

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ADENILSON DE LIMA NASCIMENTO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO – ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA
EMPRESA DO RAMO METALURGICO**

CURITIBA

2015

ADENILSON DE LIMA NASCIMENTO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO – ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA
EMPRESA DO RAMO METALURGICO**

**Monografia apresentada ao
Departamento de Administração, do
setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná, como
requisito para do título de MBA em
Finanças. Professor Orientador: Dr.
Marcos Wagner Fonseca**

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

ADENILSON DE LIMA NASCIMENTO

PLANEJAMENTO FINANCEIRO – ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA
EMPRESA DO RAMO METALURGICO

Monografia apresentada como requisito parcial à para obtenção do grau de Especialista no Curso de MBA em Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca
Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

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

Curitiba, 2015.

RESUMO

O planejamento financeiro tem sido de fundamental importância para o sucesso das empresas. Em um ambiente tão competitivo não é possível esperar pelo fechamento de um balancete para uma avaliação financeira de uma organização. A inexistência de um planejamento financeiro eficiente pode comprometer toda a atividade de uma empresa. Um fluxo de caixa confiável é fundamental para avaliação de um projeto, investimento ou uma tomada de decisão. A motivação para a realização deste trabalho ocorreu após o acompanhamento de uma pequena empresa que não dava a devida importância ao planejamento financeiro e quando identificou esta falha passou a valorizar o planejamento financeiro, entendendo que para planejar o futuro é necessário manter um planejamento financeiro adequado. Em março de 2014 a empresa em estudo contratou uma consultoria para organizar o setor financeiro que auxiliou a empresa a implantar o planejamento financeiro como fator determinante para o seu futuro.

PALAVRAS-CHAVE: FLUXO DE CAIXA, PLANEJAMENTO FINANCEIRO E PEQUENA EMPRESA.

ABSTRACT

Financial planning has been of fundamental importance for successful businesses. In today's competitive environment it isn't possible to wait for the balance sheet for a financial evaluation of an organization. The absence of an efficient financial plan can compromise the entire company. A reliable cash flow is critical for evaluating a project or investment decision making. The motivation behind this work is due to a small company that did not give enough importance to financial planning. When they identified the value of financial planning, understanding that to plan for the future is imperative to their success, the company hired a consulting firm to organize the financial sector in March of 2014. This change helped the company to establish financial planning as a determining factor for their success.

KEY WORDS: CASH FLOW, FINANCIAL PLANNING AND SMALL BUSINESS.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVO GERAL.....	8
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
1.4 JUSTIFICATIVA	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	9
2.1.1 INDICE DE LIQUIDEZ.....	10
2.1.2 PRAZO DE RECEBIMENTO.....	11
2.1.3 AUMENTO DE RECEITA.....	11
2.2 FLUXO DE CAIXA.....	11
2.3 PONTO DE EQUILIBRIO.....	13
2.4 FACILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO.....	14
2.5 CAPITAL DE GIRO.....	14
2.6 DECISÃO DE EMPRÉSTIMO.....	15
2.7 ADMINISTRAÇÃO DO SETOR DE FINANÇAS.....	15
3 METODOLOGIA	17
3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	17
3.2 RAMO DE ATIVIDADE.....	17
3.3 QUANTIDADE DE COLABORADORES.....	17
4 PROBLEMAS FINANCEIROS, INTERVENÇÃO DA CONSULTORIA E RESULTADOS ALCANÇADOS	18
4.1 PROBLEMAS FINANCEIROS ENFRENTADOS.....	18
4.2 INTERVENÇÃO DA CONSULTORIA.....	20
4.3 RESULTADOS ALCANÇADOS.....	22
5 CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho será realizado com o intuito de demonstrar a importância do planejamento financeiro nas organizações. Planejar as finanças das empresas tem sido um diferencial entre as empresas em geral. O planejamento financeiro auxilia o administrador financeiro prever as possíveis sobras ou faltas de recursos financeiros para determinados períodos. Toda organização que deseja progredir no longo prazo depende de um planejamento bem ajustado no curto e médio prazo para conquistar seus objetivos. Com a globalização da economia, produzir em grande escala e vender bem não garante o sucesso de uma empresa, uma metodologia capaz de gerar informações confiáveis em tempo real pode ser crucial para o sucesso de uma empresa.

Pequenas empresas tem buscado auxílio de consultorias e do SEBRAE para conduzirem seus negócios. O planejamento financeiro é dos fatores que tem mantido pequenas empresas em operação diante da competitividade do mercado. O planejamento financeiro pode auxiliar o tomador de decisão prever qual patamar ele pode alcançar no futuro com uma maior confiança nos resultados que serão obtidos.

Um estudo de caso pode ser uma maneira eficiente de analisar o setor de finanças de uma empresa. Para a realização de um estudo é necessário reunir e analisar todos os elementos disponíveis como receitas e despesas e entender a forma que estão sendo geridas estas informações no setor financeiro da organização.

1.1 PROBLEMA

Há obtenção de resultados positivos por uma pequena empresa do ramo metalúrgico com a implementação de planejamento financeiro?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar os resultados obtidos por uma pequena empresa do ramo metalúrgico com a implementação do planejamento financeiro.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Apresentar um diagnóstico da empresa sem a realização do planejamento financeiro.

Discutir a intervenção da empresa de consultoria sobre a necessidade de planejamento financeiro.

Avaliar os resultados obtidos pela empresa com a implantação do planejamento financeiro.

1.4 JUSTIFICATIVA

Uma pesquisa do SEBRAE realizada no ano de 2007 revela que 24,4% das empresas brasileiras não completavam seu segundo ano de atividade. Sendo que os principais motivos para o fechamento foram falta de planejamento prévio e falta de planejamento financeiro. Diante desta realidade o planejamento financeiro tem sido um fator de extrema relevância para o sucesso de uma empresa, auxiliando de forma significativamente para o planejamento estratégico da organização.

Para Robert (1999 p. 414) planejamento financeiro é um processo que percorre um ciclo de montagem de planos, sua implementação e revisão à luz dos resultados reais. O ponto de partida no desenvolvimento de um plano financeiro é o plano estratégico da empresa. A estratégia orienta o processo de planejamento financeiro ao estabelecer diretrizes gerais de desenvolvimento e metas de crescimento.

É comum pequenas empresas serem administradas pelos próprios proprietários sem possuírem uma formação adequada ou por funcionários com

pouco conhecimento para buscar informações intensamente e realizarem um planejamento financeiro sólido.

Com base nesta necessidade tão importante para as empresas será apresentada uma empresa que não planejava suas finanças, mas diante das necessidades passou a investir tempo com planejamento aumentando suas possibilidades de projeções futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Planejamento financeiro tem sido a chave do sucesso nas atividades de empresas, governos e famílias. Com planejamento torna-se possível identificar quando poderá ocorrer alguma falta ou sobra de recursos para um determinado projeto ou período de atividade.

Para Gropelli (1998 p. 364) planejamento financeiro é o processo de estimar a quantia necessária de financiamento para continuar as operações de uma companhia e de decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada. Sem um procedimento confiável para estimar as necessidades de financiamento, uma companhia pode acabar não tendo fundos suficientes para pagar seus compromissos, tais como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e despesas de luz e telefone. Uma companhia está inadimplente se ela não é capaz de saldar suas obrigações contratuais, como despesas de juros sobre causar falta de liquidez e então a falência – mesmo quando os ativos sólido totais, incluindo ativos não circulantes, como estoques, instalações e equipamentos, estão excedendo os passivos.

São várias as ferramentas disponíveis para auxiliarem em um planejamento eficaz para que as decisões sejam assertivas não resultando em futuros problemas.

Vale ressaltar que todo planejamento é realizado para períodos determinados em curto, médio e longo prazo dependendo do projeto ou resultado a ser analisado.

Robert enfatiza (1999 p. 415) que a duração do horizonte de planejamento é outro elemento importante no planejamento financeiro. De um modo geral, quanto mais longo o horizonte, menos detalhado torna-se o plano financeiro. Um plano financeiro quinquenal consiste normalmente de um conjunto de demonstrações de resultados e balanços patrimoniais que mostra somente categorias gerais, com poucos detalhes. Por outro lado um plano

financeiro para o mês seguinte mostrará previsões detalhadas de receitas e despesa para linhas específica de produtos e projeções detalhadas de entradas e saídas de caixa.

Para Gitman (1997 p. 588) planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chaves do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve a preparação do orçamento de caixa da empresa: por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais não apenas são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também são comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Ainda Weston (2000 p. 344) enfatiza que o processo de planejamento começa com projeções das receitas de vendas e custos de produção. Em terminologia padrão de negócios, um orçamento é um plano que estabelece os gastos projetados para certa atividade e explica de onde virão os recursos necessários. Assim o orçamento de produção apresenta uma análise detalhada dos investimentos necessários em matérias-primas, mão-de-obra e maquinários necessários para sustentar o nível de vendas previsto. Cada um dos principais elementos do orçamento de produção provavelmente terá seu próprio sub orçamento; assim haverá um orçamento de materiais, um orçamento de pessoal e um orçamento de instalações. O pessoal de marketing também desenvolverá orçamentos de venda e publicidade. Tipicamente, esses orçamentos são estabelecidos em bases mensais e, à medida que o tempo passa, valores reais passam a ser comparados a valores projetados, as diferenças são explicadas ou corrigidas se as projeções iniciais parecem irreais.

2.1.1 INDICE DE LIQUIDEZ

Geralmente as empresas reservam uma pequena parcela de seus recursos para suprir o descumprimento de receitas de devedores duvidosos conhecido no DRE como provisão para devedores duvidosos. Esta reserva tende a não afetar o caixa da empresa quando ocorrem os possíveis inadimplementos.

Ainda Groppelli (1998 p. 365) diz que o sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pelo aumento das vendas. “A crise de liquidez”, isto é, a falta de caixa para pagar as obrigações financeiras, sempre põe em perigo uma companhia. Já que o problema é mais crítico quando o crédito é limitado, as pequenas e médias empresas correm maior perigo de possíveis deficiências de caixa do que as

grandes corporações, que normalmente possuem um amplo leque de alternativas de financiamento. Isso não quer dizer que as grandes empresas nunca terão problemas de liquidez. Um bom exemplo é a Chrysler Corporation, que suportou uma violenta falta de caixa nos anos 70.

2.1.2 PRAZO DE RECEBIMENTO

Quando houve a crise dos EUA e posteriormente a crise na Europa tornou-se comum empresas multinacionais instaladas no Brasil solicitarem aumento no prazo de pagamento para suas obrigações. Isso tem influenciado diretamente no caixa das empresas que precisam pagar seus funcionários a cada 15 dias e não conseguem realizar suas compras com prazos tão esticados como seus clientes tem solicitado.

Segundo Groppelli (1998 p. 365) mesmo contas a receber não tem liquidez a menos que elas sejam prontamente transformadas em caixa. Mesmo um crescimento supernormal no índice de vendas não protege uma empresa de possível falência. A administração deve regular o planejamento financeiro para estimar as necessidades futuras de financiamento. Os prazos dos diferentes tipos de financiamento também são críticos no planejamento financeiro. Por exemplo, numa época de elevação das taxas de juros, um empréstimo com juro fixo de longo prazo é preferível a um empréstimo de curto prazo.

2.1.3 AUMENTO DE RECEITA

Em qualquer situação de crescimento organizacional é necessário planejamento para estabelecer qual resultado alcançar, com quais estratégias irá atacar e definir metas para um acompanhamento futuro.

Para Weston (2000 p. 343) planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseada em estratégias alternativas de produção e marketing, seguidas para decisão de como atender às necessidades financeiras previstas. No processo de planejamento financeiro, os gerentes também deveriam avaliar os planos e identificar mudanças nas operações que pudessem melhorar os resultados. O controle financeiro situa-se na fase de implementação dos planos, caracterizando-se como um processo de ajustamento em feedback para: assegurar que os planos sejam seguidos; e modificar os planos existentes em resposta a mudanças no ambiente operacional.

2.2 FLUXO DE CAIXA

Toda organização com um fluxo de caixa bem preciso tem condição de prever possíveis problemas mesmo em cenário de instabilidade econômico-financeira.

Weston (2000 p. 345) afirma que durante o processo de planejamento, os níveis projetados de cada um dos diferentes orçamentos operacionais serão combinados e, com base nessa série de dados, os fluxos de caixa da empresa são consolidados em seu orçamento de caixa. Se um aumento projetado nas vendas levar a uma escassez projetada de caixa, a administração pode antecipar quais as ações requeridas para obter os recursos necessários da forma mais econômica.

Segundo Weston (2000 p. 345) depois que todos os elementos de custo e receita forem previstos, o balanço e o demonstrativo de resultados projetados podem ser desenvolvidos. Essas demonstrações *pro forma* mais tarde comparadas com as demonstrações reais; essas comparações podem ajudar a empresa a apontar os motivos dos desvios, corrigir problemas operacionais e ajustar as projeções para os períodos restantes do orçamento, a fim de refletir as condições operacionais reais. Por meio de seu planejamento financeiro e processos de controle, a administração procura evitar apertos de caixa e melhorar a lucratividade nas divisões individuais e, conseqüentemente, de toda a empresa.

Erros são comuns serem cometidos, porém quando dispõe de um fluxo de caixa bem ajustado podem ocorrer divergências, mas os prejuízos são bem menores.

Para Camargo (2007 p. 65) manter o fluxo de caixa equilibrado é uma das principais preocupações do gestor financeiro, especialmente no caso da pequena empresa, sendo que a utilização de ferramentas de planejamento do caixa deve permitir ao gestor identificar possíveis sobras ou faltas de recursos financeiros possibilitando o melhor gerenciamento das finanças da empresa.

Camargo (2007 p. 65) afirma que neste contexto as técnicas de construção de um fluxo de caixa, o método direto ou indireto, os quais podem ser utilizados tanto para controlar receitas e gastos passados como para projetar a movimentação financeira da empresa, processo denominado de orçamento de caixa.

Segundo Camargo (2007 p. 65) um orçamento é um plano escrito, expresso em termos de unidades físicas ou monetárias (R\$), que procura ilustrar a situação futura da organização por meio do comportamento esperado de algumas variáveis. Devido à complexidade de suas operações, as grandes instituições tendem a elaborar orçamentos mais detalhados do que as pequenas; nestas, no entanto, os pequenos empresários concentram maior

atenção à projeção do fluxo de caixa, por essa ser a necessidade mais preocupante, devido à escassez de recursos financeiros.

Por meio da elaboração do fluxo de caixa, o administrador procura conciliar a manutenção de uma liquidez suficiente para pagar as contas, com a maximização do retorno sobre o investimento dos proprietários, sendo um dos pontos-chave no planejamento financeiro.

Segundo Silva (2010, p 119) fluxo de caixa é uma eficiente ferramenta que possibilita estimar a liquidar do caixa através das operações realizadas pela empresa. Este instrumento resguarda capacidades essenciais para o bom desempenho na gestão de qualquer atividade empresarial, permitindo a projeção e decisão de comprometer os recursos financeiros, de determinar o uso das linhas de crédito menos onerosos, de fixar o quanto a empresa dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma para honrar suas obrigações. Além destas, inúmeras outras funções do fluxo da Caixa corroboram com o intuito de que, para o estudo da liquidez, este é o mais versátil relatório na condução da gestão empresarial.

Para Ferreira (2005 p. 66) o fluxo de caixa de uma empresa é extremamente influenciado por fatores vinculados à produção industrial e às vendas, bem como pelos procedimentos adotados para cobrança das duplicatas a receber de clientes e pagamento de obrigações. Para uma administração eficiente do fluxo de caixa, o administrador financeiro deverá conhecer o ciclo operacional e o ciclo de caixa, para gerenciar de maneira eficaz os recursos financeiros da empresa.

É evidente que o administrador financeiro tenha o conhecimento de giro de estoque, tempo de fabricação do produto ou tempo para realização do serviço para obter subsídios ao executar o fluxo de caixa.

2.3 PONTO DE EQUILIBRIO

Diversos recursos são disponibilizados para o administrador financeiro utilizar favorecendo o controle de capacidade de pagamento x disponibilidade em caixa para honrar os compromissos.

Para Weston (2000 p. 345) a relação entre o volume de vendas e a lucratividade é explorada no planejamento de custo-volume-lucro ou análise do ponto de equilíbrio. A análise do ponto de equilíbrio é um método para determinar o ponto em que as vendas vão apenas cobrir os custos – isto é, o ponto em que a empresa vai equilibrar-se, servindo também para demonstrar a magnitude dos lucros ou servindo também para demonstrar a magnitude dos lucros ou perdas da empresa se as vendas ultrapassarem ou caírem para um nível abaixo desse ponto. A análise de equilíbrio é importante no processo de

planejamento porque a relação custo-volume-lucro pode ser consideravelmente influenciada pela proporção do investimento da empresa em ativos que são fixos, e as mudanças na relação entre ativos fixos e variáveis são determinadas quando se estabelecem os planos financeiros. Um volume suficiente de vendas deve ser antecipado e atingido para que os custos fixos e variáveis sejam determinadas quando se estabelecem os planos financeiros. Um volume suficiente de vendas deve ser antecipado e atingido para que os custos fixos e variáveis sejam cobertos, senão a empresa enfrentará perdas. Em outras palavras, para que uma empresa evite perdas contábeis, suas vendas devem cobrir todos os custos – os que variam diretamente com a produção e os que não mudam à medida que mudam os níveis de produção.

2.4 FACILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO

Manter informações financeiras atualizadas diariamente favorece toda organização para tomada de decisão reduzindo temores ou geração de dúvida independente do cenário em que está inserido.

De acordo com Padoveze (1988), quanto mais informação está ao dispor do gestor, maiores são as chances de reduzir a incerteza na tomada de decisão. Dessa forma, uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a capacidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no ato da decisão. Entretanto, é fundamental obter os dados para apurar o custo que, via de regra, deve ser sempre menor que o benefício gerado pela decisão baseada nessas informações.

2.5 CAPITAL DE GIRO

Capital de giro pode ser definido pela diferença de recursos financeiros que entram e saem do caixa de uma empresa.

Para Camargo (2007 p. 65) planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quando necessitará de financiamentos bancários. Empresas que continuamente tenham falta de caixa e que necessitam de empréstimos de ultima hora poderão perceber como é difícil encontrar um banco que os financie.

Ainda Hoji (2004 p. 117), afirma que o capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional. Como o próprio nome dá a entender, o capital de giro fica girando dentro da empresa e, a cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na contabilidade. Até se transformar finalmente (novamente) em dinheiro, o valor inicial do capital de giro vai sofrendo

acréscimo a cada transformação, de modo que, quando o capital retornar ao “estado de dinheiro”, ao completar o ciclo operacional, deverá estar maior do que o valor inicial. O estudo do capital e giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço.

Grande parte do tempo do gestor financeiro é destinada à solução de problemas de capital de giro, como financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência de clientes e administração das insuficiências de caixa. Esses fatores podem ser minimizados ou mesmo evitados por meio de uma administração que valoriza sua prevenção.

A economia ou mercado são compostos de empresas que possui capital de giro são aquelas que geralmente honram seus compromissos em dia, e também são compostos de empresas com deficiência de capital de giro, são empresas que acabam atrasando alguns dos seus compromissos.

2.6 DECISÃO DE EMPRÉSTIMO

Independente do tamanho, setor ou motivo, em determinados momentos empresas precisam de crédito para manter sua atividade, investir ou por uma crise enfrentada. Momentos como estes podem contar com os bancos para manter ou ampliar suas atividades.

As instituições financeiras concedem várias linhas de crédito dependendo do porte da organização tomadora do recurso. Linha de crédito que solicitam garantia oferecendo uma taxa mais baixa e crédito sem garantia tendo um custo mais elevado.

Esse problema pode levar a duas situações: ou a empresa compromete sua lucratividade por pagar mais caro pelo capital que tomar emprestado, ou compromete sua liquidez por não ter conseguido recursos para financiar suas operações. Ambas as situações são indesejáveis.

Segundo Camargo (2007 p. 67) as decisões de financiamento são tomadas para captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curto e a longo prazo e a estrutura de capital.

2.7 ADMINISTRAÇÃO DO SETOR DE FINANÇAS

Para planejar as finanças de uma empresa é importante definir as funções de um administrador financeiro e assim seguir um modelo para consolidar resultados positivos para a organização.

Para Hoji (2004 p. 25), a administração financeira de uma empresa é exercida por pessoas ou grupos de pessoas que podem ter diferentes denominações, como: vice-presidente de finanças, diretor financeiro, controller gerente financeiro. Neste livro, o executivo responsável pela administração financeira será denominado administrador financeiro.

As atividades de operações existem em função do negócio da empresa e não é da competência do administrador financeiro determinar como elas devem ser conduzidas. Entretanto, com os seus conhecimentos técnicos, ele pode contribuir decisivamente quanto à melhor forma de conduzir as atividades operacionais.

Segundo Hoji (2004 p. 25) todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, devem ser conduzidas para a obtenção do lucro. As funções típicas do administrador financeiro de uma empresa são:

- a. Análise, planejamento e controle financeiro;
- b. Tomadas de decisões de investimentos; e
- c. Tomadas de decisões de financiamentos.

Análise, planejamento e controle financeiro consistem em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de relatórios financeiros, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações.

3 METODOLOGIA

O setor da empresa pesquisada disponibilizou informações suficientes para que viabilizasse o estudo. Através de métodos disponíveis na literatura tornou-se possível analisar que a empresa vinha trabalhando de uma forma que não estava gerando resultados para a própria viabilidade econômica.

Também foi possível identificar o momento da contratação de uma empresa de consultoria que passou a implantar modelos para garantir a continuidade da empresa de forma a torna-se competitiva.

3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

Empresa fundada em 1997 para atender na fabricação de pequenas peças em aço e realização de pequenos serviços.

No ano de 2003 a empresa mudou de direção sendo vendida para um profissional do ramo metalúrgico que passou a atender clientes de maior porte. Com o objetivo de fabricar peças maiores e realizar uma quantidade maior de serviços a empresa ampliou seu parque fabril.

3.2 RAMO DE ATIVIDADE

Ramo metalúrgico recuperando peças de máquinas e equipamentos para diversos ramos da indústria, utilizando o processo de metalização, solda e usinagem.

3.3 QUANTIDADE DE COLABORADORES

6 pessoas setor Administrativo

2 pessoas setor Comercial

25 pessoas setor Técnico operacional

4 PROBLEMAS FINANCEIROS, INTERVENÇÃO DA CONSULTORIA E RESULTADOS ALCANÇADOS.

4.1 PROBLEMAS FINANCEIROS ENFRENTADOS

O estudo de caso em análise apresenta uma empresa que estava com dificuldade para honrar seus compromissos e dar continuidade em suas atividades, com a conscientização do problema os sócios decidiram contratar uma empresa de consultoria para tornar o negócio economicamente viável.

Serão abordados alguns problemas que vinham consumindo os recursos, tempo e crédito da empresa. Também serão apresentados quais foram as orientações da consultoria para que os problemas fossem solucionados.

Inicialmente será relatado como a empresa vinha trabalhando, detalhando alguns dos problemas enfrentados.

Orçamento de compra – Apesar de a empresa exigir sempre três orçamentos para aquisição de qualquer material, era comum a falta de opções para balizar as cotações, pois não havia um responsável pelas cotações. As cotações eram realizadas por diversas pessoas.

Compra de insumos, ferramentas e matéria-prima – Havia um responsável pelo almoxarifado que controlava os materiais, porém por falta de uma ferramenta adequada com frequência acabava algum item no estoque e a compra tinha que ser realizada com urgência para não afetar a produção.

Compra de máquinas e equipamentos – Não havia critério para aquisição de máquinas e equipamentos. Na época se houvesse uma demanda por serviços que resultasse gargalo na produção era solicitado pelo proprietário que fizesse cotação de máquina ou equipamento e viabilizasse crédito para a compra.

Em uma ocasião foi adquirido uma máquina convencional com comprimento de 8 metros que não era possível instalarem no barracão que a empresa estava sediada. O proprietário da empresa solicitou que fosse localizado um imóvel maior na mesma região que a empresa estava instalada. Naquela época não foi encontrado barracão para locação apenas para venda. O proprietário da empresa decidiu comprar o imóvel com 3200 M2, porém com pouco recurso disponível. A proposta foi pagar num curto prazo de três anos 30% do valor do imóvel e o restante seria pleiteado um financiamento de imóvel comercial junto a Caixa Econômica Federal para pagamento em 10 anos. A situação que mais

prejudicou a empresa foi o financiamento de 30% no prazo de três anos, pois a empresa era obrigada a tirar dinheiro do seu capital de giro para honrar com os pagamentos.

Financiamentos e empréstimos – Havendo necessidade de alguma compra que necessitasse de financiamento não era feito nenhum estudo para análise de viabilidade econômica simplesmente comprava e depois o setor financeiro da empresa se virava para pagar.

Em períodos que a empresa estava com dificuldade de caixa o proprietário da empresa sempre solucionava com empréstimos, com isso a empresa prorrogava os problemas que deveriam ser resolvidos. Por anos os problemas de planejamento financeiro da empresa foram sendo solucionados com empréstimos de banco e até de particular.

Endividamento - Em todos os problemas financeiros da empresa eram solucionados com sucessivos empréstimos, isso resultou em um alto índice de endividamento que estava impossível pagar. Esta incapacidade de pagamento obrigou a empresa deixar de pagar algumas contas para continuar operando e o primeiro compromisso que deixou de saldar foi o imposto sobre receita para posteriormente solicitar um parcelamento pelos REFIS (Programas de parcelamentos de débitos tributários Federais) que é oferecido pelo governo uma vez ao ano para arrecadar com aquelas empresas que se encontram inadimplentes, sempre oferecendo a opção de parcelamento ou refinanciamento.

Orçamento de venda – Os orçamentos eram realizados por 2 pessoas que geralmente não se comunicavam em relação aos orçamentos. Não existiam critérios definidos para composição dos orçamentos com isso era comum orçamentos serem realizados errados impactando para o resultado negativo da empresa.

Vendas de peças e serviços – Sempre foram realizadas vendas de peças e serviços com prazos normal e urgente, porém muitas das vendas eram realizadas sem critérios e acabava tendo que ser executado o serviço em caráter de urgência um serviço que não havia sido cobrado a porcentagem de urgência para cobrir os custos de hora extra. Este é considerado um dos motivos que afetava a caixa da empresa em análise.

Contas a pagar – Quando a empresa contava com as linhas de crédito para manter suas atividades, conseguia manter suas contas em dia. A partir do momento que o crédito dos bancos passou a ser negado para a empresa às contas passaram a ser pagas com atraso. Mesmo com a possibilidade de adiantar suas receitas através da modalidade de desconto de duplicatas a empresa já não era capaz de honrar seus compromissos em dia. Diante deste cenário foi definida uma priorização das contas que seriam pagas, sendo os

funcionários e impostos relacionados, fornecedores, instituições bancárias e impostos sobre receitas.

Contas a receber – Há aproximadamente quatro anos a empresa vinha trabalhando antecipando seus títulos com isso contava com uma média de 10% de suas receitas no contas a receber. A inadimplência foi sempre baixa próximo de zero. Quando ocorriam atrasos não passava de 15 dias, isso facilitava a previsão de entrada de capital.

Fluxo de caixa – Como apresentado no indicativo anterior com 90% das contas a receber adiantado ficava bem difícil apresentar um fluxo de caixa, pois sempre estava com uma deficiência de saldo muito grande, porém era apresentado com frequência para identificar o volume da deficiência de caixa. Um dos motivos que também afetava o fluxo de caixa a empresa eram as consequentes retiradas de um dos sócios para investir em negócios para investir em negócios paralelos a atividade da empresa.

4.2 INTERVENÇÃO DA CONSULTORIA

O trabalho da consultoria foi basicamente realizado por duas pessoas sendo uma pessoa responsável pela área comercial abrangendo finanças, vendas, orçamentos, compras e estratégias. A segunda pessoa era responsável pela parte jurídica que propôs analisar todos os contratos que a empresa tinha firmado com bancos, fornecedores e clientes.

Solicitaram toda a documentação a empresa para analisarem a viabilidade de a empresa sair da situação econômico financeiro delicada que estava passando. Após disporem de todas as informações necessárias em mãos iniciaram o trabalho.

Durante a contratação da consultoria foi criado um conselho consultivo composto pelos dois sócios, dois consultores e um funcionário do setor de finanças. Com a intenção de evitar qualquer tomada de decisão errada ficou estabelecido que qualquer decisão que precisasse ser tomada deveria ser com o consentimentos destas cinco pessoas.

Orçamento de compra – Identificou-se que várias pessoas estavam realizando cotações e até mesmo comprando, não seguindo nenhum critério para negociação. Definiu-se que as cotações poderiam ser realizadas por mais pessoas pelo fato de possuírem um conhecimento técnico, porém a negociação deveria ser realizada somente pelo setor de compras. Não existia um controle preciso de estoque no almoxarifado, para evitar compras em excesso ou a falta de materiais foi criado uma ferramenta chamada estoque de segurança. Quando o estoque de materiais chegasse naquela quantidade que fora estabelecida, o almoxarife realizava uma nova solicitação ao setor de compras.

Compra de insumos, ferramentas e matéria-prima - Foi definido que apenas uma pessoa realizasse as compras e as compras de valores superiores a R\$ 500,00 deveriam ser negociadas em um prazo de pagamento maior que os prazos que vinham sendo praticados. Para os fornecedores que não aceitassem aquela condição seriam substituídos por outros fornecedores que oferecem os mesmos produtos ou similares. Também ficou estabelecido o critério de três cotações para compras acima de R\$ 150,00.

Compra de máquinas e equipamentos—Desde este momento qualquer necessidade que houvesse de máquina ou equipamento era avaliado caso a caso para evitar qualquer compra desnecessária. Em cada demanda por máquina era feito estudo para suprir a necessidade momentânea. Teve casos que foi implantado 2º turno provisório, em outros casos foi terceirizada a produção para fornecedores próximos para a empresa cumprir com seus prazos de entrega. A única aquisição que houve neste período foi um caminhão pequeno para realizar as coletas e entregas dos clientes que não foi possível terceirizarem diante das urgências nas entregas.

Financiamento e empréstimo – Neste período a falta de dinheiro era grande, contudo em resposta as conversas com o conselho consultivo a empresa não deveria financiar nenhum equipamento, nem realizar nenhum empréstimo tinha que trabalhar com o que estava disponível. Justamente nesta época o banco que a empresa descontava suas duplicatas decidiu bloquear esta modalidade deixando a empresa sem esta possibilidade de adiantar dinheiro.

Endividamento – A consultoria avaliando o grau de endividamento da empresa orientou a deixar de lado os valores de impostos sobre as receitas e aguardar o momento que o governo disponibiliza para fazer uma negociação. De todas as obrigações que a empresa havia assumido a consultoria orientou por não pagar os empréstimos tomados em três bancos por alguns meses e negociar posteriormente sem gerar prejuízo aos bancos e restringir o crédito da empresa.

Orçamento de venda – Em análise aos orçamentos verificou-se que alguns orçamentos estavam gerando prejuízo para a empresa. A consultoria designou que todos os orçamentos mais expressivos fossem realizados entre três pessoas para evitar erro em levantamento de material ou tempo para execução do serviço. Ficou definido que o vendedor fazia o levantamento e passava também pelo projetista e o supervisor da produção. Após esta etapa o vendedor ficava com uma base precisa para executar o orçamento.

Vendas de peças e serviços – Foram estabelecidos padrões para vendas de peças e serviços relacionados entre preço e prazo de entrega. Para os clientes que necessitavam um atendimento em caráter de urgência ficou estabelecido um percentual adicional que supririam as horas extras demandadas para o devido atendimento.

Contas a pagar—No início do trabalho da consultoria o banco que a empresa descontava suas duplicatas bloqueou esta modalidade deixando a empresa sem esta possibilidade de adiantar dinheiro.

Foi neste período que a consultoria orientou a empresa prorrogar todos os seus compromissos com fornecedores em 30 dias para fortalecer o caixa e pagar seus compromissos com seus próprios recursos. Também orientou a empresa a deixar de pagar três dos quatro bancos que trabalhava para negociar logo à frente sem prejudicar os bancos e deixar restrição na empresa. Neste período foi a única vez que a empresa atrasou o pagamento de seus funcionários. A consultoria informou os funcionários que apenas naquele momento eles iriam receber seu pagamento com sete dias de atraso.

Contas a receber – A consultoria orientou ao setor de vendas oferecerem orçamentos com o prazo de pagamento menor e durante as negociações oferecer 2% de desconto para pagamentos em sete dias e 1% de desconto para pagamentos em 14 dias após emissão da nota fiscal. A orientação para o financeiro foi ser mais incisivo nas cobranças aos clientes que estavam em atraso por alguns dias.

Fluxo de caixa—Esta foi uma das exigências da consultoria para todas as reuniões entre o conselho consultivo para que houvesse condições de analisar o andamento dos trabalhos. A consultoria também implantou uma ferramenta chamada matriz de objetivos para que a empresa apresentasse todas as suas entradas e saídas de dinheiro separadas por indicadores que foram definidos pelo conselho consultivo.

4.3 RESULTADOS ALCANÇADOS

Orçamento de compra – Com a implantação das normas estabelecidas o setor de compras ficou mais organizado, passou a desenvolver novos fornecedores, se organizar com as cotações e até ajudar o responsável do almoxarifado a organizar suas atividades.

Compra de insumos, ferramentas e matéria-prima – As compras de insumos passaram a ser realizadas duas vezes por semana tornando-se compras mais econômicas, pois diminuiu o custo de transporte e com compras de valores mais altas aumentou o prazo para pagamento. As compras de matéria-prima passaram a ser realizada somente para fabricação de peças que fossem gerar receitas, também foi negociado com os fornecedores para que o prazo de pagamento fosse aumentado.

Compra de máquinas e equipamentos – Com a obrigatoriedade de consultar o conselho consultivo para qualquer tomada de decisão, todas as demandas tinham que passar pelo conselho que decidia a melhor opção para a empresa.

Desde o início do trabalho da consultoria não houve compra de nenhuma máquina e equipamento relevante, pois outro turno de trabalho nas máquinas grandes foi implantado temporariamente para suprir a necessidade, usinagens foram terceirizadas quando necessário e foi implantado um programa de manutenção preventiva nas máquinas utilizando a própria mão-de-obra da empresa. A única compra relevante que aconteceu até o momento foi um caminhão pequeno usado para coletas e entregas de peças dos clientes.

Financiamentos e empréstimos – Após o trabalho da consultoria a empresa adotou um padrão de trabalhar dependo menos de instituição financeira. Desde a época da implantação do novo modelo de trabalho a empresa precisou fazer apenas um empréstimo para pagar as rescisões de cinco funcionários que não estavam atendendo a necessidade da empresa. Futuramente irá financiar uma máquina nova para substituir no seu parque fabril, porém será realizado através de um projeto de viabilidade para não prejudicar seu caixa.

Endividamento - Neste período o endividamento em relação ao patrimônio caiu bastante desde início do trabalho, pois a empresa deixou de comprar máquinas novas e se concentrou em pagar todos os compromissos que havia assumido. Dos três bancos que tinha deixado de pagar por alguns meses, a empresa negociou e está em dia com estas instituições. A única dívida que aumentou foi o imposto sobre as receitas da empresa, pois a empresa está aguardando resposta do governo em relação aos REFIS (Programas de parcelamentos de débitos tributários Federais) que geralmente disponibiliza no mês de outubro.

Orçamento de venda – Atendendo a solicitação da consultoria o setor de vendas passou a ser mais detalhista nos seus orçamentos minimizando os erros que aconteciam anteriormente. A participação de outras pessoas nos orçamentos auxiliou positivamente nos orçamentos em geral.

Vendas de peças e serviços – Com os orçamentos mais ajustados os incidentes em relação aos de peças e serviços minimizaram gerando uma melhora nos resultados. Com a abertura de novos clientes as receitas aumentaram cerca de 5% neste ano descontando a inflação.

Contas a pagar – Atualmente as contas a pagar encontram-se bem ajustado, pois as contas têm sido pagas em dia, ficando apenas negativo a provisão para funcionários que a empresa não tem provisionado todo o valor programado. A negociação no momento da compra tem ajudado a empresa honrar seus compromissos em dia.

Contas a receber – Desde o momento que o banco bloqueou a modalidade de desconto de duplicatas a empresa não utilizou esta ferramenta que custa em torno de 3% para cada receita antecipada. No primeiro momento foi difícil, mas após os 30 dias as contas foram se ajustando de forma a conciliar o contas a

receber com as contas a pagar. Algumas vendas que foram alteradas para um prazo mais curto facilitaram para o ajuste das contas.

Fluxo de caixa – O fluxo é apresentado semanalmente aos proprietários da empresa, pois hoje é uma ferramenta que é utilizada em todas as reuniões para entender como estão as finanças da empresa. O fluxo vem apresentando melhora contínua mensalmente.

5 CONCLUSÃO

É possível perceber a importância do planejamento financeiro nas pequenas empresas diante de um cenário tão desafiador da atualidade. Ao longo do trabalho pode se observar uma empresa que estava com seu quadro financeiro comprometido, pois vinha trabalhando de forma inadequada em relação aos padrões da literatura.

A empresa em estudo saiu de um quadro crítico e hoje se encontra numa situação de poder concorrer em igualdade com seus concorrentes. Em menos de dois anos conseguiu atingir seu ponto de equilíbrio e tem aperfeiçoado a cada dia seu modelo de trabalho para identificar os possíveis desvios e corrigir imediatamente.

Em um atendimento bancário é possível ouvir micros e pequenos empresários se lamentando diante de crise financeira que suas empresas estão envolvidas. Alguns proprietários de empresas e responsáveis pelo setor financeiro não tem dado o devido valor para este assunto que é tão importante para a própria manutenção da organização. Muitos tem se preocupado com o que produzir e vender e não tem investido tempo no planejamento financeiro e estratégico de suas empresas.

Vale a pena destacar que um bom planejamento financeiro não é a solução para todos os problemas financeiros de uma empresa, mas revela ao responsável pelas finanças quando poderá ocorrer uma falta ou sobra de caixa dependendo da ocasião.

Pode-se propor ao micro e pequeno empresário que investir tempo para realizar um sólido planejamento financeiro na empresa resultará em menos reuniões para entender porque as contas não estão fechando ou por vários motivos que podem ser evitados com um bom e ajustado planejamento financeiro.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, C. **Planejamento financeiro**: Curitiba: Ibpex, 2007.

FERREIRA, JOSÉ ANTONIO STARK. **Finanças corporativas: conceitos e aplicações**: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

GROPPELLI, A. A. **Administração Financeira**: São Paulo: Saraiva, 1998.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**: São Paulo: Atlas, 2004.

LAWRENCE J. GITMAN. **Princípios de Administração Financeira**: 7ª Edição
São Paulo: Harbra Ltda, 1997.

LIMA, Procópio Neto R. **Curso Básico de Finanças**: São Paulo: Saraiva 1976.

SCHMIDT, Otto A. **MBA Finanças Coletânea de textos**: Cascavel: Assoeste: 2010.

WESTON, Fred J. **Fundamentos da Administração Financeira**: São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

ZVI, B. e ROBERT C. MERTON. **Finanças**: Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999