	231.636,99	59	100	470.199,12	66	203	674.618,04	73	143
LUCRO BRUTO	161.865,13	41	100	236.381,12	33	146	256.907,28	28	109
Despesas operacionais	142.724,91	36	100	195.715,84	27	137	231.549,44	25	118
Outras desp. Operacionais	8.982,75	-	-	25.814,30	-	-	16.317,39	-	-
LUCRO OPERACIONAL (antes dos res. Financeiros)	10.157,47	2,58	100	14.850,98	2,11	146	9.040,45	0,97	60
Receitas financeiras	615,27	-	-	1.522,00	-	-	2.953,10	-	-
Despesas financeiras	2.347,67	-	-	8.764,56	-	-	5.751,55	-	-
LUCRO OPERACIONAL	8.425,07	2,14	100	7.608,42	1,08	90	6.242,00	0,67	82
LUCRO ANTES DO IR	8.425,07	-	-	7.608,42	-	-	6.242,00	-	-
LUCRO LÍQUIDO	5.200,00	1,32	100	3.287,22	0,46	63	2.514,34	0,27	76

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Entretanto como também mostra a análise vertical (AV) da tabela, as despesas operacionais que eram de 36% no ano de 2007, em relação às vendas líquidas, diminuíram para 27% no ano de 2008 e para 25% no ano de 2009. Mas, se fizermos um comparativo entre os três exercícios dos anos de 2007, 2008 e 2009 a análise horizontal (AH) mostra um

aumento de 103% dos custos no ano de 2008 em relação ao ano de 2007, e de 43% no ano de 2009, em relação ao ano de 2008.

Assim, importante salientar que o aumento dos custos gera preocupação na empresa, já que nesse período o faturamento aumentou somente 79% no ano de 2008 em relação ano de 2007 e 32% no ano de 2009, em relação ao ano de 2008.

Observando ainda na análise vertical (AV) que o lucro bruto que representou 41% das vendas líquidas ano de 2007, caiu para um percentual de 33% no ano de 2008 e para 28% no ano de 2009. Já o lucro líquido, no ano de 2007 representou 1,32% das vendas líquidas e no ano de 2008 representou 0,46%, caindo para 0,27% no ano de 2009.

As duas análises (AV E AH) mostram que a lucratividade da empresa teve uma redução significativa nos últimos três anos, sendo que os custos dos serviços prestados e as despesas operacionais foram às responsáveis por isso. Importante também salientar que essa duas análises serviram para melhor embasar o estudo dos índices financeiros e de maiores custos da empresa pesquisada.

3.1.3.2 Análise dos Índices de Liquidez

Nesse estudo, efetuou-se a análise de indicadores financeiros, como liquidez (capital circulante líquido e o índice de liquidez corrente). O capital circulante líquido mede a liquidez global da empresa, sendo bastante útil para controle interno, sendo possível calculá-lo pela fórmula: **Capital circulante líquido = AC – PC**

Embora na realidade não seja um índice, ele indica um nível mínimo de capital circulante líquido que a empresa deve manter, ou seja, a mesma deve ter uma liquidez operacional desejável, caso precise tomar um empréstimo a longo prazo.

Importante não confundir o capital circulante líquido com as disponibilidades da empresa. Esses são recursos imediatamente disponíveis para a empresa saldar seus compromissos; aquele é a diferença do que a empresa tem a pagar e a receber no curto prazo, ou seja, no período de um ano.

Mas para uma análise mais aprofundada do capital circulante líquido da empresa pesquisada, buscou-se realizar também o estudo do ciclo financeiro ou de caixa (item 3.1.6) desse capítulo. Pois uma empresa pode ter capital circulante líquido (CC)L positivo e

apresentar dificuldade financeira, dependendo apenas da incompatibilidade dos prazos de realização dos ativos circulantes, em face dos vencimentos de suas obrigações de curto prazo.

Em relação à análise desse índice nos valores do ativo e passivo circulante da empresa nos anos de 2007, 2008 e 2009, conforme a tabela abaixo, o capital circulante líquido se manteve em um nível razoável, apresentando até certa liquidez operacional. No entanto, isso é o que mostra a análise do índice através balanço patrimonial, com um saldo de caixa maior que deveria ser na realidade, de acordo com o administrador e a análise da documentação contábil.

Tabela 1 – Análise do Capital Circulante Líquido

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Ativo circulante	225.356,09	337.133,70	426.391,16
Passivo circulante	111.539,11	205.762,35	277.041,34
Saldo	113.816,98	131.371,35	149.349,82

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Pois com base nas demais análises desenvolvidas na empresa verificou-se problemas de liquidez nos três exercícios, chegando a determinados períodos não ter como honrar seus compromissos na data prevista.

Já a análise do próximo índice de liquidez, que nos é fornecido pela fórmula: **Índice de Liquidez Corrente = AC / PC**, indicou na tabela abaixo que para cada R\$ 1,00 investido, há 2,02 em dinheiro e em valores que podem ser transformados em dinheiro no ano de 2007, já se observarmos o ano de 2008, em relação ao ano anterior é de 1,63 e no ano de 2009 é de 1,53 para cada R\$ 1,00 investido.

Tabela 2 – Análise do índice de Liquidez Corrente

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Ativo circulante	225.356,09	337.133,70	426.391,16
Passivo circulante	111.539,11	205.762,35	277.041,34
Percentual	2,02	1,63	1,53

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Isoladamente, os índices de liquidez corrente superiores a 1,0, de maneira geral são positivos. Mas analisar esse índice, sem outros parâmetros, pode ser desaconselhável, deve se considerar outros aspectos implícitos no índice calculado.

Na empresa analisada, embora, 2,02, 1,63 e 1,53 não sejam um deficiente, observa-se que no Ativo Circulante está os valores do caixa contábil que são respectivamente, R\$

18.661,33, de R\$ 74.337,01 e de R\$ 154.432,63, que de fato não existem. Assim, na análise dos movimentos de caixa dos respectivos exercícios, chegou-se a um valor aproximado de saldo de caixa de 5% no ano de 2007, de 2% no ano de 2008 e de 0,08,% no de 2009 do que constava na contabilidade.

Ao retirar 95%, 98% e 99,92% dos valores dos respectivos saldos de caixa nota-se que os índices passam para 1,77, 1,26 e 0,97 respectivamente. Isso indicaria que a capacidade dela de pagar seus compromissos no curto prazo diminuiu no ano de 2008, em relação ao ano de 2007 e no ano de 2009 seu capital circulante líquido foi negativo.

Essa situação, todavia, será levada em conta na análise dos próximos índices a ser exposto, o que vem mostrar que uma análise isolada, sem levar em conta certos parâmetros é inadequada e desaconselhável.

Também para fins de avaliação real da capacidade de pagamento da empresa, os índices de liquidez apresentam algumas limitações, já que representam a situação da empresa em determinado momento, ou seja, de uma forma estática. No entanto, para uma melhor avaliação desses índices, é necessária a compreensão da dinâmica do fluxo de caixa, que é o que vai demonstrar se a empresa terá a liquidez necessária.

3.1.3.3 Análise dos Índices de Endividamento

Já no estudo dos indicadores financeiros, as análises do endividamento foram feitas através do índice de endividamento geral e o índice exigível a longo prazo-patrimônio líquido. O índice de endividamento geral é calculado pela fórmula: **Índice de endividamento geral = exigível total / ativo total**, o qual nos fornece a proporção dos ativos totais da empresa financiada por credores, ou seja, o capital de terceiros está aumentando nos dois últimos exercícios analisados.

Pode-se observar na tabela a seguir que no ano de 2008 em relação ao ano de 2007, houve um aumento do índice, passando de 7,27% para 11,47% e para 18,01% no ano de 2009.

No entanto, na análise paralela ao retirar os saldos de caixa contábeis inexistentes, o percentual é 17,84% no ano de 2007 passa para 14,30% no ano de 2008 e para 26,83% no ano de 2009. O que mostra que a empresa financiaria seu investimento com recursos de terceiros em 17,84% no ano 2007, passando para 14,30% no ano de 2007 e para 26,83% no ano de 2009.

Tabela 3 – Análise do índice de Endividamento Geral

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Exigível total	17.852,99	42.120,14	84.560,22
Ativo total	245.520,14	367.297,75	469.531,16
Percentual	7,27	11,47	18,01

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Ao olhar sob o prisma de obtenção do lucro, pode ser vantajoso para a empresa trabalhar com capitais de terceiros, quando a remuneração paga por esses capitais for menor que a obtida com aplicação deles nos negócios (Matarazzo 2007). Mas o índice de endividamento geral deve ser interpretado sob o ponto de vista financeiro para se detectar o risco de insolvência e não em relação ao lucro da empresa.

Quando a empresa passa utilizar cada vez mais capital de terceiros a capacidade de pagamento da empresa começa a diminuir e o risco de inadimplência aumenta, além de que, quando as dívidas aumentam, aumenta também o passivo, diminuindo assim o patrimônio líquido. No cálculo desse índice de endividamento, conforme a fórmula: **Índice exigível a longo prazo-patrimônio líquido = ELP / PL** foram utilizados os valores do exigível total e patrimônio líquido da empresa do exercício dos anos de 2007, 2008 e 2009, conforme mostrado na tabela abaixo.

Tabela 4 – Análise do índice Exigível a Longo Prazo-Patrimônio Líquido

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Exigível total	17.852,99	42.120,14	84.560,22
Patrimônio líquido	116.124,04	119.415,26	121.929,60
Percentual	15,37	32,57	69,35

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Na análise desse índice, verifica-se no ano de 2008 em relação ao ano de 2007, o percentual de capital de terceiros a longo prazo em relação ao patrimônio líquido, aumentou de 15,37% para 35,27% e passou para 69,35% no ano de 2009. Isso mostra que para cada R\$ 100,00 de capital próprio a empresa tomou R\$ 15,37 de capital de terceiros no ano de 2007, R\$ 35,27 no ano de 2008 e R\$ 69,35 no ano de 2009.

Nota-se assim o aumento da dependência de capital de terceiros no ano de 2009, cresceu consideravelmente em relação aos anos de 2007 e 2008 e isso significa, financeiramente, que a sua flexibilidade de atuação poderá estar diminuída em função de ver-se condicionada ao aumento da participação de capital de terceiros. Além do risco de

insolvência, essa também é uma característica típica das empresas que vão à falência, quando o alto índice de recursos de terceiros continuar no longo prazo.

3.1.3.4 Análise dos Índices de Lucratividade

Ainda no estudo dos índices financeiros, na análise da lucratividade sobre os serviços prestados foram usados os índices de margem bruta, margem operacional e margem líquida. No cálculo da fórmula: **Margem bruta = lucro bruto / vendas líquidas**, o índice mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas ou serviços que restou após a empresa pagar seu custo, ou seja, fornece o quanto a empresa ganha como resultado imediato de sua atividade operacional. Quanto mais alta a margem bruta, tanto melhor, e menor o custo relativo dos produtos e o serviços vendidos.

A análise do índice na tabela abaixo mostrou o seguinte no período analisado:

Tabela 5 – Análise do índice da Margem Bruta

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Receita líquida	393.502,12	706.580,24	931.525,32
Lucro bruto	161.865,13	236.381,12	256.907,28
Percentual	41,13	33,45	27,58

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Observa-se que no ano de 2008 o índice baixou se comparado ao ano de 2007, o mesmo ocorreu no ano de 2009, em relação ao ano de 2008. Isso indica que houve um aumento maior nos custos se comparado com o aumento do faturamento de seus serviços.

Em outras palavras, a análise da margem bruta indica que não houve uma melhoria na eficiência da produtividade, pois a cada ano a empresa está reduzindo a margem bruta. Assim, automaticamente, esta também reduzindo sua lucratividade, pois ao manter uma margem bruta maior, a empresa terá maiores condições de dimensionar as demais despesas que vão influenciar no seu resultado econômico.

Já no cálculo da fórmula: **Margem operacional = lucro operacional / vendas**, o índice mede os lucros puros, obtidos em cada unidade monetária de venda, ou seja, auferidos pela própria empresa em suas operações. O lucro operacional é puro no sentido em que ignora

quaisquer despesas financeiras ou obrigações governamentais (juros ou impostos de renda) e considera somente o lucro auferido nas operações.

Observa-se na tabela a seguir que no ano de 2007, esse índice era de 2,58% e no ano de 2008 era de 2,11%, já no ano de 2009 baixou para menos de 1%. Isso indica que a margem de lucro que a empresa auferia em suas operações diminuiu bastante no ano de 2009, embora o faturamento de seus serviços tenha aumentado no ano de 2009 em relação ao ano de 2008

Tabela 6 – Análise do índice da Margem Operacional

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Lucro operacional	10.157,47	14.850,98	9.040,45
Serviços	393.502,12	706.580,24	931.525,32
Percentual	2,58	2,11	0,97

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Outro índice de lucratividade sobre as vendas é a margem líquida, fornecido pela fórmula: **Margem líquida = lucro líquido após o imposto de renda / vendas**, o qual indica qual o percentual a empresa obteve de lucro após ser descontado o imposto de renda em relação às suas vendas.

Esse índice mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive do imposto de renda. Quanto maior for essa margem líquida da empresa, melhor, já que esta é bastante usada para indicar o sucesso da empresa em termos de lucratividade sobre as vendas.

O cálculo desse índice mostrou na tabela abaixo, o seguinte:

Tabela 7 – Análise do índice de Margem Líquida

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Lucro líquido	5.200,00	3.287,22	2.514,24
Serviços	393.502,12	706.580,24	931.525,32
Percentual	1,32	0,47	0,27

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Verifica-se através da análise do índice que houve uma redução da margem líquida da empresa no ano de 2008 em relação ao ano de 2007, o mesmo ocorrendo no ano de 2009, em relação ao ano de 2007. Assim, pode-se dizer que a empresa reduziu consideravelmente sua lucratividade sobre seus serviços de um ano para outro.

Como representa o montante disponível a se distribuído entre os sócios ou reinvestido na empresa, percentuais menores que 1,0% podem representar que a empresa está operando somente para pagar o custo de seu negócio. Isso fica evidente na análise, pois embora o faturamento tenha aumentado no decorrer dos exercícios analisados, seu lucro diminuiu consideravelmente, como mostra também as análises AV e AH.

3.1.4 Análise da Taxas de Retorno (ROA e ROE)

Além das análises já feitas sobre lucratividade sobre as vendas, as taxas de retornos sobre o ativo e sobre o capital próprio também ajudaram a evidenciar a baixa rentabilidade da empresa pesquisa. Como essas taxas informam a remuneração (retorno) dos recursos investidos na empresa, num período normalmente de um ano, foi feito um comparativo entre os três exercícios analisados.

Na análise do ROA, o qual é calculado pela fórmula: **Taxa de retorno sobre o ativo total = lucro líquido depois do imposto de renda / ativo total**, estão demonstrados os valores do lucro líquido e do ativo total da empresa nos exercícios de 2007, 2008 e 2009, os quais evidenciam uma perda de rentabilidade crescente no decorrer dos mesmos, conforme a tabela a seguir.

Tabela 8 – Análise da Taxa de Retorno ROA

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Lucro líquido	5.200,00	3.287,22	2.514,34
Ativo total	245.520,14	367.297,75	469.531,16
Percentual	2,12	0,89	0,54

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Na análise dessa taxa de retorno sobre o ativo total (ROA), mostrou que o retorno sobre o investimento da empresa baixou no decorrer dos três exercícios, passando de 2,12% no ano de 2007 para 0,54% no ano de 2009. Assim, a análise serviu para mostrar que a empresa não usa seus recursos disponíveis de forma eficiente na geração da lucratividade.

A segunda taxa de retorno é o ROE, calculado mediante a fórmula: **Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido = lucro líquido após imposto de renda / PL**, o qual mostra o retorno sobre o capital investido pelos proprietários.

Analisando essa taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), na tabela abaixo, observou-se que o retorno obtido sobre o investimento dos proprietários da empresa é mínimo, e diminuiu no decorrer dos três exercícios analisado. Pois o percentual da taxa de retorno que no ano de 2007 era de 4,48% passou no ano de 2008 para 2,75% e no ano de 2009 passou para 2,06%.

Tabela 9 – Análise da Taxa de Retorno ROE

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Lucro líquido	5.200,00	3.287,22	2.514,34
Patrimônio líquido	116.128,04	119.415,26	121.929,60
Percentual	4,48	2,75	2,06

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Mas importante colocar que o ROE é particularmente sensível à alavancagem financeira. Pois, partindo-se do pressuposto que os recursos provenientes do financiamento com capital de terceiros possam ser investidos a uma taxa de retorno maior do que a taxa de empréstimos, o ROE aumentará quanto maior for o uso da alavancagem.

Assim há uma relação existente entre a criação de valor para o acionista e o retorno sobre o investimento. Pois, observa-se que sempre que o retorno sobre o investimento for maior que o custo do capital, há criação de valor para o acionista.

3.1.5 Análise dos Custos

Na análise dessa pesquisa, verificou-se o aumento dos custos dos serviços prestados, em comparação com o aumento do faturamento dos serviços prestados pela empresa no período em análise. Esse aumento deveu-se em grande parte ao aumento do valor da folha de pagamento, já que o principal custo da empresa é com mão-de-obra.

Pode-se verificar na tabela abaixo o aumento significativo desses valores no ano de 2009 em relação ao ano de 2008 e esse em relação ao ano de 2007. Isso também evidenciado na análise vertical (AV) e horizontal (AH) feitas na pesquisa

Na análise desses valores e de acordo com a folha de pagamento dos anos em questão, houve um aumento considerado de horas extras, já que não houve a contratação de mais funcionários. Isso acarretou o aumento no custo da folha de pagamento da empresa XY.

A remuneração da mão-de-obra da empresa passou do percentual de 41,51% sobre as vendas líquidas no ano de 2007, passando para 48,47% no ano de 2008 e para 54,34% no ano de 2009, conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 10 – Análise dos Custos / Remuneração de Pessoal

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Remuneração de pessoal	163.341,41	342.504,83	506.234,65
Receita líquida	393.502,12	706.580,24	931.525,32
Percentual	41,51	48,47	54,34

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

O acréscimo no valor da folha de pagamento foi devido ao aumento do número de postos de serviços, ou seja, a empresa aumentou o faturamento, optando não contratar mais funcionários e sim os revezando entre os turnos de trabalhos. Salienta-se que os funcionários eram utilizados em diversos postos de trabalho, além se da escala de seu serviço, gerando um custo maior com horas extras.

Outro ponto que também mereceu estudo na pesquisa foram as despesas operacionais, embora elas diminuíssem no decorrer dos três exercícios, ainda continuam em um nível elevado conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 11 – Análise dos Custos / Despesas Operacionais

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Despesas operacionais	142.724,91	195.715,84	231.549,44
Vendas líquidas	393.502,12	706.580,24	931.525,32
Percentual	36,27	27,70	24,86

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Na análise dessas despesas, verificou-se que as mais contribuíram para a sua formação foram às despesas com combustíveis, telefone, veículos. Já que a empresa presta também serviço de monitoramento, sendo que os veículos e o telefone são a base para a prestação do mesmo.

Importante salientar que a empresa não tem uma estrutura de custos adequada a sua atividade, já que ela é essencialmente uma empresa prestadora de serviço na área de vigilância, monitoramento e portaria, e que a eficiência de sua mão-de-obra é que seria o grande diferencial. Assim, relaciona-se isso como o que diz a teoria sobre custos na visão de Correa e Caon (2002), que a estrutura de custos dos serviços deve ser considerada dentro da

máxima de atender bem o cliente, definindo seus custos dentro da lucratividade esperada para a sua atividade.

Portanto, reduzir seus principais custos e despesas significa usar com a máxima eficiência seus recursos disponíveis e a sua estrutura operacional na prestação dos serviços da empresa. Assim, a análise foi considerada positiva pela a empresa, sendo que a mesma optou por um estudo interno mais adequado dos custos dos seus serviços e suas despesas operacionais, já que pôde observar a relação que há com a sua lucratividade.

3.1.6 Capital de Giro (CDG) e Necessidade de Capital de Giro (NCG)

O capital de giro (CDG) é o ativo que sustenta as operações do dia adia da empresa representando a parcela do investimento que circula durante a condução normal dos negócios. Assim, o capital de giro, é ativo circulante da empresa e a necessidade de capital de giro (NCG) indica o montante de recursos necessários para se manter o giro dos negócios, devido à insuficiência das fontes operacionais.

Analisando as demonstrações contábeis da empresa nos anos de 2007, 2008 e 2009, nota-se o seguinte na tabela abaixo, com relação ao capital de giro (CDG).

Tabela 12 – Análise do Capital de Giro (CDG)

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Ativo circulante	225.356,09	337.133,70	426.391,16

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

O capital de giro (CDG) da empresa pesquisada no ano de 2008 teve um crescimento de 49,60% em relação ao ano de 2007 e no ano de 2009, cresceu 26,48% em relação ao ano de 2008. Importante colocar que nessa análise fazem parte do ativo circulante, as disponibilidades, tais como caixa e bancos, e na da necessidade de capital de giro (NCG), elas não fazem parte.

Observando a tabela a seguir, nos anos de 2007, 2008 e 2009, a empresa apresentou necessidade de capital de giro (NCG), o que dificultou honrar seus compromissos no curto prazo como já indicou o índice de liquidez corrente. Pois o ativo operacional da empresa composto, basicamente, de contas a receber, foi maior que o passivo operacional, composto por contas como fornecedores, salários, encargos e impostos a pagar.

Tabela 13 – Análise da Necessidade de Capital de Giro (NCG)

Exercício findo em	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Ativo operacional	191.195,06	228.296,07	271.108,51
Passivo operacional	111.539,01	205.762,35	260.041,34
Percentual	79.656,05	22.533,72	11.067,17

Fonte: Elaborado a partir das demonstrações contábeis da empresa XY

Importante mencionar que ao analisar a necessidade de capital de giro (NCG) deve-se também verificar o efeito dos prazos médios de todas as contas envolvidas. Quando existe menos financiamento para as atividades operacionais, esta diferença é coberta por capital próprio ou por capital de terceiros.

Verifica-se que é necessário um maior controle, de uma maneira que diminua a NCG. As ações devem ser estruturadas evitando o aumento do NCG, pela correta administração do caixa, diminuindo os prazos médios de recebimento pelos serviços.

Como já se viu na análise dos custos da empresa, onde a remuneração da mão-de-obra e os seus encargos representam a maior porção em relação o total dos mesmos. Então a empresa teria que receber pelo serviço prestado antes de pagar pela mão-de-obra, o que em parte se tornaria difícil, pois alguns clientes só pagam a empresa XY, depois do pagamento do salário e encargos do pessoal terceirizado do posto de serviço.

Restam ainda outras ações para amenizar o problema de capital de giro, tais como diminuir a inadimplência, diminuir os custos e as despesas administrativas, também reduzir as despesas financeiras, como os juros e encargos de atraso. Esse seria um plano de ações necessário para a busca de resultados eficazes na área financeira.

Pois a necessidade de capital de giro (NCG) é um investimento permanente, que a empresa deve realizar em suas atividades operacionais ou de giro. Assim, uma elaboração e o acompanhamento do fluxo de caixa são fatores predominantes para o problema do capital de giro (CDG) da empresa XY.

3.1.7 Análise das Entradas e Saídas de Caixas de Janeiro a Julho de 2010

Para a implantação de controle financeiro melhor através do fluxo de caixa, necessário se fez conhecer as entradas e saídas de caixa nos meses de janeiro a julho de 2010. Buscou-se

na documentação contábil e financeira o histórico dos pagamentos e recebimentos da empresa XY no período em questão.

Nos meses de janeiro a março de 2010 a empresa manteve seu faturamento crescente, mas ao mesmo tempo aumentou também as despesas e conseqüentemente as saídas de caixa. Em abril e maio de 2010, houve queda nas entradas e aumento nas saídas, devido ao pagamento de algumas rescisões de funcionários não previstas e também da necessidade de quitação de impostos em atraso, o que aconteceu também em junho de 2010.

Percebe-se na tabela abaixo que houve uma queda do faturamento dos serviços em maio de 2010, que segundo o administrador, a empresa não foi chamada para prestar os serviços de vigilância em nenhum evento na região. Fica evidente na análise da tabela que essa queda do faturamento refletiu bastante em seu caixa, já que em torno de 10% de seu faturamento de serviços é devido aos serviços de vigilância em feiras e congressos.

Tabela 14 – Valores das Entradas e Saídas de Caixa de Janeiro a Julho de 2010

Meses	Entradas	Saídas	Saldo caixa
Janeiro	102.665,60	98.514,03	4.151,57
Fevereiro	109.445,33	107.915,20	1.530,13
Março	117.341,11	111.452,13	5.888,98
Abril	113.922,01	124.620,44	(10.698,43)
Maiο	98.436,51	120.223,11	(21.786,60)
Junho	111.896,74	126.017,68	(14.120,94)
Julho	109.330,75	103.867,35	5.463,40
Total	763.038,05	792.609,94	(29.571,89)

Fonte: Elaborado a partir das entradas e saídas de caixa da empresa XY

Ao verificarmos na tabela acima, o saldo de caixa dos meses de abril a junho de 2010, ficou abaixo do necessário para cobrir seus compromissos, fazendo-se necessário recorrer a novo empréstimo em banco. Isso comprova o que foi analisado na pesquisa, a empresa tem problemas de liquidez, além de precisar constantemente de capital de terceiros acarretando um crescente endividamento.

Ainda ao manter seus níveis de entradas e saídas de caixas em níveis muito próximos em alguns meses, ela não consegue aumentar seu lucro líquido. Também não consegue em outros meses um nível necessário de caixa para honrar seus compromissos em dia, necessitando recorrer a empréstimos para continuar operando suas atividades.

Essa análise mostra a necessidade de acompanhamento do nível de caixa para se saber em que período se faz necessário buscar recursos de terceiros ou quando poderá ganhar

aplicando seus recursos quando houver um nível de caixa, maior que o necessário para honrar seus compromissos. Com isso, a implantação de um fluxo de caixa empresa XY poderá ser útil para dar maior controle financeiro, bem como permitir o conhecimento de quais períodos a empresa precisará de capital de giro.

3.2 O FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA XY

Mediante o conhecimento da situação do caixa da empresa XY, elaborou-se um fluxo de caixa projetado, mais adequado a sua realidade para um período de dois meses, ou seja, agosto e setembro de 2010. Assim foram lançados todos os créditos e débitos previstos durante os dois meses, partindo das informações das planilhas de caixa, bancos, contas a receber e contas a pagar da empresa, sendo que ao final do período o fluxo de caixa se tornou realizado, como será visto.

Após essa confrontação dos dois fluxos do período de agosto e setembro, partiu-se para a implantação de um fluxo de caixa projetado para os últimos três meses do ano de 2010.

3.2.1 Fluxo de Caixa Projetado x Realizado no Período de Agosto e Setembro de 2010

Como o principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas bem como operações financeiras que são realizadas, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa. Assim, através de um fluxo de caixa projetado a empresa XY possui uma ferramenta importante aos administradores para a tomada de decisões.

O modelo de fluxo de caixa projetado conforme a tabela a seguir representa como foi feito o preenchimento dos dados, para um período de dois meses. A planilha foi uma elaborada, em conjunto com a empresa XY, não sendo enviada para a contabilidade, já que sua função é exclusivamente dar suporte ao planejamento financeiro da empresa.

A planilha de fluxo de caixa projetado correspondeu à previsão de recebimentos e pagamentos da empresa nos meses de agosto e setembro de 2010. Na segunda e terceira colunas foi lançada a soma da previsão de recebimentos, na seqüência lançado a soma dos

compromissos do mês (fornecedores, salários, impostos e outros), especificados na primeira coluna.

Ao final, o saldo de caixa do período serviu para demonstrar se naquela data a empresa teria condições de cumprir com suas obrigações apenas com os recebimentos, bem como orientar a aquisição de empréstimos em bancos ou antecipação de recebíveis. O saldo final de caixa no mês está ao final da planilha.

Tabela 15 – Fluxo de Caixa Projetado de Agosto a Setembro de 2010

Meses	Agosto	Setembro
1-ENTRADAS (Provenientes de)		
Receita de Prestação de Serviço	125.514,16	130.650,00
TOTAL DAS ENTRADAS	125.514,16	130.650,00
2-SAIDAS (Para pagamento de)		
Fornecedores	4.750,00	5.000,00
Remuneração de pessoal	38.915,00	41.755,00
Encargos sociais	3.913,20	5.994,34
Financiamento /Empréstimos	15.837,00	4.340,40
Despesas administrativas	5.510,00	6.500,00
Energia elétrica	182,00	200,00
Água	68,00	68,00
Telefone	660,00	750,00
Aluguel	1.500,00	1.500,00
Honorários	1.030,00	1.250,00
Pró-labore	2.650,00	2.650,00
Material de expediente	100,00	150,00
Despesas financeiras	450,00	500,00
Impostos e taxas	5.500,00	6.500,00
Simplex	10.668,70	12.805,25
Parcelamento de impostos	4.377,50	5.500,00
TOTAL DE SAÍDAS	96.111,40	95.462,99
3-Diferença do período (1-2)	29.402,76	35.187,01
4-SALDO INICIAL DE CAIXA	532,50	29.935,26
5-Disponibilidade acumulada (3+4)	29.935,26	65.122,27
6-SALDO FINAL DE CAIXA	29.935,26	65.122,27

Fonte: Elaborado a partir da projeção das entradas e saídas de caixa da empresa XY

Após o término do período projetado o mesmo fluxo de caixa passou a ser realizado, cuja análise serviu para verificação do comportamento das entradas e saídas no período analisado. Ressalta-se que esse controle representou um resumo mensal das finanças da empresa, onde os lançamentos a débito e a crédito correspondem às entradas ou saídas efetivadas na empresa XY.

Tabela 16 – Fluxo de Caixa Realizado de Agosto a Setembro de 2010

Meses	Agosto	Setembro
1-ENTRADAS (Provenientes de)		
Receita de Prestação de Serviço	105.269,29	136.631,38
TOTAL DAS ENTRADAS	105.269,29	136.631,38
2-SAIDAS (Para pagamento de)		
Fornecedores	3.520,00	7.452,10
Remuneração de pessoal	41.189,12	43.679,20
Encargos sociais	4.479,37	6.715,01
Financiamento /Empréstimos	15.837,00	18.653,00
Despesas administrativas	6.889,05	7.451,23
Energia elétrica	195,12	216,22
Água	68,00	68,00
Telefone	751,29	686,10
Aluguel	1.500,00	1.500,00
Honorários	1.030,00	1.250,00
Pró-labore	2.650,00	2.650,00
Material de expediente	157,66	183,50
Despesas financeiras	535,00	535,00
Impostos e taxas	5.755,00	6.973,00
Simplex	8.967,88	11.714,63
Parcelamento de impostos	4.377,50	16.933,26
TOTAL DE SAÍDAS	97.901,99	126.660,25
3-Diferença do período (1-2)	7.367,30	9.971,13
4-SALDO INICIAL DE CAIXA	532,50	7.899,80
5-Disponibilidade acumulada (3+4)	7.899,80	17.870,93
6-SALDO FINAL DE CAIXA	7.899,80	17.870,93

Fonte: Elaborado a partir das entradas e saídas de caixa da empresa XY

Na análise dos dois fluxos de caixa (projetados e realizados) verifica-se que as entradas provenientes das receitas dos serviços prestados ficaram aquém no primeiro mês e ultrapassaram o projetado no segundo mês. Isto devido à inadimplência nos recebimentos previstos em torno de 10% e com alguns atrasos em torno de dez dias de cerca de 5% dos clientes.

A mesma inadimplência ocorreu no segundo mês, mas houve melhoria nas entradas, devido ao recebimento do pagamento de serviços prestados de segurança em uma feira, o que deu uma relativa liquidez a empresa no período. Mas mesmo que ela consiga satisfazer essa expectativa, nos próximos meses, haverá também saídas de caixa maiores devido ao pagamento do 13º salário do ano de 2010 e dos encargos sociais referentes.

Também na análise dos fluxos de caixa, nota-se que houve uma elevação dos custos da empresa com pessoal e encargos sociais, também as despesas com pagamento de empréstimos e as administrativas. Isso confirma o estudo que foi feito na pesquisa, a empresa terá que melhorar sua eficiência operacional e também buscar operar sem tomar empréstimos e financiamentos, cujo atraso na quitação acresce ainda os juros.

Assim, um controle financeiro maior terá que ser feito, e isso se dará com a implantação de um fluxo de caixa projetado para os três últimos meses do ano de 2010. Também um acompanhamento se fará necessário para que a empresa consiga operar dentro do que foi projetado.

3.2.2 Fluxo de Caixa Projetado de Outubro a Dezembro de 2010

Esse fluxo de caixa projetado dos meses de outubro a dezembro de 2010 foi elaborado com as saídas dimensionadas levando-se em conta os principais custos e despesas que a empresa terá, além da perspectiva de melhoria nas entradas de caixa. Ressalta-se também que as projeções das entradas de caixas foram feitas para um cenário otimista com a possibilidade de crescimento do faturamento da empresa, através da prestação de serviços de vigilância em feiras e eventos de final de ano.

Na análise do fluxo de caixa projetado na tabela abaixo dos meses de outubro a dezembro de 2010, observa-se que a empresa não financia suas operações em cima dos fornecedores, mas sim na própria mão-de-obra de seus funcionários. Assim, terá que cumprir as obrigações como salários, férias, 13º salário e encargos sociais (FGTS e INSS) com os

mesmos, ainda que não receba os valores correspondentes dos clientes tomadores dos serviços.

Tabela 17 – Fluxo de Caixa Projetado de Outubro a Dezembro de 2010

Meses	Outubro	Novembro	Dezembro
1-ENTRADAS (Provenientes de)			
Receita de Prestação de Serviço	130.650,00	138.800,00	140.500,00
TOTAL DAS ENTRADAS	130.650,00	138.800,00	140.500,00
2-SAIDAS (Para pagamento de)			
Fornecedores	4.500,00	6.500,00	6.500,00
Remuneração de pessoal	44.000,00	66.000,00	66.000,00
Encargos sociais	4.900,00	14.100,00	14.100,00
Financiamento /Empréstimos	19.000,00	19.000,00	19.000,00
Despesas administrativas	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Energia elétrica	250,00	300,00	300,00
Água	68,00	68,00	68,00
Telefone	750,00	750,00	750,00
Aluguel	1.500,00	1.500,00	500,00
Honorários	1.030,00	1.250,00	250,00
Pró-labore	2.650,00	2.650,00	650,00
Material de expediente	150,00	180,00	180,00
Despesas financeiras	550,00	550,00	550,00
Impostos e taxas	5.800,00	6.000,00	6.000,00
Simples	12.400,00	12.800,00	13.500,00
Parcelamento de impostos	6.700,00	6.700,00	6.700,00
TOTAL DE SAÍDAS	111.748,00	145.848,00	142.548,00
3-Diferença do período (1-2)	18.902,00	(7.048,00)	(2.048,00)
4-SALDO INICIAL DE CAIXA	17.870,93	36.772,93	29.724,93
5-Disponibilidade acumulada (3+4)	36.772,93	29.724,93	27.676,93
6-SALDO FINAL DE CAIXA	36.772,93	29.724,93	27.676,93

Fonte: Elaborado a partir das projeções das saídas e entradas de caixa da empresa XY

Também importante salientar que como o ciclo operacional na empresa, acontece quando ela investe recursos nas suas operações, sem ocorrer entradas de caixa correspondentes. Então, cabe dizer que parte desse capital de giro financia-se pelos seus funcionários que concederam prazo para pagamento.

Após o pagamento aos funcionários, a empresa terá que financiar as operações com seu próprio capital de giro, uma vez que os recursos destinados a isso, que estavam sendo utilizado na manutenção das suas atividades, já terão sido pago. O período em que ela efetua esse financiamento com recursos próprios é justamente o ciclo financeiro da empresa.

Nesse período é que acontece grande parte dos problemas de caixa, pois a empresa não consegue o capital de giro suficiente para manter suas operações até receber pelos serviços prestados. Assim cada vez que o ciclo financeiro da empresa aumenta, cresce ainda mais a necessidade de capital de giro, fazendo com que a mesma recorra a bancos para obter os recursos necessários a manutenção de suas operações.

Como as projeções realizadas dos faturamentos aconteceram em uma perspectiva otimista, onde a empresa terá a entrada de recebimentos da prestação dos serviços de segurança em festas e eventos de final do ano. Caso isso não ocorra, a empresa ficará impossibilitada de honrar seus compromissos, principalmente com seus funcionários, tendo novamente que recorrer a empréstimos.

Mas no desenvolvimento das análises feitas na pesquisa, observou-se problemas com liquidez a curto prazo e com endividamento no decorrer dos exercícios pesquisados. Também a lucratividade sobre os serviços prestados e a rentabilidade do capital investido pelos sócios está diminuindo.

A empresa apresentou necessidade de capital de giro nos três exercícios analisados, pois como financia suas operações basicamente na mão-de-obra própria, precisa pagá-la antes de receber pelo serviço prestado. Isso acaba gerando a busca de empréstimos bancários para suprir o caixa, acarretando mais dívidas a pagar, além do acréscimo dos encargos financeiros da contratação.

Como também se verificou na pesquisa, é muito difícil a empresa diminuir seu prazo médio de recebimento, medidas como o controle da inadimplência, e buscar não se endividar a qualquer custo e até mesmo alongar o perfil do endividamento são viáveis a empresa. Pois se a empresa conseguir negociar um prazo maior para o pagamento de suas dívidas, ela adia as saídas de caixa correspondentes e, portanto, melhora seu capital de giro

Já na análise dos custos, evidenciou-se que os maiores são o custo da mão-de-obra e seus encargos e as despesas operacionais, mostrando que a empresa dever buscar uma melhor eficiência operacional. A análise das entradas e saídas de caixa de janeiro a julho de 2010 serviu para se conhecer melhor o histórico das mesmas e o comportamento do faturamento dos serviços e as despesas no período.

Isso também se procurou saber através dos fluxos de caixa feitos, além é claro da busca da melhoria do controle financeiro, já que ficou evidente a falta de controle da parte financeira da empresa. Assim, a elaboração do fluxo de caixa foi considerada positiva para a empresa, pois possibilitou conhecer a real necessidade de recursos, partindo para a tomada de várias decisões abrangendo a área financeira, administrativa e comercial.

Medidas como a negociação de prazos menores para receber pelos serviços, a readequação de seus custos e despesas, além da prospecção de novos serviços com recebimentos à vista estão mais presentes no cotidiano da empresa. No entanto a empresa também precisa manter seu capital de giro em níveis razoáveis, mantendo certa liquidez, evitando assim a descontinuidade em suas operações, na medida do possível não recorrendo a novos empréstimos que elevam o risco do negócio. Mas mesmo que isso ocorra, os administradores terão que tornar eficiente o uso de seus recursos disponíveis, permitindo assim uma melhora na rentabilidade desejada da empresa.

3.3 LIMITAÇÃO

Pode-se considerar que houve uma limitação para um estudo mais aprofundando da pesquisa. Pois como não foram encontrados índices padrões das empresas do ramo da atividade da empresa pesquisada, não foi possível a pesquisa confrontar seus resultados com as demais concorrentes, nem tampouco saber como eram a estrutura de custos das mesmas.

A pesquisa, embora atingindo seus objetivos e mostrando a situação econômico-financeira da empresa, sua análise foi somente interna, não houve uma confrontação com suas concorrentes. Assim, a análise feita deixou essa lacuna em aberto, que poderá ser preenchida com as próximas pesquisas que virão

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa procurou responder se os controles financeiros usados pela empresa XY eram eficazes a sua gestão financeira. O objetivo geral era de analisar a situação econômico-financeira da empresa nos últimos três anos (2007, 2008 e 2009) e os objetivos específicos eram de conhecer a realidade financeira da empresa; organizar as informações financeiras, descrevendo e analisando os resultados da empresa através dos indicadores financeiros; e implantar um fluxo de caixa. Baseado no questionamento e nos objetivos propostos pode-se dizer que a pesquisa atingiu os objetivos.

Desde janeiro de 2010, foram levantados os dados dos instrumentos de controle financeiro da empresa, mostrando que os mesmos não eram adequados e muito menos eficazes a gestão financeira da empresa. Os controles individuais das contas a receber e contas a pagar não eram integrados com um fluxo de caixa, sendo que o movimento de caixa era feito somente para indicar o seu saldo inicial e final.

A falta de um controle financeiro mais eficaz trouxe problemas da liquidez no curto prazo da empresa, acarretando o descumprimento de suas obrigações e a conseqüente busca por empréstimos bancários para sanar o problema, como mostrou as análises feitas na pesquisa. Com isso, a necessidade de capital de giro cresceu e o endividamento da empresa também.

Com a organização de toda a documentação financeira e contábil da empresa, partiu-se para as análises, usando os indicadores financeiros de liquidez, endividamento e lucratividade, além da análise vertical (AV) e horizontal (AH), taxas de retorno (ROA e ROE). As análises feitas nas demonstrações contábeis da empresa XY nos anos de 2007, 2008 e 2009 mostraram que a empresa baixou sua lucratividade e aumentou seu endividamento, além da falta de liquidez ao longo do período analisado.

A análise da pesquisa também mostrou ainda que o principal problema na empresa, hoje, é o capital de giro que precisa de um acompanhamento constante por parte do administrador financeiro. Assim, se fez necessário conhecer também o histórico das entradas e saídas de caixas do ano 2010, além de se fazer um fluxo de caixa projetado e confrontá-lo com o realizado no período dos meses de agosto a setembro de 2010.

Através dessa análise se conheceu os períodos que houve necessidade de capital de giro e seu motivo, bem como saber se o fluxo de caixa feito nesse período ajudou o administrador. Pois como havia se verificado o conhecimento do administrador sobre um fluxo de caixa que desse suporte a sua gestão era pouco, apesar de o mesmo querer implantá-lo na empresa.

Com a implantação do fluxo de caixa projetado para os meses de outubro a dezembro de 2010, se procurou analisar as necessidades de desembolsos mais elevados, como o pagamento do 13º salário do ano de 2010, bem como os salários e encargos. A implantação desse fluxo de caixa projetado também possibilitou visualizar um cenário financeiro até o final do ano de 2010, mostrando que o administrador financeiro terá que gerir com cuidado os recursos financeiros da empresa XY.

Boa parte dos esforços desse administrador deverá ser canalizada para resolução do problema do capital de giro, além do gerenciamento e da administração de um fluxo de caixa. Pois o objetivo da gestão do capital de giro é administrar cada um dos ativos circulantes da empresa, de tal forma que um nível aceitável de capital circulante líquido seja mantido.

Os ativos circulantes mais importantes da empresa XY estudados nessa pesquisa foram o caixa, as disponibilidades e as contas a receber. Cada um desses ativos deve ser administrado eficientemente, a fim de se manter a liquidez da empresa, ao mesmo tempo em que se evita um nível alto demais de qualquer um deles. Já os passivos circulantes básicos foram contas a pagar e as despesas a pagar (salários e encargos, fornecedores, impostos). Cada uma dessas fontes de financiamento a curto prazo deve ser cuidadosamente administrada, para se ter a garantia de que os financiamentos são obtidos e usados da melhor forma possível.

Mas como acontece no trato de muitos outros problemas nas empresas, a ação preventiva tem um papel importante para a solução dos problemas de capital de giro. Medidas como o controle da inadimplência, dando mais atenção à concessão do crédito, também sendo recomendável uma redução do prazo de recebimento concedido a alguns clientes, já que na grande maioria, o prazo convencionado está estipulado em contrato por tempo determinado.

Outra viabilidade seria não se endividar a qualquer custo na tentativa de sanar o problema de capital de giro, já que a empresa utiliza empréstimos cujo custo se torna elevado a curto prazo. Pois o financiamento de capital de giro pode resolver o problema imediato de caixa da empresa, mas cria um novo problema, o seu pagamento.

Nota-se que a empresa tem a consciência da inviabilidade do custo financeiro dos financiamentos de capital de giro, mas como o próprio administrador salienta, ele espera que uma melhora posterior no faturamento da empresa XY permita pagar esse capital de terceiros. Mas enquanto isso não acontece, a empresa já acumulou muitas dívidas cujo pagamento a longo prazo pode ser tornar impraticável.

Negociar prazos maiores as suas dívidas também surge como alternativa até que a situação de caixa melhore. Mas o custo desse alongamento também deve ser estudado pela empresa, para não prejudicar ainda mais sua rentabilidade

A redução de custos teria um efeito positivo sobre o capital de giro da empresa desde que não restrinja à execução de suas operações. Mas o desafio será reduzi-los já que os maiores estão diretamente ligados as atividades da empresa (remuneração de pessoal e os operacionais).

Entretanto, existe uma ligação entre o problema do capital de giro da empresa XY e sua gestão financeira ineficiente. Por isso, para sanar o problema do capital de giro, é preciso também recuperar a lucratividade da empresa, além de um fluxo de caixa que dê suporte a uma melhoria contínua da gestão financeira.

Mas tudo isso requer mais do que medidas financeiras preventivas na empresa. Planejamento estratégico e práticas de controles gerenciais adequadas precisam passar a existir na empresa para que sua liquidez volte ao normal e a mesma atinja uma lucratividade desejável a seu negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar. Augusto. Tiburcio. **Administração de capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORREA, Henrique Luiz.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços, lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira** . 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Carmine D. **Análise financeira de balanços**. 6 ed. São Paulo, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

SEBRAE-PR – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Paraná. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2005-2007.** Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA_TEXTO2009?codigo=1173> Acesso em: 24 jun. 2010.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10 ed. Porto Alegre: Sagra, 2004.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais são os tipos de controles gerenciais financeiros utilizados na empresa?
2. Como são realizados esses controles (manuscrito, manualmente em computador ou em programa informatizado)?
3. Como é feito o instrumento de movimento de caixa?
4. De que maneira é realizado o controle de contas a receber e contas a pagar?
5. A empresa utiliza o controle bancário? Como é a realização deste instrumento na empresa?
6. Como é feito o fluxo de caixa?
7. Em sua opinião, os controles financeiros utilizados são os mais adequados as necessidades da empresa? Por quê?