

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CONTROLE FINANCEIRO: CAPITAL DE GIRO, GESTÃO DE CAIXA E LUCRO

Implementação do controle na empresa Blockbuilding

JULIANA ZONTA BONATTO

CURITIBA

2014

JULIANA ZONTA BONATTO

CONTROLE FINANCEIRO: CAPITAL DE GIRO, GESTÃO DE CAIXA E LUCRO

Implementação do controle na empresa Blockbuilding

Trabalho final de curso apresentado à Especialização em Gestão Estratégica, Departamento de Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Camila Camargo.

CURITIBA

2014

SUMÁRIO

1 Introdução

2 Conhecendo a empresa

2.1 A história da Blockbuilding

2.2 Contexto organizacional

2.3 Estrutura da empresa

2.4 Fluxo da produção

2.5 Fluxo da produção a partir do pedido do cliente

2.6 Área financeira

3 Controle Financeiro

4 Proposta de melhoria

4.1 Capital de Giro

4.2 Gestão de Caixa

4.3 Gestão de Lucro

5 Conclusão

6 Referencias

1 INTRODUÇÃO

O controle financeiro é composto de ferramentas essenciais para o bom andamento das atividades de uma empresa. É fundamental ter o conhecimento das necessidades de capital de giro, do comportamento do fluxo de caixa e dos resultados obtidos com a atividade.

No entanto, algumas empresas ainda não conseguem efetuar um controle adequado. Este é o caso da empresa Blockbuilding. Mesmo atuando no mercado há quase cinco anos, o departamento financeiro ainda não possui um controle adequado, fato este que, certamente vem prejudicando o desempenho das atividades, ocasionando endividamentos e diminuição do lucro obtido.

O presente trabalho busca apresentar como deve ser feita a implementação de um controle financeiro na empresa priorizando as finanças de curto prazo: Capital de Giro, Fluxo de Caixa e Gestão do Lucro.

2 CONHECENDO A EMPRESA

2.1 A história da Blockbuilding

A empresa Blockbuilding Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento LTDA, fundada em 26 de novembro de 2009, trabalha com a produção de artefatos de concreto para a construção civil, dentre os quais se destacam os blocos de concreto, pavers e meios fios. Com sede na cidade de Cascavel/PR, desde o ano de 2010 a Blockbuilding vinha trabalhando com uma metodologia diferente, instalando seus equipamentos dentro do canteiro em obras de grande porte para atendê-las com exclusividade.

Neste formato de atuação, não havia preocupação com estoques e entregas, pois a fábrica já estava no local de consumo dos produtos. Os insumos eram adquiridos pelo próprio cliente. O cronograma de produção já era estipulado por um longo período, pois já se conhecia todo o material necessário para aquela obra.

Atuando desta maneira a empresa executou as seguintes obras:

- Penitenciária Estadual de Cruzeiro do Oeste/Pr – 2010
- Condomínios residenciais Cristal I e II, Residencial Maravilha. Londrina/PR – 2010/2011.
- Condomínios residenciais Dalva de Oliveira e Ataulfo Alves. Maringá/PR – 2011.
- Penitenciária de Florínea/SP – 2011.
- Primeira fase Condomínio Logístico Logtrade Pinhais. Pinhais/PR – 2012/2013.

No ano de 2012, foi instalada uma planta na cidade de Pinhais para atender a as obras de implantação do Condomínio Logtrade Pinhais. No entanto a obra acabou sendo dividida em duas etapas, sendo que a segunda fase ficou com previsão para início a partir do ano de 2016. Assim, com a percepção de uma nova oportunidade, tendo em vista o mercado prospero para a área de atuação em Curitiba e Região Metropolitana, a empresa Blockbuilding abriu uma filial no município de Pinhais, mantendo suas instalações em uma área locada pelo Condomínio Logtrade, afim de manter suas atividades e atender novos clientes até a conclusão das obras. Atualmente, esta é a única unidade em funcionamento. A unidade de Cascavel deve iniciar suas atividades até o novembro de 2.015.

Agora o formato de atuação é diferente. A empresa passa a atender vários clientes simultaneamente ao invés de apenas um, sendo necessária a implantação de um sistema de logística e controle de estoques. Outra mudança significativa vem na área financeira, pois antes os insumos eram comprados pelo próprio cliente e agora a empresa fica responsável por todo o processo produtivo, desde a compra dos insumos até a entrega do produto acabado no local desejado pelo cliente. Não há mais um conhecimento do cronograma de produção, pois são obras menores que utilizam produtos e quantidades variados.

2.2 Contexto organizacional

O mercado de artefatos de cimento é um mercado competitivo assim como os demais. Em Curitiba e Região metropolitana existem hoje mais de 50 fabricantes de artefatos de cimento, no entanto este número considera desde as pequenas fabriquetas com máquinas e processos manuais até os grandes fabricantes. A Blockbuilding pode ser considerada uma fábrica de médio porte, havendo hoje neste mesmo nível aproximadamente outras oito empresas e outras quatro em um patamar superior.

Fazendo uma associação às cinco forças competitivas de Porter, podemos melhor analisar o contexto da organização.

- Rivalidade entre os concorrentes: Podemos dizer que temos um cenário de grande concorrência, pois no contexto de nossa organização temos concorrentes numerosos, os produtos são totalmente similares (commodities), devido aos altos investimentos em equipamentos temos barreiras de saída elevadas e excesso de capacidade crônica.
- Poder de barganha dos compradores: Com a concorrência acirrada e com a leve estagnação que houve no mercado no último ano, o poder de barganha dos compradores aumentou. Muitas vezes os compradores não tem muito conhecimento sobre o produto, no entanto estão preocupados apenas com o preço dos produtos e não com a qualidade que este oferece. Os principais clientes, que são as construtoras adquirem grandes volumes, o que também contribui para a pressão dos compradores sobre os preços.

- Poder de barganha dos fornecedores: Neste caso temos um fornecedor poderoso que é a cimenteira: são poucas companhias, o insumo é um produto importante para o comprador e que não pode ser substituído.
- Ameaça de produtos substitutos: Como os processos de utilização dos nossos produtos e dos produtos substitutos são bem diferentes, não é apenas o fator preço/desempenho destes que influenciam na escolha entre um ou outro. Assim, podemos dizer que este fator não exerce muita influência nos preços do setor.
- Entrada de novos concorrentes: Este também é um fator que não causa grande influência nos preços dos produtos, pois é um setor onde a entrada de novos concorrentes não é muito comum. É importante ter uma grande capacidade de produção e venda e é necessário um alto investimento inicial.

A Análise *SWOT* é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa. *SWOT* é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) que consiste em uma metodologia bastante popular no âmbito empresarial.

| PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|--|--|
| Competência diferenciada em atender <i>in loco</i> | Balanco patrimonial fraco, com excesso de dividas |
| Competências e capacitações que são bem adequadas aos principais fatores de sucesso no setor | Poucos recursos financeiros para o crescimento da empresa e para ter iniciativas promissoras |
| Vantagens de custo em relação aos concorrentes | Imagem da marca fraca (empresa nova) |
| Capacitação para inovação do produto | Lucratividade abaixo do padrão pois possui muitas dividas |
| Equipamentos modernos e alta capacidade de produção | |
| Boa capacitação de atendimento ao cliente | |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| Possibilidade para conquistar participação de mercado dos concorrentes | Intensidade crescente da concorrência entre rivais do setor |
| Ampliar a linha de produtos da empresa para atender a uma maior faixa de necessidade dos clientes | Diminuição do crescimento do mercado |
| Usar as habilidades ou know-how tecnológico existentes na empresa para lançar novas linhas de produtos ou entrar em novos negócios | Entrada provável de novos concorrentes poderosos |
| Oportunidades para explorar novas tecnologias emergentes | Poder de negociação crescente de clientes ou fornecedores |

Quadro 1: Matriz SWOT

Após fazer a caracterização ambiental através da matriz SWOT é possível fazer uma associação entre os itens buscando visualizar quais as consequências possíveis e quais intervenções são necessárias para o cenário apresentado.

| AMEAÇAS COM PONTOS FRACOS | AMEAÇAS COM PONTOS FORTES |
|---|--|
| <p>1 - Diminuição do crescimento do mercado COM Balanço patrimonial fraco, com excesso de dívidas;</p> <p>2 - Intensidade crescente da concorrência entre rivais do setor COM Poucos recursos financeiros para o crescimento da empresa e para ter iniciativas promissoras;</p> <p>3 - Entrada provável de novos concorrentes poderosos COM Imagem da marca fraca (empresa nova);</p> | <p>1 - Diminuição do crescimento do mercado COM Capacitação para inovação do produto;</p> <p>2 - Intensidade crescente da concorrência entre rivais do setor COM Vantagens de custo em relação aos concorrentes;</p> <p>3 - Entrada provável de novos concorrentes poderosos COM Equipamentos modernos e alta capacidade de produção;</p> <p>4 - Poder de negociação crescente de clientes ou fornecedores COM Boa capacitação de atendimento ao cliente;</p> |
| OPORTUNIDADES COM PONTOS FRACOS | OPORTUNIDADES COM PONTOS FORTES |
| <p>1 - Possibilidade para conquistar participação de mercado dos concorrentes COM Imagem da marca fraca (empresa nova);</p> <p>2 - Ampliar a linha de produtos da empresa para atender a uma maior faixa de necessidade dos clientes COM Poucos recursos financeiros para o crescimento da empresa e para ter iniciativas promissoras;</p> <p>3 - Oportunidades para explorar novas tecnologias emergentes COM Balanço patrimonial fraco, com excesso de dívidas;</p> | <p>1 - Possibilidade para conquistar participação de mercado dos concorrentes COM Vantagens de custo em relação aos concorrentes;</p> <p>2 - Ampliar a linha de produtos da empresa para atender a uma maior faixa de necessidade dos clientes COM Equipamentos modernos e alta capacidade de produção;</p> <p>3 - Oportunidades para explorar novas tecnologias emergentes COM Capacitação para inovação do produto;</p> <p>4 - Usar as habilidades ou know-how tecnológico existentes na empresa para lançar novas linhas de produtos ou entrar em novos negócios COM Competências e capacitações que são bem adequadas aos principais fatores de sucesso no setor</p> |

Quadro 2: Análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

A partir desta combinação pode-se apresentar recomendações estratégicas para atuar em cada ponto:

- Ameaças com pontos fracos:
 - 1- Buscar imediatamente alternativas de produtos ou serviços que possam ser oferecidos;
 - 2- Buscar nos recursos que possui opções para melhorar seu posicionamento frente aos concorrentes, oferecendo, por exemplo, um produto com alta qualidade;
 - 3- Promover a divulgação da marca junto aos clientes, com visitas, material impresso, site e propagandas;

- Ameaças com pontos fortes:
 - 1- É importante identificar opções para suprir possíveis diminuições na demanda dos principais produtos oferecidos e inovações que podem ser oferecidas ao mercado;
 - 2- Providenciar indicadores para verificar se os custos estão vantajosos;
 - 3- Manter os equipamentos atualizados com o que há de novo no mercado e acompanhar se sua capacidade está sendo totalmente aproveitada;
 - 4- Manter o corpo técnico atualizado, participando de cursos, feiras e eventos relacionados ao mercado;

- Oportunidades com pontos fracos:
 - 1- Buscar parcerias com os fornecedores de insumos que também fornecem materiais para nossos clientes visando construir uma imagem mais forte da marca no mercado;
 - 2- Buscar parcerias com outras instituições visando o desenvolvimento de novas opções de produtos;
 - 3- Buscar financiamentos junto a instituições financeiras apresentando planos de negócio e análises que demonstrem o potencial de sucesso das oportunidades;

- Oportunidades com pontos fortes:
 - 1- Investir em equipamentos e outras ferramentas que possibilitem manter ou até mesmo reduzir ainda mais os custos;
 - 2- Utilizar a tecnologia disponível para o desenvolvimento de novos produtos.
 - 3- Investir no conhecimento do corpo técnico para que possa desenvolver novas tecnologias acompanhando o mercado;
 - 4- Investir no conhecimento do corpo técnico para que possa desenvolver novas tecnologias acompanhando o mercado;

2.3 Estrutura da Empresa

A estrutura da empresa pode ser dividida por áreas e subáreas conforme demonstra a figura 1.

CONSELHO DIRETIVO



Figura 1 – Áreas e subáreas da empresa

As funções e atividades estão subdivididas de acordo com a área a que pertencem conforme apresentado na Figura 2.

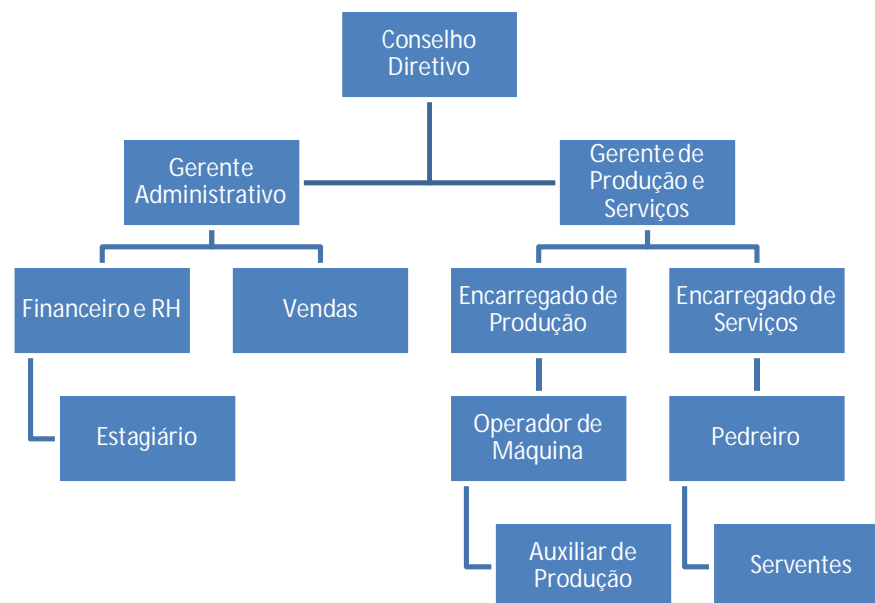


Figura 2 – Distribuição de funções

O Conselho Diretivo é formado pelo quadro de sócios da empresa. Todas as decisões referentes à mudança de estratégia, novos investimentos e/ou alterações significativas na forma de atuação são tomadas pelo Conselho.

O Gerente Administrativo coordena as áreas de Vendas e Financeiro e RH. Deve gerenciar setores como contas a pagar e receber, financeiro, departamento de pessoal e o setor de vendas. Cabe a ele administrar os recursos que possui para atingir os objetivos da empresa. Para isto conta com a colaboração de um auxiliar em cada subárea.

O auxiliar de Financeiro e RH, cargo atualmente ocupado pelo Gerente Administrativo, tem a função de executar o operacional desta subárea. Dentre as atividades realizadas podemos descrever as seguintes: Pagamento de contas, controle de fluxo de caixa, controle de saldos bancários, controle de contas a receber, preparar documentação para a contabilidade, emissão de notas fiscais, programação e controle da expedição de cargas para os clientes, gestão de colaboradores, efetuar admissões e demissões, controle da folha de pagamento de pessoal, compra de insumos e artigos de uso e consumo, controle da documentação fiscal, controle de tesouraria e faturamento.

O vendedor é o responsável pela prospecção de clientes e pelas vendas em si. Cabe ao vendedor encaminhar para o financeiro o cadastro do cliente e o pedido finalizado contendo as seguintes informações: Produto e quantidade vendida, valores negociados, forma de pagamento e prazo de entrega.

O setor administrativo conta também com um estagiário que auxilia nas atividades deste e do setor de Produção. São atividades do estagiário: Auxiliar no recebimento de mercadorias e insumos, auxiliar no controle dos dados de produção (quantidade produzida e consumo de insumos), auxiliar do controle de lotes enviados para expedição, auxiliar no controle da expedição de cargas para clientes, auxiliar no controle tecnológico dos insumos e produtos, auxiliar no desenvolvimento de novas tecnologias no sistema produtivo.

O Gerente de Produção e Serviços coordena estas duas áreas. No setor de Produção é o responsável pela organização da linha de produção coordenando a sequência de produção de cada produto, a manutenção dos equipamentos, a produtividade do setor, a alocação da mão de obra. Também é o responsável pelo controle de qualidade dos produtos e pelas ações de inovação no processo produtivo. No setor de Serviços, coordena as equipes e orienta na execução dos mesmos.

O Encarregado de Produção tem a função de coordenar a linha de produção. Cabe a ele organizar a equipe, verificar a necessidade de insumos, auxiliar no controle de qualidade dos produtos, auxiliar na manutenção dos equipamentos,

auxiliar na determinação do cronograma de produção de cada produto, auxiliar na organização do estoque, auxiliar na coordenação da expedição de produtos acabados.

O Encarregado de Serviços coordena a equipe nos serviços externos. É o responsável por delegar como o serviço deverá ser executado e auxiliar os demais colaboradores na execução deste.

Os Operadores de Máquinas, como o nome descreve, são os responsáveis pela operação dos equipamentos. A fábrica conta hoje com dois operadores de vibro prensa, um operador de misturador de concreto e um operador de empilhadeira/carregadeira. Além da operação dos equipamentos, também é dever dos operadores a manutenção e limpeza dos mesmos.

Os Auxiliares de Produção são os responsáveis pelas atividades gerais da fábrica. São funções dos auxiliares de produção: Auxiliar na manutenção e limpeza dos equipamentos, auxiliar no abastecimento de insumos nos equipamentos, paletização e embalagem do produto acabado.

Os pedreiros executam os serviços externos de colocação do paver. Devem saber seguir os alinhamentos e níveis necessários, bem como ler os projetos executivos.

Os Serventes auxiliam na execução dos serviços externos. São responsáveis pela movimentação dos materiais e auxiliam na execução dos acabamentos.

Atualmente o quadro de colaboradores da empresa está composto da seguinte forma: O Conselho Diretivo é formado pelos sócios Douglas, Juliana e Darlan; A sócia Juliana ocupa os cargos de Gerente Administrativo, Financeiro e RH, o sócio Darlan ocupa o cargo de Gerente de Produção e Serviços, no entanto ambos se auxiliam em algumas atividades destes setores; existe ainda, um vendedor externo, um estagiário, um encarregado de produção, um encarregado de serviços, quatro operadores de máquinas, três pedreiros, quatro serventes e sete auxiliares de produção.

2.4 Fluxo da produção

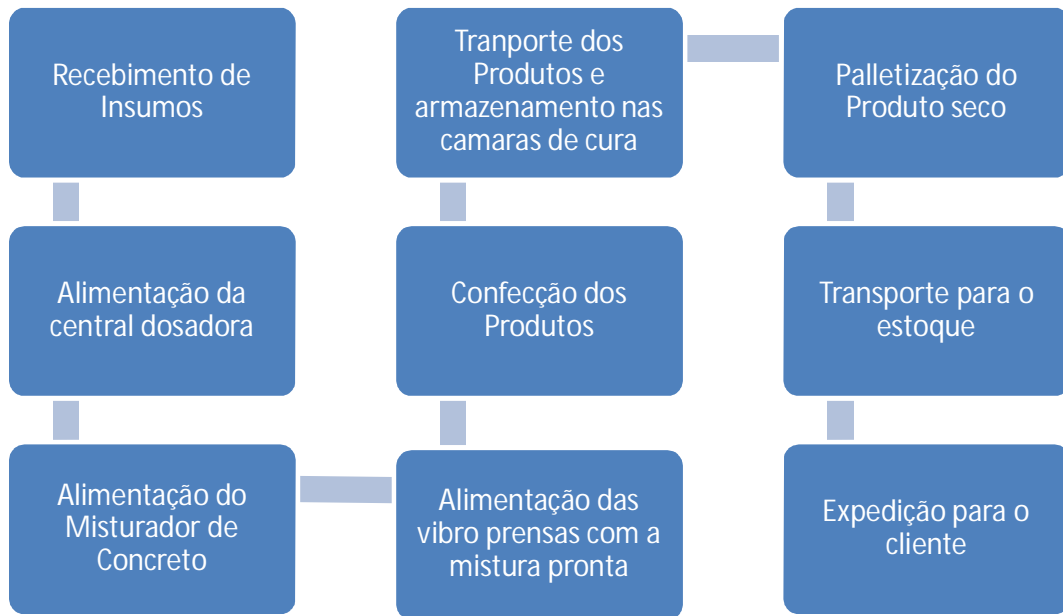


Figura 3 – Processo produtivo.

A empresa fabrica artefatos de concreto, ou seja, blocos de concreto, piso de concreto intertravado (paver), meio fio, lajotas, pisos táteis e outros acessórios para pavimentação. Todos os produtos utilizam os mesmos insumos: cimento, areia artificial, areia de cava, granilha/pedrisco, água e aditivo. O que varia é a composição de cada um, modificando a receita com a diversificação das quantidades de cada insumo. Os produtos são confeccionados em máquinas chamadas vibro prensas, equipamentos robustos que possuem uma parte móvel chamada molde ou forma. Cada produto possui o seu molde, assim, com o mesmo equipamento, pode-se fabricar diversos produtos apenas alterando o molde.

Os insumos chamados agregados (areias e granilha), são recebidos em cargas a granel em caminhões truck ou carretas e são armazenados em baias próximas a central de dosagem. O cimento é recebido em sacos de 50kg e o aditivo em bombonas de 200 litros. Para a utilização, os agregados são colocados separadamente em silos da central dosadora, onde serão dosados conforme a receita para o produto que se deseja fabricar. Após a dosagem os agregados são despejados em outro silo chamado skip, onde após a adição do cimento, são transportados até o misturador de concreto. Dentro do misturador, onde ocorre a mistura da massa, são adicionados a água e o aditivo. Quando a massa está pronta,

ela é aos poucos despejada nos silos das vibro prensas para a fabricação dos produtos.

Ao sair da vibro prensa, pode-se dizer que o produto está molhado ou fresco, é necessário então seu transporte para as câmaras de cura, onde permanecerão até o dia seguinte quando poderão ser paletizados. No dia seguinte, cada *pallet* recebe uma etiqueta de identificação com a descrição do produto e o lote a que pertence, é embalado e transportado até o estoque, onde aguardará ser vendido e enviado para um cliente. Os produtos são entregues aos clientes com o auxílio de caminhão munck que fazem a descarga dos *pallets*.

2.5 Fluxo da produção a partir do pedido do cliente



Figura 4 – Produção a partir do pedido do cliente

A partir do recebimento do pedido do cliente é feita a verificação da existência do material e quantidade solicitada no estoque. Em caso positivo, é feita a programação da entrega e efetivada a mesma ao cliente. Caso o produto solicitado não esteja disponível no estoque é analisado o cronograma de produção para verificar a possibilidade de inserir o produto na linha e a determinação da data possível data de entrega. A data é informada ao cliente e caso ele mantenha o pedido é seguida a programação de produção e entrega.

2.6 Área financeira

Para um maior controle dos dados financeiros a empresa está implantando um sistema. Até então os controles eram efetuados com a ajuda de planilhas de Excel.

Para controlar as contas a pagar, são cadastrados no sistema os seguintes dados: data da compra, fornecedor, número do documento (nota fiscal, recibo, cupom), data do vencimento, forma de pagamento, valores a pagar.

As contas a receber são cadastradas automaticamente no sistema de acordo com a emissão das notas fiscais.

Todos os pagamentos a fornecedores e colaboradores são realizados via internet, seja através do pagamento de boletos ou depósitos bancários. Os recebimentos de clientes se dão através de boletos bancários ou depósitos em conta corrente.

Apesar da implantação do sistema ainda não há um controle adequado do fluxo de caixa. Atualmente o que é feito é a inserção das informações e a emissão de relatórios. No entanto estes dados ainda não são utilizados de uma forma adequada para uma programação financeira ou de novos investimentos.

Os investimentos são realizados conforme a necessidade, geralmente a toque de caixa, sem um planejamento prévio.

Hoje, apenas a unidade de Pinhais está em operação. Há pouco menos de um ano a empresa adquiriu um terreno subsidiado pela prefeitura em Cascavel, onde deve iniciar sua operação até novembro de 2015.

O imóvel utilizado em Pinhais é locado, no entanto toda a infraestrutura pertence a empresa, conforme relação de investimentos a seguir:

- Barracão de estrutura metálica com 1500m²;
- 02 containers escritório equipados com mobílias e equipamentos;
- 02 vibro prensas para fabricação de artefatos;
- 01 misturador de concreto;
- 01 central dosadora;
- 01 empilhadeira;
- 01 minicarregadeira;
- 01 caminhão com munck;
- 01 laboratório equipado com prensa, estufa e outros acessórios;

- 01 veículo Strada;

3. CONTROLE FINANCEIRO

A maior dificuldade na gestão de empresa encontra-se no controle financeiro, especificamente no controle de curto prazo, que engloba o controle de capital de giro, fluxo de caixa e lucro. Além dos problemas diretos e pontuais causados por esta ausência de controle, surgem outras dificuldades como a falta de informações para o planejamento para os próximos períodos, decisões de investimentos e até mesmo para a definição da estratégia da empresa.

Segundo Lira (2010), o controle financeiro da empresa significa ter a consciência real da situação em que a empresa se encontra. É a base para a busca de recursos ou para a definição em se fazer ou não novos investimentos. É executado por meio da análise de relatórios financeiros elaborados com os dados coletados e da situação do fluxo de caixa.

O fluxo de caixa refere-se ao montante arrecadado e ao montante gasto por uma empresa durante um determinado período. É um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado (LIRA,2010).

Para Guedes (2009), o Capital de Giro é o recurso utilizado para sustentar as operações do dia-a-dia da empresa, ou seja, é o capital disponível para condução normal dos negócios. O volume de capital de giro utilizado por uma empresa depende de seu volume de venda, política de crédito e do nível de estoque mantido. Necessita de recursos para seu financiamento, ou seja, quanto maior for seu valor, maior a necessidade de financiamento, seja com recursos próprios, seja com recursos de terceiros.

Alguns pontos se destacam nas dificuldades da definição do capital de giro pela empresa. O alto custo fixo e a sazonalidade do setor da construção civil são dois agravantes neste ponto. Hoje o Capital de Giro pode ser estimado através da previsão da quantidade de produtos a serem produzidos com os demais custos fixos. No entanto a falta de um controle preciso nos custos de produção e até mesmo em alguns custos fixos faz com que esta previsão não seja adequada.

Mas o grande problema encontrado hoje na empresa é a ausência do controle de fluxo de caixa. As despesas e receitas são apenas cadastradas, antes em

planilhas de Excel e agora no sistema próprio que está sendo implantado. Ainda não há uma definição também quanto às retiradas de pró-labore. O sócio Douglas que não participa das atividades da empresa não faz retiradas, apenas os sócios Darlan e Juliana que se dedicam como gerentes efetuam retiradas para cobrir suas despesas. Como a empresa ainda não possui um controle financeiro adequado, e existem diversas necessidades de melhoria o lucro é todo reinvestido na empresa.

Antes da implantação do sistema o cadastro das contas a pagar era efetuado em planilhas do Excel, organizando as despesas pelo mês de vencimento e indicando a que ela se refere, o número do documento fiscal e a data em que foi adquirido o produto ou serviço.

| | A | B | C | D | E | F |
|----|----------|-------------------------|-----------------|--------------------|--------------|----------------------|
| 1 | Pagar em | Pagar A | Referente a | Forma de Pagamento | Valor R\$ | Observações |
| 3 | 1 | Conta de água | | | R\$ 289,51 | |
| 4 | 1 | votorantim | areia | boleto | R\$ 554,04 | NF 150548 03/09 |
| 5 | 1 | votorantim | areia | boleto | R\$ 520,02 | NF 150528 03/09 |
| 6 | 1 | votorantim | areia | boleto | R\$ 583,74 | NF 150520 03/09 |
| 7 | 1 | eletroastro | cabos portao | boleto | R\$ 252,30 | NF 119900 03/09 |
| 8 | 1 | Eiko | motor | boleto | R\$ 560,00 | (01/02)Nf 2020 03/09 |
| 9 | 2 | votorantim | areia | boleto | R\$ 594,81 | Nf 150673 04/09 |
| 10 | 2 | votorantim | areia | boleto | R\$ 581,31 | NF 150647 04/09 |
| 11 | 2 | CJET | | boleto | R\$ 384,00 | sem nota |
| 12 | 3 | votorantim | areia | boleto | R\$ 568,08 | NF 150790 05/09 |
| 13 | 3 | votorantim | areia | boleto | R\$ 555,39 | NF 150783 05/09 |
| 14 | 3 | votorantim | areia | boleto | R\$ 523,80 | Nf 150752 05/09 |
| 15 | 3 | votorantim | areia | boleto | R\$ 591,57 | Nf 150766 05/09 |
| 16 | 3 | cartao itau | | | R\$ 1.697,89 | |
| 17 | 3 | Marmitas | | | R\$ 1.700,00 | |
| 18 | 3 | Diwa | | | R\$ 1.277,00 | |
| 19 | 3 | Eletroastro | cabos pp portão | boleto | R\$ 195,61 | NF 120146 05/09 |
| 20 | 4 | estagiario | | | R\$ 876,61 | |
| 21 | 5 | Cartão Crédito Bradesco | | depositar | | |
| 22 | 5 | webgopher | alteracao site | boleto | R\$ 945,00 | NFs 673 01/10 |
| 23 | 5 | Condominio Citivel | | boleto | R\$ 500,00 | |
| 24 | 5 | trans zezo | | depositar | R\$ 778,83 | conhec 91 25/09 |
| 25 | 5 | trans zezo | | depositar | R\$ 464,86 | Conhec 90 25/09 |
| 26 | 5 | trans zezo | | depositar | R\$ 4.983,22 | conhec 92 25/09 |

Figura 5 – Cadastro de contas a pagar no Excel

Com a implantação do sistema o cadastro das contas a pagar continua de forma semelhante. Algumas já são cadastradas no momento do recebimento da nota fiscal no sistema, outras são inseridas individualmente como no caso dos impostos que não possuem nota fiscal. As informações são basicamente as mesmas que havia na planilha anterior. O que é possível agora é buscar mais rapidamente as despesas com a aplicação de filtros, seja por data, por tipo de despesa, por fornecedor, etc. Também é possível a emissão de relatórios de acordo com as informações desejadas.

Contas a pagar e pagas - Detalhe

Arquivo Exibir Ferramentas Cliente Atalhos Ajuda

Centro de resultados... Pagar a conta

Identificação

Código: 8389819 Estado: A pagar

Operação: Compra de areia de brita

Conta: Conta Santander Tipo doc.: []

Loja: Block Tipo pgto.: Boleto

Tipo: Custo Variavel Subtipo: Matéria Prima

Número doc.: []

Valores

A pagar: R\$ 623,70 Pago: []

A pagar original: R\$ 623,70

Datas e usuários

Lançamento: 26/09/2014 09:15:52 Lançamento: Juliana

Vencimento: 23/10/2014 Venc. original: 23/10/2014

Pagamento: [] Pagamento: []

Credor

Fornecedor: VOTORANTIM CIMENTOS S/A Cliente: []

Loja: [] Funcionário: []

Observações Estorno Boletim de pagamento Cheque Anexo

Figura 6 – Cadastro de contas a pagar no sistema

Contas a pagar e pagas - Lista

Arquivo Exibir Ferramentas Filtros rápidos Cliente Atalhos Ajuda

Centro de resultados... Pagar a conta Conta: Fornecedor:

Lista Detalhe

Arraste as colunas para essa região para realizar o agrupamento

| Código | Conta | Nota fiscal | Fornecedor cre. | Operação | Valor a pagar | Valor pago | Data lançamento | Data vencimento | Data pagame |
|---------|-----------------------|-------------|-------------------------------------|-----------------------------|----------------|------------|---------------------|-----------------|-------------|
| 8389853 | Conta Santander | 153017 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 644,21 | | 02/10/2014 13:22:38 | 30/10/2014 | |
| 8389851 | Conta Santander | 153012 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 609,39 | | 02/10/2014 13:16:51 | 30/10/2014 | |
| 8389453 | Conta Santander | 694686 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de cimento | R\$ 5.834,24 | | 12/09/2014 19:04:22 | 30/10/2014 | |
| 8388639 | Conta Itau | | CONDOMINIO LOGRADOE PINHAIS EMPR | ALUGUEL FABRICA | R\$ 2.793,75 | | 05/05/2014 17:34:41 | 30/10/2014 | |
| 8389886 | Conta Santander | 710582 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de cimento | R\$ 6.005,99 | | 13/10/2014 08:02:57 | 31/10/2014 | |
| 8389866 | Conta Santander | 153175 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 595,62 | | 08/10/2014 21:03:46 | 31/10/2014 | |
| 8389457 | Conta Santander | 695201 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 5.834,24 | | 15/09/2014 17:41:48 | 31/10/2014 | |
| 8389743 | Conta Santander | | NOVAFROTA EQUIPAMENTOS S.A | Compra de Equipamentos | R\$ 4.433,67 | | 06/05/2014 16:00:36 | 31/10/2014 | |
| 8389879 | Conta Santander | 124189 | ELETORASTRO COMERCIO DE MATERL | Compra de sensor | R\$ 104,83 | | 09/10/2014 15:56:14 | 01/11/2014 | |
| 8388628 | Conta Itau | | SANEPAR | Água | R\$ 309,87 | | 05/05/2014 11:29:01 | 01/11/2014 | |
| 8388679 | Conta Santander | | CENTRO DE INTEGRACÃO EMPRESA ES | PAGAMENTO ESTAGIÁRIO | R\$ 727,74 | | 05/05/2014 18:32:04 | 02/11/2014 | |
| 8389863 | Conta Santander | 153398 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 559,44 | | 08/10/2014 20:58:27 | 03/11/2014 | |
| 8389861 | Conta Santander | 153382 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 602,64 | | 08/10/2014 20:53:13 | 03/11/2014 | |
| 8389860 | Conta Santander | 153329 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 595,08 | | 08/10/2014 20:49:58 | 03/11/2014 | |
| 8389616 | Conta Caixa Econômica | | | Caixa Cap | R\$ 84,48 | | 24/09/2014 15:45:17 | 03/11/2014 | |
| 8389865 | Conta Santander | 153516 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 559,71 | | 08/10/2014 21:01:45 | 04/11/2014 | |
| 8389864 | Conta Santander | 153514 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 543,24 | | 08/10/2014 20:59:40 | 04/11/2014 | |
| 8389862 | Conta Santander | 153491 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 571,04 | | 08/10/2014 20:55:56 | 04/11/2014 | |
| 8389877 | Conta Santander | 153634 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 538,93 | | 09/10/2014 15:45:43 | 05/11/2014 | |
| 8389873 | Conta Santander | 153633 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 536,49 | | 09/10/2014 15:05:39 | 05/11/2014 | |
| 8389868 | Conta Santander | 9454 | ITIPACK DO BRASIL COM DE PECAS E EC | Compra de filme stretch | R\$ 2.162,40 | | 08/10/2014 21:10:49 | 05/11/2014 | |
| 8388671 | Conta Bradesco | | BANCO BRADESCO CARTÕES SA | FATURA CARTÃO DE CREDITO BR | R\$ 500,00 | | 05/05/2014 18:19:19 | 05/11/2014 | |
| 8388659 | Conta Santander | | ZRH ZAIOWICZ RH CONSULTORES S/S | PAGAMENTO RH | R\$ 720,00 | | 05/05/2014 18:06:31 | 05/11/2014 | |
| 8388651 | Conta Santander | | ZAIOWICZ CONTADORES ASSOCIADO | PAGAMENTO CONTABILIDADE | R\$ 1.100,00 | | 05/05/2014 18:04:42 | 05/11/2014 | |
| 8389885 | Conta Santander | 153749 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 521,64 | | 13/10/2014 08:01:10 | 06/11/2014 | |
| 8389884 | Conta Santander | 153747 | VOTORANTIM CIMENTOS S/A | Compra de areia de brita | R\$ 607,77 | | 13/10/2014 07:58:40 | 06/11/2014 | |
| 8389880 | Conta Santander | 23658 | ROFORTE IMP E COM ROLAMENTOS LTD | Compra de rolamentos | R\$ 302,40 | | 09/10/2014 16:01:07 | 06/11/2014 | |
| 370 | | | | | R\$ 552.926,63 | R\$ 0,00 | | | |

Exibindo todos os registros Estado da fonte de dados: navegando

Figura 7 – Lista de contas a pagar no sistema

Com este novo modelo de cadastramento das contas a pagar elas passaram a ser cadastradas de acordo com seu tipo (Custo Fixo ou Custo Variável) e agrupadas conforme descrições pré-definidas (salários, matéria-prima, impostos, EPI's, manutenção de equipamentos, material de expediente, etc). No entanto existe

certa dificuldade nesta classificação, principalmente em ter certeza de onde cada conta se enquadra.

Para as contas a receber ocorre a mesma situação. Antes da implantação do sistema o controle era efetuado apenas pelo cadastramento das contas a receber em uma planilha de Excel. Neste arquivo eram informadas a data da venda ou prestação de serviço, o cliente, o número da nota fiscal, a forma de pagamento e a data de vencimento.

| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
|----|-------------------------|------------|------|---------------|---|-------------|-------------|------|------------|-----------|
| | CLIENTE | DATA | NF | VALOR | | PGTO | VENC. | PAGO | IRPJ | CSLL |
| 2 | H&M Performance | 01/09/2014 | 1053 | R\$ 2.040,60 | | 243 ST | 29/09/2014 | ok | R\$ 24,49 | R\$ 22,6 |
| 3 | Dhule Opet | 01/09/2014 | 1054 | R\$ 850,00 | | 244 ST | 15/09/2014 | ok | R\$ 10,20 | R\$ 9,; |
| 4 | Sial Borda Med 1 | 01/09/2014 | 1056 | R\$ 21.350,00 | | deposito | 08/09/2014 | ok | R\$ 256,20 | R\$ 230,; |
| 5 | Dhule Opet | 01/09/2014 | 1057 | R\$ 2.240,00 | | deposito | 18/09/2014 | ok | R\$ 26,88 | R\$ 24,; |
| 6 | Dhule Opet | 01/09/2014 | 1058 | R\$ 2.240,00 | | deposito | 18/09/2014 | ok | R\$ 26,88 | R\$ 24,; |
| 7 | H&M Performance | 01/09/2014 | 1059 | R\$ 2.077,20 | | 246 ST | 29/09/2014 | ok | R\$ 24,93 | R\$ 22,4 |
| 8 | Irineu Filipak | 02/09/2014 | 1060 | R\$ 1.744,20 | | a vista | a vista | ok | R\$ 20,93 | R\$ 18,8 |
| 9 | Dhule Opet | 02/09/2014 | 1061 | R\$ 2.240,00 | | deposito | 18/09/2014 | ok | R\$ 26,88 | R\$ 24,; |
| 10 | Jose Osvaldir | 02/09/2014 | 1063 | R\$ 2.122,90 | | 247 ST | 30/09/2014 | ok | R\$ 25,47 | R\$ 22,; |
| 11 | Irineu Filipak | 03/09/2014 | 1064 | R\$ 1.437,90 | | a vista | a vista | ok | R\$ 17,25 | R\$ 15,; |
| 12 | Antonio Goudard | 03/09/2014 | 1065 | R\$ 1.999,56 | | 249 ST | 01/10/2014 | ok | R\$ 23,99 | R\$ 21,6 |
| 13 | Giralda Tecvia | 03/09/2014 | 1066 | R\$ 5.283,60 | | 250 ST | 24/10/2014 | | R\$ 63,40 | R\$ 57,6 |
| 14 | Dhule Opet | 03/09/2014 | 1067 | R\$ 2.304,00 | | deposito | 18/09/2014 | ok | R\$ 27,65 | R\$ 24,8 |
| 15 | Darlan - jair Pinhais | 03/09/2014 | 1068 | R\$ 67,00 | | debito | debito | ok | R\$ 0,80 | R\$ 0,; |
| 16 | Bigarella | 03/09/2014 | 1069 | R\$ 2.646,00 | | 252 ST | 10/09/2014 | ok | R\$ 31,75 | R\$ 28,; |
| 17 | Giralda Tecvia | 04/09/2014 | 1070 | R\$ 4.972,80 | | 253 ST | 24/10/2014 | | R\$ 59,67 | R\$ 53,; |
| 18 | H&M Performance | 04/09/2014 | 1071 | R\$ 1.989,30 | | 254 ST | 02/10/2014 | ok | R\$ 23,87 | R\$ 21,4 |
| 19 | Antonio Goudard | 04/09/2014 | 1072 | R\$ 1.999,56 | | 255 ST | 02/10/2014 | ok | R\$ 23,99 | R\$ 21,6 |
| 20 | Dhule Opet | 04/09/2014 | 1073 | R\$ 2.304,00 | | deposito | 18/09/2014 | ok | R\$ 27,65 | R\$ 24,8 |
| 21 | Darlan - jair Pinhais | 04/09/2014 | 1074 | R\$ 404,60 | | cartao cred | cartao cred | | R\$ 4,86 | R\$ 4,; |
| 22 | Genoir | 04/09/2014 | 1075 | R\$ 1.959,62 | | deposito | deposito | ok | R\$ 23,52 | R\$ 21,; |
| 23 | Perf Bairro Alto Rubens | 04/09/2014 | 1076 | R\$ 2.134,80 | | 256 ST | 07/10/2014 | ok | R\$ 25,62 | R\$ 23,6 |
| 24 | Bigarella | 05/09/2014 | 1077 | R\$ 2.646,00 | | 257 St | 12/09/2014 | ok | R\$ 31,75 | R\$ 28,; |
| 25 | Dhule Opet | 05/09/2014 | 1078 | R\$ 2.304,00 | | deposito | 18/09/2014 | ok | R\$ 27,65 | R\$ 24,8 |

Figura 8 – Cadastro de contas a receber no Excel

Com a implantação do sistema o cadastro das contas a receber se dá automaticamente com a emissão da nota fiscal. É possível também efetuar o cadastro individual para as contas referente à prestação de serviços, cujas notas são emitidas via site da prefeitura. O sistema, assim como no caso das contas a pagar, possibilita a busca de informações com a utilização de filtros e a emissão de relatórios de acordo com as informações desejadas.

Contas a receber e recebidas - Detalhe

Arquivo Exibir Ferramentas Cliente Atalhos Ajuda

Centro de resultados... Receber a conta

Identificação

Código: 3389037 Estado: A receber Conta: Conta Santander

Operação: Venda na retaguarda Cód. venda: 395 Cód. estação: 131 Loja: Block

Parcela N°: 1 Total parcelas: 1 Número doc.:

Classificação

Tipo: Venda Tipo pgto.: Boleto

Subtipo: Tipo doc.:

Datas e usuários

Lançamento: 25/09/2014 17:00:18 Recebimento: Vencimento: 23/10/2014

Lançamento: Juliana Recebimento: Vencimento original: 23/10/2014

Valores

A receber: R\$ 1.023,00 Recebido: A receber c/ desc.: R\$ 1.023,00

A receber original: R\$ 1.023,00 Taxa desc. (%): 0,00% Taxa desc. (\$): R\$ 0,00

Credor | Observações | Estorno | Conta criada por uma venda | Anexo

Vendedor: JULIANA ZONTA BONATTO Comissão:

Comissão receber: Comissão recebida:

Cód. venda: 395 ... Cód. estação: 131

Figura 9 – Cadastro de contas a receber no sistema

Contas a receber e recebidas - Lista

Arquivo Exibir Ferramentas Filtros rápidos Cliente Carnê Atalhos Ajuda

Centro de resultados... EDI- Cielo Receber a conta Conta: Fornecedor: Cliente:

Lista Detalhe

Arraste as colunas para essa região para realizar o agrupamento

| Código | Conta | Cliente dev. | Nota fiscal | Valor a receber | Valor recebido | Data lançamento | Data vencimento | Data recebimento | Estado |
|---------|-----------------|-----------------------------------|-------------|-----------------|----------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------|
| 8388937 | Conta Santander | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1054 | R\$ 850,00 | R\$ 850,00 | 01/09/2014 08:06:26 | 15/09/2014 | 16/09/2014 15:02:52 | Recebido |
| 8388940 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1057 | R\$ 2.240,00 | R\$ 2.240,00 | 01/09/2014 11:53:08 | 18/09/2014 | 18/09/2014 16:43:58 | Recebido |
| 8388941 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1058 | R\$ 2.240,00 | R\$ 2.240,00 | 01/09/2014 14:23:12 | 18/09/2014 | 18/09/2014 16:44:04 | Recebido |
| 8388943 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1061 | R\$ 2.240,00 | R\$ 2.240,00 | 02/09/2014 08:19:25 | 18/09/2014 | 18/09/2014 16:44:10 | Recebido |
| 8388948 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1067 | R\$ 2.304,00 | R\$ 2.304,00 | 03/09/2014 14:25:52 | 18/09/2014 | 18/09/2014 16:44:15 | Recebido |
| 8388957 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1073 | R\$ 2.304,00 | R\$ 2.304,00 | 04/09/2014 11:27:43 | 18/09/2014 | 18/09/2014 16:44:21 | Recebido |
| 8388961 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1078 | R\$ 2.304,00 | R\$ 2.304,00 | 05/09/2014 08:09:24 | 18/09/2014 | 18/09/2014 16:44:27 | Recebido |
| 8388963 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1080 | R\$ 2.240,00 | R\$ 2.240,00 | 05/09/2014 12:08:58 | 25/09/2014 | 26/09/2014 11:56:31 | Recebido |
| 8388964 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1081 | R\$ 2.240,00 | R\$ 2.240,00 | 05/09/2014 12:09:39 | 25/09/2014 | 26/09/2014 11:56:45 | Recebido |
| 8388968 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1085 | R\$ 2.240,00 | R\$ 2.240,00 | 09/09/2014 14:01:37 | 25/09/2014 | 26/09/2014 11:57:31 | Recebido |
| 8388969 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1086 | R\$ 2.240,00 | R\$ 2.240,00 | 10/09/2014 07:47:46 | 25/09/2014 | 26/09/2014 11:58:52 | Recebido |
| 8388978 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1095 | R\$ 2.240,00 | R\$ 2.240,00 | 11/09/2014 09:18:19 | 25/09/2014 | 26/09/2014 11:58:52 | Recebido |
| 8388982 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1098 | R\$ 2.240,00 | R\$ 2.240,00 | 12/09/2014 08:31:28 | 25/09/2014 | 26/09/2014 11:58:52 | Recebido |
| 8388989 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1100 | R\$ 2.520,00 | R\$ 2.520,00 | 12/09/2014 13:09:49 | 25/09/2014 | 26/09/2014 11:58:52 | Recebido |
| 8388990 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1101 | R\$ 2.240,00 | R\$ 2.240,00 | 12/09/2014 15:06:34 | 25/09/2014 | 26/09/2014 11:58:52 | Recebido |
| 8388991 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1102 | R\$ 2.240,00 | R\$ 2.240,00 | 12/09/2014 15:06:59 | 25/09/2014 | 26/09/2014 11:58:52 | Recebido |
| 839049 | Conta Itau | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | | R\$ 9.600,00 | R\$ 9.600,00 | 29/09/2014 12:03:56 | 25/09/2014 | 26/09/2014 12:04:12 | Recebido |
| 8388995 | Conta Santander | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1106 | R\$ 2.240,00 | | 15/09/2014 09:47:01 | 02/10/2014 | | A receber |
| 8388996 | Conta Santander | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1107 | R\$ 2.240,00 | | 16/09/2014 07:46:26 | 02/10/2014 | | A receber |
| 8390006 | Conta Santander | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1117 | R\$ 2.240,00 | | 17/09/2014 07:59:31 | 02/10/2014 | | A receber |
| 839016 | Conta Santander | DHULE EMPREENDEIMENTOS E PARTICIP | 1126 | R\$ 2.160,00 | | 18/09/2014 19:27:15 | 02/10/2014 | | A receber |

Figura 10 – Contas a receber com utilização de filtro por cliente

A princípio o cadastramento de informações é efetuado de forma adequada, o que falta é a utilização destas informações para o controle do fluxo de caixa e o

planejamento financeiro da empresa. Atualmente não existe uma análise do que será necessário de capital de giro para o próximo período ou o que há disponível para novos investimentos.

Como uma consequência da falta de controle do fluxo de caixa, o resultado do exercício é feito contabilmente para fins de documentação fiscal, no entanto não é um resultado real apresentado, pois não engloba todas as obrigações e receitas da empresa. Assim, não há uma destinação de lucros e prejuízos, bem como as retiradas efetuadas pelos sócios se resumem apenas ao *pro-labore*, não havendo uma divisão de lucros real.

Os investimentos ocorrem na medida em que se tornam estritamente necessários para a continuidade das atividades da empresa. Não é feita uma análise dos recursos disponíveis ou um planejamento para a quitação dos mesmos. Também não há uma programação para cumprimento de despesas como férias, décimo terceiro salários e participação nos lucros e dividendos.

Desta forma, a falta de um controle financeiro eficiente tem afetado diretamente o desenvolvimento das atividades e principalmente o crescimento da empresa. Com um controle adequado é possível readequar os investimentos, diminuir custos, equilibrar preços e apurar realmente os resultados.

4. PROPOSTA DE MELHORIA

Para organizar as finanças da empresa a sugestão é separar o controle das finanças de curto prazo em três análises distintas: Capital de Giro, Gestão de Caixa e Gestão de Lucro. Nesta proposta, iremos apresentar cada tipo de controle individualmente com intuito de facilitar sua compreensão e implementação.

4.1 Capital de Giro

Para o controle do capital de giro será utilizado o modelo de Fleuriet (2003) que diz que é necessário avaliar três variáveis: Necessidade de Capital de Giro (NCG), Capital de Giro (CDG) e Saldo de Tesouraria (T) para cada mês.

Inicialmente Fleuriet (2003) reestrutura o Balanço nos seguintes grupos:

- **ATIVO E PASSIVO ERRÁTICO:** contas de curto prazo não necessariamente renováveis ou ligadas à atividade operacional da empresa. Ativo: Disponibilidades, títulos negociáveis e outros ativos de curto prazo. Passivo:

Duplicatas descontadas, obrigações erráticas de curto prazo (dividendos, financiamentos, títulos a pagar).

- ATIVO E PASSIVO CÍCLICO: contas de curto prazo renováveis e ligadas à atividade operacional da empresa. Ativo: Clientes, estoques, despesas pagas antecipadamente. Passivo: Fornecedores, salários, impostos.
- ATIVO E PASSIVO NÃO CÍCLICO (PERMANENTE): representam aplicações por prazo superior a um ano. Ativo: Realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado, diferido. Passivo: Obrigações a longo prazo, resultado de exercícios futuros, capital realizado, reservas de lucros, reservas de capital, reservas de reavaliação.

Segundo Fleuriet (2003), quando no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, que se evidencia no balanço por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo e das contas cíclicas do passivo. Esta é a necessidade de capital de giro (NCG).

$$\text{NCG} = \text{ativo cíclico} - \text{passivo cíclico}$$

O capital de giro será o recurso responsável pelo financiamento da NCG. Seu cálculo é obtido da seguinte forma:

$$\text{CDG} = \text{passivo permanente (não cíclico)} - \text{ativo permanente (não cíclico)}.$$

O Saldo de Tesouraria (T) define-se como a diferença entre o ativo e o passivo erráticos ou um valor residual correspondente à diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro (FLEURIET, 2003).

$$\text{T} = \text{CDG} - \text{NCG}$$

Segundo o modelo Fleuriet (2003), se o Capital de Giro for insuficiente para financiar a NCG, o Saldo de tesouraria será negativo e indicará que a empresa financia parte da NCG com fundos de curto prazo, aumentando, portanto seu risco de insolvência. Por outro lado, um Saldo de tesouraria positivo com valor muito além do necessário pode demonstrar que a empresa não está aplicando corretamente seus recursos disponíveis.

Para auxiliar na análise mensal do Saldo de Tesouraria será utilizada uma planilha conforme a apresentado no Quadro 3.

| | % | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês n |
|--------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|
| Receita Líquida de Vendas | | | | | |
| Necessidade de Capital de Giro | | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Autofinanciamento | | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Capital de Giro | | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Saldo de Tesouraria | | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |

Quadro 3: Planilha para análise do Saldo de Tesouraria

O preenchimento da planilha se dará da seguinte forma: Ao fechamento de cada mês será inserido a Receita Líquida de Vendas obtidas naquele mês. A Necessidade de Capital de Giro será uma porcentagem desta Receita de Vendas. Como inicialmente não há dados anteriores para a necessidade de capital de giro, esta será calculada e este percentual em relação à receita de vendas será acompanhado mês a mês para que possam servir de base para os planejamentos futuros. O autofinanciamento será a porcentagem do lucro que é possível reinvestir na empresa. O Capital de giro será calculado conforme demonstrado no item 6.1.2. O Saldo de Tesouraria será a diferença entre o CDG e a NCG, como também apresentado no item 6.1.3.

A análise mensal do Saldo de Tesouraria é uma ação importante para verificar se o saldo permanece negativo constantemente, ou seja, necessitando de recursos extras como empréstimos a curto prazo.

Segundo Fleuriet (2003), o saldo de tesouraria se torna cada vez mais negativo com o crescimento rápido das vendas, se a NCG aumentar mais do que proporcionalmente ao aumento do autofinanciamento, e a empresa não conseguir aumentar seu CDG por meio de fontes externas. Esse crescimento do saldo de tesouraria negativo é denominado de “efeito tesoura”. Para evitar o efeito tesoura o autofinanciamento da empresa deve ser suficiente para financiar, pelo menos, os aumentos de sua NCG. A fim de determinar se uma empresa corre o risco de entrar no efeito tesoura é preciso conhecer seu ciclo financeiro e sua taxa de autofinanciamento corrente em porcentagem do faturamento (lucro com certas deduções/ faturamento).

O controle do capital de giro irá permitir a verificação da real necessidade de recursos da empresa, principalmente para os períodos de sazonalidade, bem como o controle da saúde financeira através da análise do saldo de tesouraria.

4.2 Gestão de Caixa

A empresa já conta com um sistema que possibilita o cadastro das contas a pagar e receber, o que falta é um gerenciamento destes lançamentos de fluxo de caixa para possibilitar a tomada de decisões mais acertada. Para este gerenciamento será utilizado o Modelo de Miller e Orr, que é um método indicado quando há muitas incertezas em relação aos fluxos de caixas futuros.

Segundo Assaf Neto e Silva (2011), o modelo de Miller e Orr parte da existência de dois ativos: o caixa e um investimento. De acordo com o comportamento do fluxo de caixa no tempo, poderá existir transferência de recursos do caixa para o investimento de curto prazo (aplicação de recursos) ou do investimento para o caixa (resgate). O que irá determinar estas transferências será uma análise considerando um saldo mínimo e um saldo máximo de caixa.

Quando o saldo de caixa estiver abaixo do limite inferior, faz-se necessário um resgate da aplicação, com transferência de recursos do investimento para o caixa, restabelecendo assim, a liquidez da empresa. Por outro lado, quando o caixa estiver acima do limite superior admitido, deverá ocorrer uma aplicação de parte dos recursos, evitando-se, desta forma, um excesso de liquidez (ASSAF NETO; SILVA, 2011).

Como o controle do fluxo de caixa será implementado agora, o objetivo é fazer um acompanhamento para determinar qual é a previsibilidade de acontecimento deste fluxo de caixa, e assim, possibilitar o planejamento para os próximos períodos. Para aplicação do modelo, será utilizada uma planilha conforme apresentado no Quadro 4.

Para um melhor controle, o fluxo de saídas será dividido em saídas operacionais, saídas de investimento e saídas de financiamento. As saídas operacionais são as saídas diretamente relacionadas à produção e venda de produtos e serviços da empresa. As saídas de investimento são saídas associadas à compra de ativos imobilizados e participações societárias. As saídas de financiamento resultam de operações de empréstimo e capital próprio (GITMAN,2002).

| | |
|----------------------|--|
| Ponto de Retorno (z) | |
| Limite Máximo (h) | |
| Limite Mínimo (m) | |
| Taxa Diária (i) | |
| Custo Transação (b) | |
| Variância Diária | |

Fluxo Realizado

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | ... | 31 | TOTAL |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|----|-------|
| SALDO INICIAL | | | | | | | | | | | | | |
| (+) TOTAL ENTRADAS | | | | | | | | | | | | | |
| Saídas Operacionais | | | | | | | | | | | | | |
| Saídas para Investimentos | | | | | | | | | | | | | |
| Saídas para Financiamento | | | | | | | | | | | | | |
| (-) TOTAL SAÍDAS | | | | | | | | | | | | | |
| (=) ENTRADAS - SAÍDAS | | | | | | | | | | | | | |
| (=) SOBRA/ FALTA | | | | | | | | | | | | | |
| (-) Investimento | | | | | | | | | | | | | |
| (+) Resgate | | | | | | | | | | | | | |
| (=) SALDO FINAL | | | | | | | | | | | | | |

Fluxo Previsto

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | ... | 12 | TOTAL |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|----|-------|
| SALDO INICIAL | | | | | | | | | | | | | |
| (+) TOTAL ENTRADAS | | | | | | | | | | | | | |
| Saídas Operacionais | | | | | | | | | | | | | |
| Saídas para Investimentos | | | | | | | | | | | | | |
| Saídas para Financiamento | | | | | | | | | | | | | |
| (-) TOTAL SAÍDAS | | | | | | | | | | | | | |
| (=) ENTRADAS - SAÍDAS | | | | | | | | | | | | | |
| (=) SOBRA/FALTA | | | | | | | | | | | | | |
| (-) Investimento | | | | | | | | | | | | | |
| (+) Resgate | | | | | | | | | | | | | |
| (=) SALDO FINAL | | | | | | | | | | | | | |

Quadro 4: Controle do Fluxo de Caixa

Inicialmente será necessário efetuar o cálculo do ponto de retorno, que é o saldo ao qual o caixa deve voltar toda vez que estiver acima ou abaixo de determinado ponto (ASSAF NETO; SILVA, 2011).

$$z = m + \sqrt[3]{\frac{(0,75b\delta^2)}{i}}$$

Onde:

m = menor valor que pode assumir o caixa;

b = custo de cada transação de investimento ou resgate;

δ^2 = variância diária do caixa;

i = taxa de juros diária;

O valor do caixa mínimo (m) será determinado pela empresa. A variância diária do caixa irá demonstrar o comportamento do saldo de caixa em relação a um saldo médio e poderá ser obtida utilizando a seguinte fórmula:

$$\delta^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{X})^2}{n - 1}$$

Onde:

X_i = Saldos diários de caixa;

\bar{X} = média dos saldos diários de caixa;

n = número de dias analisados;

Quanto maior for a variância, maior será a necessidade de volume de dinheiro em caixa da empresa para ter segurança que será possível cumprir com os compromissos financeiros.

O limite máximo (h) para o saldo de caixa pode ser obtido com a utilização da seguinte fórmula:

$$h = m + 3z$$

Onde:

m = menor valor que pode assumir o caixa;

z = ponto de retorno;

A planilha deverá ser alimentada diariamente com as entradas e saídas de caixa e deverá ser efetuada a análise de acordo com os limites estabelecidos para a verificação da necessidade de investimento ou resgate. Se o caixa estiver abaixo do limite mínimo evidencia que pode não haver recursos para saldar os próximos compromissos. No caso de saldo acima do limite máximo, demonstra que não haverá a necessidade de utilização destes recursos, podendo efetuar investimentos ou repassá-los aos sócios.

Com a implementação deste modelo espera-se ter um maior conhecimento da situação do caixa da empresa a fim de evitar a necessidade de obter recursos

urgentes com taxas elevadas e poder efetuar investimentos de acordo com o saldo disponível, sem comprometer a liquidez da empresa.

4.3 Gestão de Lucro

Paralelamente à contabilidade, será executado um controle de gastos e lucro, pois os resultados contábeis não têm fornecido as informações adequadas para a tomada de decisão. Para este controle será adotado o Método do Custeio Direto.

Segundo Souza e Clemente (2007), o Custeio Direto é um método que destaca o peso da estrutura organizacional e produtiva da empresa e força o confronto entre a capacidade instalada e o nível de atividade, orientando a elaboração de estratégias que buscam otimizar o uso dessa estrutura.

Este método define que para o cálculo do custo do produto deve-se considerar apenas os custos variáveis do produto. Os custos fixos não devem ser rateados sobre os produtos, estes são relacionados apenas para o resultado final do exercício.

Os custos variáveis são todos os custos que variam proporcionalmente ao nível de atividade. Esses custos dependem do nível de atividades (volume produzido ou volume vendido) por período. Nessa categoria estão incluídos os materiais diretos, os materiais auxiliares, as utilidades (água, energia, vapor, insumos de processo, etc). Se a mão de obra direta for remunerada em função do tempo (semana, quinzena, mês) e não em função do volume produzido, então deve ser considerada como custo fixo (SOUZA; CLEMENTE, 2007).

São considerados custos fixos todos os custos que periodicamente oneram a empresa independentemente do nível de atividade. São necessários para manter certo nível desejado de atividade e, por isso, denominam-se também custos da estrutura. Nessa categoria estão incluídos aluguel de fábrica, salários mensais e encargos correspondentes e depreciação de equipamentos e instalações (SOUZA; CLEMENTE, 2007).

Para a apuração do lucro, a empresa deverá fazer uma verificação para cada um de seus produtos buscando conhecer a margem de contribuição de cada um deles.

A Margem de Contribuição Bruta espelha o potencial de geração de resultados da área industrial antes do ressarcimento dos custos fixos. A Margem de Contribuição Bruta Unitária, interpretada como o quanto cada unidade de produto

contribui, inicialmente, para o resultado operacional da empresa antes da dedução dos custos fixos, pode ser obtida a partir da seguinte relação (SOUZA; CLEMENTE, 2007):

$$\text{Margem de contribuição bruta unitária} = \\ \text{Preço de venda} - \text{Custo Variável Unitário}$$

No entanto, existem ainda algumas despesas necessárias para a efetivação das vendas dos produtos, como por exemplo, as comissões de vendedores, contatos com clientes, propagandas e publicidades. Estes gastos são denominados Despesas Variáveis de Vendas e são utilizados para o cálculo da Margem de Contribuição Líquida Unitária.

$$\text{Margem de contribuição líquida unitária} = \\ \text{Preço de venda} - \text{Custo Variável Unitário} - \text{Despesa Variável Unitária}$$

O conceito de Margem de Contribuição Líquida Unitária pode ser entendido como o excedente da receita unitária em relação ao custo variável unitário e a despesa variável unitária, teoricamente destinado à formação de um fundo (Margem de Contribuição Líquida Total) para o pagamento dos custos fixos e das despesas fixas. O lucro surge sempre que a Margem de Contribuição Líquida superar a soma dos custos fixos com as despesas fixas no período considerado (SOUZA; CLEMENTE, 2007).

Segundo Souza e Clemente (2007), o Demonstrativo de Resultados do Exercício sob Custeio Direto evidencia quatro informações relevantes:

- a) Só os custos variáveis integram os custos dos produtos;
- b) O surgimento da margem de contribuição como medida de desempenho antes do pagamento dos custos fixos;
- c) O fato de que não é possível, em nível de produto, chegar ao conceito de lucro unitário;
- d) Os compromissos financeiros fixos por período e o seu peso nos resultado final (lucro total).

Para a análise destes parâmetros, será utilizada como ferramenta uma planilha conforme a demonstrada no Quadro 5.

| | PRODUTOS | | | TOTAL |
|---|----------|---|---|-------|
| | A | B | C | |
| Receita | | | | |
| - Custo Variável do Produto Vendido | | | | |
| = Margem de Contribuição Bruta | | | | |
| - Despesas Variáveis | | | | |
| = Margem de Contribuição Líquida | | | | |
| - Despesas Fixas | | | | |
| - Custos Fixos | | | | |
| = Lucro Líquido Antes de Imposto de Renda | | | | |

Quadro 5: Demonstrativo de Resultados do Exercício sob Custeio Direto (SOUZA; CLEMENTE, 2007).

O preenchimento da planilha se dará da seguinte forma: Para cada produto será relacionado a receita de vendas, seu custo variável e suas despesas variáveis. Assim, será obtida a margem de contribuição para cada produto vendido. Conhecendo todas as margens de contribuição, efetua-se o somatório dos valores e deste total serão descontados os custos e despesas fixos. O resultado será o Lucro antes da apuração do imposto de renda.

Portanto, não há uma apuração de lucro por produto. O que se determina é se um produto contribui ou não para o pagamento dos custos e despesas fixos e consequentemente para a geração do lucro do negócio.

É importante colocar que existe uma diferença entre Caixa e Lucro. O Lucro, que considera a receita de vendas, mostra se a atividade exercida paga os custos que ela gera. Os valores apresentados como lucro não necessariamente estão como recursos disponíveis, pois os clientes podem ainda não ter efetuado o pagamento, ou pode-se já ter pagado os fornecedores. O Caixa, que considera as entradas de recursos, permite a verificação se as entradas do mês cobrem os pagamentos do mês, possibilitando a sincronia dos pagamentos.

A implantação da Gestão de Lucro na Empresa permitirá conhecer a margem de contribuição de cada produto e a verificação se os preços praticados estão adequados e se os custos estão condizentes para dar retorno à atividade.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi auxiliar na implementação de um controle financeiro na empresa Blockbuilding visando a melhoria na gestão financeira e na tomada de decisão pelos sócios.

Inicialmente foi efetuada a caracterização da empresa, seu contexto organizacional e o levantamento das dificuldades encontradas. Pode-se verificar que existe um pequeno controle, com o cadastro de algumas informações como entradas e saídas de caixa, no entanto não há uma análise dos dados cadastrados e um aproveitamento destas informações.

Foi sugerido então, a implementação de um controle financeiro a partir do controle das finanças de curto prazo: Capital de Giro, Fluxo de Caixa e Gestão de Lucro.

A implementação de um controle financeiro na empresa certamente irá possibilitar a obtenção de melhores resultados no exercício da atividade. Com o conhecimento da necessidade de capital de giro, do comportamento do fluxo de caixa, da margem de contribuição de cada produto e do lucro obtido com a atividade, a tomada de decisão e as definições de estratégias serão mais acertadas e com um embasamento verdadeiro.

6 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. Administração do Capital de giro. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURIET, M.; KEHDY R.; BLANC, G. O Modelo Fleuriet: a dinâmica das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GITMAN, L. Princípios de Administração Financeira. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GUEDES, R. S. ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro. 2009.

LIRA, T. Qual a importância do controle financeiro para as empresas? Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qual-a-importancia-do-controle-financeiro-para-as-empresas/50108/> Acesso em 20 de Setembro de 2014.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. Gestão de Custos: aplicações operacionais e estratégicas. São Paulo: Atlas, 2007.