

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB  
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CONTROLADORIA E  
FINANÇAS**

**RAUL DE SOUZA PINTO JUNIOR**

**APLICAÇÃO DE UM MODELO QUALITATIVO DE DIAGNÓSTICO DE  
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NUMA EMPRESA DE PEQUENO  
PORTE**

**VILA VELHA**

**2010**

**RAUL DE SOUZA PINTO JUNIOR**

**APLICAÇÃO DE UM MODELO QUALITATIVO DE DIAGNÓSTICO DE  
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NUMA EMPRESA DE PEQUENO  
PORTE**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças da Escola Superior Aberta do Brasil como requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, sob orientação da Prof. Ms. Luciana Genelhú Zonta.

**VILA VELHA**

**2011**

**RAUL DE SOUZA PINTO JUNIOR**

**APLICAÇÃO DE UM MODELO QUALITATIVO DE DIAGNÓSTICO DE  
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NUMA EMPRESA DE PEQUENO  
PORTE**

Aprovada em .... de ..... de 2011

---

---

---

**VILA VELHA**

**2011**

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, que me abastece de ânimo, luz e coragem em minha jornada. Agradeço especialmente a minha mãe e meu pai, pessoas que me apóiam e me dão condição de atingir meus objetivos. Dedico, finalmente, a minha filha, Maria Fernanda, que sempre está em meus pensamentos, meus planos e em meu coração.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais uma conquista em minha vida, aos meus pais que me permitiram atingir mais esse objetivo em minha vida, aos meus colegas de estudo, que me ajudaram a formular ideias e coletar material, a professora Luciana Genelhú Zonta, que me orientou durante a realização deste trabalho e finalmente ao Sr. Edson, que permitiu que eu realizasse minha pesquisa em sua empresa.

"A verdadeira viagem da descoberta consiste não em buscar novas paisagens, mas em ter olhos novos."

(Marcel Proust)

## RESUMO

Palavras chaves: Capital de giro, empresas de micro e pequeno porte, diagnóstico qualitativo.

As pequenas e micro empresas se mostraram ao longo dos anos como verdadeiros sustentáculos da economia brasileira. Entretanto, muitas pequenas empresas que abrem anualmente sofrem com a mortalidade na fase inicial do negócio. Uma das causas mais vistas nesse caso se relaciona com a gestão do capital de giro. Esse trabalho relatará os conceitos por trás da gestão do capital de giro, bem como uma proposta de um modelo de diagnóstico qualitativo do capital de giro. O modelo será aplicado numa pequena empresa com o intuito de analisar a aplicabilidade efetiva do modelo frente aos problemas encontrados nas pequenas empresas. Trata-se de uma tentativa de propor uma sistemática capaz de auxiliar as empresas com esse perfil na busca de solucionar, ou amenizar esse problema.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO .....	11
3. A PEQUENA EMPRESA E A GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO .....	14
4. GESTÃO DE ESTOQUE E COMPRAS .....	17
4.1. CLASSIFICAÇÃO ABC.....	20
4.2. LOTE ECONÔMICO.....	21
4.3. FUNÇÃO DE COMPRA .....	22
5. GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	23
6. GESTÃO DE CRÉDITO.....	29
7. MODELO DINÂMICO DE ANÁLISE FINANCEIRA DO CAPITAL DE GIRO .....	31
8. O MODELO DE DIAGNÓSTICO PROPOSTO .....	33
9. O ESTUDO DE CASO .....	37
9.1. Resultados da Aplicação do Modelo .....	38
9.2. Plano de Ação de Melhorias.....	44
9.2.1. O Sistema de Atendimento .....	45
9.2.2. Necessidades de Recursos e Abordagem por Área .....	48
9.2.3. Qualidade.....	53
CONCLUSÕES .....	55
REFERÊNCIAS .....	58
ANEXOS .....	61

## INTRODUÇÃO

A gestão do capital de giro é de extrema importância para a sustentação financeira de uma empresa. Entretanto, é notório que muitas empresas, principalmente aquelas de menor porte, motor da economia brasileira, enfrentam problemas em sua gestão, o que muitas vezes culminam com o encerramento precoce de muitas delas.

Dessa forma, este trabalho se circundará na tentativa de responder uma simples questão: qual o impacto da aplicação de um modelo de diagnóstico qualitativo de gestão de capital de giro dentro de uma empresa de pequeno porte?

Espera-se com isso observar o impacto do modelo proposto no ambiente da empresa estudada, com a finalidade de analisar o diagnóstico oferecido pelo modelo, a facilidade de seu uso, a coerência atingida com relação a realidade da empresa e a facilidade de transformar tal diagnóstico num alicerce para elaboração de um plano de ação.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a aplicabilidade de um modelo qualitativo de diagnóstico de gestão de capital de giro proposto numa pequena empresa.

Como objetivos específicos são propostos:

- Diagnosticar qualitativamente a situação da empresa estudada com relação a gestão do capital de giro.
- Analisar se o modelo tem condições de dar suporte a um plano de ação para corrigir os problemas encontrados.
- Analisar a facilidade de aplicação do modelo;
- Analisar se o modelo pode ser facilmente aplicado em outras empresas similares.

Em uma primeira etapa será apresentado o conceitual teórico referente a administração financeira, que compreende a gestão de recursos de longo e curto prazo. Enfocando na gestão de recursos de curto prazo, será mostrado o panorama

geral nas pequenas e micro empresas nesse tocante. Também será apresentado alguns pontos importantes na gestão do capital de giro, como a gestão de estoque, gestão de compras, fluxo de caixa e o modelo dinâmico de capital de giro.

Em seguida, será abordado, em suma, o modelo de diagnóstico qualitativo da gestão de capital de giro de Oliveira (2002), o qual servirá de base para o desenvolvimento do estudo de caso a ser estudado.

Conseqüentemente o estudo de caso poderá ser desenvolvido, o que permitirá que as análises sejam observadas segundo os objetivos propostos e as delimitações necessárias para adequar o trabalho as condições existentes. Dessa forma, as conclusões serão apresentadas, apontando os resultados alcançados.

O objetivo principal é analisar a aplicabilidade de um modelo qualitativo, então será realizada uma pesquisa do tipo qualitativa explicativa, já que o modelo utilizado é baseado na análise qualitativa de diagnóstico do capital de giro em pequenas empresas. Sendo assim, será utilizado um estudo de caso em apenas uma empresa de pequeno porte, onde serão analisadas a facilidade de aplicação do modelo, bem como para elaborar um plano de ação de melhorias e a situação atual da empresa. A escolha da empresa se deu por critérios subjetivos, onde não houve nenhuma aplicação estatística de amostragem.

É importante relatar que o modelo se baseia na aplicação de um questionário, cuja autora estima durar cerca de 30 minutos para ser respondido. O questionário será acompanhado de uma análise em loco da situação da empresa nos pontos nele compreendidos.

Espera-se que depois de aplicar o questionário, analisar o panorama da empresa nos pontos especificados, seja possível atingir os objetivos específicos traçados, cruzando as informações do questionário e da situação da própria empresa.

## 2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO

Segundo Gitman (2004) a administração financeira contempla o aspecto econômico e contábil na sua gestão cotidiana. Desse modo, o administrador financeiro se apóia na teoria econômica para realizar análises de cenário e análises marginais, bem como se apóia no fluxo de caixa para tomar decisões. No caso desse estudo, será focado principalmente o aspecto contábil, ou seja, o fluxo de caixa.

O mesmo autor ainda ressalta que o objetivo da gestão financeira não é simplesmente maximizar o lucro. Há alguns fatores preponderantes que devem ser considerados nessa afirmação. A empresa deve levar em conta o risco, o fator tempo e o lucro do acionista. Isso quer dizer que a lucratividade deve acompanhar um fluxo de caixa com potencial promissor no futuro, fato que, juntamente com a valorização da lucratividade da empresa, gera ganhos aos acionistas num horizonte de tempo futuro.

Nessa vertente, Menezes e Sousa (1997) ressaltaram que as principais funções estratégicas da área financeira são:

- Levantar capital a médio e longo prazo;
- Levantar capital em curto prazo;
- Propiciar retorno competitivo aos acionistas.

Os mesmos autores ainda elencaram os principais problemas da área financeira, entre eles:

- Excessiva tributação e juros elevados;
- Falta de capital de giro e baixa margem de lucro;
- Inadimplência.

Dessa forma, pode-se perceber que a gestão das finanças de curto prazo é de extrema importância para o bom andamento da área financeira de qualquer empresa. Nesse sentido, Gitman (2004) ilustra esta afirmação através de um estudo

realizado pela revista *Fortune*, o qual aponta que os administradores financeiros utilizam a terça parte de seu tempo na gestão do ativo circulante, e a quarta parte na gestão do passivo circulante.

O objetivo da administração financeira de curto prazo é estabelecer uma relação entre ativos e passivos circulantes de modo que seja alcançada a melhor relação risco e retorno. A partir daí, pode-se compreender o que é capital de giro líquido, simplesmente a diferença entre ativos e passivos circulantes (GITMAN e MADURA, 2003).

Segundo Marques, Ching e Prado (2007) o capital de giro representa o capital necessário para manter a empresa em operacionalização. Quando uma empresa inicia suas atividades ela apresenta um ciclo de aquisição de recursos, transformação de recursos e/ou esforços de venda e um período de recebimento efetivo de seus esforços de venda.

Durante esse ciclo, muitas vezes a empresa se vê em situações onde ela precisa honrar compromissos financeiros realizados em negócios que ela ainda não foi embolsada pelos clientes. Nesse caso ela necessita de um capital para financiar esse período entre aquisições de recursos e recebimento dos clientes, que compreende o capital de giro.

Ross, Westerfield e Jaffe (2003) afirmam que o capital de giro trata dos ativos e passivos circulantes do balanço patrimonial, ou seja, das disponibilidades e exigibilidades de curto prazo, o que segundo o IEF (Instituto de Estudos Financeiros, 2000) representa de 30 a 40% do ativo total de uma empresa.

A gestão de capital de giro é imprescindível para o sucesso de qualquer empresa. É o que aponta o estudo realizado pelo SEBRAE Nacional (2007), que relatou que mesmo com enorme avanço das empresas brasileiras frente ao problema da mortalidade na etapa inicial do negócio, a gestão do capital de giro ainda se mostra um tema problemático para os empresários, que o avaliam como um dos grandes responsáveis pela falência de muitas empresas.

A gestão do capital de giro é extremamente dinâmica exigindo a atenção diária dos executivos financeiros. Qualquer falha nesta área de atuação poderá comprometer a capacidade de solvência da empresa e/ou prejudicar a sua rentabilidade. (BRAGA, 1991).

A administração do capital de giro constitui um processo de planejamento e controle dos recursos financeiros aplicados no ativo circulante das empresas. Esses recursos provêm de diversas obrigações a vencer em curto prazo, representadas no passivo circulante, e do excedente das exigibilidades de longo prazo e do patrimônio líquido em relação aos ativos não circulantes.

Dessa forma, existe uma série de controles que são utilizados pelos gestores na tentativa de manter o capital de giro da empresa sempre de acordo com as premissas da empresa. Segundo Ottoboni e Pamplona (2001), os gestores utilizam os índices financeiros como ferramentas de controle financeiro. Os indicadores financeiros tradicionais são agrupados nas seguintes categorias (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2003):

(1) **Medidas de solvência a curto prazo ou liquidez** cuja finalidade é medir a capacidade da empresa de pagar suas contas a curto prazo. Incluem: Índice Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Seca e Índice de Caixa;

(2) **Medidas de solvência a longo prazo** que objetivam medir a capacidade da empresa de saldar suas obrigações a longo prazo. Incluem: Índice de Endividamento Geral, Cobertura de juros e Cobertura de caixa;

(3) **Medidas de gestão de ativos ou giro** cuja finalidade é determinar a eficiência ou intensidade com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas. Incluem o cálculo do Giro de Estoques, Giro de Contas a Receber e Giro do Ativo Total;

(4) **Medidas de rentabilidade** que visam medir a eficiência com que a empresa usa seus ativos e administra suas operações. Incluem Margem de Lucro, Taxa de Retorno do Ativo, e Taxa de Retorno do Capital Próprio;

(5) **Medidas de valor de mercado** que somente são utilizadas para empresas que possuem ações negociadas em bolsas. Incluem: Índice preço/lucro, Preço/valor patrimonial.

### **3. A PEQUENA EMPRESA E A GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO**

A economia brasileira é movimentada pelas pequenas e micro empresas. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007) na região Sudeste, onde será realizada a pesquisa desse trabalho, 84% das empresas são microempresas e 15% são pequenas empresas. Considera-se como microempresa aquela com até 19 empregados na indústria e até 09 no comércio e no setor de serviços; as pequenas empresas são as que possuem, na indústria, de 20 a 99 empregados e, no comércio e serviços, de 10 a 49 empregados.

Quando uma empresa é criada ela possui uma série de características que a diferencia das demais. Segundo Frans *et. al.* 2004, nessa etapa as pequenas empresas são caracterizadas pelo extremo laço com o empreendedor, que muitas vezes se confunde com o próprio negócio; a burocracia reduzida, a integração intensa entre o proprietário e os funcionários, a intensa flexibilidade na gestão e operação da empresa, a escassez de recursos e alta adaptabilidade as variáveis mercadológicas.

Como ressalta Ottoboni e Pamplona (2001), o gerenciamento financeiro de pequenas empresas é fundamentalmente diferente do gerenciamento das grandes, simplesmente porque muitas práticas financeiras das grandes empresas não são necessárias para as pequenas. A literatura financeira aponta como preocupações principais a disponibilidade e o custo de capital, que implicam na dificuldade de

aumentar o capital da empresa e, também, dificuldades na obtenção de financiamento.

O modelo de gerenciamento utilizado pelas MPE's reflete a personalidade do proprietário. Ottoboni e Pamplona (2001) identificaram doze influências chave na administração das MPE's e desenvolveu algumas importantes generalizações sobre a influência do tamanho da empresa e do proprietário na administração das mesmas:

- (1) equipe administrativa muito pequena;
- (2) gerenciamento total, isto é, gerentes desempenham papéis multifuncionais;
- (3) por falta de recursos, falta pessoal especializado;
- (4) sistemas de controle são informais;
- (5) o líder tem "poderes" abrangentes;
- (6) escassez de mão-de-obra;
- (7) controle limitado sobre o ambiente e poucos recursos para explorá-lo;
- (8) maior intimidade da equipe de trabalho – conflitos são mais facilmente resolvidos;
- (9) pouca influência para obtenção de capital;
- (10) processo tecnológico limitado;
- (11) pouca variedade de produtos, embora possuam grande flexibilidade;
- (12) mercado e fatia de mercado limitados.

Outra razão, igualmente importante que justifica nossa preocupação com as PME's, é a alta taxa de mortalidade. Analisando as taxas de mortalidade de empresas recém criadas, o SEBRAE (2007) revelou que, dependendo do estado da federação, elas variam de 30 a 61% para empresas com até um ano de existência, de 40 a 68% no segundo ano e de 55 a 73% no terceiro ano.

Estas altas taxas são reflexos das principais dificuldades enfrentadas pelas MPE's: (1) falta de capital de giro; (2) carga tributária elevada; e (3) recessão econômica no país. Quando as empresas pesquisadas necessitam de ajuda para conduzir ou gerenciar os negócios, a maioria recorre ao contador. E, finalmente, a pesquisa apontou os fatores que, na opinião dos empresários, são mais importantes para o

sucesso da empresa: (1) ter um bom administrador; (2) ter bom conhecimento do mercado onde atuam; e (3) uso de capital próprio.

Alguns prováveis motivos de fracasso foram também relacionados por PEREIRA (1995):

- (1) incompetência do empreendedor;
- (2) experiência anterior inadequada;
- (3) desconhecimento do mercado;
- (4) desconhecimento do produto e/ou serviço;
- (5) falta de qualidade;
- (6) localização imprópria;
- (7) problemas na relação com os fornecedores;
- (8) tecnologias de produção obsoletas;
- (9) imobilização excessiva do capital;
- (10) política equivocada de crédito;
- (11) falta de controles de custos e de gestão financeira; e
- (13) falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais.

Ainda, de acordo com Silva (2010) encontram-se em primeiro lugar entre as causas do fracasso questões relacionadas a falhas gerenciais, expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais. As causas econômicas conjunturais aparecem em segundo lugar, como falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no país, ressaltando que o fator “falta de clientes” pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa.

Como se pode perceber a preocupação com a questão financeira é crucial para que a empresa tenha controle sobre suas atividades atuais e possa planejar o seu futuro. Estudando a literatura a respeito das causas de fracasso das empresas, nota-se que os empresários sempre relatam problemas enfrentados com a gestão do capital de giro, diretamente, ou indiretamente, através da gestão de outros fatores preponderantes em sua gestão.

Segundo Kassai e Nova (2006) na pequena empresa, onde o gestor financeiro, geralmente o proprietário, não possui muitos conhecimentos nem habilidades a respeito, e acabam por tomar decisões equivocadas em relação a gestão do capital de giro. Por isso, uma análise do capital de giro e sua gestão será realizada, com o intuito de definir quais os aspectos a serem observados pela empresa no que se refere ao seu bom andamento cotidiano.

#### **4. GESTÃO DE ESTOQUE E COMPRAS**

Os *estoques* constituem um vínculo entre as etapas do processo de compra e venda - no processo de comercialização em empresas comerciais - e entre as etapas de compra, transformação e venda - no processo de produção em empresas industriais (MOROZOWSKI, 2005).

Para Morozowski (2005) em qualquer ponto do processo formado por essas etapas, os *estoques* desempenham um papel importante na flexibilidade operacional da empresa. Funcionam como amortecedores das entradas e saídas entre as duas etapas dos processos de comercialização e de produção, pois minimizam os efeitos de erros de planejamento e as oscilações inesperadas de oferta e procura, ao mesmo tempo em que isolam ou diminuem as interdependências das diversas partes da organização empresarial. As principais funções do estoque são garantir o abastecimento de materiais à empresa e proporcionar economias de escala.

A gestão de estoque é, basicamente, o ato de gerir *recursos ociosos* possuidores de valor econômico e destinado ao suprimento das necessidades futuras de material, numa organização.

A Gestão de Estoques tem por finalidade principal assegurar o contínuo abastecimento de artigos necessários para comercialização direta ou capaz de

atender aos serviços executados pela empresa. As empresas objetivam diminuir os custos operacionais para que elas e seus produtos possam ser competitivos no mercado. Precisam estar na empresa prontos para o consumo na data desejada e com um preço de aquisição acessível, a fim de que o produto possa ser competitivo e assim, dar à empresa um retorno satisfatório do capital investido (MOROZOWSKI, 2005). Segue os principais objetivos da área:

- a) Preço Baixo;
- b) Alto Giro de Estoques;
- c) Baixo Custo de Aquisição e Posse;
- d) Continuidade de Fornecimento;
- e) Consistência de Qualidade;
- f) Relações Favoráveis com Fornecedores;
- g) Aperfeiçoamento de Pessoal;
- h) Bons Registros.

Segundo Morozowski (2005) uma boa gestão de estoques envolve as seguintes atribuições:

- a) suprir, através de Compras, a empresa, de todos os materiais necessários ao seu funcionamento;
- b) avaliar outras empresas como possíveis fornecedores;
- c) supervisionar os almoxarifados da empresa;
- d) controlar os estoques;
- e) aplicar um sistema de reaprovisionamento adequado, fixando Estoques Mínimos, Lotes Econômicos e outros índices necessários ao gerenciamento dos estoques, segundo critérios aprovados pela direção da empresa;
- f) manter contato com as Gerências de Produção, Controle de Qualidade, Engenharia de Produto, Financeira etc.
- g) estabelecer sistema de estocagem adequado;
- h) coordenar os inventários rotativos.

Os investimentos não são dirigidos por uma organização somente para aplicações diretas que produzam lucros, outros tipos de investimentos, aparentemente, não

produzem lucros. Entre estes estão as inversões de capital destinadas a cobrir fatores de risco em circunstâncias imprevisíveis e de solução imediata. É o caso dos investimentos em estoque, que evitam que se perca dinheiro em situação potencial de risco presente (GITMAN, 2004).

Porém, toda a aplicação de capital em inventário priva de investimentos mais rentáveis uma organização industrial ou comercial. A gestão dos estoques visa, portanto, numa primeira abordagem, manter os recursos ociosos expressos pelo inventário, em constante equilíbrio em relação ao nível econômico ótimo dos investimentos. E isto é obtido mantendo estoques mínimos, sem correr o risco de não tê-los em quantidades suficientes e necessárias para manter o fluxo da produção da encomenda em equilíbrio com o fluxo de consumo (GITMAN e MADURA, 2003).

Morozowski (2005) relata que para organizar um setor de controle de estoques, inicialmente devemos descrever suas funções principais que são:

- a) determinar "o que" deve permanecer em estoque. Número de itens;
- b) determinar "quando" se devem reabastecer os estoques. Periodicidade;
- c) determinar "quanto" de estoque será necessário para um período predeterminado; quantidade de compra;
- d) acionar o Departamento de Compras para executar aquisição de estoque;
- e) receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- f) controlar os estoques em termos de quantidade e valor, e fornecer informações sobre a posição do estoque;
- g) manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- h) identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

## 4.1. CLASSIFICAÇÃO ABC

Na tentativa de garantir esse equilíbrio na gestão de estoque existem algumas ferramentas simples, mas de extrema utilidade as empresas. O Sistema de Estoque ABC, por exemplo, permite as empresas focarem suas atenções somente naqueles itens do estoque que apresentam maiores custos e, portanto, merecem atenção. Em uma análise ampla, foi descoberto que 20% dos itens apresentam uma importância financeira correspondente a 80% do total de todos os itens. Assim, pode-se dizer que a gestão de uma pequena parcela de itens gera um grande impacto financeiro aos resultados da empresa (GITMAN, 2004; GITMAN e MADURA, 2003; MARQUES, CHING E PRADO, 2007).

A curva ABC é um importante instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa (MOROZOWSKI, 2005).

A curva ABC tem sido usada para a administração de estoques, para definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades para a programação da produção e uma série de outros problemas usuais na empresa.

Segundo Gitman e Madura (2003), Gitman (2004) e Marques, Ching E Prado (2007) após os itens terem sido ordenados pela importância relativa, as classes da curva ABC podem ser definidas das seguintes maneiras:

**Classe A:** Grupo de itens mais importante que devem ser trabalhados com uma atenção especial pela administração. A **classe "A"** são os itens que nesse caso dão a sustentação de vendas, podemos perceber que apenas 20% dos itens corresponde a 80% do faturamento.

**Classe B:** Grupo intermediário. A **classe "B"** responde por 30% dos itens em estoque e 15% do faturamento. (rotatividade média).

**Classe C:** Grupo de itens menos importantes em termos de movimentação, no entanto, requerem atenção pelo fato de gerarem custo de manter estoque. A **classe "C"** compreende a sozinha 50% dos itens em estoque, respondendo por apenas 5% do faturamento.

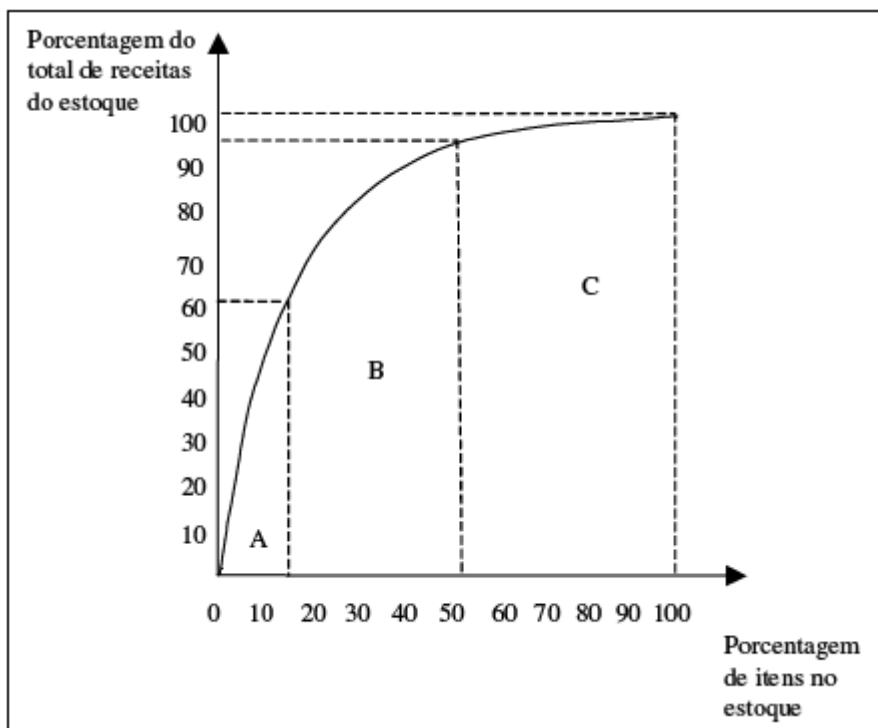


Figura 1: A Curva ABC

Fonte: MOROZOWSKI (2005)

## 4.2. LOTE ECONÔMICO

Complementarmente a Curva ABC, existe outra ferramenta conhecida como Modelo de Lote Econômico. De acordo com esse modelo, o lote econômico, ou seja, o número de unidades a ser pedida, pode ser definido utilizando o custo de pedido e o custo de carregamento. Dessa forma, o número de pedidos a ser realizados em determinado período, a quantidade de itens em cada lote e o intervalo de período entre os lotes podem ser estabelecidos (GITMAN e MADURA, 2003; GITMAN, 2004).

Essa prática torna possível diluir os custos fixos entre muitas unidades e, portanto, reduzir o custo unitário. Isso, porém, não se consegue de graça: estoques são criados e custam dinheiro. Deve-se procurar um tamanho de lote que minimize o custo total anual (MOROZOWSKI, 2005). Os elementos que influenciam essa determinação são:

I- Taxa de custo ou de posse

A - Custo de aquisição ou de compra

P- Preço unitário do item

D- Demanda anual

A fórmula, a seguir, se encontra deduzida em vários livros:

$$Q = \sqrt{2 BC}$$

I

### **4.3. FUNÇÃO DE COMPRA**

A função de compras é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento (MOROZOWSKI, 2005).

Para efetuar uma boa compra, a empresa deve seguir certos mandamentos que incluem a verificação de prazos, preços, qualidade e volume. Deve-se manter cadastros de fornecedores, analisá-los, fazer uma seleção e procurar ter uma bom relacionamento com o mercado fornecedor.

A competitividade no mercado, quanto a vendas, e em grande parte, assim como a obtenção de lucros satisfatórios, devida a realização de boas compras, e para que

isto ocorra é necessário que se adquira materiais ao mais baixo custo, desde que satisfaçam as exigências de qualidade.

O custo de aquisição e o custo de manutenção dos estoques de material devem, também, ser mantidos em um nível econômico. Essas considerações elementares são a base de toda a função e ciência de Compras. Segundo Morozowski (2005) o fluxo sintético de compras envolve:

1. Recebimento da Requisição de Compras
2. Escolha dos Fornecedores
3. Consulta aos Fornecedores
4. Recebimento das Propostas
5. Montagem do Mapa Comparativo de Preços
6. Análise das propostas e escolha
7. Emissão do documento contratual
8. Diligenciamento
9. Recebimento

## **5. GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA**

A implantação do fluxo de caixa consiste essencialmente em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos, que poderão ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra-operacional (OGAWA e SANTOS, 1993).

Ainda segundo Ogawa e Santos (1993), o fluxo operacional é composto de itens estritamente decorrentes da atividade fim da empresa. As principais modalidades de ingressos operacionais são as vendas à vista; recebimentos, descontos e cobranças das duplicatas de vendas a prazo realizadas pela empresa.

Quanto aos desembolsos operacionais, estes podem ser relacionados com as compras de matérias-primas à vista e a prazo, salários e ordenados com os encargos sociais pertinentes, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias.

Eles ainda afirmam que o fluxo de caixa extra-operacional compreende os ingressos e os desembolsos de itens não relacionados à atividade principal da empresa, como: imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamentos.

Entretanto, existe um ciclo de conversão de ativos, o qual compreende a transformação do estoques em contas a receber, que por sua vez culminam em dinheiro em caixa. De outro lado, também existe os compromissos encontrados no passivo circulante, o qual deve ser honrado a prazo. Entretanto, é difícil estabelecer previsões confiáveis a respeito do fluxo de entradas e saídas de caixa. Sendo assim, é ideal que a empresa mantenha um nível extra de caixa para ter segurança na efetivação de seus compromissos (GITMAN, 2004; GITMAN e MADURA, 2003 e MARQUES, CHING E PRADO, 2007).

Para Gitman (2004); Gitman e Madura (2003) e Marques, Ching e Prado (2007) toda empresa possui um ciclo de compra de matéria prima, de seu pagamento e, por outro lado, de venda do produto aos clientes e seu efetivo recebimento. O confronto entre ambos os ciclos definirá o ciclo de conversão de caixa. Dessa forma, o ciclo de conversão de caixa compreende o período entre a data de pagamento da fatura de matéria prima e o período de efetivo recebimento da venda do produto final aos clientes. Fica evidente que, quanto mais rápido o recebimento juntos aos clientes e mais demorado o pagamento junto aos fornecedores, melhor o ciclo de conversão de caixa da empresa.

Nesse ponto, se torna necessário mencionar que o ciclo de caixa da empresa pode adotar um comportamento sazonal e permanente no decorrer do tempo. Dessa forma, a empresa precisa se preparar para ambos os momentos, tomando decisões conservadoras ou agressivas a respeito.

Sendo assim, se a empresa tomar uma atitude mais arriscada, ela pode alavancar o caixa com financiamentos mais arrojados e arriscados de curto prazo, reduzindo o custo financeiro. Entretanto, se ela preferir um comportamento mais conservador, ela pode financiar sua necessidade de capital através de financiamento de longo prazo, que se apresenta uma característica mais previsível, embora com maior custo financeiro (GITMAN, 2004 e GITMAN e MADURA, 2003).

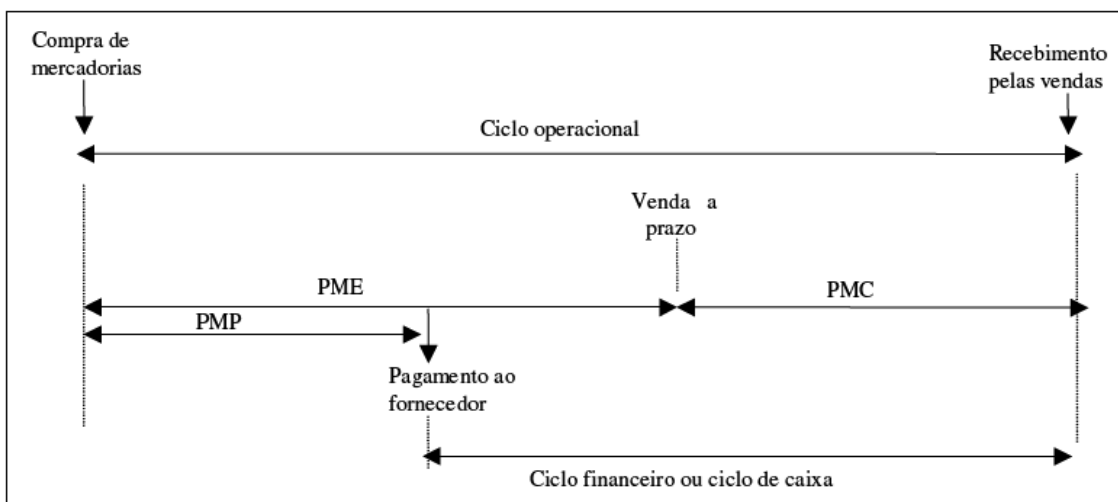


Figura 2: O ciclo de caixa

Fonte: Adaptado de GITMAN (2004)

O Orçamento de Caixa é uma ferramenta básica de planejamento financeiro, cuja idéia é simples: registrar as estimativas de entradas e saídas de caixa. As entradas de caixa vêm das vendas, mas deve-se considerar quando o dinheiro realmente entra. A saída de caixa refere-se aos pagamentos de contas a pagar; salários, impostos e outras despesas; investimentos de capital e financiamento de longo prazo. O saldo de caixa mostra ao administrador quanto deve ser tomado emprestado ou quanto investir no curto prazo (DAMODARAM, 2004).

O planejamento do fluxo de caixa é importante porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas das receitas ou de aumentos no volume dos pagamentos (OGAWA e SANTOS, 1993).

Dentre os principais pré-requisitos para o planejamento do fluxo de caixa estão os dados econômico-financeiros, que serão utilizados pelo administrador financeiro, pois deverão ser os mais corretos possíveis e captados no plano geral de operações da empresa para o período a ser projetado. Neste momento, o administrador financeiro irá buscar informações em outros departamentos da empresa, e é importante que seus responsáveis estejam conscientes da exatidão, clareza e confiabilidade dos dados prestados.

Ampliando os aspectos compreendidos na gestão do ciclo de conversão de caixa, pode-se perceber que existem três elementos importantes: a gestão do estoque, a gestão das contas a receber e a gestão das contas a pagar (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2003).

Para Gitman (2004) a gestão de contas a pagar se relaciona estreitamente com a fluidez do fluxo de caixa. É, portanto, necessário compreender que existe um fluxo referente ao processamento e outro referente a compensação das contas. Dessa forma, a empresa deve gerir tais fluxos de modo que ela sempre acelere aqueles relacionados ao recebimento das contas e sempre atrase aqueles referentes aos do pagamento das contas. Entretanto, retardar os fluxos de pagamentos infringe muitas vezes valores éticos, agindo de maneira a obedecer aos prazos de processamento, mas postergando o prazo de compensação.

Gitman e Madura (2003) afirmam que essa gestão do fluxo permite ainda que as empresas mantenham as contas a receber acumuladas todas numa mesma instituição financeira, sendo que elas podem lançar mão de investir tais recursos numa conta de investimento de curto prazo, alavancando os recursos nela disponíveis. As contas a pagar podem ser contrastadas junto a essa conta de investimento, mediante o pagamento em cheque, o que garante a empresa um pequeno prazo referente a compensação do cheque, alongando o prazo de saída de recursos do caixa.

Porém, em situações onde o fluxo de caixa da empresa apresente uma situação negativa, a empresa necessita estudar as melhores soluções de crédito como uma alternativa de saída. Existem diversas alternativas apresentadas pelas instituições

financeiras, elas variam com relação a prazos, taxas e garantias exigidas. É evidente que as alternativas que apresentam prazos mais condensados e melhores garantias apresentam melhores taxas. As alternativas vão desde dinheiro de curtíssimo prazo (até 30 dias), passando pelo uso de contas garantidas por duplicatas e/ou cheques a receber, aplicações até linhas de crédito de curto e longo prazo (MARQUES, CHING E PRADO, 2007).

Segundo Menezes e Sousa (1997) há dois elementos de importância relacionados ao tamanho dos ativos circulantes e ao custo de carregamento e ao custo de falta. O tamanho dos ativos segue uma linha restritiva ou flexível. Se a empresa optar por uma linha flexível ela irá manter saldos elevados de caixa e títulos negociáveis, realizar investimentos substanciais em estoques e ter política de crédito liberal. Se, por outro lado, ela preferir uma política restritiva ela irá manter saldos reduzidos de caixa e nenhum título negociável, realizar pequenos investimentos em estoques e manter a política de nenhuma venda a prazo (nenhuma conta a receber). O comparativo entre ambas as políticas pode ser vista no quadro a seguir.

<b>Política Flexível</b>	<b>Política Restritiva</b>
Manutenção de saldos elevados de caixa e títulos negociáveis.	Manutenção de saldos reduzidos de caixa e nenhum investimento em títulos negociáveis.
Investimentos elevados em estoque.	Pequenos investimentos em estoque.
Concessão de crédito em condições liberais, elevando o nível de contas a receber.	Não realização de vendas a prazo, portanto, nenhum investimento em contas a receber.

Quadro 1: A política restritiva X a política flexível

Fonte: MENEZES e SOUSA (1997)

De forma ideal ativos de curto prazo são sempre financiados com dívidas de curto prazo e ativos de longo prazo são sempre financiados por dívidas de longo prazo. Dessa forma o Capital de Giro Líquido seria sempre zero.

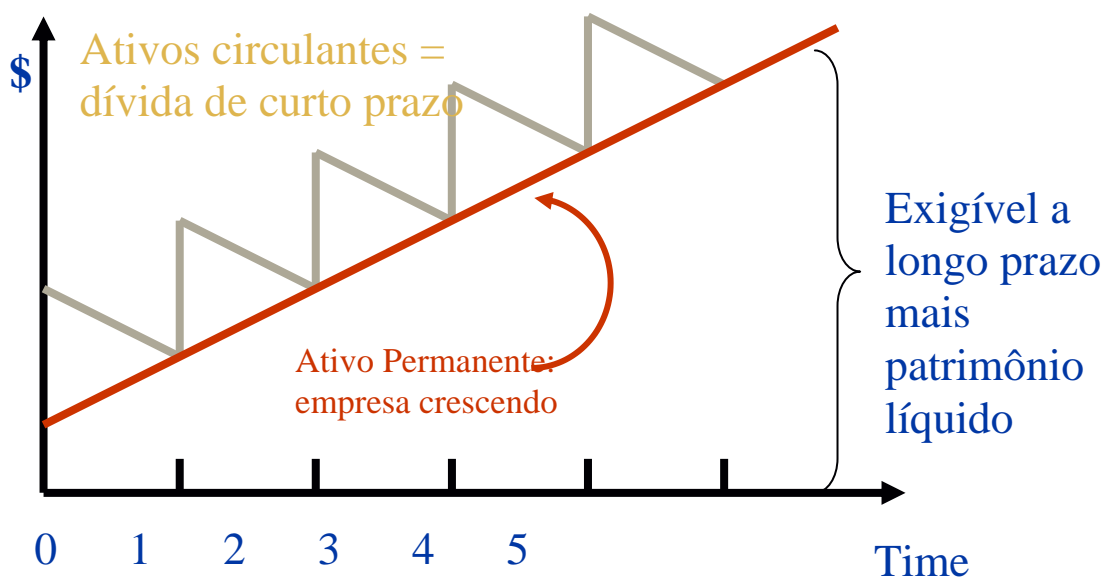


Figura 3: O sistema ideal de financiamento do capital de giro

Fonte: Adaptado de ROSS, WESTERFIELD e JAFFE (2003)

Ross, Westerfield e Jaffe (2003) apontaram 2 modelos de gerenciamento do fluxo de caixa. São eles:

O Modelo Baumol é aquele que considera que o saldo ótimo de caixa é aquele em que os custos de oportunidade são iguais aos custos de transação. As limitações do Modelo Baumol referem-se ao fato de o modelo pressupor que a empresa tem um ritmo de desembolso constante, o modelo pressupõe, ainda, que não há recebimentos durante o período de projeção e nem prevê saldo de segurança, não considerando, portanto, a incerteza (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE 2003).

O Modelo Miller-Orr em que a empresa permite que seu saldo de caixa esteja aleatoriamente, entre os limites de controle. Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2003) quando o saldo chega ao limite mínimo,  $L$ , títulos são vendidos para aumentar o saldo para a meta. Para usar o modelo Miller-Orr, o administrador deve fazer quatro atividades:

1. Fixar o limite de controle inferior para o saldo de caixa.
2. Estimar o desvio-padrão para os saldos de caixa diários.
3. Determinar a taxa de juros.
4. Estimar os custos de transação de compra e venda de títulos.

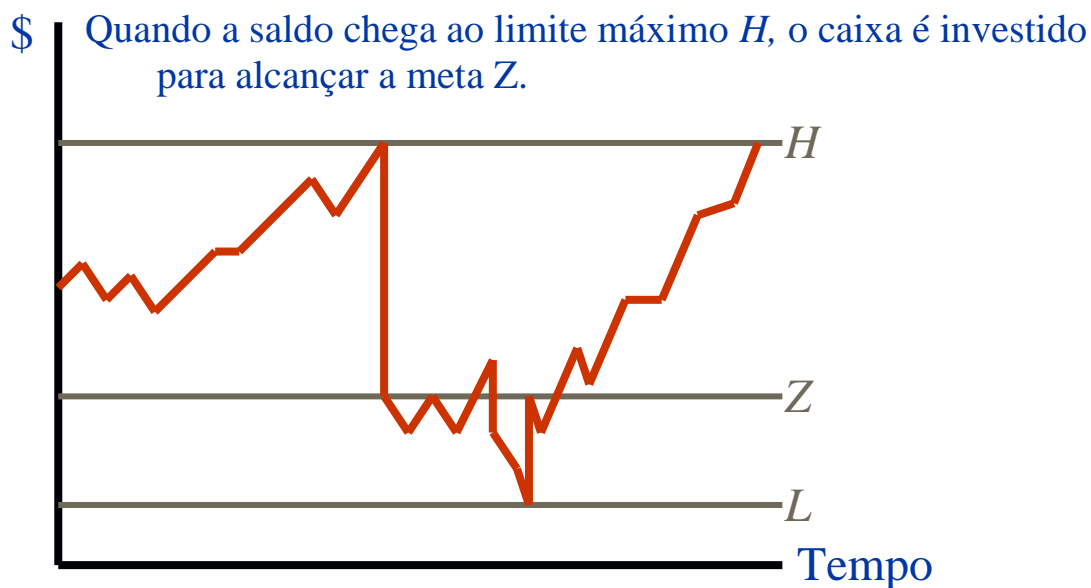


Figura 4: O Modelo de Miller-Orr

Fonte: Adaptado de ROSS, WESTERFIELD e JAFFE (2003)

## 6. GESTÃO DE CRÉDITO

A administração das contas a receber, se desenvolve em torno de um fator preponderante, a gestão do crédito. A gestão do crédito envolve os chamados 5 C's do crédito (GITMAN e MADURA, 2003):

- Caráter: o histórico do cliente;
- Capacidade: que reflete a capacidade de pagamento do cliente;
- Capital: o montante de dívidas do cliente;
- Colateral: que abrange as garantias recebidas do cliente em face as operações financiadas;
- Condições: que reflete o aspecto econômico e jurídico da transação.

A observação desses elementos não garante uma boa gestão do crédito. Muitas empresas utilizam de escores de crédito na tentativa de desenvolverem esse papel.

Os escores de crédito nada mais são do que avaliações ponderadas do cliente baseado em dados financeiros e creditícios que visam verificar se o cliente pagará suas contas em dia (GITMAN, 2004).

O prazo do crédito também apresenta um papel notório na gestão creditícia. Em geral, a empresa deveria buscar uma situação, onde ao menos o prazo de recebimento fosse igual ao prazo de pagamento, o que permitiria a ela se desvincular da necessidade de realizar aportes em capital de giro. Porém, muitos ramos de negócio apresentam a concessão de prazos de pagamento como aspectos primordiais para manter a competitividade da empresa. Dessa forma um estudo sobre a relação prazo de recebimento e descontos concedidos pode auxiliar a verificar a vantagem de adotar uma política de concessão de descontos mediante o adiantamento de pagamento por parte do cliente. Deve ser verificado até que ponto o desconto concedido apresenta uma vantagem financeira para empresa (GITMAN, 2004; GITMAN e MADURA, 2003 e MARQUES, CHING E PRADO, 2007).

Além disso, as contas a receber devem receber um monitoramento constante por parte do administrador financeiro da empresa. Nesse ponto, a empresa deve avaliar a inadimplência e prazo de recebimento efetivo das contas. A empresa deve avaliar periodicamente o prazo médio de recebimento e a idade das contas a receber. O prazo médio de recebimento diz respeito ao período entre a venda do produto ao cliente e seu efetivo recebimento pela empresa. Já a idade das contas a receber diz respeito ao prazo médio de recebimento das contas. Quanto mais próximos estiverem os prazos realizados dos propostos, melhor a qualidade da carteira de crédito da empresa (GITMAN, 2004; GITMAN e MADURA, 2003 e MARQUES, CHING E PRADO, 2007).

Muitas vezes as empresas se vêem num ambiente marcado pelos constantes atrasos nos pagamentos e até mesmo a inadimplência dos clientes. Nesse caso, a empresa deve adotar uma política de cobrança eficiente que pode variar da adoção de medidas de cartas de cobrança até ações judiciais. Desse modo, questões relativas aos custos incorridos, bem como a repercussão junto aos demais clientes devem ser analisadas (GITMAN, 2004; GITMAN e MADURA, 2003).

## 7. MODELO DINÂMICO DE ANÁLISE FINANCEIRA DO CAPITAL DE GIRO

Para utilizar o modelo dinâmico de análise financeira do capital de giro é necessário reclassificar as contas patrimoniais em circulantes e não circulantes, bem como subdividir o grupo das contas circulantes em operacionais e financeiras (FALCINI, 1992). A partir da reclassificação das contas patrimoniais, o modelo utiliza os seguintes indicadores:

O valor da NLCDG revela o montante necessário de recursos para manter o giro dos negócios (OLIMQUEVITCH e SANTI, 1995 e BRAGA e MARQUES, 1995).

A NLCDG pode ser mensurada pela seguinte fórmula (1):

$$\text{NLCDG} = \text{ACO} - \text{PCO} \quad (1)$$

Sendo:

NLCDG – Necessidade Líquida de Capital de Giro (R\$)

ACO – Ativo Circulante Operacional (R\$)

PCO – Passivo Circulante Operacional (R\$)

A variável Tesouraria – T identifica o grau de utilização de recursos de terceiros de curto prazo para financiar as necessidades líquidas de capital de giro da organização. A variável T – Tesouraria pode ser calculada pela fórmula (2):

$$T = \text{ACF} - \text{PCF} \quad (2)$$

Sendo:

T – Tesouraria (R\$)

ACF – Ativo Circulante Financeiro (R\$)

PCF – Passivo Circulante Financeiro (R\$)

A variável Longo Prazo – LP relaciona a conta exigível de longo prazo, cuja presença na estrutura financeira da empresa revela a existência de fontes de recursos não exigíveis no próximo período anual, e a conta realizável de longo prazo, que representa os investimentos de lenta recuperação do capital (OLIMQUEVITCH e SANTI, 1995). A variável LP é mensurada pela fórmula (3):

$$LP = ELP - RLP \quad (3)$$

Sendo:

LP – Longo Prazo (R\$)

ELP – Exigível de Longo Prazo (R\$)

RLP – Realizável de Longo Prazo (R\$)

A variável Capital de giro próprio – CDGP determina o volume de recursos próprios (patrimônio líquido) disponível para realizar as aplicações nos ativos da organização. A fórmula (4) descreve o cálculo do capital de giro próprio:

$$CDGP = PL - AP \quad (4)$$

Sendo:

CDG – Capital de Giro Próprio (R\$)

PL – Patrimônio Líquido (R\$)

AP – Ativo Permanente (R\$)

A participação dos recursos de terceiros de curto prazo no financiamento das necessidades líquidas de capital de giro da empresa pode ser mensurada pelo índice TSF. A partir do índice, podem-se avaliar a magnitude da tesouraria negativa em relação às necessidades líquidas de capital de giro e, principalmente, sua tendência ao longo do tempo, uma vez que a persistência desse tipo de

financiamento pode conduzir a uma situação de completo desequilíbrio financeiro (OLIMQUEVITCH e SANTI, 1995 e GIMENES e GIMENES, 2008).

O Termômetro da Situação Financeira (SF) pode ser calculado pela fórmula (5):

$$TSF = T/NLCDG$$

Sendo:

TSF – Termômetro da Situação Financeira (R\$)

T – Tesouraria (R\$)

NLCDG – Necessidade Líquida de Capital de Giro (R\$)

Quando o saldo de tesouraria se torna negativo e assume tendência crescente, produzindo um hiato entre as curvas da NLCDG – Necessidade Líquida de Capital de Giro — e do CDGP – Capital de Giro Próprio, diz-se que a empresa está em *feito tesoura* (GIMENES e GIMENES, 2008).

## 8. O MODELO DE DIAGNÓSTICO PROPOSTO

Os métodos de diagnóstico são para THIOLENT *apud* Oliveira (2002), “procedimentos práticos e adaptados às condições específicas do exercício de uma atividade profissional e baseiam-se na identificação de problemas a partir dos sintomas”. O diagnóstico é sempre aplicado num curto espaço de tempo e trata-se de uma fase preliminar de um problema, para, posteriormente, aplicação do conhecimento na resolução dos problemas.

O modelo de JUNGES estudado por Oliveira (2002), abrangeu aspectos relativos a situação global do processo produtivo e nível de modernidade das empresas, caracterizando-as em dois ambientes: interno e externo, enfocando pontos importantes no processo de identificação de modernidade. Este estudo propõe um

método analítico e genérico de diagnóstico, com o intuito de identificar o nível de gerenciamento financeiro das micro e pequenas empresas industriais.

O gerenciamento do curto prazo envolve todo o processo de movimentação dos ativos e passivos circulantes, ou seja, o desenvolvimento das atividades operacionais, as quais demandam recursos financeiros e implicam em decisões que devem ser tomadas pelo administrador, visando a otimização dos recursos da empresa (OLIVEIRA, 2002).

O diagnóstico econômico-financeiro pode ser avaliado qualitativamente e quantitativamente. A análise qualitativa avalia a liquidez e a lucratividade da empresa, é realizado com base em índices econômico-financeiros e análises retrospectivas e prospectivas (OLIVEIRA, 2002).

O modelo de diagnóstico qualitativo vislumbra a área financeira como um sistema dentro da empresa, contribuindo a obtenção de resultados operacionais que possibilitem a sobrevivência e o sucesso da empresa (OLIVEIRA, 2002).

Oliveira (2002) considerou as características de sistema para a organização e problemas que podem surgir decorrentes de uma gestão financeira ineficaz, e estruturou um modelo formado por cinco áreas: vendas, caixa e financiamentos, produção e qualidade, estoque e compras e as políticas gerenciais relacionadas ao sistema financeiro da empresa.

Oliveira (2002) considerou que a organização das áreas e dos fatores dentro do sistema financeiro da empresa são inter-relacionadas, almejando resultados financeiros na empresa. Adicionalmente, as áreas foram definidas como subsistemas dentro do sistema financeiro da empresa, correspondendo a políticas, diretrizes e procedimentos adotados pela empresa, vislumbrando a obtenção de resultados positivos.

A seguir, a descrição das áreas que fazem parte da estrutura do modelo proposto por Oliveira (2002):

**A – Vendas:** As receitas de vendas são recursos que a empresa utiliza para realizar suas atividades operacionais, sobreviver e crescer. Problemas na área de vendas que resultem em redução do volume vendido ou não recebimento por vendas efetuadas afetam diretamente o custo do financiamento do capital de giro e a lucratividade da empresa.

A área de vendas enfoca fatores que influenciam na entrada de fundos à empresa, que serão os seguintes no presente trabalho:

**1 Política de crédito** – verifica a análise de concessão de crédito aos clientes (condições de vendas, informações de crédito e métodos de análise de crédito); aumento ou redução de vendas; aumento ou redução na base de clientes.

**2 Política de cobrança** – analisa procedimentos relacionados ao acompanhamento de inadimplentes e incobráveis.

**3 Estratégias de vendas** – indicam as ações desenvolvidas pelo empresário a respeito de propaganda; conhecimento dos concorrentes; força de vendas; determinação de preços.

**B - Caixa e financiamentos:** as entradas e saídas de caixa é que vão ditar a necessidade de financiamentos. Assim, a administração do caixa é fundamental principalmente nas pequenas empresas, onde os recursos financeiros são mais escassos. São fatores da administração do caixa do presente modelo:

**1 Políticas de controle de caixa** – utilização de controle de custos e despesas; controle rigoroso das retiradas pessoais.

**2 Políticas de suprimento das necessidades de financiamento de caixa** – refere-se ao acompanhamento do orçamento de caixa.

**C - Compras e estoques:** a adoção de um controle de estoque eficiente envolve o processo de desenvolver uma boa política de compras. Ter fornecedores confiáveis

e manter uma boa alocação de recursos em estoque de qualidade são primordiais para o progresso da empresa. Os fatores de compras analisados neste trabalho são:

**1 Políticas de compras** – envolve a utilização de critérios para realização de novas compras; previsão de pagamentos; observação de prazos de vendas praticadas pela empresa para negociação de prazos de compras; verificação da qualidade das compras.

**2 Política de estoques** – envolve o uso de técnicas para controlar estoques; análise física periódica do estoque a fim de evitar estoques obsoletos; acompanhamento de custos de estoque.

**D - Produção e qualidade:** O processo da produção envolve a transformação de insumos e matéria-prima em produtos. A produção e a qualidade dos produtos estão intimamente relacionadas o que implica em redução de desperdícios e retrabalho, tornando a empresa mais competitiva. Entretanto, a qualidade dos produtos precisa passar pelo crivo dos clientes. Se ele for aprovada, a empresa será recompensada financeiramente pelos clientes. Os fatores de produção deste modelo são os seguintes:

**1 Políticas de qualidade adotadas pela empresa** – aperfeiçoamento de técnicas produtivas e atendimento diferenciado a clientes; devolução de vendas por defeitos nos produtos; situação de uso dos equipamentos; existem padrões de qualidade; acompanhamento de desperdícios.

**2 Políticas de controle de produção** – compatibilidade dos equipamentos com o tipo e o nível de produção; emprego de tecnologia no processo de produção; informações sobre custo de produção.

**E – Políticas gerenciais:** As políticas de gerenciamento analisadas no diagnóstico referem-se às ações e atitudes básicas desenvolvidas pelo empresário no sentido de garantir a sobrevivência e o crescimento da empresa no mercado. No atual modelo proposto, serão enfocados os seguintes fatores:

**1 Informações contábeis e gerenciais** – utilização de informações contábeis e/ou gerenciais; uso de técnicas de análise (ponto de equilíbrio, índices econômico financeiros) no processo de decisão;

**2 Tecnologia** –uso de tecnologia no processo competitivo em projetos e na elaboração de controles.

**3 Custos** - nível de conhecimento do empresário sobre a influência dos diversos tipos de custos na tomada de decisão quando a empresa tem necessidade de reduzir preços, investir ou eliminar produtos existentes.

**4 Marketing** – utilização da vantagem de marketing visando sustentabilidade no mercado pela diferenciação de seus produtos ou de seus serviços.

## **9. O ESTUDO DE CASO**

A empresa estudada é uma empresa de pequeno porte com faturamento médio anual de R\$ 1.400.000,00 e que possui 8 funcionários. Trata-se de uma prestadora de serviços de reparação automotiva muito tradicional na cidade de Itajubá, Minas Gerais, que opera há mais de 25 anos na cidade. A empresa iniciou as suas atividades atendendo a demanda de reparos auto-elétricos e venda de baterias. Com o passar do tempo a empresa abrangeu sua gama de serviços. Atualmente ela opera principalmente com a mecânica pesada, mas também presta serviços elétricos e de injeção eletrônica.

A empresa é familiar, sendo que o fundador da empresa, o patriarca da família, já se aposentou. Atualmente, a empresa é tocada pelo filho primogênito, sendo que os outros filhos não participam das atividades da empresa. Ambos tocaram a empresa juntos por um período de mais ou menos 15 anos. Nesse período a empresa passou

por uma série de ajustes por conta da visão do filho, até que, finalmente a empresa se encontra sob sua total supervisão e controle.

O mercado de reparação automotiva em Itajubá é bastante concorrido, sendo que, além das concessionárias autorizadas das montadoras tradicionais, a empresa ainda possui mais 5 concorrentes de perfil e potencial similar. Nesse caso, a empresa se situa entre os principais e mais tradicionais prestadores de serviços automotivos na cidade.

A empresa possui um amplo espaço de atendimento, uma área de cerca de 900 m<sup>2</sup>, contando com 5 elevadores hidráulicos, um amplo ferramental de reparo automotivo, além de um amplo espaço destinado ao estoque de peças e administração da empresa. No setor administrativo, a empresa conta com serviços de consulta de cheques, consulta ao sistema SPC/SERASA, convênio com as operadoras de cartão de crédito VISA e MASTERCARD, oferece a opção de pagamento via boleto bancário e também possui acesso a internet.

O proprietário da empresa ressaltou que a empresa está passando por um momento de mudança. Segundo ele, a prestação de serviços sob contratos tem gerado grande parte do faturamento da empresa. Ainda assim, a inadimplência é percebida por ele, e, em uma conversa preliminar, ele disse saber que a situação financeira da empresa precisa melhorar, pois ele reconhece que há problemas.

Nessas condições, a entrevista foi conduzida em uma conversa que abrangeu o proprietário da empresa, que cuida da parte operacional da empresa, e sua esposa, que cuida da parte financeira e administrativa da empresa.

## **9.1. RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO**

- Vendas: 6 (75%) respostas regular e 2 (25%) bom
- Caixa e endividamento: 3 (75%) regular e 1 (25%) bom
- Compra e estoque: 1 (25%) regular e 3 (75%) bom
- Produção e qualidade: 5 (63%) regular e 3 (37%) bom
- Políticas gerenciais: 2 (50%) regular e 2 (50%) bom
- Total: 17 (61%) regular e 11 (39%) bom

De uma maneira geral pode-se perceber que a empresa se encontra num nível regular, segundo o modelo de diagnóstico proposto. As áreas onde precisam ser melhorados de maneira mais generalizada são: vendas, caixa e endividamento, produção e qualidade. Segue uma breve descrição sobre cada ponto estudado no diagnóstico.

Vendas: a empresa apresenta um faturamento elevado, se considerarmos o mercado onde a empresa atua. Entretanto, foi verificado que a empresa não desenvolveu a análise de crédito, nem a cobrança junto aos clientes inadimplentes.

#### 1. Política de crédito

- Condições de venda: a empresa não conta com um método definido.
- Métodos de avaliação do crédito: apesar de possuir ferramentas de análise, a empresa utiliza com pouca frequência.
- Evolução de vendas e clientes: a empresa acompanha as vendas trimestralmente
- Previsão de vendas: se baseia na experiência do administrador da empresa.

#### 2. Política de cobrança

- Acompanhamento de recebíveis: um ponto crítico da empresa, pois além da alta taxa de inadimplência, a empresa não possui uma forte política de cobrança aos inadimplentes.

### 3. Estratégias de vendas

- Conhecimento dos concorrentes: não há um monitoramento racionalizado, embora, haja um acompanhamento visual a cerca do movimento de clientes e serviços ofertados.
- Capacitação da força de venda: a empresa não possui vendedores treinados, o movimento em termos de serviço se dá aleatoriamente, sem um incentivo da força de vendas.
- Determinação do preço de venda: o preço é determinado com base no preço do mercado, tomando como parâmetro uma tabela de serviços nacionais.

Área de caixa e financiamentos: Existem controles de custos e despesas, ainda que de forma deficiente, a previsão das necessidades de caixa e controles financeiros está prejudicada na gestão da empresa. As retiradas do caixa são previstas de acordo com as vendas.

#### 1. Política e controle do caixa

- Controle de custos e despesas: a empresa emite um relatório a cada trimestre, listando as despesas, sem, contudo, estabelecer uma finalidade gerencial para os gastos apurados. Além disso, os gastos ainda não são completamente listados, como as despesas financeiras, por exemplo.
- Rigor nas retiradas do caixa: os proprietários fazem retiradas periódicas e um valor médio, observando, contudo, o volume de disponibilidades no caixa.

#### 2. Política de suprimento das necessidades de caixa

- Previsão das necessidades de caixa: este mostrou ser outro ponto preocupante para empresa, que não possui um fluxo de caixa adequado, tanto em termos de planejamento, quanto em termos de monitoramento. O que acaba por acontecer é uma recorrente busca aos bancos para suprir as crescentes necessidades de capital de giro.
- Controle de despesas financeiras: não há um controle efetivo das despesas financeiras.

Compras e estoques: a empresa possui um amplo estoque de peças inutilizadas, sendo que elas se encontram devidamente registradas. No entanto, ainda há problemas de divergências no estoque. O custo do estoque não pode ser realizado de forma efetiva. O mercado de autopeças possui uma política de vendas bastante uniforme, onde os prazos não são muito dilatados.

#### 1. Política de compras

- Previsão de pagamentos para negociação com fornecedores: os fornecedores representam os maiores pagamentos realizados pela empresa. A empresa apresenta uma boa relação com os fornecedores e usufruem dos melhores prazos concedidos pelo mercado. Entretanto, a política no setor é bastante austera, com prazos dilatados e descontos pouco atrativos.
- Qualidade das compras: a empresa possui um sistema de compras condicionadas pelas demandas recebidas dos serviços. Assim, ela forma estoque somente de peças com alto giro mensal e de menor valor financeiro.

#### 2. Política de estoques

- Técnicas de controle de estoques: a empresa não utiliza nenhuma técnica de controle de estoque. O estoque é mantido sob a ótica e experiência do administrador da empresa.

- Acompanhamento de custos de estoques: em consequência da falta do controle efetivo do estoque, não há nenhum acompanhamento técnico dos custos de estoque, muito embora, haja um conhecimento acerca deles devido as finalidades de apuração legal.

Produção e qualidade: a empresa possui uma boa infraestrutura em termos de capacidade de atendimento de serviços automotivos, tanto em termos de espaço como em termos de máquinas e equipamentos. O acompanhamento de custos da produção e o controle de desperdícios e retrabalho são pouco desenvolvidos. Não adota padrões de qualidade para os serviços executados.

#### 1. Política de qualidade adotada pela empresa

- Tecnologia no processo de produção: a empresa busca soluções modernas a cerca das soluções oferecidas pelo mercado, sendo que, inclusive, apresenta um bom ferramental de apoio aos mecânicos. O proprietário da empresa sempre se atualiza acerca das novas tecnologias disponíveis no mercado através de fóruns de discussão especializados através da internet.
- Atendimento diferenciado a clientes: a empresa busca oferecer um atendimento prioritário aos clientes que julga mais importantes para os negócios. Porém, toda essa abordagem se dá através de uma maneira informal, direcionada pelo proprietário da empresa.
- Devoluções e/ou reclamações: não há um controle rigoroso do número de serviços que retornam depois da execução. Entretanto, as reclamações são prontamente atendidas pelo proprietário, que lida com a situação com atenção e presteza.
- Condições de equipamentos e máquinas: as ferramentas, em sua grande maioria, apresentam bom estado de conservação e uso, sendo propícias para a boa execução dos serviços.

- Padrões de qualidade: a empresa não estabelece nenhuma política de qualidades, nem mesmo indicadores para mensuração, não possui processos e procedimentos padronizados. Há a tentativa do proprietário de reduzir o número de serviços retornados por má execução.
- Desperdícios e retrabalho: há, ainda que de forma não mensurada, o retrabalho dentro da empresa. Esse, talvez, seja o principal problema da área de qualidade e produção da empresa.

## 2. Política de controle da produção

- Equipamentos compatíveis com nível de produção: os serviços oferecidos pela empresa têm condições de atender a demanda cotidiana da empresa, tanto em termos de facilidades físicas da infraestrutura, como do ferramental existente na empresa.
- Acompanhamento de custos de produção: a empresa não acompanha os seus gastos de maneira particular e específica.

Políticas de gerenciais: a empresa não se utiliza das principais informações gerenciais e não utiliza informações contábeis na tomada de decisão. Não utiliza tecnologia para elaboração de projetos ou controles.

### 1. Informações contábeis e/ou gerenciais

- Uso de informações contábeis e/ou gerenciais: não são utilizadas as informações contábeis em termos gerenciais de maneira profunda e técnica. As informações são utilizadas de maneira superficial pelos proprietários da empresa.

## 2. Tecnologia

- Tecnologias em projetos e elaboração de controles: nesse âmbito, pode-se dizer que a empresa é informatizada, possui uma rede de computadores e um *software* de apoio.

### 3. Custos

- Influência dos custos na tomada de decisão: a empresa não utiliza a análise de seus gastos na tomada de decisão de forma incisiva.

### 4. *Marketing*

- Utilização de vantagem de *marketing*: a empresa é muito tradicional no mercado, assim, a boca a boca é a principal promoção da empresa. Embora a boca a boca seja a promoção mais eficiente, a realização de uma campanha promocional com o intuito de angariar novos clientes poderia ser adotada pela empresa.

## 9.2. PLANO DE AÇÕES DE MELHORIAS

A empresa tem enfrentado um problema de alta inadimplência exageradamente exacerbada nos últimos anos. Foi diante desse fato que surgiu a ideia de modificar o sistema de atendimento da empresa.

O sistema tradicional libera serviços de uma maneira muito fácil para clientes de índole suspeita. A ideia é aumentar o rigor na aprovação do crédito, sem com isso constranger o cliente e, ainda, flexibilizar a forma de pagamento.

O novo sistema de atendimento ainda será de extrema utilidade para os clientes no que se refere ao conhecimento do estado de seu veículo e de provisionamento de novos reparos de prevenção.

Para tal demonstração o sistema abrangerá uma gama de áreas, descrevendo as necessidades de recursos e a forma de trabalho de cada área.

### **9.2.1. O Sistema de Atendimento**

O novo sistema de atendimento já existe no mercado. O que ele deve acrescentar a esse esqueleto já existente é o maior uso do banco de dados no que tange ao pós-venda.

O sistema funciona da seguinte maneira:

1º - Chegada do cliente na empresa

O cliente terá um atendimento padrão, onde um balconista/responsável pelo orçamento o encaminhará para um mecânico. Tal mecânico (que também usará um atendimento padrão) fará um orçamento de tudo que deve ser feito no veículo, discriminando o que é preciso consertar de imediato e o que deve ser reparado posteriormente.

Uma ficha padrão de avaliação do veículo deve ser elaborada com o intuito de facilitar o serviço do mecânico responsável pela análise do veículo. Esta ficha conterá uma relação de itens a ser checados e um espaço para relatar o diagnóstico do veículo.

Neste ponto uma situação interessante deve ocorrer. Existe uma gama de clientes com intenções de consumo diferentes. Alguns precisam de um atendimento rápido (reparos pequenos – troca de lâmpadas), outros precisam somente de peças e outros de um serviço mais complexo. Cabe ao recepcionista indicar ao cliente quem é o responsável pelo atendimento a cada tipo de cliente.

## 2º - Elaboração do orçamento

Na elaboração do orçamento o responsável e o mecânico devem trabalhar em equipe. Preenchida a ficha de orçamento, o responsável deve apresentá-la ao cliente e fazer uma simulação de quanto o cliente deve desembolsar para reparar o seu veículo.

Feito isso cabe ao cliente escolher o que ele vai reparar e como ele irá pagar pelo serviço prestado. Nesse caso o responsável deve deixar bem claro ao cliente quais as taxas de juros, cartões e parceiros tem cadastro na empresa e de que forma eles trabalham.

## 3º - Checagem de crédito

Essa etapa compreende a rigorosidade da concessão de crédito que a empresa precisa desenvolver. Dessa forma, uma pesquisa da situação do crédito do cliente junto ao mercado deve ser efetuada.

Com esse procedimento clientes com problemas de crédito na praça são descobertos e a venda a esses clientes se justifica somente se for efetuada a vista.

A agilidade e facilidade de se realizar esse procedimento são justificadas pelo uso de ferramentas de verificação de idoneidade na praça comercial. Essa ferramenta possibilita uma consulta pela internet de maneira simples e rápida. Além de dizer se o cliente possui cheques protestados ele ainda diz se ele possui alguma restrição num recinto comercial.

Certamente alguns casos de inadimplência persistiram. Mas também é fato que eles irão se reduzir com a prática de tal abordagem.

## 4º - Programação da execução de serviços

Esse talvez seja o ponto mais complicado do processo de serviço da empresa. Ele reflete na confiança do sistema como um todo. O veículo deve ser entregue na hora

prometida. É justamente aí que entra um componente de satisfação do cliente. Quanto maior o prazo de entrega do veículo menor a probabilidade de entrega do veículo depois do combinado. Por outro lado menor a confiança do cliente na empresa. Sendo assim, o ponto ótimo deve ser estabelecido.

Sendo assim, esse ponto é crítico e merece atenção especial. Nesse ponto a palavra chave é treinamento. Os funcionários devem ser treinados e motivados, para que, então, possam ser colocados sob avaliação. Nesse ponto mecanismos de motivação devem ser empregados.

#### 5º - Execução do serviço

Quando o mecânico começar a realizar o reparo ele já vai saber exatamente o que deve ser feito, se há peças disponíveis no estoque e qual o tempo estimado para executar aquele reparo é disponível.

Dessa forma espera-se que a execução do serviço seja mais rápida e eficiente. Durante a elaboração do orçamento o mecânico irá estimar um tempo de reparo necessário para executar o serviço.

Nessa etapa também haverá alguns procedimentos padronizados. Tais procedimentos incluem checagem do serviço efetuado e checagem das ferramentas utilizadas. A checagem do serviço inclui se todos os serviços contratados foram executados e se eles resolveram o problema do cliente.

Algumas práticas devem ser difundidas nesse âmbito. O uso do imã da empresa deve ser colocado no veículo quando o veículo estiver em teste nas ruas.

#### 6º - Reavaliação do serviço ao cliente

Depois de checado o reparo, o cliente será chamado para analisar o carro e encerrar o processo. Nessa etapa, o cliente terá a explicação de tudo que foi realizado. O ideal é que nesse ponto os itens que não foram trocados sejam agendados para

conferencia e substituição. Uma ficha formal do que foi executado e o tempo de vida útil dos outros itens deve ser entregue ao cliente.

Nesse ponto também é essencial que dicas de conservação sejam dadas aos clientes para que o reparo surta efeito. A explicação do sistema de garantias para peças e serviços também serão ministradas nesse momento.

#### 7º - Fechamento do processo de compra do serviço

O cliente apenas cumprirá com o que ele escolheu. Por exemplo, se ele optou por pagamento via cartão de crédito, ele efetua a transação através do cartão de crédito.

Nesse ponto a nota de serviço e garantia que eventualmente existir deve ser disponibilizada ao cliente.

#### 8º - Pós-venda

A pós-venda funcionará da seguinte maneira: após um período padrão de uma semana de reparo o funcionário responsável irá ligar para o cliente para checar se o reparo foi bem sucedido e se o cliente tem alguma reclamação, sugestão ou dúvida.

Novas abordagens serão efetivadas de acordo com a estimativa de manutenção preventiva estabelecida pelo mecânico no momento de checagem das condições do veículo.

### **9.2.2. Necessidades de Recursos e Abordagem por Área**

Descrito o novo sistema de atendimento, uma elaboração das necessidades de recursos será mostrada, bem como o planejamento dos passos a serem seguidos em cada área. No final de estudo um plano de metas será apresentado.

### 9.2.2.1. Necessidades de recursos operacionais

Nesse âmbito deve ser previsto o funcionamento da empresa no dia-a-dia. Para tanto deve-se conhecer qual a média de clientes que freqüentam a loja com o intuito de comprar peças, serviços rápidos e serviços complexos.

Feito isso, uma idéia dos recursos que devem ser alocados se torna muito mais simples. Um breve estudo mostra que a loja tem estrutura para comportar até 10 clientes sendo atendidos ao mesmo tempo.

Uma simulação do movimento na loja se torna indispensável para saber quanto tempo os clientes esperaram em média. Sendo assim, algumas considerações podem ser feitas:

- Os três funcionários do balcão saberão procedimentos de análise de crédito, emissão de notas, posição dos itens no estoque e elaboração de orçamento.
- O recepcionista saberá da disponibilidade de peças da loja.
- Sempre que houver congestionamento de alguma atividade haverá outro funcionário que sabe fazer aquela atividade.
- Depois que o cliente definir o que será feito, um funcionário do balcão alocará as peças a serem utilizadas numa única bandeja para agilizar o serviço dos mecânicos.
- O mecânico direcionador de serviços fará os serviços rápidos, ele também fará os orçamentos.
- Todas as vezes em que todos mecânicos estiverem com serviços em andamento e chegarem novos clientes que necessitem de orçamento, estando o mecânico direcionador ocupado, o recepcionista alocará o mecânico que tiver com o serviço mais adiantado para fazer o orçamento.

- O mesmo se repetirá quando o mecânico direcionador estiver com dois clientes de reparos rápidos.

Analisados vários cenários de possíveis casos e estabelecidas soluções para cada caso, devemos estabelecer uma demanda esperada para cada tipo de serviço. A demanda para estes serviços foi calculada com base nos últimos 6 meses, levando-se em consideração a média e o desvio padrão:

Atividade	mês	Dia	Min	status
Balcão	396	18		3 balconistas
Bateria	73	3	15	1 responsável
Injeção	21	1	180	3 mecânicos
Alternador	24	1	150	3 mecânicos
Motor partida	32	1	150	3 mecânicos
Mecânica	18	1	180	2 mecânicos
Ar cond.	2	0	180	2 mecânicos

Em outros termos operacionais temos que propor soluções no que tange ao método de programação escolhido. É difícil definir algo nesse âmbito. Se olharmos numa faceta teórica, veremos que uma abordagem baseada no tempo de execução de cada veículo é a melhor alternativa. Porém, se olharmos pelo aspecto prático é algo muito difícil conseguirmos trabalhar com agendamento.

Dessa forma, não adotaremos o sistema teoricamente ideal, mas sim, o que possibilita maior condicionamento nos moldes em que a empresa trabalha. Sendo assim, será utilizado o sistema PEPS (o primeiro que entra é primeiro que sai).

Uma sala de espera ideal ainda não existe, porém o índice de clientes que permanecem na empresa é muito pequeno, o que não justifica uma ação imediata.

### 9.2.2.2. Necessidades de recursos humanos

Em termos de recursos humanos a empresa precisa dos seguintes membros:

#### **1 Recepcionista: alguém responsável pelo primeiro contato com os clientes.**

- Funções: primeira abordagem junto aos clientes, direcionamento ao mecânico para fazer o orçamento, realização do orçamento, negociação da forma de pagamento.
- Habilidades: boa comunicação, traquejo comercial, facilidade de trabalhar em equipe, disposição para trabalhar sob pressão, pró-atividade, boa memorização e forte senso de empatia.
- Conhecimentos: 2º grau completo, mecânica geral básica, pacote Office e vendas.
- Treinamentos indicados: negociação, análise de crédito, gerenciamento de serviço.

#### **1 Caixa: alguém responsável pelo controle do caixa e atendimento aos clientes.**

- Funções: recebimento de contas, controle do caixa, alimentação do fluxo de caixa, efetivação do pós-venda, em casos de necessidade fazer orçamentos, vender peça, pegar peças e ferramentas.
- Habilidades: concentração, responsabilidade, honestidade, raciocínio lógico, facilidade de desenvolver planilhas eletrônicas, organização e poder de memorização.

- Conhecimentos: pacote Office (principalmente excell), 2º grau completo, vendas, atendimento ao cliente e análise de crédito.
- Treinamentos indicados: cobrança, tratamento ao cliente e vendas.

**2 Balconistas: alguém para suprir os mecânicos e atender aos clientes e outro para vender peças e realizar orçamentos.**

- Funções: Vender peças, realizar orçamentos, emitir notas, organizar e controlar o estoque, fornecer aos mecânicos ferramentas e peças que eles precisarem. Haverá um balconista para atender somente aos mecânicos e efetuar orçamentos e outro disponível inteiramente para os clientes.
- Habilidades: organização, negociação, paciência, pró-atividade, improvisação, facilidade para trabalhar em equipe, trabalhar sob pressão e forte simpatia.
- Conhecimentos: 2º grau, pacote Office, análise de crédito e atendimento ao cliente.
- Treinamento indicado: vendas, análise de crédito e trabalho em equipe.

**5 mecânicos: 2 funcionários para eletrônica, 2 mecânicos para elétrica e 2 para mecânica pesada.**

- Funções: execução de serviços de injeção eletrônica, ar condicionado, elétrica, mecânica leve, orçamento em veículos.
- Habilidades: boa comunicação, habilidades manuais, paciência, facilidade de trabalhar em equipe e facilidade de trabalhar sob pressão.
- Conhecimentos: 2º grau, técnicos, pacote Office.

- Treinamentos indicados: injeção eletrônica, elétrica, motores, aparelhagem de diagnóstico.

**1 mecânico direcionador: alguém que fizesse o orçamento e executasse serviços rápidos.**

- Funções: orçar os reparos, executar reparos simples e rápidos e auxiliar os outros mecânicos.
- Habilidades: boa comunicação, raciocínio lógico aguçado, traquejo comercial, facilidade de trabalhar em grupo e concentração.
- Conhecimentos: 2º grau, conhecimentos intermediários de mecânica geral, pacote Office.
- Treinamentos indicados: mecânica eletrônica, elétrica e leve.

Outras práticas:

- Reuniões periódicas;
- Pontos de alicerce da empresa: fixação e propagação da cultura;
- Caixa de sugestões;
- Apresentação dos funcionários;
- Fortalecimento do espírito de time.

### **9.2.3. Qualidade**

Nesse requisito, a aplicação de índices de qualidade bem como o uso de ferramentas de gerenciamento será utilizado.

Em relação aos índices, algumas metas de desempenho serão estabelecidas com o intuito de estabelecer metas e puxar a produtividade dos funcionários. Tais índices são:

- Tempo de espera por atendimento: 5 min
- Tempo de espera para orçamento: 15 min
- Tempo de espera pela execução do serviço: 20 min
- Tempo de compra no balcão: +/- 20 min
- Tempo de serviço rápido: +/- 15 min
- Satisfação do cliente: 90%
- Clientes satisfeitos: 95%
- Tempo de setup: 15 min
- Índice de retrabalho: 5%

Ferramentas utilizadas:

- Ciclo PDCA;
- Pareto;
- Filosofia 5S;
- QFD.

## CONCLUSÕES

Tendo em vista um cenário de encerramento precoce das atividades de uma empresa recém criada, onde vários estudos apontam a má gestão financeira, em especial a má gestão do capital de giro, como um dos principais condicionantes. Partindo desse ponto, e tendo como foco estudar a gestão do capital de giro, uma análise de vários setores da empresa foi desencadeada a fim de explicar os segredos que envolvem a boa gestão do capital de giro.

Assim, com a finalidade de analisar um modelo de diagnóstico qualitativo de gestão de capital de giro, foi aplicado o modelo em uma empresa de pequeno porte do ramo de prestação de serviços automotivos.

Apesar da limitação dessa aplicação em termos de abrangência para conclusões generalizadas, foi constatado que o modelo é de extrema facilidade no que tange a aplicação junto ao gestor da empresa. Trata-se de um modelo conciso e contunde com relação ao capital de giro. O modelo abrange várias questões que contemplam a gestão do capital do giro e permite ao gestor da empresa refletir acerca delas, apontando os pontos que precisam ser melhorados.

A facilidade de aplicação do modelo se dá em duas vias nesse caso, pois também é extremamente simples para quem está aplicando o modelo utilizá-lo. A aplicação do modelo durou aproximadamente 40 minutos no que tange ao seu preenchimento. Entretanto, para se constatar a realidade da empresa em cada área, foram realizadas várias visitas *in loco*.

Aplicando o modelo na empresa, verificou-se que a empresa se encontra num nível regular quanto a gestão do capital de giro. O fato foi importante para o proprietário da empresa perceber que existem vários pontos que precisam de uma melhoria significativa. Os resultados apontaram principalmente para as áreas de vendas, caixa e endividamento, compra e estoque e produção e qualidade, como os pontos mais emblemáticos no que tange a melhorias.

Foram constatados ainda graves problemas dentro desses parâmetros, como má política de crédito e cobrança, problemas graves de orçamento de caixa, falta de controle dos gastos, ausência de um controle rígido e eficaz de estoque, além de problemas de ordem operacional relacionados a falta de indicadores de qualidade, retrabalho e desperdício.

De maneira geral, foi visto que a empresa, tradicional no mercado onde atua, possui um alto faturamento, possuindo uma infraestrutura tecnológica favorável, bem como um bom conceito no mercado. Visto isso, vislumbrou-se um plano de ação pautado nos problemas encontrados, o que culminou numa série de ações na área operacional, financeira e de qualidade.

Basicamente, o plano de ações tratou de redefinir a sistemática de atendimento dos clientes da empresa, buscando maior proatividade no que se refere as vendas, bem como lidando com os problemas operacionais da empresa como redução do retrabalho, melhoria da qualidade dos processos e execução do serviço, além de abranger a eficiência do controle do estoque e redução da inadimplência, através de uma abordagem padronizada, sistemática e resistente a erros primários, como a falta de análise do perfil de crédito do cliente.

Sendo assim, foram contemplados todos os objetivos propostos por este trabalho, que buscou experimentar o modelo e analisar sua facilidade de aplicação, capacidade de servir como alicerce para elaboração de um plano de melhorias e aplicação em empresas similares.

Dento desse contexto, já foi salientado que o modelo é facilmente aplicado tanto para o aplicador quanto para o aplicado. O modelo também se mostrou objetivo, claro, conciso e abrangente, sem que por isso tomasse muito tempo do aplicado.

No que tange a condição que ele proporciona para a elaboração de um plano de melhorias, o modelo se mostrou satisfatório ao atingir essa proposta. A maneira como ela agrupa as questões e as trata junto ao gestor da empresa faz com que ele reflita sobre a situação da empresa em diversas facetas que representam

importantes passos para se gerenciar com eficiência o capital de giro. Dessa forma, fica mais simples analisar problemas e definir soluções para elucidá-los, resumindo isso em um plano de ações de melhoria.

Em uma última análise, pode se concluir que o modelo tem um grande potencial para direcionar as melhorias necessárias em empresas de pequeno porte similares. Sendo assim, ele pode ser replicado em outras empresas com a mesma proposta.

Entretanto, se torna necessário mencionar que as conclusões aqui apontadas não podem ser generalizadas, visto que a metodologia empregada no trabalho não proporciona condições para fazer este tipo de conclusão.

Como um ponto de proposição para novos trabalhos, a aplicação do modelo adicionada a uma análise quantitativa, focada na análise de índices financeiros seria um grande passo para melhor avaliação do modelo. Além disso, a verificação dos resultados do plano de melhorias em termos de gestão de capital de giro também é outra proposta interessante.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, R.; Análise avançada do capital de giro; Caderno de Estudos nº3, São Paulo, FIPECAFI, Setembro/1991.

BRAGA, R.; MARQUES, J. A. V. C. Análise dinâmica do capital de giro: o modelo Fleuriet. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 49-63, 1995.

DAMODARAM, A.; Finanças Corporativas: Teoria e Prática; Bookman, 2ª Edição, Porto Alegre, 2004.

FALCINI, P. Avaliação econômica de empresas. São Paulo, Atlas 1992.

FRANS, J.H.; VERHEES, M.; MEULENBERG, T.G.; Market Orientation, Innovativeness and Product Innovation in SME's; Journal of Small Business Management, 2004.

GIMENES, R. M. T. e GIMENES, F. M. P. – Aplicabilidade da análise dinâmica do capital de giro como instrumento de avaliação da gestão financeira em cooperativas agropecuárias R. Econ. contemp., Rio de Janeiro, 12(1): 129-150, jan./abr. 2008.

GITMAN, L.J.; PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA; Pearson Addison Wesley, 10ª edição, São Paulo, 2004.

GITMAN, L.S.; MADURA, J.; ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA: Uma análise gerencial; Pearson Addison Wesley, São Paulo, 2003.

KASSAI, J. R.; NOVA, S. P. C. Pequenas empresas: como é difícil “levantar dinheiro”!; ConTexto, Porto Alegre, v. 6, n. 9, 1º semestre 2006.

MARQUES, F.; CHING, H.Y.; PRADO, L.; Contabilidade & Finanças, Para não especialistas; Pearson Prentice Hall; 2ª edição; São Paulo; 2007.

MENEZES, E. J. C.; SOUSA; A. F. ; Estratégia Crescimento e Capital de Giro; Caderno de Pesquisa em Administração; Volume 2; Número 5; 2º semestre de 1997.

MOROZOWSKI, Antonio C. Apostila de Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. Curitiba, 2005.

OGAWA, J. S.; SANTOS, J. O.; Silva, C. A. T. FLUXO DE CAIXA E DOAR. Caderno de Estudos nº 9, São Paulo FIPECAFI, Outubro/1993

OLIVEIRA, I.C.; Proposta de um modelo de diagnóstico do gerenciamento financeiro de curto prazo para micro e pequenas empresas industriais. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina; Florianópolis; 2002.

OLINQUEVITCH, J. L.; SANTI, A. Análise de balanços para controle gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OTTOBONI, C. e PAMPLONA, E. O.; Proposta de Pesquisa para Avaliar a Necessidade de se Medir o Desempenho Financeiro das Micro e Pequenas Empresas. XXI ENEGEP, Salvador, Bahia. outubro de 2001.

PEREIRA, Heitor J.; SANTOS, Sílvio A . Criando seu próprio negócio: como desenvolver um potencial empreendedor. São Paulo: SEBRAE, 1995.

ROSS, WESTERFIELD, JAFFE. Corporate Finance, Sexta Edição, McGraw-Hill Primis, 2003.

SEBRAE NACIONAL; Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005. SEBRAE NACIONAL, Brasília, 2007.

SILVA, J.F.; Pequenas Empresas: um estudo sobre mortalidade e estabilidade – Parte I. <http://www.scribd.com/doc/2148618/PEQUENAS-EMPRESAS-um-estudo-sobre-mortalidade-e-estabilidade>, extraído em 28 de setembro de 2010.

THIOLLENT, Michel. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

## **ANEXOS**

Dimensão da empresa pelo critério do imposto SIMPLES:

microempresa  pequena empresa

### **1ª PARTE**

#### **A – Vendas:**

##### **1 Política de crédito**

1.1 A empresa utiliza procedimentos formais para se determinar quais são as condições de venda que a empresa pode oferecer aos clientes?

1  pouco 2  regular 3  bom 4  muito bom

1.2 A empresa adota métodos para avaliação da qualidade do crédito, ou seja, busca-se informações sobre a honestidade, o potencial, as garantias e as condições financeiras do cliente, assim como as tendências econômicas que podem influir na venda a crédito?

1  pouco 2  regular 3  bom 4  muito bom

1.3 Existe acompanhamento da evolução do número de clientes (base de clientes) e das vendas nos últimos doze meses?

1  pouco 2  regular 3  bom 4  muito bom

1.4 É utilizado pela empresa o recurso da previsão de venda a fim de decidir o quanto produzir?

1  pouco 2  regular 3  bom 4  muito bom

##### **2 Política de cobrança**

2.1 Há acompanhamento de recebíveis (contas a receber) com o intuito de diminuir o volume de clientes inadimplentes e incobráveis?

1 ( ) pouco 2 ( ) regular 3 (X) bom 4 ( ) muito bom

### **3 Estratégias de vendas**

3.1 A empresa tem conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes e as utiliza para obter vantagem competitiva (ser melhor que o concorrente)?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

3.2 A força de vendas é bem treinada e capacitada a fim de mostrar os benefícios oferecidos pelos produtos e/ou serviços, visando atender às necessidades dos clientes?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

3.3 São realizados estudos sobre os custos (fixos e variáveis) dos produtos para se determinar o preço de venda?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

## **B - Caixa e financiamentos:**

### **1 Política e controle de caixa**

1.1 A empresa utiliza-se do controle de custos e despesas no gerenciamento do caixa, visando reduzir a ocorrência de fatos, como: concentração de pagamentos e despesas elevadas?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

1.2 É mantido controle rigoroso das retiradas do caixa pelo empresário para suprir suas necessidades pessoais e familiares?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

### **2 Políticas de suprimento das necessidades de financiamento de caixa**

2.1 A empresa faz o acompanhamento sistemático das necessidades de caixa (previsão de vendas e previsão de despesas) visando antecipar recursos para atender as exigências de fundos (dinheiro)?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

2.2 Há controle de despesas financeiras (despesas bancárias e/ou juros pagos a fornecedores)?

1 ( ) pouco 2 ( ) regular 3 (X) bom 4 ( ) muito bom

## **C - Compras e estoques:**

### **1 Política de compras**

1.1 São observados os prazos de vendas praticadas pela empresa para negociação dos prazos de compras?

1 ( ) pouco 2 ( ) regular 3 (X) bom 4 ( ) muito bom

1.2 A empresa sempre verifica a qualidade das compras de matéria-prima e insumos?

1 ( ) pouco 2 ( ) regular 3 (X) bom 4 ( ) muito bom

### **2 Política de estoques**

2.1 A empresa utiliza-se de técnicas de controle de estoques (sistema computadorizado, contagem física do estoque, lote econômico, sistema ABC ou sistema *Just-in-time* (JIT))?

1 ( ) pouco 2 ( ) regular 3 (X) bom 4 ( ) muito bom

2.2 Existe acompanhamento dos custos de estoques (custos de manutenção, conservação e obsolescência de matéria-prima, insumos e/ou produtos acabados)?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

## **D- Produção e qualidade:**

### **1 Política de qualidade adotada pela empresa**

1.1 A empresa emprega tecnologia no processo de produção (fabricação auxiliada por computador) e busca constantemente o aperfeiçoamento de técnicas produtivas para melhorar o desempenho e o desempenho de seus produtos?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

1.2 A empresa possui mecanismos diferenciados de atendimento aos clientes (atendimento pós venda, por telefone, via internet, visita de representantes e/ou consultores de venda aos clientes, etc.)?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

1.3 Qual a avaliação da empresa a respeito de devoluções e/ou reclamações de produtos e/ou serviços nos últimos doze meses?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

1.4 Os equipamentos e máquinas utilizados na empresa estão em boas condições de uso, transmitem segurança aos seus operadores e não agredem o meio ambiente?

1 ( ) pouco 2 ( ) regular 3 (X) bom 4 ( ) muito bom

1.5 São adotados pela empresa padrões de qualidade em produtos e serviços?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

1.6 Há acompanhamento sistemático (constante) de desperdícios e retrabalho a fim de evitar perdas e conseqüentemente custos e despesas decorrentes desses problemas?

1 ( ) pouco 2 ( ) regular 3 (X) bom 4 ( ) muito bom

## **2 Políticas de controle da produção**

2.1 Os equipamentos existentes são compatíveis com o tipo e o nível de produção?

1 ( ) pouco 2 ( ) regular 3 (X) bom 4 ( ) muito bom

2.2 A empresa tem informações sistemáticas (constantes) sobre custos de produção?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

## **E – Políticas gerenciais**

### **1 Informações contábeis e gerenciais**

1.1 A empresa utiliza informações contábeis e/ou gerenciais no processo de decisão?

1 ( ) pouco 2 ( ) regular 3 (X) bom 4 ( ) muito bom

### **2 Tecnologia**

2.1 A empresa utiliza tecnologia em projetos de produtos e na elaboração de controles gerenciais?

1 ( ) pouco 2 ( ) regular 3 (X) bom 4 ( ) muito bom

### **3 Custos**

3.1 Existe estudo prévio para analisar os diversos tipos de custos da empresa, quando é necessário reduzir preços, investir ou eliminar produtos existentes?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom

### **4 Marketing**

3.2 A empresa utiliza-se da vantagem de marketing, ou seja, diferenciação do produto ou construção da marca com extensa propaganda?

1 ( ) pouco 2 (X) regular 3 ( ) bom 4 ( ) muito bom