

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARARNÁ – UFPR

EVERTON SANTOS MATOS

**DIAGNÓSTICO: PLANEJAMENTO DE MELHORIAS DO SETOR
FINANCEIRO PARA A EMPRESA HD LAMINADOS DE
MADEIRAS E FERRAGENS LTDA.**

**CURITIBA
SETEMBRO/2015**

EVERTON SANTOS MATOS

**DIAGNÓSTICO: PLANEJAMENTO DE MELHORIAS DO SETOR
FINANCEIRO PARA A EMPRESA HD LAMINADOS DE
MADEIRAS E FERRAGENS LTDA.**

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do curso de pós-graduação lato sensu, MBA em Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Camila Camargo.

CURITIBA
SETEMBRO/2015

TERMO DE APROVAÇÃO

EVERTON SANTOS MATOS

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CAPITAL EM RELAÇÃO AO
ENDIVIDAMENTO, LIQUIDEZ E RENTABILIDADE DOS ATIVOS: UM
COMPARATIVO ENTRE DUAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR DE
COSMÉTICOS

DIAGNÓSTICO: PLANEJAMENTO DE MELHORIAS DO SETOR FINANCEIRO
PARA A EMPRESA HD LAMINADOS DE MADEIRAS E FERRAGENS LTDA..

Orientador: Prof^a. Dra. Camila Camargo
Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

Prof. Dr. Rodrigo Oliveira Soares
Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

Curitiba, 2015.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 Tema | 2 |
| 2 HISTÓRIA DA EMPRESA | 2 |
| 3 CULTURA ORGANIZACIONAL | 3 |
| 3.1 A Cultura Organizacional nas Empresas Familiares | 3 |
| 3.2 Planejamento | 4 |
| 4 AS CINCO FORÇAS DE PORTER | 5 |
| 4.1 Visão | 9 |
| 4.2 Missão | 9 |
| 4.3 Valores e Princípios | 10 |
| 5 ASPECTOS FINANCEIROS | 11 |
| 5.1 Indicadores e Direcionadores | 12 |
| 5.1.1 Perspectiva Financeira | 13 |
| 5.2 Capital de Giro | 14 |
| 5.3 Fluxo de Caixa | 14 |
| 6 PONTOS FRACOS | 18 |
| 6.1 Baixo Capital de Giro | 18 |
| 6.2 Custo Variável Alto | 18 |
| 6.3 Falta de uma Política de Divulgação | 18 |
| 6.4 Falta de um Sistema de Gestão Eficaz (ERP) | 19 |
| 6.5 Variação Cambial | 19 |
| 6.6 Falta de Informação | 19 |
| 7 CONCLUSÕES | 19 |
| 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 20 |

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade apresentar o ramo de atividade da empresa e desenvolver uma proposta de planejamento de melhorias para o setor financeiro através de pesquisas e técnicas de mapeamento dos processos, com objetivo de maximizar as potencialidades e garantir menor impacto causados pelas ameaças. A elaboração e a implantação do planejamento são funções de extrema importância dentro das organizações, pois, poucas ferramentas afetam o desempenho da empresa com tanta profundidade, entretanto deve haver total envolvimento das pessoas da organização para que tanto a elaboração quanto a execução do planejamento sejam eficientes. A empresa HD Laminados de Madeiras e Ferragens Ltda., atua no ramo de comercialização de laminas de madeiras faqueadas, madeiras serradas e ferragens para moveis e assim como muitas outras empresas familiares, possui processos de planejamento limitados o que dificulta o acompanhamento das atividades organizacionais, neste sentido é importante focar nas diversas teorias que abrangem os pontos vitais para o bom funcionamento da organização, com o objetivo de apresentar soluções compatíveis com a realidade financeira e cultural da organização. Com a finalidade de conseguir uma fundamentação teórica que sustentará o funcionamento do setor financeiro, e chegar assim a uma conclusão que avaliará a viabilidade das melhorias compatíveis para o setor.

Palavras chave: mapeamento de processos; planejamento; setor financeiro

RESUMO

This work aims to present the company's field of activity and develop a proposal for improvement of planning for the financial sector through research and process mapping techniques, in order to maximize the potential and ensure less impact caused by threats. The preparation and planning of implementation are extremely important functions within organizations, because few tools affect the company's performance so deep, however there should be full involvement of the organization's people so that both development as the implementation planning are efficient . The company HD Laminates Woods and Hardware Ltda., Operates in laminae marketing branch faqueadas woods, lumber and hardware for furniture and as well as many other family businesses, has limited planning processes which complicates the monitoring of organizational activities, in this sense it is important to focus on the various theories that cover the vital points for the proper functioning of the organization, with the aim of presenting solutions compatible with the financial and cultural reality of the organization. In order to achieve a theoretical foundation that will support the operation of the financial sector, and thus reach a conclusion that will assess the feasibility of improvements compatible for the sector.

Key worlds: process mapping; planning; finance sector

1 INTRODUÇÃO

Mediante a abertura de mercado a concorrência passou a ser global, o que obrigou grande parte dos empreendedores reverem seus conceitos diante da complexidade do mercado e das incertezas do cenário empresarial. No Brasil as empresas de pequeno e médio porte são as que mais sofrem com os impactos causados pela globalização, normalmente de caráter familiar e sem refúgios para estancar a invasão dos importados, lutam para fazer frente aos produtos estrangeiros, porém, com recursos e planejamentos limitados.

Segundo pesquisa do SEBRAE-SP (2005), os principais motivos de falência ocorrem em virtude do comportamento empreendedor pouco desenvolvido, falta de planejamento prévio, gestão deficiente do negócio, insuficiência de políticas de apoio, conjuntura econômica deprimida, problemas pessoais dos proprietários ou simplesmente pela falta de organização interna. Algumas organizações preocupadas em adaptarem-se às novas exigências impostas pelo mercado buscam ferramentas capazes de assegurar maior longevidade a sua atividade mercantil. A utilização destas ferramentas funciona como instrumentos de gestão fundamental para a construção de uma trajetória de sucesso, pois abrange a organização com um todo em busca de um objetivo em comum (OLIVEIRA, 2003).

A empresa utilizada para o case é a HD Laminados de Madeiras e Ferragens Ltda. Localizada em Curitiba, especificamente na rua João Bley Filho 231 no bairro pinheirinho, seu ramo de atividade é a comercialização de produtos derivados da madeira natural e ferragens para moveis. A empresa atende as regiões Sul, Sudeste, parte do Norte, Nordeste e Centro Oeste.

O planejamento estratégico tem papel fundamental para o sucesso da gestão, pois, “permite estabelecer uma direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente interno e externo” (OLIVEIRA, 1993, p. 280).

A análise ambiental contribui para identificação da real situação da empresa perante o mercado, pois o futuro de uma organização está condicionado ao conjunto de decisões tomadas agora, portanto, saber onde está e aonde se quer chegar é de extrema importância. A avaliação estratégica quando bem estruturada, consegue

neutralizar as ameaças do ambiente externo, assim como, maximizar o aproveitamento das oportunidades, aspectos importantes que podem fornecer vantagem competitiva perante o mercado (OLIVEIRA, 2001).

1.1 Tema

Diagnóstico: Planejamento de melhorias do setor financeiro para a empresa HD Laminados de Madeiras e Ferragens Ltda.

2 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa HD Laminados de Madeiras Ltda. surgiu em 2002 através do Sr. Dario Silvano Back que resolveu acreditar no seu tino comercial e conhecimento do mercado madeireiro deu início a comercialização de laminas faqueadas de madeiras, tendo como principais clientes indústrias de compensados, pisos laminados, portas e móveis.

A HD, empresa de pequeno porte e de caráter familiar está inserida em um ambiente bastante competitivo e de muita concorrência desleal, essa concorrência desleal é levada em consideração pela empresa devido aos fatos ligados diretamente ao preço praticado por alguns concorrentes, onde boa parte desses concorrentes acaba não perdurando no ramo de atividades.

Com o passar do tempo especificamente em 2010 à empresa resolveu ampliar sua gama de produtos e passou a comercializar madeiras serradas, fornecendo ainda mais matéria prima ao setor madeireiro. Verificando a crescente demanda do mercado por ferragens para móveis, a empresa realizou uma pesquisa minuciosa no mercado interno, e após a conclusão dessa pesquisa verificou a possibilidade de atender ao setor moveleiro de uma forma mais efetiva e diversificada, aumentaram o rol de produtos, passando a comercializar ferragens e componentes para móveis de alto desempenho e qualidade, deu-se inicio a HD Ferragens para móveis atendendo á demandadas indústrias e revendas do mercado moveleiro de todo o país. Com essas medidas, e implementos de novos produtos a empresa conseguiu os resultados previstos no aumento de faturamento, o que

propiciou a aquisição de um caminhão para melhor atender na logística da empresa, sendo coletando os produtos na efetivação da compra e muitas vezes fazendo o transporte dos produtos vendidos, e como consequência precisaram contratar novos funcionários. Em seu quadro funcional a empresa dispõe aproximadamente de 30 colaboradores.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 A Cultura Organizacional nas Empresas Familiares

A cultura familiar é caracterizada pelo envolvimento da família proprietária nos negócios e nos aspectos da cultura organizacional, onde a mesma exerce grande influência.

Inácio (2009 p.01), destaca que “a cultura organizacional das empresas familiares centra-se primordialmente na figura de seu fundador, que inculca seus próprios valores e comportamentos e os da família na empresa e nos negócios”

Ainda Inácio (2009), ressalta que ao levantar estudos sobre as características da cultura organizacional no Brasil, verificou que:

- Superestimam-se as relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, com uma frequente valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Há uma grande valorização da antiguidade, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Há uma exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização;
- É comum prevalecer ou se superestimar aspectos emocionais quando decisões têm que ser tomadas;
- O autoritarismo e o paternalismo estão presentes nas relações entre chefias e seus subordinados;
- Há preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais;
- O processo decisório tende a ser centralizado, residindo no chefe à última instância para a tomada de decisões;

- O processo decisório do dirigente brasileiro tende a um padrão mais espontâneo, improvisado e por impulso.
- A provisão de cargos, promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

3.2 Planejamento

Segundo Oliveira (2003), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando à otimização do grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada, ou seja é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e contínua, tendo como objetivo avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas, e por fim, acompanhar e gerenciar os passos da implantação.

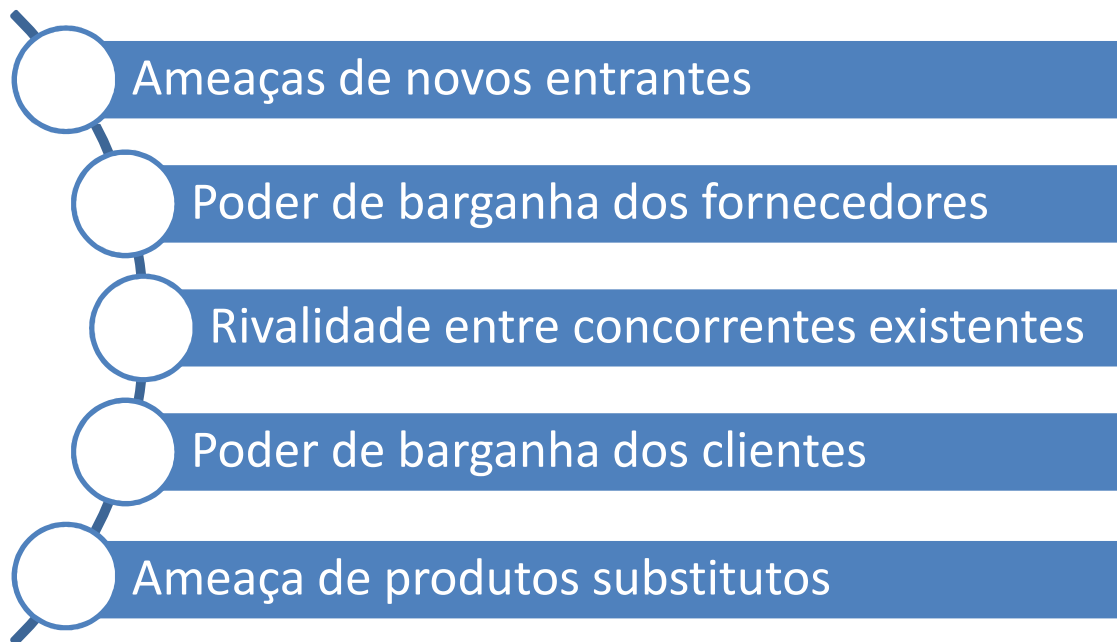
Como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado. Baseia-se no desenvolvimento de uma missão clara da empresa, objetivos de apoio, um sólido portfólio de negócios e estratégias funcionais coordenadas (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p.515).

Quando relacionado o processo de planejar, com empresas de pequeno e médio porte, são identificadas dificuldades em estabelecer objetivos que nortearão a trajetória da empresa, como por exemplo, a cultura organizacional, que no caso da HD é familiar, esta cultura muitas vezes não aceita mudanças ou é muito resistente a elas, mesmo que se comprove a viabilidade do projeto.

A ideia central do desenvolvimento do planejamento de melhorias no setor financeiro é criar mecanismos para que a empresa HD consiga se tornar mais previsível nas tomadas de decisões do setor em questão.

4 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Quadro 1: Cinco Forças de Porter



Fonte: O Autor.

- Ameaças de Novos Entrantes:

O nicho de mercado de uma organização voltada ao comércio de produtos do ramo madeireiro e moveleiro é bem vasto, porém requer bastante conhecimento e entendimento desse mercado. À vista disso, uma empresa com mais tempo de mercado e com canais já estabelecidos, dificultam a conquista de consumidores por novos entrantes.

Segundo Porter (1998, p.29), os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. As empresas que se diversificam através de aquisições num determinado setor de outros mercados, muitas vezes alavancam os recursos para “sacudir” este setor, como a Philip Morris agiu com a cerveja Miller.

- Poder de Barganha dos Fornecedores:

O impacto da compra de produtos no faturamento dos fornecedores é um fator que caracteriza o poder de barganha dos fornecedores. Especificamente se direcionando a compra dos produtos naturais que a HD realiza junto aos fornecedores, casos em que a empresa é obrigada a comprar produtos com baixo giro de estoque, devido a problemas como:

- Sazonalidade;
- Complemento de carga;
- Região;
- Enquadramento fiscal.

No caso de alguns fornecedores os fatores climáticos são considerados ameaças, pois, os produtos da HD, especificamente os dos ramos madeireiros que dependem de uma condição climática favorável para a extração, por exemplo: Com o excesso de chuvas, a extração da madeira é praticamente impossível a sua retirada, ocasionando atoleiros e estradas submersas nas florestas das regiões norte do Brasil.

Muitos fornecedores tem capacidade de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor ou ramo de atividade através da elevação dos preços, da oferta ou até mesmo da redução da qualidade. Assim esses fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços.

O número de empresas potencialmente que são fornecedores da HD é restrito, havendo dessa forma dificuldades na busca de novos fornecedores.

Quadro 2 Principais Fornecedores da HD



Fonte: Fornecido pela empresa HD

- Rivalidade entre Concorrentes:

Há uma estrutura de liderança nítida no mercado de atuação da empresa, podemos informar que a HD encontram-se figuradas entres as primeiras no seguimento de comercialização de laminas faqueadas de madeiras, tendo como principais clientes indústrias de compensados, pisos laminados, portas e móveis. Já na comercialização de ferragens e componentes para móveis a empresa tem participação discreta. Na cidade de Curitiba, considerada o polo nacional de revenda de madeiras os concorrentes caracterizam-se mais por manter a política da boa vizinhança do que propriamente concorrentes ferrenhos, porém em alguns casos, os concorrentes estabelecidos dispõem da redução de preços, excesso de credito e prazos extensivos para rechaçar novos invasores.

A diferenciação dos produtos oferecidos por cada organização tem mudanças em alguns pontos, porém há certo limite acerca de alterações possíveis, tornando a diferenciação mais restringida entre os produtos. No caso da HD, a diferenciação se deu pela realização de serviços adicionais e implementos de novos produtos. Dessa forma, quanto menor há diferenciação de produtos no mercado, a concorrência se dá de forma mais assídua. Assim como também a livre escolha do cliente em trocar de organização, sem qualquer custo, o que também aumenta a rivalidade entre os concorrentes, nos quais consumidores podem optar por outras empresas sem nenhum tipo de custo.

- Poder de Barganha dos Clientes:

A empresa ao ofertar a linha dos produtos direcionados ao mercado moveleiro, nesse caso as ferragens e componentes para móveis possibilita a barganha de alguns grupos compradores com potencialidade nacional, concentram grandes volumes, preços mais baixos e prazos extensivos nos processos licitatórios. Já em casos como a comercialização de laminas faqueadas e o serrado, não existem grupos com essa potencialidade, porém em alguns casos conseguem um prazo diferenciado dependendo do volume da compra.

Seus lucros são baixos, criando um forte incentivo para redução dos custos de suas compras. Já os compradores de alta rentabilidade são, em geral, menos sensíveis ao preço (desde que, é evidente, o item não represente uma porção muito grande dos custos). (PORTER, 1998, p.36).

O foco da empresa HD Laminados está no atendimento aos clientes de uma forma geral, porém esse atendimento acontece no pequeno e médio varejista, atualmente, atende toda a região Sul, Sudeste e alguns estados do Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Em sua carteira de clientes tem cadastrados 2 mil clientes, destes, aproximadamente 70% estão ativos, o diretor da HD considera clientes inativos aqueles que não compram a mais de 12 meses. Seus principais clientes estão localizados na região Sul do Brasil.

A HD sofre grande influência da inadimplência em seu fluxo de caixa, principalmente com clientes do ramo madeireiro que representam aproximadamente 70%.

Quadro 3 Principais Clientes



Fonte: Fornecido pela empresa HD

- Ameaça de Produtos substitutos:

Com o passar do tempo, empresas dependentes exclusivamente da comercialização dos produtos extraídos diretamente da natureza tiveram perda expressiva no faturamento devido à entrada de produtos similares ao natural, no caso das fabricas de compensados que tiveram basicamente a falência decretada assim que os produtos naturais foram substituídos pelas impressões em MDF. Produtos esses que se tornaram líder do mercado, dessa forma as revendas que comercializavam produtos destinados as Indústrias de compensados sofreram em aproximadamente 30 % na perda de faturamento.

Os produtos substitutos exigem uma maior atenção com relação ao preço-desempenho, uma vez que, essa produção exigirá alta rentabilidade do setor.

4.1 Visão

Ser uma empresa líder e referência no mercado nacional e internacional, pela qualidade de nossos produtos e serviços.

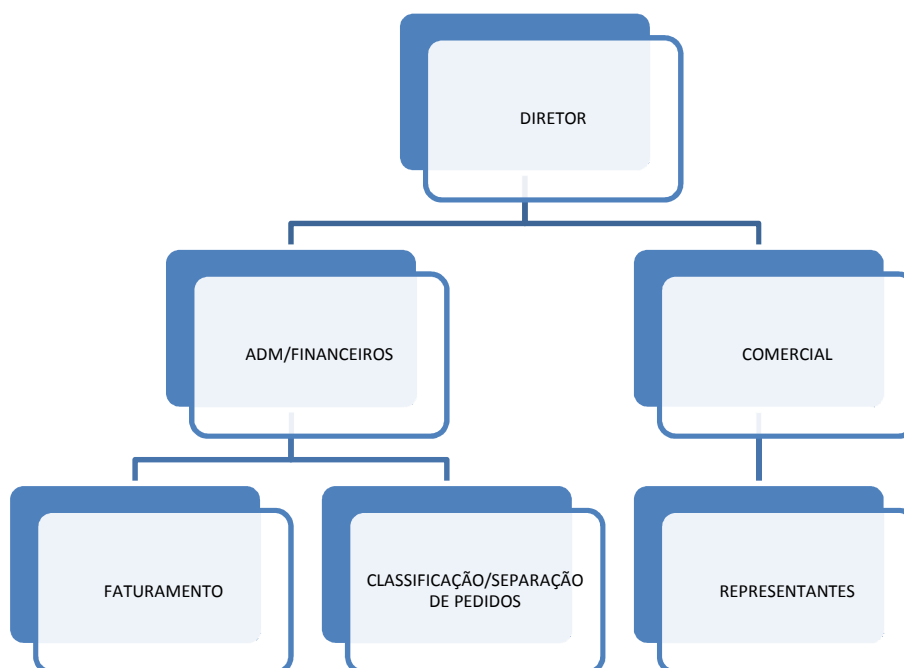
4.2 Missão

Fornecer produtos e serviços com alta qualidade para os setores madeireiro e moveleiro, que atendam às necessidades e satisfaçam nossos clientes, sempre respeitando o meio ambiente.

4.3 Valores e Princípios

- 1) Lucro: Meio de perpetuação;
- 2) Ética: Questão de integridade e confiabilidade;
- 3) Imagem: Patrimônio a preservar;
- 4) Qualidade: Compromisso de todos;
- 5) Clientes Satisfeitos;
- 6) Colaborador valorizado e respeitado;
- 7) A HD somos todos nós.

Figura 1 Organograma



Fonte: Fornecido pela empresa HD

Figura 2 Logo da empresa



Fonte: Fornecido pela empresa HD

5 ASPECTOS FINANCEIROS

"A análise e planejamento financeiro dizem respeito à transformação dos dados financeiros de forma que possam monitorar a situação financeira da empresa, avaliação da necessidade de aumentar ou reduzir os financiamentos requeridos." (GITMAN 2006).

Em uma empresa a administração de finanças é muito importante, pois é através da análise e do controle das atividades financeiras da empresa que se verifica se os resultados apresentados estão adequados à sua gestão financeira. Uma administração adequada com registros corretos permite ao empreendedor verificar qual a situação de seu negócio e ajuda no planejamento para aumentar os resultados da empresa.

Quando a administração não é adequada ao negócio, pode acarretar vários problemas, os mais destacados são:

- As informações incorretas sobre o valor disponível em caixa, o valor que possui a pagar e a receber, o volume de despesas.
- Não saber a quantidade retirada pelos sócios de pró-labore, por não existir um valor fixo para retirada.
- Calcular incorretamente o preço da venda, porque não são conhecidos os seus custos e despesas.
- Não conhecer o valor patrimonial da empresa, pois não é elaborado o balanço patrimonial.

As principais funções da administração financeira são:

- Analisar e planejar as finanças.
- Utilização adequada dos recursos financeiros.
- Crédito, cobrança e caixa.
- Controlar contas a pagar e a receber.
- Classificar custos e despesas em fixos e variáveis.
- Definição da retirada dos sócios.
- Elaborar previsão de vendas e de fluxo de caixa.
- Analisar a lucratividade e rentabilidade da empresa.

A administração de finanças é atribuída ao alto executivo de uma empresa. Esse administrador deve preocupar-se com alguns tipos básicos de questões:

- Orçamento de Capital: Deve procurar identificar oportunidades de investimento quando o valor do fluxo de caixa gerado por um ativo da empresa supera o custo desse ativo. *Estrutura de Capital: combinação de capital de terceiros e capital próprio que existem na empresa.
- Administração de Capital de Giro: ser realizado diariamente visando certificar que a empresa possua recursos suficientes para continuar suas operações sem causar interrupções.

O profissional de Finanças visa maximizar os valores de mercado do capital dos proprietários, não importando se a empresa é uma firma individual ou por ações. Também cabe a ele, manter a empresa em permanente situação de liquidez, para que tenham uma situação de desenvolvimento de suas atividades.

Quando uma empresa apresenta boa liquidez, significa que seus ativos e passivos são administrados corretamente, e que os fluxos de entrada e saída de caixa estão sob controle.

A função financeira dentro de uma empresa está ligada diretamente a tomadas de decisão para se fazer um investimento e à decisão de se fazer um financiamento.

5.1 Indicadores e Direcionadores

O resultado financeiro das empresas, quando positivo e sustentável, indica o progresso de uma estratégia empresarial, baseadas em experiências vivenciadas no passado. Esses parâmetros são conhecidos como indicadores de ocorrência, pois mostram o que já aconteceu.

Entretanto, os direcionadores por outro lado, são conhecidos como indicadores de tendências. Ao invés de darem uma indicação de uma ocorrência passada, mostram a evolução de áreas chaves para a implantação da estratégia – ou seja, sinalizam as variações que, no futuro comprometerão os resultados (SERRA, 2003).

Em finanças verificam-se os índices financeiros (lucro líquido, patrimônio líquido, vendas líquidas, capital de giro líquido, ativo imobilizado, período de cobrança, entre vários outros) e analisa o sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil.

5.1.1 Perspectiva Financeira

Com os indicadores de desempenho financeiro, podem ser identificadas estratégias da empresa que contribuem para a melhoria dos resultados. (SERRA, 2003).

Os indicadores de desempenho financeiro podem ser vistos sob dois ângulos:

- O que considera a área como a mais relevante, uma vez que o sucesso real de um negócio é medido em termos financeiros;
- Aquele que privilegia os indicadores operacionais, e por sua vez coloca de lado os financeiros por considerá-los sem consequências.

“Apesar desta ambivalência, os objetivos financeiros devem servir de foco para os objetivos e para os indicadores das demais perspectivas do BSC” (SERRA, 2003, p.121).

Independente da medida escolhida, esta deve ser baseada em um ciclo de relações de causa e efeito, ou seja, para garantir evolução nos resultados financeiros, tais decisões devem estar amarradas com a estratégia da empresa. (SERRA, 2003).

Os objetivos e os indicadores desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado pela estratégia elaborada e servem de meta principal para os objetivos e para os indicadores de todas as outras perspectivas do BSC (SERRA, 2003).

5.2 Capital de Giro

O capital de giro corresponde ao ativo circulante de uma empresa. Em sentido amplo, o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional, que engloba as necessidades circulantes identificados desde a aquisição de matéria prima até a venda e o recebimento dos produtos elaborados (ASSAF NETO, 2003, p. 450).

O capital de giro corresponde aos recursos ou investimentos de uma empresa, em ativos de curto prazo, que são os valores aplicados ao ativo circulante, formado pelos estoques, contas a receber e disponibilidades.

Sendo assim a administração deste capital está diretamente ligada aos problemas de gestão dos ativos e passivos circulantes e com inter-relações entre esses grupos patrimoniais. Segundo Braga (1989), “a administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afetam a sua rentabilidade”.

Em geral o capital de giro compreende os saldos mantidos por uma empresa nas contas: disponibilidades (caixa, bancos, aplicações financeiras), investimentos temporários (contas a receber estoques, mercadorias para venda, produção em andamento e produtos acabados).

Assim a soma desses saldos em qualquer momento considerado, representa o montante investido pela empresa em capital de giro.

5.3 Fluxo de Caixa

A estimativa dos fluxos de pagamentos e recebimentos, distribuídos durante a vida útil do projeto, constitui o ponto de partida do orçamento de capital. Esses fluxos de caixa serão avaliados mediante a aplicação de técnicas simples (prazos de retorno) ou de métodos sofisticados que consideram o valor do dinheiro no tempo (valor atual líquido e taxa interna de retorno). Obviamente, a validade das conclusões que se obterá com a aplicação dessas técnicas dependerá do grau de exatidão das projeções dos fluxos de caixa. (BRAGA, 1989, p. 279).

O fluxo de caixa é um instrumento contábil que permite demonstrar operações financeiras realizadas na empresa, possibilitando assim melhores análises e

decisões quanto à aplicação dos recursos dispostos pela empresa. Fluxo operacional são os fluxos de entrada e saídas de dinheiro ligado a produção e venda de produtos e serviços da empresa, esses fluxos captam a demonstração de resultados e transações das contas circulantes ocorridas durante o período.

Nas empresas, são utilizados para demonstração da origem e aplicação de todo o dinheiro que correu pelo caixa da empresa num determinado período e o resultado desse fluxo, sendo que o caixa engloba as contas Caixa e Bancos, evidenciando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações.

Convém utilizar o fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle. É uma forma eficaz de analisar o movimento financeiro da empresa, evidenciando a diferença entre lucro e a situação do caixa, ou seja, uma empresa pode estar obtendo altos lucros ao mesmo tempo em que está sem recursos financeiros no caixa e vice-versa. (TACHISAWA E FARIA, 2002).

Na verdade o fluxo de caixa é aquele que demonstra um reservatório de liquidez que é aumentado pelas entradas de caixa e diminuído pelas saídas de caixa.

Segundo IUDÍCIBUS e outros (2003), o objetivo primário da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é promover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período.

As informações da DFC, principalmente quando analisadas em conjunto com as demais demonstrações financeiras, podem permitir que investidores, credores e outros usuários avaliem:

1. A capacidade de a empresa gerar futuros fluxos líquidos positivos de caixa;
2. A capacidade de a empresa honrar seus compromissos, pagar dividendos e retornar empréstimos obtidos;
3. A liquidez, solvência, e flexibilidade financeira da empresa;
4. A taxa de conversão de lucro em caixa;
5. O desempenho operacional de diferentes empresas, por eliminar os efeitos de distintos tratamentos contábeis para as mesmas transações e eventos;
6. O grau de precisão das estimativas passadas de fluxos futuro de caixa;

7. Os efeitos, sobre a posição financeira da empresa, das transações de investimentos e de financiamento etc.

Para o cumprimento de sua finalidade o modelo de DFC adotado deve atender aos seguintes requisitos:

- Evidenciar o efeito periódico das transações de caixa segregadas por atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento, nesta ordem;
- Evidenciar separadamente, em Notas Explicativas que façam referência à DFC, as transações de investimento e financiamento que afetam a posição patrimonial da empresa, mas não impactam diretamente os fluxos de caixa do período;
- Reconciliar o resultado líquido (lucro / prejuízo) com o caixa líquido gerado ou consumido nas atividades operacionais.

Dessa forma segue abaixo apresentação da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) da HD LAMINADOS DE MAD E FERRAGENS LTDA referente ao período correspondente de Janeiro de 2015 a Julho de 2015.

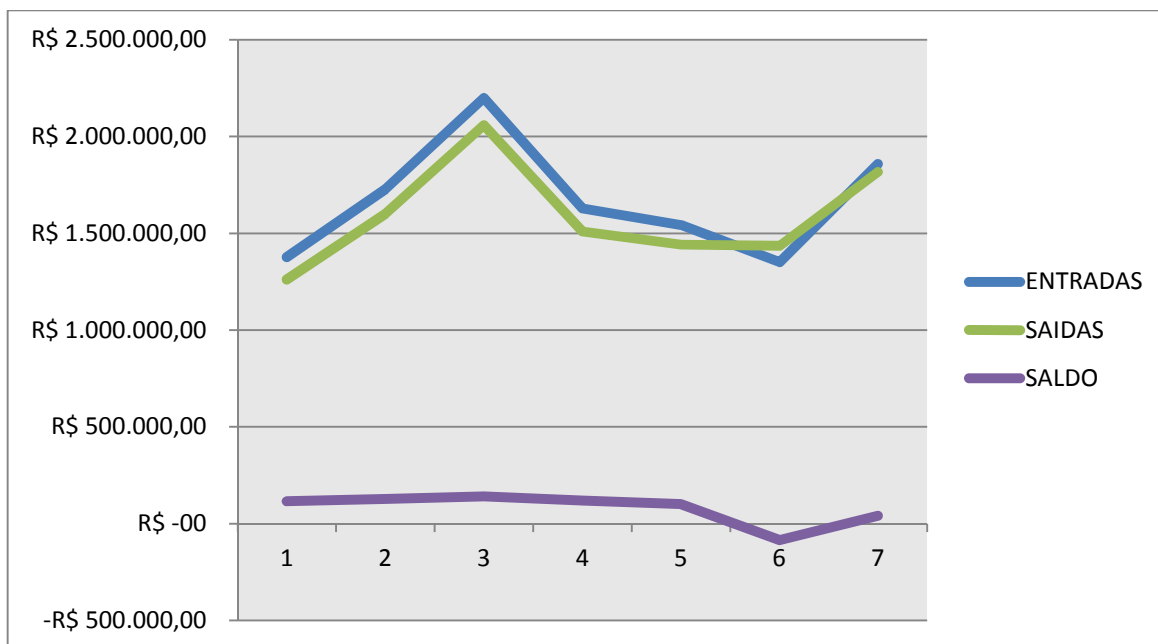
Tabela 1 Demonstração do fluxo de caixa (DFC).

| PERIODO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | GERAL |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| ENTRADA DE CAIXA | R\$ 1.377.293,58 | R\$ 1.727.994,47 | R\$ 2.198.047,09 | R\$ 1.628.155,64 | R\$ 1.542.837,20 | R\$ 1.350.064,42 | R\$ 1.857.298,66 | R\$ 11.162.198,50 |
| (-) SALDO ANTERIOR | - | R\$ 115.504,12 | R\$ 127.590,66 | R\$ 140.404,87 | R\$ 119.452,11 | R\$ 101.322,40 | -R\$ 84.781,60 | |
| (+) FINANCIAMENTO | | | | | | | | |
| (+) RECEITA VENDAS | R\$ 1.364.017,78 | R\$ 1.608.194,10 | R\$ 2.059.323,76 | R\$ 1.480.723,48 | R\$ 1.420.737,68 | R\$ 1.226.475,14 | R\$ 1.934.240,41 | R\$ 11.093.712,35 |
| (+) RECEITA FINANCEIRA | R\$ 13.275,80 | R\$ 4.296,25 | R\$ 11.132,67 | R\$ 7.027,29 | R\$ 2.647,41 | R\$ 22.266,88 | R\$ 7.839,85 | R\$ 68.486,15 |
| SAIDA DE CAIXA | R\$ 1.261.789,46 | R\$ 1.600.403,81 | R\$ 2.057.642,22 | R\$ 1.508.703,53 | R\$ 1.441.514,80 | R\$ 1.434.846,02 | R\$ 1.816.603,14 | R\$ 11.121.502,98 |
| (-) INVESTIMENTOS | R\$ 6.308,08 | R\$ 6.148,08 | R\$ 5.265,20 | R\$ 5.780,28 | R\$ 12.109,39 | R\$ 5.415,63 | R\$ 7.893,54 | R\$ 48.920,20 |
| MAQUINAS/SISTEMAS | R\$ 6.308,08 | R\$ 6.148,08 | R\$ 5.265,20 | R\$ 5.780,28 | R\$ 12.109,39 | R\$ 5.415,63 | R\$ 7.893,54 | R\$ 48.920,20 |
| (-) IMPOSTOS | R\$ 47.566,51 | R\$ 72.085,82 | R\$ 5.969,33 | R\$ 58.089,30 | R\$ 53.379,29 | R\$ 44.041,04 | R\$ 48.440,18 | R\$ 329.571,47 |
| PIS/COFINS/ICMS | R\$ 34.621,94 | R\$ 61.019,36 | -R\$ 3.702,14 | R\$ 44.579,26 | R\$ 39.850,73 | R\$ 32.368,44 | R\$ 21.569,47 | R\$ 230.307,06 |
| DAS | R\$ 12.944,57 | R\$ 11.066,46 | R\$ 9.671,47 | R\$ 13.510,04 | R\$ 13.528,56 | R\$ 11.672,60 | R\$ 26.870,71 | R\$ 99.264,41 |
| (-) CUSTOS PRODUTOS VENDIDOS | R\$ 1.059.894,88 | R\$ 1.366.017,35 | R\$ 1.833.153,56 | R\$ 1.226.157,56 | R\$ 1.184.668,16 | R\$ 1.182.104,61 | R\$ 1.549.280,20 | R\$ 9.401.276,32 |
| MATERIA-PRIMA | R\$ 1.028.869,85 | R\$ 1.296.174,83 | R\$ 1.765.721,59 | R\$ 1.179.758,85 | R\$ 1.134.666,03 | R\$ 1.137.609,45 | R\$ 1.476.102,77 | R\$ 9.018.903,37 |
| EMBALAGENS | R\$ 1.219,28 | R\$ 1.483,60 | R\$ 1.486,16 | R\$ 5.354,43 | R\$ 2.235,76 | R\$ 2.444,00 | R\$ 4.214,28 | R\$ 18.437,51 |
| COMISSÃO | R\$ 25.953,11 | R\$ 38.148,42 | R\$ 56.327,72 | R\$ 32.275,37 | R\$ 39.480,05 | R\$ 36.944,97 | R\$ 52.993,58 | R\$ 282.123,22 |
| BONIFICAÇÕES | | R\$ 24.432,54 | | | | | | R\$ 24.432,54 |
| FRETE | R\$ 3.852,64 | R\$ 5.777,96 | R\$ 9.618,09 | R\$ 8.768,91 | R\$ 8.286,32 | R\$ 5.106,19 | R\$ 15.969,57 | R\$ 57.379,68 |
| (-) DESPESAS OPERACIONAIS | R\$ 122.711,70 | R\$ 133.542,56 | R\$ 166.440,02 | R\$ 170.077,28 | R\$ 143.296,33 | R\$ 145.723,02 | R\$ 152.914,99 | R\$ 1.034.705,90 |
| SALARIOS | R\$ 27.577,00 | R\$ 35.360,95 | 33618,4 | R\$ 41.403,17 | R\$ 37.430,00 | R\$ 38.521,80 | R\$ 42.770,00 | R\$ 256.681,32 |
| DESP C/FUNCIONARIOS | R\$ 2.267,42 | R\$ 575,56 | 2305,95 | R\$ 2.025,52 | R\$ 2.323,02 | R\$ 1.997,32 | R\$ 942,06 | R\$ 12.436,85 |
| IMPOSTOS/DESP RESCIS | R\$ 9.690,30 | R\$ 1.355,82 | 3498,87 | R\$ 3.332,17 | R\$ 3.708,38 | R\$ 4.044,53 | R\$ 3.987,86 | R\$ 29.617,93 |
| AGUALUZ/FONE/INTERNET | R\$ 5.857,40 | R\$ 5.076,33 | 6156,75 | R\$ 5.835,25 | R\$ 8.143,02 | R\$ 6.891,06 | R\$ 6.158,62 | R\$ 44.118,43 |
| HONORARIOS | R\$ 3.500,00 | R\$ 3.810,00 | 3592 | R\$ 3.810,00 | R\$ 3.810,00 | R\$ 3.810,00 | R\$ 3.810,00 | R\$ 26.142,00 |
| DESP VEICULOS | R\$ 1.543,03 | R\$ 620,10 | 7198,65 | R\$ 3.419,11 | R\$ 1.257,50 | R\$ 1.852,04 | R\$ 20,00 | R\$ 15.910,43 |
| MAT EXP/ESCRITORIO | R\$ 735,36 | R\$ 1.210,78 | 1865,6 | R\$ 958,27 | R\$ 436,06 | R\$ 1.602,72 | R\$ 3.851,04 | R\$ 10.659,83 |
| TAXAS E DESP BANC | R\$ 1.400,85 | R\$ 1.054,04 | 1059,04 | R\$ 1.277,84 | R\$ 1.224,66 | R\$ 1.261,92 | R\$ 1.233,28 | R\$ 8.511,63 |
| DOAÇÃO/PATROCINIO | R\$ -00 | R\$ 300,00 | 300 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 | R\$ 1.800,00 |
| RESTAURANTE | R\$ 149,00 | R\$ 927,35 | 6264,2 | R\$ 7.106,45 | R\$ 6.475,50 | R\$ 6.826,05 | R\$ 7.262,19 | R\$ 35.010,74 |
| DESP VENDAS | R\$ 50,00 | R\$ -00 | 2637 | R\$ 2.664,00 | R\$ 114,00 | R\$ 644,00 | R\$ 887,38 | R\$ 6.996,38 |
| MANUTENÇÃO | R\$ 1.009,96 | R\$ 292,10 | 1771,28 | R\$ 2.068,30 | R\$ 1.514,95 | R\$ 1.683,32 | R\$ 3.447,83 | R\$ 11.787,74 |
| ALUGUEL/CONDOMINIO | R\$ 18.948,00 | R\$ 18.948,00 | 20064,98 | R\$ 20.064,98 | R\$ 20.064,98 | R\$ 20.064,98 | R\$ 20.264,68 | R\$ 138.420,60 |
| DESP VIAGENS | R\$ 576,01 | R\$ 810,05 | 5619,91 | R\$ 7.839,32 | R\$ 5.428,63 | R\$ 4.331,34 | R\$ 4.196,87 | R\$ 28.802,13 |
| VALE TRANSP | R\$ 2.761,60 | R\$ 4.540,50 | 4222,3 | R\$ 4.071,70 | R\$ 3.745,70 | R\$ 4.177,60 | R\$ 3.774,20 | R\$ 27.293,60 |
| PROLABORE | R\$ 37.170,91 | R\$ 49.186,12 | 56790,23 | R\$ 54.426,34 | R\$ 43.267,92 | R\$ 43.662,33 | R\$ 45.956,97 | R\$ 330.460,82 |
| OUTRAS DESPESAS | R\$ 9.474,86 | R\$ 9.474,86 | 9474,86 | R\$ 9.474,86 | R\$ 4.052,01 | R\$ 4.052,01 | R\$ 4.052,01 | R\$ 50.055,47 |
| (-) DESPESAS FINANCEIRAS | R\$ 25.308,29 | R\$ 22.610,00 | R\$ 46.814,11 | R\$ 48.599,11 | R\$ 48.061,63 | R\$ 57.561,72 | R\$ 58.074,23 | R\$ 307.029,09 |
| FINANCIAMENTO | | | | | | | | |
| JUROS | R\$ 25.308,29 | R\$ 22.610,00 | R\$ 46.814,11 | R\$ 48.599,11 | R\$ 48.061,63 | R\$ 57.561,72 | R\$ 58.074,23 | R\$ 307.029,09 |
| (=) SALDO TOTAL DO CAIXA | R\$ 115.504,12 | R\$ 127.590,66 | R\$ 140.404,87 | R\$ 119.452,11 | R\$ 101.322,40 | -R\$ 84.781,60 | R\$ 40.695,52 | R\$ 40.695,52 |

Fonte: Fornecido pela empresa HD

O gráfico abaixo apresenta a evolução do fluxo de caixa, em certo período, porém é notório que no período 06 a perda de receitas e um aumento na conta juros foi significantes para o saldo negativo do período.

Figura 3 Evolução do fluxo de caixa



Fonte: Fornecido pela empresa HD

6 PONTOS FRACOS

6.1 Baixo Capital de Giro

O baixo capital de giro foi uma dificuldade encontrada, resultantes basicamente pela inadimplência dos últimos anos.

6.2 Custo Variável Alto

Foi identificado como ponto fraco, pois, o valor dos produtos é considerado muito alto representado aproximadamente 70%.

6.3 Falta de uma Política de Divulgação

A falta de uma política de divulgação na HD é decorrente do fato de não possuir recursos financeiros suficientes para divulgação da marca, além de não ter um departamento específico de marketing, pois, a sua divulgação é realizada pelos representantes comerciais através catálogos e a página na internet, onde sua estratégia de marketing está voltada para o varejo.

6.4 Falta de um Sistema de Gestão Eficaz (ERP)

O software de gestão utilizado na HD possui diversas limitações como: tecnologia limitada, funcionalidades ineficientes, insuficiência na geração de relatórios, suporte ineficiente e processamento de dados lento.

6.5 Variação Cambial

A variação cambial é uma ameaça para a HD, pois, os produtos comercializados para o ramo moveleiro exclusivamente as ferragens são importadas da China. A oscilação cambial pode resultar em grandes perdas financeiras.

6.6 Falta de Informação

Grande parte das empresas com cultura organizacional familiar e centralizadora tem receios em fornecer dados devido ao sigilo informacional perante seus concorrentes, desta forma, será praticamente impossível dar um parecer concreto mediante as poucas informações.

7 CONCLUSÕES

Com base em alguns problemas de pesquisa, podemos questionar a possibilidade de tornar a empresa HD Laminados de Madeiras e Ferragens Ltda., e o principal problema no setor financeiro organizacional da empresa e sugerir soluções, baseados na estrutura organizacional, nos recursos financeiros e na cultura organizacional da empresa, a partir da implantação de um software confiável, registro das informações para que possam obter melhores resultados, visando acabar ou mitigar os problemas decorrentes do setor.

Porém após a identificação da cultura organizacional e análise da mesma, foi percebido que as características da cultura da empresa HD impedirão que o processo seja realizado em curto prazo.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF Neto, A. Finanças Corporativas e Valor. São Paulo: Atlas, 2003.

BRAGA, R. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

GITMAN, L. J. Administração Financeiro: Uma abordagem gerencial. São Paulo: Addilson Wesley, 2006.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

Hall do Brasil Ltda, 1994.

HDLAMINADOS; Disponível: <<http://www.hdlaminados.com.br>> Acesso em: 20 Set 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de Balanços. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7º edição. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998.

PORTER M. [et al] **Estratégia e Planejamento**. São Paulo: Publifolha, 2002.

PORTER, M. E; MONTGOMERY, C. A. Estratégia: **A Busca da Vantagem Competitiva**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERRA, F.; TORRES, M. C.S; TORRES, A. P. **Administração Estratégica: Conceitos – Roteiro Prático – Casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

TACHIZAWA, T. Criação de Novos Negócios: Gestão de Micro e Pequenas Empresas / Takeshy Tachisawa e Marília de Sant'Anna Faria, – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002 (Coleção FGV Negócios).